

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ВОЛГОГРАДСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

РЕГИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

*Посвящается 10-летию подготовки в ВИУ – филиале
РАНХиГС специалистов по управлению персоналом*



Волгоград 2020

УДК 331(3.08)
ББК 65.050.22
Р 31

Ответственный за выпуск
доктор экономических наук, профессор **Т. Б. Иванова**

Тексты печатаются в авторской редакции

Р 31 Региональный уровень реализации национальных проектов цифровизации экономики и управления персоналом в современных организациях [материалы]: (2020; Волгоград) / под ред. Т. Б. Ивановой; Волгоградский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы». – Волгоград: Изд-во Волгоградского института управления – филиала РАНХиГС, 2020. – 1 электрон. опт. Диск (CD – ROM). – Систем. требования: IBM PC с процессором 486; ОЗУ 64 Мб; CD – ROM дисковод; Adobe Reader 6.0. – Загл. с экрана.

Данное издание посвящено 10-летию подготовки специалистов по управлению персоналом в ВИУ – филиале РАНХиГС. Поэтому на страницах этой работы представлена коллективная монография преподавателей «Национальные проекты цифровизации экономики: региональный уровень» и сборник статей по материалам докладов, представленных на VI внутривузовской научно-практической конференции, посвященной Дню работников кадровой службы «Управление персоналом в современных организациях: актуальные проблемы и эффективные решения», проходившей 30 мая 2020 года. Адресуется широкому кругу специалистов в области гуманитарного знания.

This publication is dedicated to the 10th anniversary of the training of specialists in "personnel Management" in VIU – branch of Ranepa. Therefore, the pages of this work present a collective monograph of teachers "National projects of digitalization of the economy: regional level" and a collection of articles based on reports presented at the VI intra-University scientific and practical conference dedicated To the day of personnel service employees "personnel Management in modern organizations: current problems and effective solutions" (30.05.2020). It is addressed to a wide range of experts in the field of humanities.

ISBN 978-5-7786-0798-9

© Волгоградский институт управления
ФГБОУ ВИУ РАНХиГС, 2020

СОДЕРЖАНИЕ

Субочев Н. С. К 10-летию подготовки в ВИУ – филиале РАНХиГС специалистов по управлению персоналом 5

Часть 1. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ. КОЛЛЕКТИВНАЯ МОНОГРАФИЯ

Введение 10

Глава 1. Общая характеристика национального проекта и входящих в него федеральных проектов 11

Глава 2. Региональные особенности реализации национального и федеральных проектов..... 29

Глава 3. Перспективные цифровые технологии (по материалам федерального проекта «Цифровые технологии») 44

Глава 4. Мировой и отечественный опыт нормативного регулирования цифровой среды..... 65

Глава 5. Преодоление цифрового неравенства 76

Глава 6. Концепция нового государственного управления на этапе цифровизации государственной и муниципальной службы 87

Глава 7. Компетенции и деятельность государственных и муниципальных служащих при создании, освоении и использовании цифровых технологий..... 94

Глава 8. Информационная безопасность в управлении персоналом государственной и муниципальной службы 109

Заключение 117

Список рекомендуемой литературы..... 122

**Часть 2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ:
АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ЭФФЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ. МАТЕРИАЛЫ
VI ВНУТРИВУЗОВСКОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ,
ПОСВЯЩЕННОЙ ДНЮ РАБОТНИКОВ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ**

Овсянникова Т. В. Современные методы и технологии управления персоналом в учреждениях культуры	133
Таранова М. С. Основы кадрового менеджмента в сфере муниципальной молодежной политики	143
Маджидов Н. С. О некоторых трудностях, связанных с переходом компаний на удаленную работу.....	146
Евтеева Е. И. Мотивационное управление персоналом в УФСИН по Волгоградской области.....	151
Соколова В. Б. Муниципальное управление на территории муниципальных образований.....	155
Рай А. Экономическое стимулирование персонала: современные формы и эффективные методы	158
Панфилова А. Е. Проблемы текучести кадров и способы их решения	164
Янкина М. В. Трудовая адаптация персонала: понятие, структура и основные этапы	169
Парамонова Ю. С. Комплексный механизм государственно-управленческих новаций	174
Свиридова И. Управленческие функции руководителя в коммерческих и бюджетных организациях	179
Склярова Е. А. Удовлетворенность трудом как фактор организационного поведения	184
Руденко Ю. А. Проблема рационального использования рабочего времени	188
Коробова Е. А. К вопросу о совершенствовании деятельности органов власти региона по реализации государственной программы Волгоградской области «Развитие промышленности Волгоградской области и повышение её конкурентоспособности»	192

К 10-летию подготовки в ВИУ – филиале РАНХиГС специалистов по управлению персоналом

В 2020 г. кафедре корпоративного управления исполнилось 10 лет. Она образовалась в 2010 г., когда инициативная группа в составе профессора Н. С. Субочева, доцентов В. В. Бганцева и А. А. Огаркова обратилась к руководству с предложением отделиться от кафедры социологии управления и создать кафедру менеджмента. Эта инициатива получила поддержку руководства вуза, и новая кафедра приступила к разработке и выполнению учебных планов по двум направлениям подготовки – «Государственное и муниципальное управление» (региональный уровень) и «Управление персоналом».

Первому из указанных направлений подготовки отводится ведущая роль на факультете государственного и муниципального управления. Подготовка бакалавров и магистров здесь осуществлялась совместно с кафедрой политологии и государственного управления. Причем кафедра корпоративного управления обеспечивала подготовку бакалавров для регионального уровня, а кафедра государственного управления и политологии – бакалавров и магистров для федерального уровня.

Подготовка менеджеров по персоналу на кафедре корпоративного управления с самого начала проводилась по бакалавриату и магистратуре. Надо сказать, что бакалавриат и магистратура не сразу получили признание у студентов, поэтому первые наборы были весьма скромными. Достаточно сказать, что на магистратуру по управлению персоналу было выделено два бюджетных места, на которые после настойчивых уговоров поступили два студента, а окончила лишь

одна Наталья Афонина, которая в настоящее время является директором по персоналу сети магазинов компании Ритейл X-5, объединяющей торговые предприятия «Пятерочка» и «Перекресток», действующие в регионах Среднего и Нижнего Поволжья, Республике Калмыкия и Ростовской области, в которых трудится 15 тыс. человек. В последующие годы количество магистрантов неуклонно росло во многом за счет введения заочной формы обучения, а прием и выпуск в бакалавриате стабилизировался и ежегодно составляет 25–30 человек.

Популярность нового направления подготовки объясняется не только востребованностью профессионалов в сфере управления персоналом, но и умелой организацией обучения и успешной деятельностью профессорско-преподавательского состава, который сформировался из числа опытных специалистов, к которым наряду с указанными выше инициаторами создания кафедры следует отнести Е. В. Ковшикову, Г. В. Лысенко, а также выпускников нашего вуза, окончивших аспирантуру: кандидатов социологических наук, доцентов О. Н. Демущину, И. Ю. Ленскую, И. В. Шиндряеву, В. А. Ширяеву, старших преподавателей М. Н. Колесниченко, Е. Г. Смолину, Н. А. Чумак, ассистента К. В. Железникову. Следует также отметить активное включение в работу кафедры почетного работника высшего образования РФ, доктора экономических наук, профессора Т. Б. Ивановой, кандидата экономических наук, доцента А. А. Соколова и энергичное руководство заведующего кафедрой доктора экономических наук, доцента Н. Е. Булетовой.

В подготовке бакалавров и магистров по управлению персоналом, а также государственному и муниципальному управлению принимают активное участие преподаватели других кафедр нашего института. Здесь следует особо отметить наших коллег с кафедры философии и социологии, которые не только ведут занятия на бакалавриате и в магистратуре, но и руководят аспирантами по направлению «Социология управления». Мы высоко оцениваем сотрудничество с генеральным директором компании «Магнат» Ю. В. Павловским, президентом Гильдии HR-клубов Волгограда, кандидатом социологических наук Е. В. Клинковой,

кандидатами педагогических наук Р. Ю. Кондрашовой и государственным советником РФ В. В. Малышевой, кандидатом социологических наук, доцентом Н. А. Водопьяновой, магистрами Т. Г. Архиповой, Д. А. Воловатовой, экспертом Гильдии HR-клубов Волгограда А. Р. Торосян и другими практиками управления.

В укрепление связи теории и практики управления персоналом важный вклад вносит Студенческий HR-клуб кафедры корпоративного управления, которым руководит почетный работник высшего образования РФ, доктор социологических наук, профессор кафедры Н. С. Субочев. На встречи со студентами приглашаются руководители и специалисты кадровых служб известных компаний Москвы, Волгограда, Волжского и других городов, они не только охотно делятся своим профессиональным опытом, но и принимают на работу наших выпускников. В последние годы разворачивает свою деятельность Школа корпоративного управления, которой руководит кандидат экономических наук, доцент А. А. Соколов. Основной формой обучения в ней являются выезды для изучения организации управления на предприятия Волгограда и г. Волжский.

Важное воспитательное значение имеют традиционные мероприятия кафедры – «Посвящение в профессию» (для студентов первых курсов бакалавриата) и «Посвящение в науку» (для магистрантов первого года обучения). В торжественной и праздничной обстановке они получают наставления и добрые напутствия от декана факультета кандидата социологических наук, доцента Ю. А. Дроздовой, кураторов и координаторов, а в заключение – персональные «Путёвки в профессию».

Благодаря целенаправленной учебно-воспитательной работе преподавателей кафедры удалось подготовить множество квалифицированных и увлеченных профессией менеджеров по персоналу. Наиболее активные из них еще на студенческой скамье – Мария Ромащенко, Дарья Норенко, Анастасия Ромащенко – проявили свои лидерские качества и организаторские способности в качестве председателей Студенческого союза нашего института.

Преподаватели и студенты кафедры регулярно участвуют в международных и всероссийских, региональных и внутривузовских конференциях. Стало традицией участие в «Сорокинских чтениях» на социологическом факультете МГУ и конференции молодых исследователей «Ломоносов», как и получение дипломов нашими участниками. Знаменательным событием в научной жизни стало проведение кафедрой всероссийских конференций, посвященных обсуждению актуальных проблем: «Российский регион: управление инновационным развитием в условиях мирового финансового кризиса» (ноябрь 2010 г.), «Инновационное развитие человеческих ресурсов региона» (ноябрь 2011 г.), «Имидж в стратегии инновационного развития регионов России» (июнь 2014 г.). В последние годы вышли в свет новые работы преподавателей кафедры: учебники «Региональное управление» (2017 г.) и «Кадровое обеспечение государственной и муниципальной службы» (2019 г.).

Ежегодно в профессиональный праздник День кадровика проводятся традиционные научно-практические конференции, посвященные актуальным проблемам теории и практики управления человеческими ресурсами. В программе таких конференций доклады лучших студентов – выпускников бакалавриата и магистратуры, в которых излагаются материалы выпускных квалификационных работ и магистерских диссертаций.

Сотрудники ВИУ – филиала РАНХиГС связывают свою учебную и научную деятельность с активным изучением актуальных управленческих проблем и освоением новых учебных программ и технологий, к которым относятся дистанционная форма обучения и цифровизация экономики.

Часть 1 **НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ
ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ:
РЕГИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ**

Коллективная монография

Введение

4 июня 2019 г. протоколом № 7 заседания президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам была утверждена национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», рассчитанная на период 2019–2024 год. В настоящее время проходит второй год её реализации. Получены первые результаты, идет осмысление специфики реализации. Анализу этих вопросов и посвящена данная коллективная монография.

Её авторы:

глава 1 – И. Ю. Ленская, А. Ф Казакова;

глава 2 – Н. Е. Булетова, Т. А. Золотько;

глава 3 – Т. Г. Архипова;

глава 4 – Н. А. Чумак;

глава 5 – Т. Б. Иванова, Е. Р. Мкртчян;

глава 6 – Е. Г. Смолина;

глава 7 – А. А. Соколов;

глава 8 – И. В. Шиндряева, С. О. Шиндряев.

Структурно работа позволяет познакомиться с основными характеристиками национальной программы (главы 1–5) и с особенностями её реализации в сфере государственного и муниципального управления (главы 6–8).

Глава 1

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА И ВХОДЯЩИХ В НЕГО ФЕДЕРАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

В современном мире на смену информатизации и компьютеризации приходит цифровизация как некая система экономических, социальных и культурных отношений, основанных на использовании цифровых информационно-коммуникационных технологий.

Неотвратимые изменения в сфере производства в сторону совершенствования технологий и внедрения инноваций привели к тому, что ряд зарубежных стран приняли участие в неформальной гонке за лидерство, сознательно выбирая курс на цифровизацию экономики и государственного сектора. Лидирующие позиции в данном направлении принадлежат США и Китаю, практически не отстают от них страны Западной Европы, Великобритания, Австралия; Россия, к сожалению, не входит даже в двадцатку.

Несмотря на широкое применение и использование цифровых технологий, а также растущее число граждан, владеющих и стремящихся к овладению цифровыми навыками и способностями, в России всё же сохраняется существенное цифровое неравенство. Это проявляется, с одной стороны, в недостаточном уровне профессиональной подготовки кадров в сфере цифровых технологий, а с другой – в том, что современные образовательные программы не в полной мере соответствуют потребностям цифровой экономики. Ввиду этого обстоятельства развитие цифровизации и профессиональных компетенций трудовых кадров в

области цифровой экономики становится основополагающим фактором стабильного экономического развития государства. Вместе с тем в условиях роста количества киберпреступлений проявилась прямая необходимость в одновременном обеспечении безопасности функционирования российской цифровой инфраструктуры.

Как следствие, вышеназванные причины, а также необходимость удержания значимых позиций России в мировом сообществе обусловили выход указа Президента РФ № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» в мае 2018 г., одним из приоритетных направлений которого является обеспечение ускоренного внедрения цифровых технологий в экономике и социальной сфере. Результатом исполнения данного Указа стала разработка национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». Программа утверждена 4 июня 2019 г. протоколом № 7 заседания президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам и рассчитана на период с 2019 по 2024 год.

Основной концепцией Программы является контроль формирования и воздействия цифровой экономики как в целом на страну, так и на каждого члена социума в отдельности. Кроме того, в сферу ее влияния попадает бизнес в части становления рынка криптовалюты, электронной коммерции, внедрения квантовых технологий и разработки инновационных моделей развития государства.

«Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» – это, прежде всего, платформа, на которой формируется новая модель взаимодействия между бизнесом, властью, экспертным и научным сообществами для повышения конкурентоспособности России на глобальном уровне»¹. Другими словами, основное содержание национального проекта направлено на создание юридических оснований и правовых постулатов для формирования и развития цифровой экономики, контроль и обезличивание недостатков новой экономики,

¹ Официальный сайт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» – Режим доступа: <https://digital.ac.gov.ru/about/>.

а также достижение «цифрового» равенства каждым россиянином, развитие человеческого капитала, что в целом будет способствовать эффективному построению нового цифрового государства.

Целью программы является – создание в России благоприятных организационных и нормативно-правовых условий для эффективного развития институтов цифровой экономики при участии государства, национального бизнес-сообщества и гражданского общества и обеспечения быстрого роста национальной экономики за счет качественного изменения структуры и системы управления национальными экономическими активами, достижения эффекта «российского экономического чуда» в условиях формирования глобальной цифровой экосистемы². Среди основных и особенно важных задач национальной программы обозначены следующие:

- обеспечение технологического лидерства страны в условиях формирования глобального цифрового пространства;
- формирование качественно новой структуры экономических активов, отвечающих экономическим приоритетам цифровой экономики;
- формирование подходов к организации производственных отраслей, отрасли торговли, сферы услуг, учитывающих достижения цифровой экономики и эффективных в условиях формирования и развития глобального цифрового пространства;
- формирование принципов эффективного управления формируемыми и совершенствование управления существующими экономическими активами (ресурсами);
- создание условий для активного участия национального бизнес-сообщества, в том числе в секторе малого и среднего предпринимательства, и

² Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». Утверждён решением президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам 24 декабря 2018 года.

гражданского населения в формировании пространства цифровой экономики за счет создания привлекательных организационных и нормативно-правовых условий и пространства доверия к цифровой среде;

- создание условий для повышения качества жизни населения за счет изменения структуры и качества услуг социальной сферы и создания новых возможностей для предпринимательской и трудовой деятельности;
- обеспечение безопасности и суверенитета национального пространства цифровой экономики;
- обеспечение эффективного участия страны в процессах формирования глобальной экосистемы цифровой экономики и глобального цифрового пространства³.

Особое внимание заслуживают компоненты цифровой экономики, выделенные в программе (см. рис. 1):



Рисунок 1 – Основные характеристики цифровой экономики

Определенные цели, поставленные задачи и выделенные характеристики цифровой экономики способствовали созданию федеральных проектов в рамках Программы:

³ Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р «Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации»». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_221756/

- 1) «Нормативное регулирование цифровой среды»;
- 2) «Кадры для цифровой экономики»;
- 3) «Информационная инфраструктура»;
- 4) «Информационная безопасность»;
- 5) «Цифровые технологии»;
- 6) «Цифровое государственное управление».

Все перечисленные федеральные проекты утверждены протоколом заседания президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности от 28 мая 2019 г. № 9. Каждый из перечисленных проектов заслуживает отдельного внимания в рассмотрении своего назначения.

Разработка федерального проекта «Нормативное регулирование цифровой среды» обусловлено необходимостью решения одной из задач национальной программы – создание механизма регламентирования цифровой экономики. Настоящий проект находится под контролем Министерства экономического развития Российской Федерации и сосредоточен на последовательной разработке и реализации законодательных инициатив, которые направлены в первую очередь на снятие первоочередных барьеров, препятствующих развитию цифровой экономики, и созданию благоприятного правового поля для реализации в российской юрисдикции проектов цифровизации. Так, например, необходимого урегулирования ожидают вопросы, касающиеся сферы электронной торговли и электронного банкинга, деятельности по обеспечению сохранности личных данных, а также некоторые специфические инновационные процессы, как например: вождение беспилотных автомобилей, регулирование криптовалют и т.п.

Параллельно с этим Министерством экономического развития РФ будет проводится работа над концептуальными актами, призванными создать возможности для появления актуальной и эффективной системы управления нововведениями и площадок для технологического и организационного управления и апробирования новых цифровых технологий. Следует отметить, что при разработке

нормативно-правовых актов, регулирующих «новую» экономику, в большинстве случаев за основу берется классическое регулирование. Это объясняется тем, что большинство существующих юридических документов могут быть актуализированы и применены в цифровой экономике. Современное правовое регулирование цифровой экономики уже содержит отдельные законы, ее регулирующие, но их недостаточно и регулируют они в основном электронный документооборот и торговлю (Правила продажи товаров дистанционным способом, Федеральный закон «Об электронной подписи»).

В настоящее время вопросы, касающиеся внедрения и применения инновационных компьютерных технологий в производстве, торговли и прочих отраслях народного хозяйства в большинстве своем урегулированы, тем не менее юристы отмечают отсутствие новых подходов к обеспечению прав всех участников правоотношений в цифровой экономике. Нормативные акты, разработанные в рамках федерального проекта «Нормативное регулирование цифровой среды», и их основные характеристики представлены в таблице 1.

Очевидно, что источниками правового регулирования и для традиционной, и цифровой экономики выступают Конституция, Гражданский кодекс Российской Федерации, правовые акты об интеллектуальной собственности, законодательство о торговле и другие акты, положения которых применимы к цифровой экономике. Таким образом, представленный проект, направленный на правовое регулирование цифровой экономики, обеспечит наиболее предпочтительный вариант развития инновационных и компьютерных технологий, создаст благоприятную атмосферу для исполнения задач национального проекта по цифровой экономике.

В соответствии с Национальной программой к 2025 г. российская система образования должна обеспечить необходимое количество уверенных пользователей, правильно и грамотно использующих информационные технологии во всех сферах жизнедеятельности, свободно ориентирующихся в цифровой среде.

**Таблица 1 – Нормативные акты, разработанные
в рамках реализации федерального проекта**

Наименование нормативного акта	Реквизиты документа	Область регулирования
О внесении изменений в ч. 1, 2 и ст. 1124 ч. 3 Гражданского кодекса Российской Федерации	Федеральный закон от 18.03.2019 № 34-ФЗ	- введено понятие цифровых прав - урегулирован правовой статус самоисполняемых контрактов («смарт-контрактов»)
О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации	Федеральный закон от 02.08.2019 № 259-ФЗ	- урегулирован порядок привлечения инвестиций с помощью краудфандинговых платформ
Об индивидуальном (персонифицированном) учете в системе обязательного пенсионного страхования	Федеральный закон от 16.12.2019 № 436-ФЗ	- переход от бумажных трудовых книжек к учету сведений о работниках в электронной форме
О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части формирования сведений о трудовой деятельности в электронном виде	Федеральный закон от 16.12.2019 № 439-ФЗ	
О внесении изменений в Основы законодательства Российской Федерации о нотариате и отдельные законодательные акты Российской Федерации	Федеральный закон от 27.12.2019 № 480-ФЗ	- упрощено получение нотариальных услуг за счет цифровизации отдельных процедур, введения возможности биометрической идентификации получателей таких услуг
О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации и ст. 9 Федерального закона «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации о налогах и сборах»	Федеральный закон от 15.04.2019 № 63-ФЗ	- российскому бизнесу предоставлены льготы по НДС при экспорте IT-услуг
О внесении изменений в Федеральный закон «Об электронной подписи» и ст. 1 Федерального закона «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля»	Федеральный закон от 27.12.2019 № 476-ФЗ	- реформирована система удостоверяющих центров как гарантов безопасности и надежности использования электронных подписей, создан институт доверенной третьей стороны, предусмотрена возможность использования «облачной» электронной подписи
О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части внедрения реестровой модели предоставления государственных услуг по лицензированию отдельных видов деятельности	Федеральный закон от 27.12.2019 № 478-ФЗ	- закреплен переход к «реестровой» модели предоставления государственных услуг в сфере лицензирования
О внесении изменений в Федеральный закон «Об обеспечении единства измерений»	Федеральный закон от 27.12.2019 № 496-ФЗ	- оформления результатов работ (услуг) в области обеспечения единства измерений

Как ответ на вызов современных экономических и технологических условий, которые потребовали создания и реализации подходов по содействию гражданам в освоении ключевых компетенций цифровой экономики, а также обеспечении реализации массовой цифровой грамотности и персонализации образования, возник федеральный проект «Кадры для цифровой экономики».

В рамках развития направления «кадры и образование» предполагается создание такой образовательной системы, которая позволит реализовать дорожную карту непрерывного образования; создать эффективный алгоритм повышения квалификации и профессиональной переподготовки; мотивировать к участию все население России в цифровой экономике; обеспечить цифровую грамотность населения; привлечь к данному феномену педагогов, служащих, специалистов предпенсионного возраста и инвалидов⁴.

В результате реализации Программы планируется к 2024 г. выстроить последовательную на всех уровнях систему образования, основными направлениями деятельности которой будут являться следующие компоненты:

- поиск талантливой и одаренной молодёжи, содействие раскрытию их таланта и способностей, вовлечение их в научно-исследовательскую деятельность, в том числе в естественнонаучных направлениях;
- подготовка высококвалифицированных специалистов, реагирующих и готовых к изменениям в соответствии с потребностями цифровой экономики;
- претворение в жизнь эффективных проектов и авторских программ в сфере образования;
- обеспечение доступности профессиональной переподготовки по профессиям ТОП-50.

Доминирующим параметром результативности к 2024 г. должно стать достаточное количество пользователей (10 млн чел.), прошедших обучение и повысивших уровень цифровой грамотности по онлайн-программам. Очевидно,

⁴ Казакова А. Ф., Власюк И. В. Цифровая экономика и профессиональное образование: точки соприкосновения // Известия ВГПУ. Серия Педагогические науки. 2019. – № 2. – С. 48–51.

что основополагающим критерием, определяющим эффективность реализации программы «Кадры и образование», служит цифровая грамотность как отдельных специалистов, так и населения в целом.

Запросы цифровой среды диктуют новый формат деятельности от работников образования: меняется образ мышления, мировоззрение и общая настроенность педагога, а, следовательно, актуальными становятся иные методы и приемы сотрудничества между участниками образовательного процесса. В новых условиях педагог должен принять на себя роль координатора (наставника) учебного процесса и проводника по цифровому миру. Конструктивное и целесообразное применение цифровых технологий, вовлечение обучающихся в самостоятельный поиск и исследовательскую деятельность, формирование навыков сортировки информации на нужную и ненужную, главную и второстепенную будут способствовать эффективному формированию компетенций XXI века⁵.

Таким образом, федеральный проект «Кадры для цифровой экономики» играет основополагающую роль при реализации национального проекта в целом, так как даже достаточное наличие цифровизированных подсистем еще не означает эффективную работу. Обязательным условием здесь выступает активное участие и вовлечение в процесс участников механизма: уверенных пользователей цифровой информацией, грамотных специалистов и разработчиков различных веб-технологий и IT-специалистов.

Основной целью федерального проекта «Информационная инфраструктура» выступает создание условий, способствующих эффективному функционированию и развитию отечественных информационных каналов и средств коммуникаций, предназначенных для сбора, хранения и передачи данных цифровой экономики, а также свободный доступ потребителей к информационным ресурсам. Соответственно, основными компонентами будущей инфраструктуры индустрии

⁵ Казакова А. Ф., Власюк И. В. Цифровая экономика и профессиональное образование: точки соприкосновения // Известия ВГПУ. Серия Педагогические науки. 2019. – № 2. – С. 48–51.

стриального российского общества являются информационные, информационно-телекоммуникационные системы, автоматизированные системы управления государственных органов, государственных учреждений и компаний.

Результатом реализации данного проекта станет развитая инфраструктура в России, которая обладает явными конкурентными преимуществами в мировом сообществе. Прежде всего, это будет широкомасштабная конкурентоспособная система, созданная на основе российских технологий и предназначенная для работы цифровых платформ, пользователями которой будут представители населения, бизнеса и органов власти. Также предполагается широкий доступ к сети Интернет для всех категорий населения на всей территории России, включая удаленные районы. Значимым инновационным преимуществом послужат также федеральные автомагистрали с доступом к сотовым сетям на всей их протяженности, новейшие отечественные цифровые платформы для работы с различными базами данных. Созданная система центров обработки данных должна обеспечить не только повышенный спрос на услуги по обработке и хранению данных внутри страны, но и содействовать увеличению экспорта отечественных IT-разработок и услуг.

Выделены следующие важные показатели результативности настоящего проекта к 2024 г. (см. рис. 2):

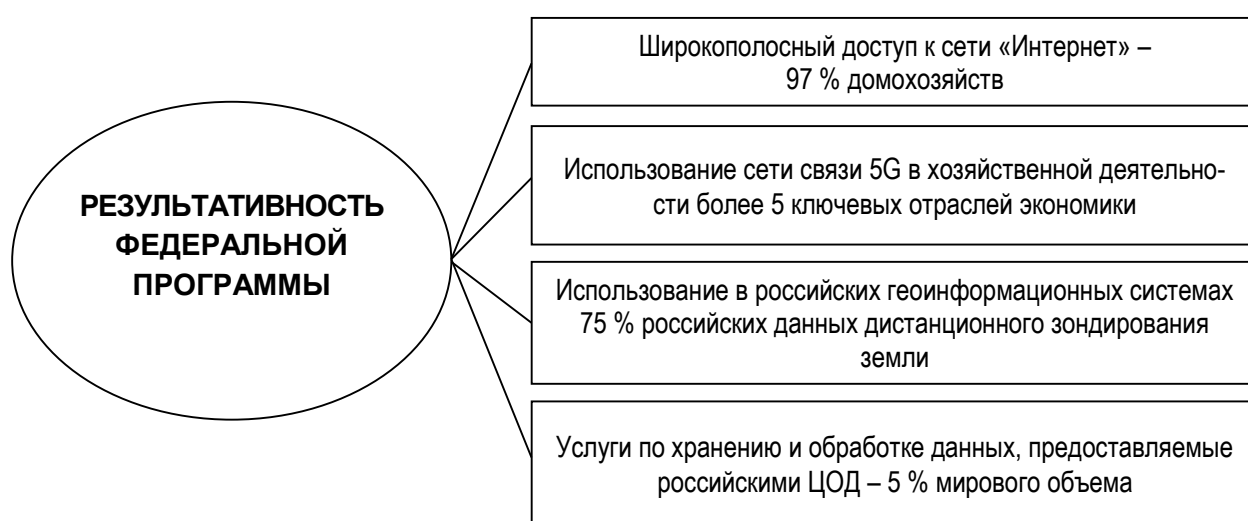


Рисунок 2 – Результативность Федеральной программы «Информационная инфраструктура»

Достижению запланированных результатов будут способствовать комплекс мероприятий, нацеленных на разработку новейших технологий, цифровизацию каналов связи и различных коммуникаций, активное взаимодействие людей и бизнес-процессов, ликвидацию цифрового неравенства; предоставление сверхскоростного Интернета и цифровых сервисов всем пользователям на равных условиях, а также создание экосистемы внедрения цифровых технологий в строительстве и управлении городским хозяйством «Умный город».

В рамках нашего исследования считаем целесообразным обратить внимание на существенные отличия между информатизацией и цифровизацией, которые представлены на рисунке 3.

Итак, для объекта экономики, переходящего на использование в своей финансово-хозяйственной деятельности цифровых технологий, характерны следующие предпосылки:

- ускорение использования предприятиями новых рыночных возможностей вследствие прямых цифровых сигналов от внешней среды;
- улучшение качества обслуживания заказчиков за счет упрощения и удешевления сбора данных для персонализации их запросов и поддержания постоянной связи с ними;
- расширение возможности оптимизации бизнес-процессов (путем максимального исключения задержек), а также их упрощения и ускорения за счет цифровых устройств;
- увеличение целевой аудитории и географического охвата предприятия за счет использования всех форм цифровых каналов и точек их соприкосновения.



Рисунок 3 – Отличительные признаки процессов информатизации и цифровизации

Основной целью федерального проекта «Информационная безопасность» выступает стопроцентная неприкосновенность со стороны как внутренних, так и внешних угроз в отношении конкретного россиянина, социума и государства в целом. Это возможно при обеспечении должного уровня и качества жизни российских граждан, соблюдении демократических прав и свобод личности, сохранении независимости и самостоятельности российского государства в условиях цифровой экономики. В результате реализации направления «Информационная безопасность» будут обеспечены устойчивость и безопасность информационной инфраструктуры, конкурентоспособность отечественных разработок и технологий информационной безопасности, и выстроена эффективная система защиты прав и законных интересов личности, бизнеса и государства от угроз информационной безопасности.

В этом проекте определены результативные показатели, достижение которых намечено к 2024 г.:

- оказание поддержки экспортно-ориентированным компаниям-разработчикам – не менее 100;

- маршрутизация сетевого трафика российского сегмента сети «Интернет» на 90 % территории России;
- использование средств защиты информации – 97 % населения;
- доля закупаемого или арендуемого органами государственной власти иностранного программного обеспечения составит менее 10 % от общей стоимости.

Очевидно, что мероприятия, разработанные в рамках реализации данной программы, должны опираться на классические базовые характеристики информационной безопасности и содержать целостность, конфиденциальность и доступность передаваемой информации и процессов ее обработки; преимущественное использование программного обеспечения, разработанного отечественными специалистами; а также применение технологий защиты информации с использованием российских криптографических стандартов.

Ответом на запросы общества и государства в отношении внедрения отечественных цифровых технологий стал федеральный проект «Цифровые технологии», основной целью которого стало достижение технологической независимости государства, возможности коммерциализации отечественных исследований и разработок, а также ускорение технологического развития российских компаний и обеспечение конкурентоспособности разрабатываемых ими продуктов и решений на глобальном рынке.

Задачи проекта можно назвать системообразующими, в связи с тем, что сегодня скорость технологического развития государств и их перехода на цифровую экономику становится определяющим фактором лидерства на международном рынке как в сфере информационных технологий, так и в классических отраслях экономики:

- разработка «сквозных» цифровых технологий преимущественно на основе отечественных технологий;
- создание «комплексной системы финансирования проектов по разработке и (или) внедрению цифровых технологий и платформенных решений,

включающей в себя венчурное финансирование и иные институты развития», а также «преобразование приоритетных отраслей экономики и социальной сферы, включая здравоохранение, образование, промышленность, сельское хозяйство, строительство, городское хозяйство, транспортную и энергетическую инфраструктуру, финансовые услуги, посредством внедрения цифровых технологий и платформенных решений»⁶.

Под «сквозными» цифровыми технологиями мы понимаем такие технологии, которые используются для сбора, хранения, обработки, поиска, передачи и представления информации и различных данных в электронном виде, и результативное функционирование которых подразумевает содержание программных и аппаратных средств и систем, актуальных во всех отраслях экономики, принципиально изменяющих бизнес-процессы и создающих инновационные рынки и новые бизнес-продукты.

Данной программой определен перечень сквозных цифровых технологий:

- большие данные;
- новые производственные технологии;
- промышленный интернет;
- искусственный интеллект;
- технологии беспроводной связи;
- компоненты робототехники и сенсорики;
- квантовые технологии;
- системы распределенного реестра;
- технологии виртуальной и дополненной реальностей.

Для реализации этой части Национальной программы и представленного федерального проекта предлагается сформировать дорожные карты, соответствующие определенному выше перечню, в которых будут определены вектор

⁶ Что такое цифровая экономика? Тренды, компетенции, измерение Ч-80 [Текст]: докл. к XX Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества. Москва, 9–12 апр. 2019 г. / Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневецкий, Л. М. Гохберг и др.; науч. ред. Л. М. Гохберг; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. С. 82

развития, плюсы и минусы каждой из технологий, анализ производственных заделов и существующих практик по использованию этих технологий.

Совместно с внедрением дорожных карт планируется определение исследовательских центров, на которых будут возложены лидерские функции и полномочия по созданию комплекса или объединению компаний, работающих в разрезе направлений «сквозных» цифровых технологий и добившихся значительных результатов в данном поле деятельности. В целом это позволит осуществить альтернативный выбор в пользу актуальных для бизнеса экономических исследований.

Также федеральный проект подразумевает стимулирование внутреннего спроса на цифровые технологии, в том числе путем цифровой трансформации крупного бизнеса, и четко сформулированную систему мер поддержки проектов по преобразованию приоритетных отраслей экономики на основе внедрения отечественных продуктов, сервисов и платформенных решений, созданных на базе сквозных цифровых технологий. В процессе формирования данной системы мер поддержки большое внимание будет уделяться фокусировке институтов развития сферы цифровых технологий.

Федеральный проект «Цифровое государственное управление» нацелен на предоставление физическим и юридическим лицам доступа к приоритетным государственным услугам и сервисам в цифровом виде, создание национальной системы управления данными, развитие инфраструктуры электронного правительства, внедрение сквозных платформенных решений в государственное управление.

В качестве количественных показателей результативности федеральной программы «Цифровые технологии» к 2024 г. определены:

- создание 25 цифровых «супер-сервисов» по предоставлению государственных и муниципальных услуг превентивно и в формате онлайн;
- переход на электронный документооборот органов власти и бюджетных учреждений на единой юридически значимой цифровой платформе – 90 %;

- внедрение цифровых удостоверений личности с квалифицированной электронной подписью – 60 % граждан;
- доля электронного документооборота между органами государственной власти России и государств ЕАЭС в общем объеме документооборота составляет 90 %.

Система управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». В систему управления входят:

- Президиум Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам;
- Правительственная комиссия по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности;
- Президиум Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности;
- куратор национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» и куратор федеральных проектов национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» – М. А. Акимов ;
- подкомиссия по цифровой экономике Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности;
- автономная некоммерческая организация «Цифровая экономика»;
- рабочие группы (формируются автономной некоммерческой организацией «Цифровая экономика» из представителей заинтересованных федеральных органов исполнительной власти, центров компетенций, проектного офиса по реализации национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» и иных организаций);

- центры компетенций определяются автономной некоммерческой организацией «Цифровая экономика»;
- руководитель национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» Министр цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации К. Ю. Носков ;
- администратор национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» заместитель Министра цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации Е. Ю. Кисляков ;
- аналитический центр при Правительстве Российской Федерации – проектный офис национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»;
- проектный офис Правительства Российской Федерации.

Департамент координации и реализации проектов по цифровой экономике осуществляет функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере координации и реализации проектов по цифровой экономике, а также функции по координации разработки, реализации и оценке эффективности государственной программы Российской Федерации «Информационное общество». Департамент является ответственным за реализацию федерального проекта «Цифровые технологии».

Таким образом, нами рассмотрены основные характеристики федеральных программ, разработанных в рамках реализации Национального проекта «Цифровая экономика РФ». В целом нацпроект «Цифровая экономика» имеет своей основополагающей целью формирование цифрового будущего экономики, становление и развитие нанотехнологий в этом направлении, развитие человеческого капитала. Программа определяет понятие «цифровой экономики» как систему экономических, культурных и социальных отношений, основанных на использовании цифровых информационно-коммуникативных технологий.

Политика государства в данном вопросе – это формулировка целей, постановка задач по развитию цифровой экономики, формирование знаний о феномене исследования, об управлении инновациями и т. п. Федеральные программы носят системный характер, но имеют разносторонние подходы к реализации.

Следует отметить, что современные реалии и ситуация, сложившаяся в современной российской экономике располагают к ее цифровизации. В настоящее время число факторов, положительно сказывающихся на данном процессе, превалирует количество негативных моментов. Само существование Программы на общегосударственном уровне является доказательством того, что государство во главе с Президентом и Правительством осознает значимость проблемы и актуальность форсированного проникновения цифровых технологий во все отрасли народного хозяйства и социальную жизнь российского общества.

Очевидно, что все рассмотренные федеральные проекты носят социальный характер и направлены, в конечном счете, на отдельного человека, следовательно, разрабатывая способы и механизмы их реализации, необходимо опираться на реальный потенциал регионов России и их возможности, а также привлекать к финансированию проектов различные внебюджетные средства.

Глава 2

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ И ФЕДЕРАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Как отметил Президент Российской Федерации *Владимир Путин* в своем послании Федеральному Собранию РФ 20.02.2019 г., национальные проекты развития – не федеральные и тем более не ведомственные. Они именно национальные. Их результаты должны быть видны в каждом субъекте Российской Федерации и в каждом муниципалитете.

Указом Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» в целях осуществления прорывного научно-технологического и социально-экономического развития Российской Федерации, увеличения численности населения страны, повышения уровня жизни граждан, создания комфортных условий для их проживания, а также условий и возможностей для самореализации и раскрытия таланта каждого человека определены 9 национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 г.:

- обеспечение устойчивого естественного роста численности населения Российской Федерации;
- повышение ожидаемой продолжительности жизни до 78 лет (к 2030 г. – до 80 лет);
- обеспечение устойчивого роста реальных доходов граждан, а также роста уровня пенсионного обеспечения выше уровня инфляции;

- снижение в два раза уровня бедности в Российской Федерации;
- улучшение жилищных условий не менее 5 млн семей ежегодно;
- ускорение технологического развития Российской Федерации, увеличение количества организаций, осуществляющих технологические инновации, до 50 % от их общего числа;
 - обеспечение ускоренного внедрения цифровых технологий в экономике и социальной сфере;
 - вхождение Российской Федерации в число пяти крупнейших экономик мира, обеспечение темпов экономического роста выше мировых при сохранении макроэкономической стабильности, в том числе инфляции на уровне, не превышающем 4 %;
 - создание в базовых отраслях экономики, прежде всего в обрабатывающей промышленности и агропромышленном комплексе, высокопроизводительного экспортно ориентированного сектора, развивающегося на основе современных технологий и обеспеченного высококвалифицированными кадрами.

В целом национальные цели условно можно разделить на 3 направления развития Российской Федерации: 1) человеческий капитал, 2) комфортная среда для жизни и 3) экономический рост.

В соответствии с утвержденными национальными целями Правительством Российской Федерации разработан Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 г. (далее – Единый план), устанавливающий взаимосвязь между целями развития и показателями, характеризующими эти цели, их уровни, а также перечень инструментов и механизмов, направленных на достижение установленных целей.

На основе Единого плана Правительством Российской Федерации разработано 13 национальных проектов, реализация которых осуществляется в рамках 76 федеральных проектов. Национальные проекты направлены на обеспечение прорывного научно-технологического и социально-экономического развития России, повышение уровня жизни, создание условий и возможностей для самореализации и раскрытия таланта каждого человека (см. табл. 2). По структуре национальный проект представляет собой совокупность федеральных проектов,

содержащих систему взаимоувязанных целей, целевых показателей и задач, объединенными национальными целями.

Таблица 2 – Перечень национальных целей, национальных проектов и федеральных проектов, реализуемых в РФ по состоянию на 01.05.2020

Наименование национального проекта	Сроки реализации	Бюджет, млрд руб.	Структура национального проекта
I. Направление развития: Человеческий капитал			
Демография	с 01.01.2019 по 31.12.2024	3105,2	Федеральный проект «Создание для всех категорий и групп населения условий для занятий физической культурой и спортом, массовым спортом, в том числе повышение уровня обеспеченности населения объектами спорта, а также подготовка спортивного резерва»
			Федеральный проект «Укрепление общественного здоровья»
			Федеральный проект «Разработка и реализация программы системной поддержки и повышения качества жизни граждан старшего поколения «Старшее поколение»
			Федеральный проект «Финансовая поддержка семей при рождении детей»
			Федеральный проект «Содействие занятости женщин – создание условий дошкольного образования для детей в возрасте до трех лет»
Здравоохранение	с 01.01.2019 по 31.12.2024	1726,0	Федеральный проект «Борьба с онкологическими заболеваниями»
			Приоритетный проект «Совершенствование организации медицинской помощи новорожденным и женщинам в период беременности и после родов, предусматривающее, в том числе, развитие сети перинатальных центров в Российской Федерации»
			Приоритетный проект «Совершенствование процессов организации медицинской помощи на основе внедрения информационных технологий»
			Приоритетный проект «Внедрение автоматизированной системы мониторинга движения лекарственных препаратов от производителя до конечного потребителя для защиты населения от фальсифицированных лекарственных препаратов и оперативного выведения из оборота контрафактных и недоброкачественных препаратов»
			Приоритетный проект «Обеспечение своевременности оказания экстренной медицинской помощи гражданам, проживающим в труднодоступных районах Российской Федерации»

Наименование национального проекта	Сроки реализации	Бюджет, млрд руб.	Структура национального проекта
			Приоритетный проект «Создание новой модели медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь»
			Приоритетный проект «Обеспечение здравоохранения квалифицированными специалистами»
			Приоритетный проект «Формирование здорового образа жизни»
Образование	с 01.01.2019 по 31.12.2024	784,5	Федеральный проект «Современная школа»
			Федеральный проект «Успех каждого ребёнка»
			Федеральный проект «Поддержка семей, имеющих детей»
			Федеральный проект «Цифровая образовательная среда»
			Федеральный проект «Учитель будущего»
			Федеральный проект «Молодые профессионалы»
			Федеральный проект «Новые возможности для каждого»
			Федеральный проект «Социальная активность»
Культура	с 01.01.2019 по 31.12.2024	113,5	Федеральный проект «Культурная среда»
			Федеральный проект «Творческие люди»
			Федеральный проект «Цифровая культура»
II. Направление развития: Комфортная среда для жизни			
Жилье и городская среда	с 01.10.2018 по 31.12.2024	1066,2	Федеральный проект «Формирование комфортной городской среды»
			Федеральный проект «Жилье»
			Федеральный проект «Ипотека»
			Федеральный проект «Обеспечение устойчивого сокращения непригодного для проживания жилищного фонда»
Экология	с 01.10.2018 по 31.12.2024	4041,0	Федеральный проект «Чистая страна»
			Федеральный проект «Комплексная система обращения с твердыми коммунальными отходами»
			Федеральный проект «Инфраструктура для обращения с отходами I - II классов опасности»
			Федеральный проект «Чистый воздух»
			Федеральный проект «Чистая Вода»
			Федеральный проект «Оздоровление Волги»
			Федеральный проект «Сохранение озера Байкал»
Федеральный проект «Сохранение уникальных водных объектов»			

Наименование национального проекта	Сроки реализации	Бюджет, млрд руб.	Структура национального проекта
			Федеральный проект «Сохранение биологического разнообразия и развитие экологического туризма» Федеральный проект «Сохранение лесов» Федеральный проект «Внедрение наилучших доступных технологий»
Безопасные и качественные автомобильные дороги	с 03.12.2018 по 31.12.2024	4779,7	Федеральный проект «Общесистемные меры развития дорожного хозяйства» Федеральный проект «Дорожная сеть» Федеральный проект «Безопасность дорожного движения» Федеральный проект «Автомобильные дороги Минобороны России»
III. Экономический рост			
Производительность труда и поддержка занятости	с 01.10.2018 по 31.12.2024	52,1	Федеральный проект «Системные меры по повышению производительности труда» Федеральный проект «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» Федеральный проект «Поддержка занятости и повышения эффективности рынка труда для обеспечения производительности труда»
Наука	с 01.10.2018 по 31.12.2024	635,3	Федеральный проект «Развитие научной и научно-производственной кооперации» Федеральный проект «Развитие передовой инфраструктуры для проведения исследований и разработок в Российской Федерации» Федеральный проект «Развитие кадрового потенциала в сфере исследований и разработок»
Цифровая экономика	01.10.2018 - 31.12.2024	1634,9	Федеральный проект «Цифровое государственное управление» Федеральный проект «Цифровые технологии» Федеральный проект «Кадры для цифровой экономики» Федеральный проект «Информационная инфраструктура» Федеральный проект «Информационная безопасность» Федеральный проект «Нормативное регулирование цифровой среды»
Малое и среднее предпринимательство и поддержка	с 15.10.2018 по 31.12.2024	481,5	Федеральный проект «Улучшение условий ведения предпринимательской деятельности» Федеральный проект «Расширение доступа субъектов МСП к финансовой поддержке, в том числе к льготному финансированию» Федеральный проект «Акселерация субъектов МСП»

Наименование национального проекта	Сроки реализации	Бюджет, млрд руб.	Структура национального проекта
индивидуальной предпринимательской инициативы			Федеральный проект «Создание системы поддержки фермеров и развитие сельской кооперации»
			Федеральный проект «Популяризация предпринимательства»
Международная кооперация и экспорт	с 01.10.2018 по 31.12.2024	956,8	Федеральный проект «Промышленный экспорт»
			Федеральный проект «Экспорт продукции АПК»
			Федеральный проект «Экспорт услуг»
			Федеральный проект «Логистика международной торговли»
			Федеральный проект «Системные меры содействия международной кооперации и экспорта»
Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры на период до 2024 года	с 01.10.2018 по 31.12.2024	6348,1	Федеральный проект «Европа – Западный Китай»
			Федеральный проект «Морские порты России»
			Федеральный проект «Северный морской путь»
			Федеральный проект «Железнодорожный транспорт и транзит»
			Федеральный проект «Транспортно-логистические центры»
			Федеральный проект «Коммуникации между центрами экономического роста»
			Федеральный проект «Развитие региональных аэропортов и маршрутов»
			Федеральный проект «Высокоскоростное железнодорожное сообщение»
Федеральный проект «Внутренние водные пути»			

На каждый нацпроект утвержден паспорт национального проекта, включающий в себя цели и задачи; ответственных должностных лиц; перечень федеральных проектов и ожидаемые результаты от их реализации; параметры финансового обеспечения по федеральным проектам в разрезе источников.

Федеральные проекты разработаны с учетом требований Методических указаний по разработке национальных проектов (программ), утвержденных Председателем Правительства Российской Федерации 04.06.2018 года № 4072п-Пб (далее Методические указания).

В основу Методических указаний заложены требования по соответствию целей и показателей федеральных проектов целям, целевым и дополнительным показателям национальных проектов, а также разработке планов мероприятий по

реализации федеральных проектов с учетом контрольных точек национальных проектов и сроком на три года. С учетом данных требований Правительством Российской Федерации в 2018 г. проведен аудит ранее принятых и уже реализуемых приоритетных проектов. По результатам аудита приоритетные проекты, не соответствующие национальным проектам (программам), прекращены либо преобразованы в ведомственные проекты.

Кураторами проектов назначены профильные вице-премьеры, руководителями – федеральные министры, которые несут персональную ответственность за исполнение, а администраторами – заместители министров. На региональном уровне их курируют высшие должностные лица субъектов Российской Федерации.

По состоянию на 01.01.2020 на реализацию национальных проектов до 2024 г. запланировано **25,7 трлн руб., в том числе из федерального бюджета – 13,1582 трлн руб. (45,8 %)**, бюджетов субъектов РФ – 4,9039 трлн руб. (17,1 %), внебюджетных источников – 7,5153 трлн руб. (26,2 %), государственных внебюджетных фондов – 0,1478 трлн руб. (0,5 %).

Необходимо отметить, что системой стратегического планирования Российской Федерации национальные проекты не предусмотрены. По своей сути национальные проекты заменили Стратегию социально-экономического развития Российской Федерации (ст. 16 Федерального закона РФ от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»), которая согласно законодательству должна содержать параметры, аналогичные параметрам национальных проектов.

В 2019 г. в целях упорядочивания системы документов стратегического планирования Министерство финансов РФ предложило признать Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» в качестве корневой документа стратегического планирования. Для этого предложено закрепить его в законодательстве как постоянный институт наряду с ежегодным посланием

Президента Российской Федерации. По состоянию на 01.05.2020 изменения в Федеральный закон РФ от 28.06.2014 № 172-ФЗ не внесены.

Национальные проекты в системе государственного управления современной России – явление не новое. Ранее в современной России уже предпринимались попытки реализации национальных проектов. Так, разработанные и утвержденные в 2006 г. приоритетные национальные проекты не нашли своей реализации из-за отсутствия законодательного регулирования. Вместе с тем механизм реализации национальных проектов имеет ряд преимуществ по сравнению с государственными программами. Основные преимущества заключаются, прежде всего, *в преодолении ведомственной разобщенности государственных программ, обеспечении системности и взаимосвязи целевых показателей и поставленных задач за счет внедрения проектного управления как при взаимодействии различных федеральных министерств и ведомств, так и при взаимодействии органов исполнительной власти на федеральном и региональном уровнях.*

Развитие механизмов проектного управления позволит повысить эффективность системы государственного управления путем концентрации организационных, административных и финансовых ресурсов по конкретным установленным приоритетам социально-экономического развития Российской Федерации и ее регионов, а также за счет усиления таких механизмов, как мониторинг и контроль за реализацией нацпроектов, осуществления финансирования на основе достижения поставленных целей.

Интеграция федеральных проектов и государственных программ Российской Федерации, включая региональные проекты и государственные программы субъектов Российской Федерации, предусмотрена «Основными направлениями деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года».

С этой целью Методическими указаниями предусмотрена организация разработки и реализации национальных проектов в субъектах Российской Федерации с учетом следующих организационно-управленческих мероприятий:

а) формирование регионального проектного офиса в органе государственной власти, обладающего необходимыми полномочиями в части, касающейся

организации проектной деятельности и межведомственного взаимодействия, с возложением на него функций по общей координации реализации национальных и федеральных проектов;

б) формирование в субъекте Федерации системы региональных проектов, направленных на реализацию национальных и федеральных проектов и достижение зафиксированных в них целей и показателей;

в) закрепление в субъекте Российской Федерации персональной ответственности за выполнение мероприятий региональных проектов, в том числе в органах местного самоуправления.

Детализируя каждое из перечисленных мероприятий, представим характеристику проектного офиса субъекта Российской Федерации. В соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (в редакции от 26.03.2020) региональный проектный офис активно взаимодействует с проектным офисом Правительства Российской Федерации (например, представляет аналитические и иные материалы в части реализации в субъектах Российской Федерации национальных, федеральных и региональных проектов, участвует в контрольных мероприятиях, организуемых на федеральном уровне в отношении национальных, федеральных и региональных проектов), а также на своем локальном уровне занимается координацией реализации региональных проектов на территории региона, мониторингом реализации региональных проектов, обеспечивает формирование и совершенствование порядка стимулирования государственных гражданских служащих, участвующих в проектной деятельности, в органах исполнительной власти субъекта РФ и т.д. Особо отметим методологическую часть работы проектного офиса по разработке предложений для руководителей региональных проектов по оценке ключевых показателей эффективности деятельности участников региональных проектов.

Актуальное значение для определения успешности работы региональных проектных офисов имеет Индекс проектной деятельности субъектов Российской Федерации.

Индекс проектной деятельности направлен на выявление лучших федеральных министерств и регионов по качеству их систем управления.

Индекс формируется в разрезе пяти основных элементов:

- 1) стратегическое планирование и управление портфелем проектов;
- 2) управление проектами;
- 3) принятие решений и организационная поддержка;
- 4) развитие компетенций и культуры эффективности;
- 5) управление стимулированием участников проектов.

Оценку проводят по 23 процессам, включающим более 200 критериев оценки с разными весами. По каждому критерию независимые ассессоры присваивают оценку в диапазоне от 0 до 5 баллов (в настоящее время высший балл ограничен 3 баллами в связи с начальным этапом внедрения проектного управления). Акцент в Индексе сделан на практику: вес регламентной базы составляет 25 % от полученных баллов, остальное – оценка практических достижений.

На примере пилотной оценки в 2018 г., в которой участвовали 15 федеральных министерств и 16 региональных правительств, в топ 5 регионов-лидеров пилотной группы Индекса проектной деятельности вошли:

- 1 место – Белгородская область;
- 2 место – Ханты-Мансийский автономный округ – Югра;
- 3 место – Ленинградская область;
- 4 место – Красноярский край;
- 5 место – Ульяновская область.

Еще один важный документ, регулирующий процесс оценки регионального проектного офиса в органе государственной власти, – это Методические рекомендации по оценке уровня зрелости организации проектной деятельности (утверждены проектным офисом Правительства РФ № 9286п-П6 от 12.12.2017), в которых, в том числе, определяется методика расчета индекса уровня зрелости

организации проектной деятельности. Главными показателями, из которых складывается индекс зрелости проектного управления (проектной деятельности), являются оценка качества описания и оценка качества практического применения при осуществлении проектного управления⁷.

Цель внедрения проектного управления в государственное управление регионов России – создать эффективную среду для реализации проектов, мотивировать государственных служащих на эффективное межведомственное взаимодействие в рамках проектных команд; повысить уровень компетенций служащих в области управления проектами; обеспечить достижение результатов и показателей проектов в установленные сроки с минимальными затратами, а также прозрачность и управляемость реализации проектов.

В письме Аппарата Правительства Российской Федерации от 26.07.2018 № 5803п-П6 «О разъяснениях по подготовке органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации региональных составляющих национальных проектов», которое рассматривается как дополнение к Методическим указаниям по разработке национальных проектов (программ), утвержденных Председателем Правительства РФ от 04.06.2018 № 4072п-П6, определяются единые подходы к участию органов исполнительной власти субъектов РФ в подготовке национальных проектов и программ, включая описание структуры региональной составляющей национального проекта и их подготовку; зависимости их содержания от изменения национальных и федеральных проектов. Реализацию региональной составляющей национального проекта рекомендуется осуществлять в рамках системы управления проектной деятельностью, сформированной в субъекте Российской Федерации с учетом требований нормативных правовых актов в сфере проектного управления, методических указаний и иных разъяснений по разработке и реализации национальных и федеральных проектов.

⁷ Кулагина Н. А., Азаренко Н. Ю. Внедрение проектного управления и информационных технологий обеспечения проектной деятельности в исполнительных органах государственной власти субъектов РФ // Регион: системы, экономика, управление. 2018. № 4 (43). С. 33–42.

Характеризуя второе организационно-управленческое мероприятие по организации разработки и реализации национальных проектов в субъектах РФ – *«формирование в субъекте Федерации системы региональных проектов, направленных на реализацию национальных и федеральных проектов и достижение зафиксированных в них целей и показателей»*, отметим, что важной задачей в данном смысле остается оперативная работа со стратегическими документами субъекта Федерации и/или их проектами с целью согласования их целевых индикаторов с регионально дифференцированными заданиями по национальным проектам⁸. Многие регионы стремятся в процессе проекции федеральных проектов на региональный уровень выделить направления проектной работы, которые в наибольшей степени соответствуют условиям и приоритетам развития данной территории.

Региональный проект – проект, обеспечивающий достижение целей, показателей и результатов федерального проекта, мероприятия которого относятся к законодательно установленным полномочиям субъекта Федерации, а также к вопросам местного значения муниципальных образований, расположенных на территории этого субъекта Федерации.

К основным принципам региональных проектов относятся:

- обеспечение достижения целей, показателей и результатов федерального проекта;
- определение целей и показателей регионального проекта, направленных на достижение целей и показателей федерального проекта;
- включение в паспорт показателей федерального проекта по соответствующему субъекту Российской Федерации, утвержденных в паспорте федерального проекта. Включение при необходимости дополнительных показателей;
- планирование результатов регионального проекта, направленных на достижение результатов соответствующего федерального проекта. Включение при необходимости дополнительных результатов;

⁸ Иванов О. Б., Бухвальд Е. М. Национальные проекты России: региональное измерение // Актуальные вопросы экономики. 2019. № 1. С. 37–53.

- обеспечение участия федерального органа исполнительной власти, ответственного за подготовку соответствующего федерального проекта, в рассмотрении ключевых положений регионального проекта;

- планирование мероприятий региональных проектов, направленных на достижение его результатов. Включение в паспорт мероприятий, содержащихся в том числе в государственных программах субъекта Российской Федерации;

- обоснование эффективности, достаточности и необходимости предлагаемых мероприятий, а также их вклада в достижение результатов регионального проекта;

- реализация в первую очередь мероприятий региональных проектов, позволяющих оптимизировать или минимизировать стоимость последующих мероприятий;

- отражение при необходимости в паспорте регионального проекта вклада муниципальных образований в достижение целей и показателей регионального проекта;

- проведение оценки востребованности, а также стоимости и источников финансового обеспечения содержания объектов имущества, создаваемых (приобретаемых) в рамках реализации регионального проекта;

- формирование механизмов общественного контроля для создания эффективной, публичной, общественно-ориентированной системы контроля за реализацией мероприятий регионального проекта;

- закрепление в субъекте Российской Федерации персональной ответственности за достижение целей, показателей, результатов и контрольных точек, выполнение мероприятий региональных проектов, в том числе в органах местного самоуправления (при необходимости).

В формировании и реализации регионального «среза» всей системы национального проектирования эксперты выделяют два варианта действий региональных властей:

1. Регионы полностью воспроизводят на месте как региональные проекты структуру федеральных национальных проектов⁹.
2. Полной «проекции» федеральных проектов на региональный уровень не происходит; участие регионов в этой работе носит селективный характер при инициировании на местах региональных проектов локального характера. При этом возникает вопрос о возможности федерального софинансирования региональных проектов, которые носят инициативный характер¹⁰. Вариант творческого подхода к практическому осуществлению задач национальных проектов в регионе можно видеть на примере Вологодской области. В данном регионе сформирован «пакет» из 12 региональных «приоритетных» направлений и подготовлены их паспорта; однако их соответствие 12 федеральным национальным проектам лишь частичное. Ряд региональных приоритетных направлений (проектов) носит более конкретный, локально «привязанный характер».

Следующее, третье, организационно-управленческое мероприятие по организации разработки и реализации национальных проектов в субъектах РФ – *«закрепление в субъекте Российской Федерации персональной ответственности за выполнение мероприятий региональных проектов, в том числе в органах местного самоуправления»* – закладывает в форме плана мероприятий по реализации регионального проекта ответственного исполнителя (в Методических рекомендациях по подготовке региональных проектов от 30.11.2018 № 9861п-Пб) и также логично вписывается в разрабатываемую в 2020 г. Единую информационную аналитическую систему мониторинга реализации национальных проектов.

Идея об ответственности чиновников при реализации долгосрочных задач прописывалась в аналитических документах Центра стратегических разработок,

⁹ Морозова Л. С., Морозов В. Ю., Хаванова Н. В., Литвинова Е. В., Данилова В. А. Управление региональными и муниципальными проектами // Экономика и предпринимательство. 2018. № 10 (99). С. 1241–1244.

¹⁰ Иванов О. Б., Бухвальд Е. М. Национальные проекты России: региональное измерение // Актуальные вопросы экономики. 2019. – № 1. – С. 37–53.

речь идет о необходимости «повышения политической и административной ответственности министров за выполнение стратегических приоритетов. К министрам можно применять санкции вплоть до увольнения, если они не справляются со стратегическими задачами».

По данным Счетной палаты России, наибольшие проблемы с реализацией национальных проектов возникают в регионах. В 2019 г. для мониторинга реализации национальных проектов был запущен сервис для отражения информации по каждой из национальных целей на базе Центра информационных технологий и систем органов исполнительной власти (ЦИТиС) Рособнадзора – параллельно действующей электронной системе по управлению всеми нацпроектами в рамках «Электронного бюджета». Также в 2020 г. на уровне Правительства Российской Федерации разрабатываются методические рекомендации по организации участия органов местного самоуправления в реализации региональных проектов для обеспечения достижения целевых показателей соответствующих национальных проектов.

Все эти тенденции свидетельствуют об активном формировании и развитии организационных и методологических основ разработки и реализации проектов в системе стратегического планирования и управления развитием территории с целью повышения эффективности и результативности государственного и муниципального управления. Отмеченные перспективы внедрения и реализации региональных проектов при условии ресурсного обеспечения, непрерывного мониторинга и контроля за промежуточными результатами (по контрольным точкам) позволяют рассчитывать на повышение достоверности стратегических целей и задач социально-экономического развития субъектов Российской Федерации и муниципальных образований.

Глава 3

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ (по материалам федерального проекта «Цифровые технологии»)

Федеральный проект «Цифровые технологии» – один из шести проектов национальной программы «Цифровая экономика». Данный проект ориентирован на создание системы поддержки поисковых, прикладных исследований в области цифровой экономики, обеспечивающей технологическую независимость по направлениям сквозных цифровых технологий, конкурентоспособных на глобальном уровне, и национальную безопасность¹¹. Предполагается разработка и широкое использование цифровых технологий в сферах, обеспечивающих жизнедеятельность человека – здравоохранение, образование, промышленность, сельское хозяйство, строительство, городское хозяйство, транспортная и энергетическая инфраструктура, финансовые услуги и др.

В рамках программы «Цифровая экономика» федеральный проект имеет стратегические цели, которые должны быть реализованы к 2024 году. Паспорт федерального проекта включает две основные цели¹²:

1) создание «сквозных» цифровых технологий преимущественно на основе отечественных разработок;

¹¹ Материалы сайта «Цифровая экономика». URL:<https://data-economy.ru/2024>.

¹² «Паспорт национального проекта «Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 N 7) / КонсультантПлюс. URL:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328854/.

2) создание комплексной системы финансирования проектов по разработке и (или) внедрению цифровых технологий и платформенных решений, включающей в себя венчурное финансирование и иные институты развития.

Сквозные цифровые технологии – это передовые научно-технические отрасли, наиболее сильно влияющие на развитие экономики¹³. К «сквозным» технологиям в настоящее время относят: большие данные, нейротехнологии и искусственный интеллект, системы распределенного реестра, квантовые технологии, новые производственные технологии, промышленный интернет, компоненты робототехники и сенсорики, технологии беспроводной связи, технологии виртуальной и дополненной реальностей.

Рассматривая финансовое обеспечение всего национального проекта, можно отметить, что федеральный проект «Цифровые технологии» является одним из ключевых для запуска основной программы. Кроме того, он становится базой, на основе которого формируются остальные федеральные проекты программы. Запуск проекта «Цифровые технологии» произошел в 2018 г., наряду с сопровождающими его проектами «Информационная безопасность» и «Кадры для цифровой экономики». Главными показателями, характеризующими эффективность реализации проекта «Цифровые технологии» до 2024 года, выделены следующие:

- реализация 30 проектов в области цифровой экономики (объемом не менее 100 млн руб.);
- вовлечение 10 российских организаций в реализацию крупных проектов (объемом 3 млн долл.) в приоритетных направлениях международного научно-технического сотрудничества в области цифровой экономики.

Реализация задач национального проекта распределена с 2018 по 2024 гг. и имеет определенную последовательность. Первый (подготовительный) этап, реализованный в 2018 г., включает:

¹³ Сквозные цифровые технологии. URL: https://spravochnick.ru/informacionnyye_tehnologii/skvozye_cifrovye_tehnologii/.

- анализ и подготовку предложений по корректировке и, при необходимости, создание новых механизмов и мер поддержки, а также инструментов стимулирования участников реализации национальной программы «Цифровая экономика» и связанных федеральных проектов;

- определение критериев, моделей функционирования и формирование порядка отбора лидирующих исследовательских центров (далее ЛИЦ) для развития «сквозных» технологий с учетом анализа международного опыта;

- определение приоритетных направлений формирования цифровых платформ, обеспечение необходимых условий для создания цифровых платформ исследований и разработок и коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности.

Второй этап, исполнение которого предполагается в конце 2020 г., решает следующую задачу: запуск цифровых платформ (на базе ЛИЦ, компаний-лидеров и других организаций) в обеспечение создания продуктов, решений и услуг, востребованных конечными заказчиками на российском и глобальном рынках.

Третий этап, реализуемый в 2024 г., содержит такие задачи:

- анализ заделов и потребностей в разрезе применения «сквозных» технологий в области цифровой экономики;

- формирование программ в области образования и повышения квалификации в сфере цифровой экономики;

- поддержка лиц и компаний-лидеров в целях развития сквозных технологий в области цифровой экономики;

- обеспечение успешного функционирования не менее 10 компаний-лидеров (операторов экосистемы).

На начало 2020 г. фиксируется выполнение первого этапа реализации национального проекта. В частности, к 2018 г. были разработаны 9 дорожных карт по технологиям искусственного интеллекта, робототехники, больших данных, систем распределенного реестра, квантовых технологий, новых производственных технологий, промышленного интернета, беспроводной связи, вирту-

альной и дополненной реальностей. Для выделения государственного финансирования были назначены операторы поддержки (в зависимости от типа технологических задач): Минпромторг, Министерство связи и цифрового развития, фонд «Сколково», Российский фонд развития информационных технологий, Фонд содействия инновациям, Российская венчурная компания (РВК)¹⁴. Можно отметить, что государственная поддержка ЛИЦ и компаний лидеров имеет определенную цель – обеспечить приоритетные области экономики и социальной сферы перспективными цифровыми технологиями, через стимулирование разработки сквозных технологий, технологических решений и продукции на их основе. Работа операторов поддержки ведется по нескольким направлениям:

- работа на венчурном рынке, поддержка стартапов;
- поддержка НИОКР (поддержка ЛИЦ, компаний-лидеров, университетов);
- поддержка и субсидирование организаций для разработки и внедрения цифровых платформ, в том числе в регионах.

Для реализации дорожных карт развития перспективных «сквозных» цифровых технологий был проведен конкурсный отбор программ деятельности ЛИЦ. К участникам конкурса предъявлялись определенные требования¹⁵:

- осуществление научно-исследовательской и научно-технической деятельности по разработке и развитию «сквозных» цифровых технологий;
- наличие гражданско-правового договора (договоров) с партнерскими организациями о взаимодействии в форме консорциума на базе ЛИЦ, определяющих в том числе формы совместного участия в управлении реализацией Программы ЛИЦ;
- наличие кадровых, материально-технических, организационных и иных ресурсов, обеспечивающих коммерциализацию научных и (или) научно-технических результатов;

¹⁴ Сквозные технологии цифровой экономики. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/>.

¹⁵ Конкурсный отбор на предоставление грантов на государственную поддержку программ деятельности лидирующих исследовательских центров. Материалы РВК. Дата размещения: 10.10.2019. URL: <https://www.rvc.ru/about/selection/lits/>.

– наличие успешного опыта коммерциализации научных и (или) научно-технических результатов и (или) инновационной деятельности, в результате которых за последние 3 года, предшествующие году проведения конкурсного отбора, в экономический оборот на российском рынке вовлечены новые продукты, способы оказания услуг, выполнения работ;

– наличие опыта международного научно-технического сотрудничества.

Вместе с этим участники должны были соответствовать следующим обязательным требованиям на дату предоставления заявки:

а) отсутствует неисполненная обязанность по уплате налогов, сборов, страховых взносов, пеней, штрафов и процентов, подлежащих уплате;

б) отсутствуют просроченная задолженность по возврату в федеральный бюджет субсидий и бюджетных инвестиций;

в) не находится в процессе реорганизации, ликвидации или банкротства;

г) не является иностранным юридическим лицом либо российским юридическим лицом, в уставном (складочном) капитале которого доля участия иностранных юридических лиц, в совокупности превышает 50 процентов;

д) не получает средства из федерального бюджета на подобные цели (или на программу из перечня «сквозных» технологий).

В 2019 г. были одобрены семь проектов по семи «сквозным» цифровым технологиям в сфере квантовых технологий, робототехники и сенсорики, систем распределенного реестра, технологий беспроводной связи, новых производственных технологий, искусственного интеллекта, а также технологий реальной и дополненной реальности (две дорожные карты были отправлены на доработку).

Лидирующими исследовательскими центрами и компаниями-лидерами по разработке продуктов, сервисов и платформенных решений на базе сквозных цифровых технологий стали 11 организаций (семь ЛИЦ и четыре компании-лидера)¹⁶.

¹⁶ Минкомсвязь России. Операторы мер поддержки «сквозных» цифровых технологий подвели итоги конкурсных отборов. URL: <https://digital.gov.ru/ru/events/39614/>.

В качестве лидирующих ЛИЦ выделены образовательные и научно-исследовательские организации, которые нацелены развивать цифровые технологии в кооперации с коммерческими компаниями¹⁷:

1. Самарский государственный медицинский университет (индустриальные партнеры – ОАО «Исток-Аудио Интернэшнл», АО «НейроТренд», ООО «Газпром газораспределение Самара»). Направление работы – «Платформенная технология виртуальной и дополненной реальности для оценки и развития человека»;

2. Сколковский институт науки и технологий (индустриальные партнеры – ООО «Элтекс», ООО «Радио Гигабит»). Направление работы – «Разработка единого цифрового платформенного решения, обеспечивающего эффективное проектирование и развертывание сетей радиодоступа, на основе гармонизированного с международным открытого стандарта связи нового поколения (5G)»;

3. ОАО «ГлобалИнформСервис» (индустриальный партнер – АО «Концерн «Созвездие»). Направление работы – «Исследования и разработка технологии радиодоступа 5G/IMT-2020»;

4. Национальный исследовательский университет ИТМО (индустриальный партнер – ОАО «РЖД»). Направление работы – «Разработка цифрового платформенного аппаратно-программного решения «Квантовая коммуникационная платформа цифровой экономики»;

5. ООО «Международный центр квантовой оптики и квантовых технологий» (индустриальный партнер – АО «Русатом автоматизированные системы вычисления»). Направление работы – «Квантовые вычисления, универсальные квантовые компьютеры, квантовые компьютеры на основе ионов, квантовые алгоритмы и квантовое программное обеспечение»;

¹⁷ Определены лидирующие исследовательские центры и компании-лидеры по сквозным цифровым технологиям. URL: <https://ntinews.ru/news/tsifrovaya-ekonomika/opredeleny-lidiruyushchie-issledovatel'skie-tsentry-i-kompanii-lidery-po-skvoznym-tsifrovym-tekhnolog.html>.

6. Национальный исследовательский университет «МИЭТ» (индустриальный партнер – АО «Русатом автоматизированные системы вычисления»). Направление работы – «Доверенные сенсорные системы»;

7. Университет Иннополис (индустриальный партнер – ПАО «Аэрофлот»). Направление работы – «Российская верифицированная система распределенного реестра, отвечающая отечественным требованиям безопасности, включая создание специализированного языка программирования для верифицируемых смарт-контрактов, инструментов для их разработки, исполнения и автоматического аудита (верификации) на надежность и безопасность, а также механизмов интероперабельности».

Компаниями-лидерами стали четыре предприятия, задачами которых становятся разработка и вывод на рынок новой продукции на базе сквозных технологий с улучшенными, по сравнению с существующими на российском рынке аналогами, характеристиками:

1. Научно-производственная фирма «Микран» с проектом по разработке отечественных модулей 5G средней и большой зоны обслуживания;

2. Пермская научно-производственная приборостроительная компания с проектом по разработке и созданию технологии и производства миниатюрного резонансного оптического гироскопа широкого назначения;

3. ООО «Фидесис» с проектом по повышению уровня реализации функциональных параметров линейки продуктов для цифрового инженерного анализа ФИДЕСИС с созданием на их основе специализированных решений и облачных сервисов (индустрия 4.0);

4. АО «Антиплагиат» – проект по пан-языковому анализу больших текстовых коллекций на естественных языках.

В настоящее время развитие цифровых технологий в России находится на разных стадиях. Причиной этому является состояние рынка, внимание со стороны бизнеса и государства, изучение и развитие определенных направлений технологий, а также определение приемлемости (допустимости) использования цифровых технологий.

Технологии искусственного интеллекта в рамках цифровых технологий являются ключевыми для большинства отраслей отечественной экономики, а значит, на федеральном уровне к ним должно уделяться особое внимание. Именно поэтому 10 октября 2019 г. была утверждена Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года¹⁸. В ней определены цели и задачи развития технологий искусственного интеллекта, а также распространения и использования их в целях реализации стратегических государственных приоритетов (в том числе и в рамках федеральных проектов). В дорожной карте «Нейротехнологии и искусственный интеллект» (оператором дорожной карты является Сбербанк) выделены следующие субтехнологии (см. рис. 4):

- компьютерное зрение;
- обработка естественного языка;
- распознавание и синтез речи;
- рекомендательные системы и интеллектуальные системы поддержки принятия решений;
- перспективные методы и технологии в искусственном интеллекте.

Нужно отметить, что протоколом заседания Наблюдательного совета АНО «Цифровая экономика» от 24 мая 2019 г. № 13 Нейротехнологии были исключены из перечня приоритетных субтехнологий. В то же время принято решение по выведению технологий искусственного интеллекта в отдельный федеральный проект «Искусственный интеллект». Сейчас он находится на стадии разработки.

¹⁸ Указ Президента РФ от 10.10.2019 N 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (вместе с «Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года») / КонсультантПлюс. URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=335184&fld=134&dst=1000000001,0&rnd=0.894930034353045#016153700265921478>.

Субтехнологии		Приоритет	УГТ РФ/мир	Перспективные продукты
 Компьютерное зрение	○ ○ ○	6/6	<ul style="list-style-type: none"> – Системы автоматической видео-идентификации; – Системы обнаружения посторонних лиц на объектах. 	
 Обработка естественного языка	○ ○ ○	6/6	<ul style="list-style-type: none"> – Создание универсальных систем понимания естественного языка; – Системы машинного перевода текста. 	
 Распознавание и синтез речи	○ ○ ○	5/5	<ul style="list-style-type: none"> – Синтезирование художественных произведений; – Персональные синхронные переводчики. 	
 Рекомендательные системы и интеллектуальные системы поддержки принятия решений	○ ○ ○	5/7	<ul style="list-style-type: none"> – Постановка медицинских диагнозов на основе ИИ-систем; – Системы персонализированного подбора контента. 	
 Перспективные методы и технологии в ИИ	○ ○ ○	2/2	<ul style="list-style-type: none"> – Сильный искусственный интеллект. 	

Рисунок 4 – Субтехнологии, составляющие технологии искусственного интеллекта, (материалы Минкомсвязи России)¹⁹

Как видно из данных дорожной карты на настоящий момент наилучшие достижения присутствуют в реализации следующих субтехнологий: компьютерное зрение, обработка естественного языка и распознавание и синтез речи. Модели этих технологий прошли демонстрацию в условиях, приближенных к реальным. Субтехнология «Рекомендательные системы и интеллектуальные системы поддержки принятия решений» прошла демонстрацию в эксплуатационных условиях. Наименее развитой оказалась субтехнология «Перспективные методы и технологии в ИИ». Решения по ней находятся на уровне идей или научных разработок.

В качестве примеров реализации технологий искусственного интеллекта в России можно выделить такие: создание интеллектуальной системы контроля производственных процессов на основе компьютерного зрения (ООО «Самара-автожгут»), пилотное внедрение системы автономного управления комбайнами (ООО «Русагро Инвест»), разработка комплекса программных продуктов для обработки и анализа больших данных (АО НПЦ «Элвис»).

¹⁹ Дорожные карты развития «сквозных» цифровых технологий. URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/presentations/20191127adorozhnaya-karta-razvitiya-skvoznai-tsifrovai-tehnologii1-5.pdf>.

Также выделяется сообщество Open Data Science (ODS), которое объединяет специалистов, создающих прикладные системы искусственного интеллекта. Среди успешных проектов ODS в 2019 г.: нейросетевая библиотека для анализа текста и conversational AI, открытый бесплатный курс по машинному обучению, открытый бесплатный курс по deep learning и нейронным сетям, ИИ-система поиска потерявшихся домашних животных по фото и др.²⁰

Технологии виртуальной и дополненной реальности (AR/VR) имеют достаточно высокий потенциал для российской экономики и бизнеса. В данный блок включены две технологии, которые имеют определенные возможности. *Технология виртуальной реальности (VR)* – это комплексная технология, позволяющая погрузить человека в виртуальный мир при использовании специализированных устройств (шлемов виртуальной реальности). Данная технология очень распространена в игровой отрасли.

Технология дополненной реальности (AR) – технология, позволяющая интегрировать информацию с объектами реального мира в форме текста, компьютерной графики, аудио и иных представлений в режиме реального времени

Обе технологии позволяют интегрировать смежные цифровые технологии, как искусственный интеллект (распознавание реальных объектов в дополненной реальности) или сети 5G (возможность полного погружения в виртуальную реальность и моментальные коммуникации в виртуальной среде).

В дорожной карте «Технологии виртуальной и дополненной реальности» (оператором дорожной карты является Дальневосточный федеральный университет (ДФУ)) выделены следующие субтехнологии (см. рис. 5):

- технологии графического вывода;
- программно-аппаратные технологии захвата движения и фотограмметрии;
- интерфейсы обратной связи и сенсоры;
- технологии передачи данных.

²⁰ Направления развития цифровых технологий в России / Аналитический обзор изменений в цифровой экономике Российской Федерации в 2018–2019 годах. URL: https://digest.data-economy.ru/annual-report-2019_Napravleniya_razvitiya_cifrovyyh_tekhnologij_v_Rossii.


Субтехнологии		Приоритет	УГТ РФ/мир	Перспективные продукты
	Средства разработки VR/AR-контента и технологии совершенствования пользовательского опыта (UX) со стороны разработчика	○○○	8/9	– Конвертер САПР для конвертации 3D моделей; – VR-рабочее место.
	Платформенные решения для пользователей: редакторы создания контента и его дистрибуции	○○○	6/7	– Платформа для создания образовательного VR/AR-контента; – VR/AR-платформа медицинского образования.
	Технологии захвата движений в VR/AR и фотограмметрии	○○○	7/9	– VR-тренажеры для отработки навыков ОТиПБ, управления, ремонта; – Универсальные/специализированные системы трекинга.
	Интерфейсы обратной связи и сенсоры для VR/AR	○○○	6/7	– Диагностический и реабилитационный комплексы с VR/AR.
	Технологии графического вывода	○○○	7/9	– Специализированные VR/AR-гарнитуры для производства, медицины.
	Технологии оптимизации передачи данных для VR/AR	○○○	5/9	– Удаленный врач с AR (операции, диагностика).

Рисунок 5 – Субтехнологии, составляющие технологии виртуальной и дополненной реальности (материалы Минкомсвязи России)²¹

При рассмотрении дорожной карты, можно отметить, что реализация субтехнологий находится на достаточно высоком уровне. Это связано, прежде всего, с высокой востребованностью технологий виртуальной и дополненной реальности в ключевых отраслях экономики государства: строительстве, промышленности, образовании и медицине.

Однако в аналитическом докладе о реализации цифровых технологий отмечается невысокая готовность ключевых элементов субтехнологий, что не позволяет эффективно использовать AR/VR²².

Технологии VR/AR в России сегодня поддерживаются такими институтами развития, как Фонд Сколково и Фонд Бортника, которые выделяют гранты на развитие этой технологии.

²¹ Дорожные карты развития «сквозных» цифровых технологий. URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/presentations/20191127adorozhnaya-karta-razvitiya-skvoznoi-tsifrovoi-tehnologii1-5.pdf>.

²² Направления развития цифровых технологий в России / Аналитический обзор изменений в цифровой экономике Российской Федерации в 2018-2019 годах. URL: https://digest.data-economy.ru/annual-report-2019_Napravleniya_razvitiya_cifrovyh_tekhnologij_v_Rossii.

Направление *«Квантовые технологии»* определяют стратегическую направленность цифровых технологий в России. Квантовые технологии обеспечивают обработку больших данных. Квантовый компьютер позволяет решать задачи, которые невозможно решить с помощью обычных компьютеров: поиск в массивах неструктурированных данных (радикальное ускорение обработки больших данных); разложение чисел на простые множители (алгоритм Шора); быстрое генерирование последовательности подлинно случайных чисел (практическое применение – одноразовые ключи для гарантированно защищенной передачи данных по открытому каналу связи); моделирование квантовых систем – молекул и материалов (практическое применение – фармакология, средства защиты от биологического оружия).

В дорожной карте «Квантовые технологии» (оператором дорожной карты является Национальный исследовательский технологический университет МИСиС) выделены следующие субтехнологии (см. рис. 6):

- квантовые вычисления;
- квантовые коммуникации;
- квантовые сенсоры и технология.

Согласно дорожной карте, квантовые технологии в России находятся на стадии разработки и частичного внедрения. К примеру, в 2019 г. реализованы прототипы квантовых компьютеров с 2–10 кубитами и квантовые симуляторы с 10–20 кубитами. Такие компьютеры способны демонстрировать простейшие квантовые алгоритмы, например, для задач моделирования спиновых цепочек и простейших молекул.

Хочется отметить, что квантовые коммуникации являются достаточно эффективной разработкой и в настоящий момент применяются на практике. Они обеспечивают защищенность линий связи от перехвата данных в канале.

Субтехнологии		Приоритет	УГТ РФ/мир	Перспективные продукты и области применения
	Квантовые вычисления	○ ○ ○	2-4/3-5	Возможно применение в следующих областях: томография квантовых состояний и процессов, подавление ошибок в квантовых компьютерах и др.
	Квантовые коммуникации	○ ○ ○	5-7/9	Новые решения должны позволить перейти от решений «точка–точка» к архитектуре «звезда» со снижением стоимости подключения и к решениям без требования к доверию промежуточному узлу.
	Квантовые сенсоры и метрология	○ ○ ○	0-5/2-9	– Гравиметры/акселерометры на атомах рубидия; – Оптические атомные часы; – Локальные сенсоры магнитного поля и температуры на основе азото–замещенной вакансии в алмазе и электрического поля – на центрах окраски и др.

Рисунок 6 – Субтехнологии, составляющие квантовые технологии (материалы Минкомсвязи России)²³

Однако, как показывает практика, эффективность реализации квантовых технологий связана с размером инвестиций в них, прежде всего на государственном уровне. К примеру, многомиллиардные вложения в квантовые вычисления в Европе, Китае и США на государственном уровне позволили достичь высокого развития квантовых технологий в этих странах.

В России разработками в области квантовых технологий занимаются в основном университеты и исследовательские институты (разработка платформенного решения «Квантовая коммуникационная платформа цифровой экономики» (Университет ИТМО), магистральная квантовая сеть между городами агломерации Самарской области (АО «Смартс»). Коммерческие компании пока не занимаются активно данным направлением.

Новые производственные технологии – это совокупность новых технологий, демонстрирующих стремительное развитие, но имеющих пока по сравнению с традиционными технологиями относительно небольшое распространение.

²³ Дорожные карты развития «сквозных» цифровых технологий. URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/presentations/20191127adorozhnaya-karta-razvitiya-skvoznai-tsifrovai-tehnologii1-5.pdf>.

Как правило, сюда относят подходы, материалы, методы и процессы. С их помощью проектируются и производятся глобально конкурентоспособные и востребованные, в том числе и на мировом рынке, продукты или изделия (машины, конструкции, агрегаты, приборы, установки).

В дорожной карте «Новые производственные технологии» (оператором дорожной карты является Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого) представлены следующие субтехнологии (см. рис. 7):

- цифровое проектирование, математическое моделирование и управление жизненным циклом изделия или продукции (Smart design);
- технологии «умного» производства (Smart manufacturing);
- манипуляторы и технологии манипулирования.



Субтехнологии			
	Приоритет	УГТ РФ/мир	Перспективные продукты
 Цифровое проектирование, математическое моделирование и управление жизненным циклом изделия или продукции (Smart design)	○ ○ ○	5-9/6-9	– Платформа разработки цифровых двойников; – Управление жизненным циклом изделия на основе отечественных PLM-систем «тяжёлого класса».
 Технологии «умного» производства (Smart manufacturing)	○ ○ ○	3-9/5-9	– Гибридные и гибкие производственные линии; – Децентрализованное планирование производства.
 Манипуляторы и технологии манипулирования	○ ○ ○	6/9	– Комплекс решений для технологических процессов и операций транспортировки и хранения на обрабатывающих производствах.

Рисунок 7 – Субтехнологии, составляющие новые производственные технологии (материалы Минкомсвязи России)²⁴

Реализация новых производственных технологий в России находится на среднем уровне, хотя специалисты в данных областях свидетельствуют о низком уровне готовности по сравнению с мировым уровнем. Однако можно отметить

²⁴ Дорожные карты развития «сквозных» цифровых технологий. URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/presentations/20191127adorozhnaya-karta-razvitiya-skvoznai-tsifrovai-tehnologii1-5.pdf>.

высокий потенциал в части технической независимости. К примеру, можно выделить ряд конкурентоспособных российских разработок: создание цифровой платформы обеспечения качества распределенной разработки высокотехнологичной продукции (ООО «Инновационный центр КАМАЗ»), внедрение на трех площадках АО «Российская самолетостроительная корпорация МиГ» отечественной системы управления конструкторско-технологической подготовкой производства T-FLEX, а также систему мониторинга и предикативного анализа работы оборудования промышленных объектов с использованием концепции интернета вещей (ООО «Сател ПРО»)²⁵.

Компоненты робототехники и сенсорики представляют собой совокупность субтехнологий, определяющих методы цифрового моделирования, проектирования, управления и очувствления механических систем и их компонентов, оказывающих наиболее существенное влияние на развитие российских рынков или отраслей. К отраслям применения робототехники относятся: промышленность (промышленная робототехника и аддитивные технологии), транспорт (беспилотные автомобили, логистическая робототехника), сельское хозяйство (дроны, беспилотная техника), медицина (медицинская робототехника), нефтегазовая отрасль (добывающая робототехника), строительство (строительная робототехника).

Направление «Компоненты робототехники и сенсорики» (оператором дорожной карты является наукоград Иннополис) включает в себя следующие субтехнологии (см. рис. 8):

- сенсоры и цифровые компоненты робототехники для человеко-машинного взаимодействия;
- технологии сенсорно-моторной координации и пространственного позиционирования;
- сенсоры и обработка сенсорной информации.

²⁵ Направления развития цифровых технологий в России / Аналитический обзор изменений в цифровой экономике Российской Федерации в 2018-2019 годах. URL: https://digest.data-economy.ru/annual-report-2019_Napravleniya_razvitiya_cifrovyyh_tekhnologij_v_Rossii.



Субтехнологии			Перспективные продукты
	Приоритет	УГТ РФ/мир	
 Сенсоры и цифровые компоненты робототехнических комплексов для человеко-машинного взаимодействия	○○○	6/6	<ul style="list-style-type: none"> – Роботизированная реабилитация пациентов с использованием человеко-машинных интерфейсов; – Системы дистанционного управления для робототехнических систем с силомоментной обратной связью.
 Технологии сенсорно-моторной координации и пространственного позиционирования	○○○	6/9	<ul style="list-style-type: none"> – Гибридные и гибкие производственные линии; – Децентрализованное планирование производства.
 Сенсоры и обработка сенсорной информации	○○○	6/9	<ul style="list-style-type: none"> – Мультисенсорные цифровые устройства; – Мониторинг и моделирование окружающей среды.

Рисунок 8 – Субтехнологии, составляющие компоненты робототехники и сенсорики (материалы Минкомсвязи России)²⁶

Согласно данным World Robotics, в 2019 г. Россия показывала низкий уровень проникновения роботов – 5 роботов на 10 тыс. чел. (средний показатель по миру – 99 роботов на 10 тыс. чел.)²⁷. Вместе с этим субтехнология «Сенсоры и цифровые компоненты робототехники для человеко-машинного взаимодействия» находится на высоком уровне готовности, т. к. прототип системы прошел демонстрацию в эксплуатационных условиях. Остальные субтехнологии были продемонстрированы в условиях близких к реальным.

Особенность применения технологии робототехники в современных условиях заключается в плотном взаимодействии с технологиями искусственного интеллекта (управление беспилотниками, использование компьютерного зрения и др.). Из разработок можно выделить технологии миниатюрного резонансного оптического гироскопа широкого назначения («Пермская научно-производственная приборостроительная компания»), а также проект «Русагро Инвест» по оснащению 400 уборочных комбайнов системой автономного управления с элементами искусственного интеллекта (разработчик – Cognitive Technolgies).

²⁶ Дорожные карты развития «сквозных» цифровых технологий. URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/presentations/20191127adorozhnaya-karta-razvitiya-skvoznoi-tsifrovoy-tehnologii1-5.pdf>.

²⁷ Перспективные направления применения робототехники в бизнесе. Доклад Минкомсвязь. 25.03.2020. URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/presentations/doklad.pdf>.

Системы распределенного реестра представляют собой базу цифровых транзакций, которые хранятся, создаются и обновляются на всех носителях у всех участников реестра на основе заданных алгоритмов, обеспечивающих ее тождественность у всех пользователей. Таким образом, данные становятся доверенными, а все изменения – прозрачными. Ни один участник не может изменить данные в системе таким образом, что другие участники не узнают об этом.

В дорожной карте «Системы распределенного реестра» (оператором дорожной карты является Новосибирский институт программных систем (НИПС)) выделены следующие субтехнологии (см. рис. 9):

- технологии организации и синхронизации данных;
- технологии обеспечения целостности и непротиворечивости данных (консенсус);
- технологии создания и исполнения децентрализованных приложений и смарт-контрактов.

Субтехнологии		Приоритет	УГТ РФ/нир	Перспективные продукты
	Технологии обеспечения целостности и непротиворечивости данных (консенсус)	○○○	8/8	– Новое поколение решений в области цифровой идентичности, проверки подлинности и подтверждения прав доступа.
	Технологии создания и исполнения децентрализованных приложений и смарт-контрактов	○○○	6/7	– Использование смарт-контрактов для взаиморасчетов с банковскими организациями; – Управление интеллектуальными энергосистемами.
	Технологии организации и синхронизации данных	○○○	7/8	– Digital ID пациента для безопасной работы с медицинскими данными.

Рисунок 9 – Субтехнологии, составляющие системы распределенного реестра (материалы Минкомсвязи России)²⁸

²⁸ Дорожные карты развития «сквозных» цифровых технологий. URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/presentations/20191127adorozhnaya-karta-razvitiya-skvoznai-tsifrovai-tehnologii-1-5.pdf>.

Согласно данным дорожной карты, реализация данных субтехнологий находится на высоком уровне. Причиной этому является их широкая востребованность во всех отраслях экономики России. В настоящее время существует возможность интеграции технологий в административные и бизнес-процессы.

Еще одним характеризующим фактором является корректировка законодательства в связи с реализацией данных субтехнологий. В частности, внесение в Гражданский кодекс изменений, регламентирующих смарт-контракты.

Технологии беспроводной связи служат для передачи информации между двумя и более точками на расстоянии, не требуя проводной связи. В качестве носителя информации в таких сетях выступают радиоволны различных диапазонов, инфракрасное, оптическое или лазерное излучение

В рамках дорожной карты «Технологии беспроводной связи» (оператором дорожной карты является Национальный центр информатизации) основные направления реализуются по следующим субтехнологиям (см. рис. 10):

- Wide Area Network (WAN) – глобальная сеть связи, охватывающая большие территории и включающая большое количество узлов связи.
- Low Power Wide Area Network (LPWAN) – территориально-распределенная сеть малой потребляемой мощности) – технологии энергоэффективных сетей дальнего радиуса действия, нацеленные на обеспечение работы устройств в решениях IoT.
- Wireless Local Area Network (WLAN) – технологии сетей связи, предназначенные для обеспечения беспроводного покрытия и доступа в рамках локальных пространств.
- Personal Area Network (PAN) – технологии сетей связи, построенных «вокруг» человека, то есть связывающих устройства, используемые человеком в рамках его активности.
- Спутниковые технологии связи – глобальные или региональные сети связи, реализуемые путем ретрансляции информации через космические аппараты, расположенные на околоземных орбитах.






Субтехнологии		Приоритет	УГТ РФ/мир	Описание продукта
 WAN (WIDE AREA NETWORK)	○○○	5G 2/8 LTE 4/9	Глобальная сеть связи, охватывающая большие территории и включающая большое количество узлов связи.	
 LPWAN (LOW POWER WIDE AREA NETWORK)	○○○	9/9	Технологии энергоэффективных сетей дальнего радиуса действия, нацеленные на обеспечение работы устройств в решениях IoT.	
 WLAN (WIRELESS LOCAL AREA NETWORK)	○○○	Li-Fi 6/8 Wi-Fi 7/9	Технологии сетей связи, предназначенные для обеспечения беспроводного покрытия и доступа в рамках локальных пространств.	
 PAN (PERSONAL AREA NETWORK)	○○○	9/9	Технологии сетей связи, построенных «вокруг» человека, то есть связывающих устройства, используемые человеком в рамках его активности.	
 СПУТНИКОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ СВЯЗИ	○○○	Спутниковый широкополосный доступ 4-9/9 Спутниковая персональная связь 5/6 Спутниковый интернет вещей 2/2	Технологии сетей связи, предназначенные для обеспечения беспроводного покрытия и доступа в рамках локальных пространств.	

Рисунок 10 – Субтехнологии, составляющие технологии беспроводной связи (материалы Минкомсвязи России)²⁹

Готовность субтехнологий находится на высоком уровне. Согласно дорожной карте «Технологии беспроводной связи» в сфере PAN и LPWAN технологические заделы Российской Федерации и уровень развития производства соответствуют общемировым. Значительно отставание российских решений от общемировых в сфере WAN, что объясняется недостаточным развитием отечественной электронно-компонентной базы, в первую очередь в области 5G.

Основные разработки в области беспроводной связи – разработка платформы 5G «Сколтехом», разработка отечественных модулей 5G средней и большой зоны обслуживания компанией АО НПО «Микран».

Несмотря на бурное развитие цифровых технологий в России, отмечаются проблемы, которые могут регулировать вопрос их внедрения в жизненные процессы. Одной из характерных является этическая проблема применения цифровых технологий. Эту проблематику озвучили специалисты Центра подготовки руководителей цифровой трансформации, сформированного на базе Высшей

²⁹ Дорожные карты развития «сквозных» цифровых технологий. URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/presentations/20191127adorozhnaya-karta-razvitiya-skvoznoi-tsifrovoy-tehnologii1-5.pdf>.

школы государственного управления РАНХиГС в своем докладе «Этика и «цифра»: этические проблемы цифровых технологий», представленном 1 января 2020 года на Гайдаровском форуме.

По мнению специалистов, проблемы этики затрагивают работу с данными, искусственным интеллектом (ИИ) и интернетом вещей (ИВ). Как правило, цифровая трансформация затрагивает все аспекты человеческой жизни: государство, бизнес и повседневную жизнь каждого человека. В связи с этим она сильно изменяет материальный и социальный контексты жизни, приводит к изменению представления и понимания этичного и неэтичного поведения. Особое внимание в данной проблематике уделяется государственным служащим как представителям государства, которые наделены полномочиями устанавливать обязательные нормы и правила, принимать решения, от которых будут зависеть и бизнес, и простые граждане.

Некорректная работа с *цифровыми данными* может включать следующие риски³⁰:

- непреднамеренное создание алгоритмов и систем принятия решений, дискриминирующих отдельные группы населения из-за недостаточно тщательного отбора данных для обучения алгоритмов;
- конфликт интересов общества и отдельных групп граждан и общественное неприятие инициатив, в том числе из-за отсутствия информационной поддержки и предварительной работы с общественным мнением;
- принятие на государственном уровне неверных решений с далеко идущими последствиями в виде финансовых, репутационных и иных потерь для государства;
- непреднамеренное нарушение законов госслужащими по причине неэтичного использования данных, повлекшего за собой значительный ущерб;
- сложности и замедление развития технологий искусственного интеллекта как результат зарегулированности доступа к данным;
- утечка данных.

³⁰ Этические проблемы применения цифровых технологий: как искать решение // Гайдаровский форум – 2020. 15.01.2020. URL: http://ethics.cdto.center/1_1.

Авторы предлагают решение проблем этики данных – проведение национальной концепции или стратегии развития рынка данных, соблюдающей этические принципы.

Этические проблемы *искусственного интеллекта* связаны с так называемой машинной этикой, не имеющей моральных ограничений в своем поведении, не исключаяющей сбоев в работе, не ответственной за принятие ошибочных решений. Решением данной проблемы авторы доклада считают различные варианты: от личной ответственности роботов до полного освобождения кого-либо от ответственности за действия искусственного интеллекта.

Ключевой проблемой *интернета вещей* является нарушение конфиденциальности. Особое значение в настоящее время имеет сохранность личных данных. Как правило, согласие на сбор и обработку личных и прочих данных не может гарантировать ее безопасность и неразглашение.

Для решения этических проблем предлагается ряд общих направлений³¹:

- обеспечение необходимого регулирования (при этом невозможно определить все риски заранее);
- создание этических кодексов и руководств применительно как к определенным технологиям, так и к различным сферам деятельности;
- обеспечение доступности цифровых услуг для граждан и создание «аналоговых интерфейсов»;
- включение этики в образование в области технологий (включая знания об этических рисках и последствиях применения технологий).

Можно отметить, что остаются и другие этические вопросы применения цифровых технологий (например, создание вооружения и др.). Государство, наука, бизнес и общество в целом должны быть нацелены на нахождение ответов на них, а также на поиск решений с ними связанных проблем.

³¹ Сквозные технологии цифровой экономики. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/>.

Глава 4

МИРОВОЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ НОРМАТИВНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЦИФРОВОЙ СРЕДЫ

Нормативное регулирование цифровой среды подразумевает под собой формирование новой регуляторной среды, обеспечивающей благоприятный правовой режим для возникновения и развития современных технологий, а также для осуществления экономической деятельности, связанной с их использованием³².

Складывающаяся в последнее время новая цифровая экономика имеет свои ключевые характеристики, которые отличают ее от постиндустриальной модели экономики последних десятилетий, а именно:

- сосредоточение экономической деятельности на цифровых платформах;
- формирование персонифицированных сервисных моделей;
- непосредственное взаимодействие производителей и потребителей;
- распространение «экономики совместного пользования»;
- возрастание роли вклада в хозяйственную деятельность ее индивидуальных участников³³.

³² Нормативное регулирование [Электронный ресурс] // Автономная некоммерческая организация «Цифровая экономика». URL: <https://data-economy.ru/regulation>

³³ Волкова А. А., Плотников В. А., Рукинов М. В. «Цифровая экономика: сущность явления, проблемы и риски формирования и развития» // Управленческое консультирование. 2019. № 4. С. 38–49

Соответственно, требуется и иная модель нормативно-правового регулирования произошедших экономических изменений. Несмотря на то, что уже имеется опыт государственного регулирования отношений, в которых переплетается право и технологии, признать такое регулирование в полной мере сформированным нельзя ни в одном государстве.

В связи с развитием цифровой экономики возникают различного рода отношения, которые затрагивают интересы разных субъектов права, что требует четкой регламентации обязанностей и прав каждого из них, совершенствования их взаимодействия, а также пределов дискреции органов государственной власти

Отсутствие эффективного правового обеспечения цифровой экономики может привести, во-первых, к тому, что ее потенциал не будет полностью использован; а во-вторых, к множеству проблем, когда используются технологии разрушительные для традиционных моделей ведения бизнеса.

Так, в качестве примера можно привести приход на рынки Убера, когда инновации в сфере технологий для смартфонов изменили всю традиционную систему предоставления услуг такси, поскольку существовавшая модель правового регулирования предоставления таких услуг оказалась неприменима в этом случае, в частности, в Индии³⁴.

Цифровая экономика, в силу своего характера, глобализирована в большей степени, чем традиционные модели экономики, поэтому важное значение имеет универсальность ее правового регулирования на национальном и международном уровнях. Но в настоящее время имеет место неопределенность относительно применимых к цифровой экономике норм, обусловленная противоречивыми подходами к регулированию, реализуемыми в разных странах.

Решение данной проблемой затрудняется тем, что цифровая экономика не является некой структурированной системой, которая может быть урегулиро-

³⁴ Беликова К. М. Особенности правового регулирования цифровой интеллектуальной экономики // Закон и право. 2018. – № 8. – С. 26–30.

вана при помощи «пакета» нескольких гармонизированных законодательных реформ. В силу своего комплексного характера она объединяет самые разные направления деятельности и может использоваться как собирательный термин. Более того, цифровая экономика пока не охватила все отрасли экономической деятельности.

Кроме того, требуют совершенствования существующие подходы к правовому регулированию отношений, связанных с обработкой персональных данных, в том числе с использованием технологий обработки больших данных, для чего необходимо определить правовой режим информации, полученной с использованием технологии больших данных.

Проведем анализ мирового опыта нормативного регулирования цифровой среды.

На сегодняшний день в Великобритании в области нормативного регулирования цифровой среды действуют и дополняют друг друга два закона о регулировании цифровой экономики, датируемые разными годами – 2010 и 2017.

Закон «О цифровой экономике» от 2010 г. направлен на: определение функций Управления связи Великобритании:

- установление положений относительно нарушения авторских прав онлайн;
- регулирование реестров интернет-доменов;
- регулирование предоставления телевизионных и радио услуг;
- регулирование использования электромагнитного спектра и некоторых других аспектов.

Согласно преамбуле к закону «О цифровой экономике» от 2017 г., он направлен на:

- регулирование в области инфраструктуры электронных коммуникаций и предоставления соответствующих услуг;
- обеспечение защиты интеллектуальной собственности в связи с электронными коммуникациями;
- регулирование обмена данными;

- регулирование прямого маркетинга;
- регулирование установления интернет-фильтров;
- обеспечение предотвращения или ограничения использования коммуникационных устройств в связи с преступлениями, связанными с торговлей наркотиками;
- регулирование функционирования платежных систем и т.д.

Во Франции действует закон № 2004-575 от 21.06.2014 года «О доверии к цифровой экономике». Данным законом регулируется деятельность поставщиков технических услуг, электронная коммерция, различные аспекты безопасности цифровой экономики. Также этим нормативно-правовым актом предусматриваются изменения в другие нормативно-правовые акты, связанные с переходом тех иных видов деятельности в цифровую среду³⁵.

В Германии к 2030 г. планируется полностью перейти на «интернетизированное производство». С ним в Германии связывают надежды на повышение производительности труда, рост конкурентоспособности и, в конечном счете, на повышение уровня жизни населения. Формирование правового регулирования цифровой среды, по сути, началось в 2014 г. с разработки проекта «Цифровая повестка дня 2014–2017». Это был первый документ, в котором были артикулированы ключевые цели цифровой повестки для Германии. В 2016 г. Федеральным министерством экономики и энергетики была разработана «Цифровая стратегия 2025», которая провозгласила новую цель – переход к гигабитному обществу. Наконец, в марте 2017 г. была представлена «Стратегия будущего «Гигабитная Германия»», которая акцентировала внимание на создании сетевой инфраструктуры³⁶.

Развитие цифровой среды в Саудовской Аравии заложено в целях Национальной стратегии развития до 2030 года. Разработана и запущена она была еще в 2005 году по указу короля в результате сотрудничества ряда государственных

³⁵ Беликова К. М. Особенности правового регулирования цифровой интеллектуальной экономики // Закон и право. 2018. – № 8. – С. 26–30.

³⁶ Супян Н. Цифровые цели большой коалиции // Научно-аналитический вестник ИЕ РАН. 2019. – № 2. – С. 159–167.

структур. Для реализации стратегии была создана специальная организационная единица «Yesser», имеющая собственные управляющий и наблюдательный комитеты, которые состоят из представителей Министерства связи и коммуникаций, Министерства финансов и профильных комиссий и агентств. Для реализации стратегии в каждом из государственных ведомств королевства создан собственный комитет по цифровизации, отвечающий за детализацию мероприятий в рамках этого ведомства. Сегодня в стране уже внедрены такие цифровые инструменты, как: онлайн-сервисы в сфере государственных слуг, электронных закупок, онлайн-образования и онлайн-медицины, электронная биржа труда, национальная платежная система.

В США в 2009 г. в целях правового обеспечения создания и развития цифровой среды была утверждена «Облачная стратегия», главной целью которой стало снижение издержек и повышение эффективности управления в государственном и частном секторах. С 2015 г. в стране действует программа, получившая название «Повестка дня цифровой экономики». Ответственным за ее реализацию является Министерство торговли США, в котором учреждена специальная должность директора по цифровой экономике. Для выработки «рекомендаций об ускорении экономического роста и расширения возможностей в цифровую эпоху» в марте 2016 г. был создан Консультационный совет по цифровой экономике, в состав которого вошли представители крупнейших американских компаний, таких как «Microsoft», «Youtube» и других, а также гражданского общества и академических кругов.

В России также уже накоплен существенный опыт нормативного регулирования цифровой среды.

В Послании Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 1 декабря 2016 г. подчеркивается, что для выхода на новый уровень развития экономики, социальных отраслей необходимо сосредоточиться на цифровых сквозных технологиях, которые сегодня определяют облик всех сфер жизни и концентрируют в себе мощный технологический потенциал будущего. Причем

успешная реализация государственных программ, направленных на повсеместное использование цифровых технологий, возможна только при условии целостного и системного реформирования экономики в стране. Развитие цифровой экономики в стране, в свою очередь, требует адаптации российского законодательства к новым видам отношений и к новым объектам и субъектам информационных правоотношений, специфическим правам, обязанностям и ответственности³⁷.

В настоящее время еще существуют общие для всех отраслей правовые ограничения:

- несформированность единой среды доверия, что осложняет электронный документооборот и использование электронных документов, а также признание их юридической силы;
- отсутствие унифицированного законодательства о различных видах тайн;
- отсутствие установленного правового режима государственных информационных ресурсов и узость возможностей их использования различными субъектами;
- устаревание и неактуальность правового режима персональных данных.

Для решения поставленных в Послании задач, а также для снятия правовых ограничений в 2018 г. была разработана национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Одной из задач программы является создание системы правового регулирования цифровой экономики, основанной на гибком подходе в каждой сфере. Реализации этой задачи, в свою очередь, посвящен федеральный проект «Нормативное регулирование цифровой среды», который курирует Министерство экономического развития Российской Федерации.

Федеральный проект «Нормативное регулирование цифровой среды» предусматривает разработку и принятие ряда нормативных правовых актов,

³⁷ Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 01 декабря 2016 года «Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию» // Парламентская газета. № 45. 02–08.12.2016.

направленных на снятие первоочередных барьеров, которые препятствуют развитию цифровой экономики. Планируется также урегулировать сквозные для различных отраслей законодательства вопросы, связанные с идентификацией субъектов правоотношений в цифровой среде, электронным документооборотом, оборотом данных, в том числе персональных.

В частности, для решения поставленных в рамках проекта задач планируется достижение следующих результатов:

- создать правовые условия для формирования единой цифровой среды доверия;
- создать правовые условия для формирования сферы электронного гражданского документооборота;
- обеспечить благоприятные правовые условия для сбора, хранения, обработки данных с использованием новых технологий;
- обеспечить благоприятные правовые условия для внедрения и использования инновационных технологий на финансовом рынке;
- разработать нормативные правовые акты, обеспечивающие стимулирование развития цифровой экономики;
- сформировать правовые условия в сфере судопроизводства и нотариата в связи с развитием цифровой экономики;
- обеспечить нормативное регулирование цифрового взаимодействия государства и предпринимательского сообщества;
- сформировать отраслевое регулирование в части регулирования правоотношений в сфере робототехники и применения технологий искусственного интеллекта;
- сформировать правовые условия для наиболее эффективного использования результатов интеллектуальной деятельности в условиях цифровой экономики;
- обеспечить законодательное регулирование вопросов создания и функционирования особых правовых режимов в условиях цифровой экономики.

Достижение обозначенных целей позволит снять первоочередные регуляторные барьеры, препятствующие функционированию и развитию цифровой экономики в обозначенных сферах.

В настоящее время в рамках федерального проекта достигнуты следующие результаты:

- урегулирован правовой статус самоисполняемых контрактов («смарт-контрактов») и введено понятие цифровых прав;
- российскому бизнесу предоставлены льготы по НДС при экспорте IT-услуг;
- урегулирован порядок привлечения инвестиций с помощью краудфандинговых платформ;
- внесены изменения в законодательство, предусматривающие переход от бумажных трудовых книжек к учету сведений о работниках в электронной форме;
- упрощено получение нотариальных услуг за счет цифровизации отдельных процедур, введения возможности биометрической идентификации получателей таких услуг;
- реформирована система удостоверяющих центров как гарантов безопасности и надежности использования электронных подписей, создан институт доверенной третьей стороны, предусмотрена возможность использования «облачной» электронной подписи;
- закреплён переход к «реестровой» модели предоставления государственных услуг в сфере лицензирования³⁸.

В настоящее время постоянно появляются новые технологии и сервисы, которые упрощают производство, коммуникации и повседневную жизнь людей. При этом законодательство отстает от развития технологий. Принятие одного

³⁸ Нормативное регулирование цифровой среды [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/normativnoe_regulirovanie_cifrovoy_sredy/

нормативного документа часто занимает годы, на протяжении которых технические инновации существуют вне правового поля.

Для решения этой проблемы Минэкономразвития России совместно с Фондом «Сколково» и Автономной некоммерческой организацией «Цифровая экономика» разработан законопроект «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций», которым регламентируется порядок создания регуляторных «песочниц».

«Песочницы» позволяют отказаться от ряда нормативных требований, мешающих развитию инноваций. За счет этого компании, занимающиеся разработкой новых продуктов и услуг, а также представители органов власти могут тестировать их без риска нарушить действующее законодательство, а впоследствии, если тестирование прошло успешно, – выходить с ними на рынок.

На сегодняшний день регуляторные «песочницы» активно применяются в целом ряде стран: Австралии, Бахрейне, Великобритании, Индонезии, Канаде, Китае, Малайзии, ОАЭ, Сингапуре, США, Таиланде, Швейцарии.

В Российской Федерации регуляторные «песочницы» предлагается создать в нескольких сферах. В их числе медицина, транспорт, образование, финансовая деятельность, торговля, строительство, промышленность, предоставление государственных и муниципальных услуг, осуществление государственного контроля и муниципального контроля.

12 мая 2020 г. Государственная дума Российской Федерации одобрила в 1 чтении законопроект «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации», разработанный Минэкономразвития.

«Законопроектом предлагается определить общие правила установления экспериментальных правовых режимов (ЭПР, «правовых песочниц»): как подается заявка на установление режима, в какие сроки рассматривается, какие тре-

бования могут устанавливаться к участникам «песочницы», как принимается решение об установлении режима» – все это уточнил заместитель министра экономического развития Российской Федерации Владислав Федулов³⁹.

Согласно положениям законопроекта юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, готовые развивать технологии, обращаются в уполномоченный орган (Минэкономразвития, Центральный банк) с предложением об установлении экспериментального правового режима. Это предложение рассматривается с участием регулирующих органов, органов власти соответствующего субъекта Российской Федерации и организации предпринимательского сообщества и в случае одобрения выносится на рассмотрение Правительства.

Правительство принимает решение об установлении экспериментального правового режима и утверждает его программу. Программа устанавливает нормативное правовое регулирование для конкретного экспериментального правового режима, отличающееся от общего регулирования.

Отдельно законопроектом закрепляются положения о защите прав граждан, вступивших в правоотношения с участниками эксперимента посредством предоставления полной информации о нем. В случае возникновения угрозы нарушения прав и свобод граждан экспериментальное правовое регулирование подлежит незамедлительному прекращению.

По общему правилу экспериментальное правовое регулирование устанавливается сроком до 3-х лет, с возможностью его продления на год. В случае если эксперимент успешен, Правительство может принять решение о необходимости придания специальному регулированию общего действия посредством корректировки действующего законодательства.

В настоящее время с целью определения дальнейших путей оптимизации нормативного регулирования цифровой среды Фондом «Сколково» совместно с

³⁹ Регуляторные песочницы [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/normativnoe_regulirovanie_cifrovoy_sredy/regulyatornye_pesochnicy/

Институтом законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации и Центром стратегических разработок ведется подготовка «Проекта концепции комплексного правового регулирования отношений, возникающих с связи с развитием цифровой экономики».

Предлагаемые Концепцией изменения законодательства Российской Федерации направлены на урегулирование следующих групп общественных отношений:

- создание и использование специальных правовых режимов для организаций, ведущих деятельность в приоритетных видах деятельности цифровой экономики;
- формирование инструментов стимулирования развития цифровой экономики;
- определение принципов и подходов к международному регулированию отношений в цифровой среде;
- использование цифровых технологий при осуществлении контрольно-надзорных функций, а также функций, связанных с обжалованием действий и решений органов контроля, привлечением к административной ответственности подконтрольных субъектов;
- определение направлений корректировки и примерного перечня административных регламентов и иных норм, принципиально допускающих автоматическое воздействие на юридические и физические лица, автоматическое исполнение;
- комплексное регулирование робототехники и киберфизических систем, в том числе: определение понятия киберфизических систем, порядка ввода их в эксплуатацию и гражданский оборот, определение ответственности; определение основных мер государственного содействия развитию сферы робототехники и киберфизических систем, в том числе по управлению национальной программой развития робототехники и киберфизических систем.

Глава 5

ПРЕОДОЛЕНИЕ ЦИФРОВОГО НЕРАВЕНСТВА

Понятие «цифровое неравенство» появилось в конце 80-х гг. XX века. В 2003 г. в Женеве и в 2005 г. в Тунисе прошли обсуждения этого явления на Всемирных саммитах ООН по информационному обществу. Оно широко используется в различных странах как отражение различий в доступе к информационным технологиям для разных слоев населения. В Хартии глобального информационного общества (ГИО), которая была принята 22 июля 2000 г. в Окинаве «Группой восьми», сокращение цифрового разрыва было провозглашено в качестве одного из основных принципов функционирования человечества. Анализ доступности информационных технологий стал предметом исследования Всемирного банка. В 2005 г. его специалистами было отмечено сокращение цифрового неравенства за счет использования мобильных телефонов.

С 2013 г. мониторинг цифровых разрывов ведется и в России. По домохозяйствам публикуются такие данные, как распределение населения, являющегося активными пользователями сети Интернет, по типам поселения, по половозрастным группам; доля населения, использовавшего сеть Интернет для заказов товаров и (или) услуг, для получения государственных и муниципальных услуг, по видам услуг. Рассмотрим наличие и динамику цифрового неравенства по этим показателям за 2013–2019 гг.

В таблице 3 показано распределение населения, являющегося активными пользователями сети Интернет по типам поселения и половозрастным группам. В 2013 г. доля сельского населения, использовавшего интернет не реже 1 раза в

неделю в возрастной группе 50 лет и старше отличалась от городского на 2,3 %. К 2019 г. эта разница составляла только 0,2 %. Женщины традиционно за весь рассматриваемый период 2013–2019 гг. более часто обращались к интернет-ресурсам, но разница по типам поселения тоже стала меньше. В 2013 г. она составляла 2,8 %, в 2019 – только 0,1 %. Аналогичные по направлению изменения произошли и у мужчин: разрыв между проживающими в городской и сельской местности сократился с 1,8 до 0,1 %. То есть цифровое неравенство в России по типу поселения и половозрастным группам практически нивелировалось.

Таблица 3 – Распределение населения, являющегося активными пользователями сети Интернет¹⁾ по типам поселения и половозрастным группам, в %, за 100 % взято по годам население в возрасте 15 лет и старше в каждом столбце

Год	Все население			Городское население			Сельское население		
	Всего	Мужчины	Женщины	Всего	Мужчины	Женщины	Всего	Мужчины	Женщины
2013	17,6	15,9	19,2	18	16,2	19,6	15,7	14,4	16,8
2014	18,4	16,5	20,3	19	17,2	20,6	16,1	13,9	18,2
2015	20,1	17,9	22	20,6	18,4	22,4	18,3	16,2	20,2
2016	21,4	19,1	23,5	21,8	19,4	23,7	20	17,5	22,2
2017	24,4	21,7	26,9	24,7	21,9	27,1	23,6	20,8	26,2
2018	27,8	24,8	30,4	27,7	24,8	30,3	27,9	24,9	30,8
2019	28,9	26	31,7	29	26	31,6	28,8	25,9	31,5

¹⁾ Активные пользователи сети Интернет – население, использовавшее сеть Интернет не реже одного раза в неделю.

Источник: рассчитано авторами по

<https://www.gks.ru/search?q=%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D1%82>

Распределение населения, использовавшего сеть Интернет для получения государственных и муниципальных услуг, в разрезе типов поселений и половозрастных групп приведено в таблице 4. Доля лиц возрастной группы 50 лет и старше, использующих сеть Интернет для получения государственных и муниципальных услуг, близка к доле лиц этого же возраста, которые являются активными пользователями Интернета (см. табл. 3). Обращает на себя внимание, что

и здесь доля женщин выше по сравнению с мужчинами, хотя к 2019 гг. показатели для городского и сельского населения становятся практически идентичны. Интересна закономерность, что до 2019 г. сельское население старших возрастов более активно получали государственные и муниципальные услуги с использованием сети Интернет, чем в городе. Явно видно влияние транспортной доступности получения услуг государственного и муниципального управления, которое для городского населения выше. В целом же материалы таблицы 4, как и таблицы 3, показывают сокращение цифрового неравенства при получении государственных и муниципальных услуг с использованием сети Интернет по типам поселения и половозрастным группам.

Таблица 4 – Распределение населения, использовавшего сеть Интернет для получения государственных и муниципальных услуг, по типам поселения и половозрастным группам, в %, за 100 % взято по годам население в возрасте 15 лет и старше в каждом столбце

Год	Все население			Городское население			Сельское население		
	Всего	Мужчины	Женщины	Всего	Мужчины	Женщины	Всего	Мужчины	Женщины
2013	18,3	18,1	18,5	18,1	17,9	18,2	20,5	20,8	20,1
2014	17	16,1	17,5	16,9	16,2	17,4	18,4	16,5	13,7
2015	18,6	17,8	19,2	18,4	17,7	19	19,9	18,9	20,8
2016	18,8	17,3	20	18,7	17,1	19,9	19,1	18,2	20
2017	22,9	21,3	24,3	22,7	21	24,1	23,9	22,5	25,1
2018	25,8	24	27,4	25,6	23,7	27,1	27,1	25,3	28,4
2019	27,1	25,2	28,8	27,2	25,1	28,9	27	25,5	28,4

Источник: рассчитано авторами по

<https://www.gks.ru/search?q=%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D1%82>

Несколько меньшая доля лиц старшего возраста использует интернет для заказа товаров и услуг (см. табл. 5) по сравнению с получением государственных и муниципальных услуг, а также использованием интернета без указания конкретной цели (см. табл. 3 и 4).

Таблица 5 – Распределение населения, использовавшего сеть Интернет для заказа товаров и(или) услуг, по типам поселения и половозрастным группам, в %, за 100 % взято по годам население в возрасте 15 лет и старше в каждом столбце

Год	Все население			Городское население			Сельское население		
	Всего	Муж- чины	Жен- щины	Всего	Муж- чины	Жен- щины	Всего	Муж- чины	Жен- щины
2013	13,2	12,3	14,1	13,0	12,1	13,7	15,1	13,4	16,3
2014	13,6	12,6	14,2	13,7	12,8	14,5	12,9	12,1	13,7
2015	14,4	13,5	15,1	14,6	13,5	15,2	13,7	12,9	14,2
2016	15,0	13,6	16,0	14,9	13,4	16,0	15,5	14,4	16,0
2017	16,5	15,3	17,2	16,4	15,3	17,2	16,8	16,0	17,3
2018	17,5	16,0	18,6	17,7	16,1	18,7	17,4	16,1	18,5
2019	18,9	17,5	19,9	18,8	17,5	19,8	19,1	17,4	20,4

Источник: рассчитано авторами по

<https://www.gks.ru/search?q=%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D1%82>

Таблица 5 позволяет получить те же самые закономерности: более активно товары и услуги через интернет заказывают женщины, а не мужчины; есть некоторое превышение доля лиц старшего возраста, пользующихся такой возможностью, для сельской местности по сравнению с городской; к 2019 г. различия по типу поселения нивелируются.

То есть, если рассматривать в качестве проявления цифрового неравенства возможность использовать интернет, то оно становится меньше. В этом не малую роль сыграли программы развития интернета, действовавшие последние годы в России. 26 февраля 2015 г. на заседании Правительства РФ был рассмотрен вопрос «Об обеспечении доступности современных услуг связи на территории Российской Федерации». В этот период возможности для городского жителя подключения к широкополостному интернету оценивались в 95 %, а сельского жителя – в 20 %. Причина состояла в больших сроках окупаемости затрат на подключение к интернету со стороны операторов связи. Поэтому была поставлена задача, чтобы к 2024 г. 97 % населения получили быстрый и недорогой интернет.

Исполнителем программы ликвидации цифрового неравенства стал «Ростелеком». В 2015 г. были введены в эксплуатацию 1189 точек доступа в 65 субъ-

ектах РФ, проложено около 22 тыс. км волоконно-оптических линий связи, подписано 23 трехсторонних соглашения о сотрудничестве между Минкомсвязью России, компанией «Ростелеком» и следующими субъектами РФ: Астраханская, Вологодская, Еврейская автономная, Костромская, Магаданская, Ростовская, Саратовская, Тамбовская и Челябинская области; республики Бурятия, Дагестан, Ингушетия, Карелия, Саха (Якутия), Тыва; Забайкальский, Камчатский, Пермский, Приморский и Ставропольский края; Ханты-Мансийский автономный округ. Началась прокладка подводной волоконно-оптической линии связи Магадан – Сахалин – Камчатка.

В 2016 г. точки доступа в интернет были введены в 70 субъектах Российской Федерации и стали доступны в населенных пунктах, где проживают около 400 тыс. домохозяйств. Был утвержден социальный тариф доступа к широкополосному интернету в размере 45 руб. в месяц.

В 2017 г. было введено в эксплуатацию 4 690 точек доступа, или 34 % всего плана, рассчитанного до 2019 г., проложено 35 тыс. км волоконно-оптических линий связи. К работам было привлечено 240 российских предприятий с общей численностью населения 9 тыс. чел., то есть одновременно реализовывалась программа импортозамещения. С 1 августа 2017 г. «Ростелеком» отменил плату за пользование высокоскоростным интернетом в точках доступа Wi-Fi, построенных по проекту устранения цифрового неравенства, то есть в удаленных и труднодоступных малых населенных пунктах с численностью населения 250–500 человек.

15 мая 2018 г. на базе Министерства связи и массовых коммуникаций РФ было создано Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. 24 декабря 2018 г. принят национальный проект «Цифровая экономика Российской Федерации». В 2019 г. в рамках преодоления цифрового неравенства были достигнуты следующие результаты: из 18 тыс. населенных пунктов с числом жителей от 500 до 10 тыс. чел. широкополосный доступ уже появился в 16 тысячах, с числом жителей от 250 до 500 чел. – в 8 тысячах из 14000. В последующие годы эта работа будет продолжена.

Таким образом, интернет становится доступен все большему числу россиян. Встает следующая задача – расширить спектр вопросов, которые могут ре-

шаться с использованием интернета. Рассмотрим существующие здесь потребности и возможности на основе опроса, проведенного авторами в 2019 г. среди государственных и муниципальных служащих Волгоградской области. Всего было опрошено 808 чел., работающих в различных сферах управления (экономика, финансы, экология, статистика и т.д.).

В таблице 6 приведены ответы на вопрос о том, какие технологии применяются опрошенными по месту своей службы. Наиболее распространены электронный документооборот и система межведомственного электронного взаимодействия. Практически не встречаются искусственный интеллект для оказания услуг населению и роботы, а также терминалы для оплаты госпошлины. Причем приведенные в таблице варианты ответов представляют собой достаточно распространенные виды технологий (см., например, раздел данной монографии о перспективных цифровых технологиях), но большинством опрошенных они не применяются. Рассмотрим, каковы причины этого.

Таблица 6 – Цифровые технологии, используемые государственными и муниципальными служащими Волгоградской области

№	Существующие цифровые технологии	Существуют	Не существуют	Затрудняюсь ответить
1	Автоматизация операционной деятельности	56,7	37,7	5,7
2	Большие базы данных	52,8	44,3	2,8
3	Проекты по использованию больших данных	6,8	24,8	7,2
4	Система межведомственного электронного взаимодействия	81,2	16,8	1,9
5	Доступный интерфейс на официальном сайте	69,4	28,1	2,2
6	Информационные таблоиды	23,9	69,4	6,8
7	Электронный документооборот	90,8	7,5	1,6
8	Приём заявителей и оказание услуг по принципу «одного окна»	30,8	67,2	2,0
9	Электронная очередь	11,5	86,3	2,2
10	Терминалы для оплаты госпошлины	5,0	92	3,1
11	База «открытых данных»	29,6	67,9	2,5
12	Интернет вещей	7,5	88,9	3,6
13	Искусственный интеллект для оказания услуг населению и роботы	3,4	94,6	2,4
14	Информационные платформы	33,4	66,7	1,9
15	Облачные сервисы	15,5	88,2	2,2
16	Технология Web 2.0 для привлечения граждан к управлению	7,4	90,2	2,4
17	Ведомственные программы для улучшения взаимодействия с пользователями	30	68,2	1,9
18	Ведомственные программы для взаимодействия с федеральными органами управления	36,1	62,1	1,7
19	Ведомственные программы для внутреннего использования в органе государственного (муниципального управления)	40,1	56,6	3

Источник: результаты опроса, проведенного авторами.

В таблице 7 приведены трудности, с которыми столкнулись государственные и муниципальные служащие при переходе к цифровому управлению.

Таблица 7 – Трудности государственных и муниципальных служащих при переходе к цифровому управлению

№	Трудности ведомства при переходе к цифровому управлению	%
1	Недостаточная техническая оснащенность	71,50
2	Недостаточная программное обеспечение	50,7
3	Необходимость переподготовки сотрудников	44,9
4	Сложность обучения работе с цифровыми технологиями	12,4
5	Большинство сотрудников не знает, что такое интернет вещей	17,8
6	Большинство сотрудников не знает, что такое большие данные	16,1
7	Трата большого количества времени на освоение данных новшеств	9,6
8	Конфликты в связи с нежеланием сотрудников работать в новом формате	6,3
9	Медленная скорость или низкое качество работы техники	33,3
10	Снижение производительности труда	3,1
11	Отсутствие программ для оценки служебной деятельности государственных гражданских служащих в условиях цифровизации	5,2
12	Отсутствие показателей, характеризующих оказание государственных услуг	2,7
13	Отсутствие показателей оценки предоставления государственных услуг	2,3
14	Отсутствие параметров оценки результативности работы госслужащих в условиях цифрового управления	4,6
15	Увеличение объема работы, что никак не сказалось на зарплате	18,4
16	Падение мотивации	4,6
17	Трудностей не возникло	1,0
18	Затруднились ответить	6,7
	Всего	311,70

Источник: результаты опроса, проведенного авторами.

Основными проблемами стали технические – недостаточные техническая оснащенность и программное обеспечение, медленная скорость и низкое качество работы техники. Одновременно почти 45 % опрошенных отметили необходимость переподготовки сотрудников.

При этом частота использования видов цифровых технологий (см. табл. 8) корреспондирует с данными таблицы 6. Существующие в ведомствах технологии (электронный документооборот и система межведомственного электронного взаимодействия) используются наиболее часто. Те же, которые не существуют (искусственный интеллект для оказания услуг населению, роботы, терминалы для оплаты госпошлины), опрошенными государственными и муниципальными служащими и не применяются.

Обращает на себя внимание, что ответы «Редко используются» были указаны незначительным числом ответивших. То есть, если соответствующие технологии и оборудование есть, то оно не простаивает, вводится в оборот. Если же его нет, то, естественно, нет и возможностей по использованию. Это показывает, что дальнейшее развитие цифровых технологий будет связано с развитием соответствующей материальной базы.

То есть, устранение неравенства применения видов цифровых технологий – это проблема, которая решается не внутри какого-то определенного ведомства, а вопрос наличия для этого финансовых и технических возможностей.

Таблица 8 – Частота использования видов цифровых технологий государственными и муниципальными служащими Волгоградской области

	Виды цифровых технологий	Постоянно используются	Редко используются	Не используются	Затрудняюсь ответить
1	Автоматизация операционной деятельности	47,9	7,5	40,5	4
2	Большие базы данных	42,3	11	43,9	2,7
3	Проекты по использованию больших данных	13,2	13,2	68,8	4,6
4	Система межведомственного электронного взаимодействия	72,8	8,4	17	1,7
5	Доступный интерфейс на официальном сайте	56,2	11,1	30,8	1,9
6	Информационные таблоиды	16,2	10	69,7	4,1
7	Электронный документооборот	87,1	4	7,4	1,4
8	Приём заявителей и оказание услуг по принципу «одного окна»	21,8	7,4	68,7	2,1
9	Электронная очередь	8,5	4,8	84,7	1,7
10	Терминалы для оплаты госпошлины	2,6	2,1	92,9	2,2
11	База «открытых данных»	17,6	11,6	68,2	2,5
12	Интернет вещей	5,4	5,2	87	2,8
13	Искусственный интеллект для оказания услуг населению и роботы	2,2	2,6	93,1	2,1
14	Информационные платформы	19,2	10,3	68,8	1,7
15	Облачные сервисы	5,7	10,1	81,9	2,1
16	Технология Web 2.0 для привлечения граждан к управлению	4,8	2	91	2,2

	Виды цифровых технологий	Постоянно используются	Редко используются	Не используются	Затрудняюсь ответить
17	Ведомственные программы для улучшения взаимодействия с пользователями	22,6	8,9	65,8	2,6
18	Ведомственные программы для взаимодействия с федеральными органами управления	26,5	9,9	61	2,6
19	Ведомственные программы для внутреннего использования в органе государственного (муниципального управления)	30,8	7,7	58,7	2,8

Источник: результаты опроса, проведенного авторами.

В связи с этим проанализируем ответы на вопрос о том, владение какими цифровыми компетенциями важны для государственных и муниципальных служащих (см. табл. 9).

Таблица 9 – Важность различных видов цифровых компетенций с точки зрения государственных и муниципальных служащих Волгоградской области

№	Важность для государственных и муниципальных служащих владения цифровыми компетенциями	Очень важно	Важно	Не очень важно	Не важно	Затрудняюсь ответить
1	Умением работать с поисковыми системами Internet	63,6	28,5	2	0,2	5,6
2	Умение работать с облачными сервисами	21,9	34,4	18,1	4,1	21,5
3	Навыками работы с большими массивами информации (Big Data)	20,4	20,8	14,4	4,3	31
4	Навыки защиты данных	43,6	33,7	4	1,1	17,7
5	Навыками работы с отдельными ведомственными системами, соединенными через систему межведомственного взаимодействия (СМЭВ)	36,9	36,6	5,3	0,7	20,4
6	Умение проводить мониторинг качества данных	25,6	43,7	10,3	2,7	17,7
7	Навыками анализа и прогнозирования	27	46,4	5,3	2,8	15,4
8	Навыки когнитивного вычисления (распознавание естественной речи, лиц, эмоций, движений и др.).	10,9	23	24,5	12,1	29,4
9	Работать в команде	43,1	37,5	3,5	2	14
10	Умение работать с искусственным интеллектом	15	27,5	19,6	7,7	30,3

Источник: результаты опроса, проведенного авторами.

Наиболее важным опрошенные посчитали умение работать с поисковыми системами, что позволяет сделать вывод о недостаточности официальных информационных баз, используемых на государственной и муниципальной службе. В качестве просто важной компетенции были указаны навыки анализа и прогнозирования. Ответы «Не очень важно», «Не важно», «Затруднюсь ответить» получила компетенция «Навыки когнитивного вычисления (распознавание естественной речи, лиц, эмоций, движений и другие)». Это связано, по нашему мнению, со спецификой указанных цифровых технологий, применяемых пока в большей степени при проведении антитеррористических операций.

Близки с оценкой важности различных видов цифровых компетенций и оценки степени их владения (см. табл. 10). 80 % ответивших указали, что полностью владеют навыками работы с поисковыми системами интернета. Навыками анализа и прогнозирования владеют 42,8 % опрошенных. Почти 57 % считает, что нет необходимости иметь навыки когнитивного вычисления (распознавание естественной речи, лиц, эмоций, движений и другие). То есть, тоже видна ранее отмеченная закономерность: если есть технические возможности, если есть соответствующее оборудование, то формируются и навыки, компетенции по их использованию. Верна и обратная зависимость: если какой-то вид цифровой технологии является полезным для выполнения функционала государственного и муниципального служащего, то создаются необходимые для его использования технические условия.

Выявление такой зависимости позволяет говорить о согласованном развитии компетенций и технических возможностей их применения и это при том, что 93,4 % ответивших указали, что не проходили переобучение или переподготовку при работе с цифровыми технологиями, хотя 77,5 % хотели бы её пройти. При этом почти половина (42,4 % ответивших) согласны на обучение специалистами непосредственно на рабочем месте, а 7,4 % довольствовались бы возможностью, чтобы им выделили часть рабочего времени на самообучение.

Таблица 10 – Степень владения различными видами цифровых компетенций государственными и муниципальными служащими Волгоградской области

№	Степень владения следующими цифровыми компетенциями	Владею полностью	Владею частично	Не владею	Затруднюсь ответить
1	Умение работать с поисковыми системами Internet	80	15,6	4	0,4
2	Умение работать с облачными сервисами	28,2	42,5	28,7	0,6
3	Навыками работы с большими массивами информации (Big Data)	14,4	34,9	50	0,7
4	Навыки защиты данных	19,6	40,8	38,6	1
5	Навыками работы с отдельными ведомственными системами, соединенными через систему межведомственного взаимодействия (СМЭВ)	30,9	36,9	31,4	0,7
6	Умение проводить мониторинг качества данных	25,6	37,9	35,5	0,9
7	Навыками анализа и прогнозирования	28,5	42,8	27,7	1
8	Навыки когнитивного вычисления (распознавание естественной речи, лиц, эмоций, движений и др.).	10,5	31,7	56,7	1,1
9	Работать в команде	61,8	23,5	14	0,7
10	Умение работать с искусственным интеллектом	12,4	28,7	57,2	1,7

Источник: результаты опроса, проведенного авторами.

Выводы. Благодаря проектам развития цифровых технологий, которые активно развиваются в России последнее десятилетие, цифровое неравенство как возможность доступа к интернету существенно сократилось. В настоящее время более существенным является иная форма цифрового неравенства – различная степень распространенности видов цифровых технологий. В национальном проекте «Цифровая экономика Российской Федерации» для этого предусмотрены такие меры, как подключение социально значимых объектов инфраструктуры к широкополосному доступу к сети Интернет, создание платформы для обмена информацией между государством, гражданами, коммерческими и некоммерческими организациями, универсальной цифровой платформы инвентаризации, учета и контроля состояния всех видов энергоресурсов имущественных комплексов, защищенной цифровой среды аудиовизуального взаимодействия государственных органов, организаций и граждан на федеральном, региональном и муниципальном уровнях и другие мероприятия.

Глава 6

КОНЦЕПЦИЯ НОВОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ЭТАПЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ

На современном этапе развития российского общества проблематика совершенствования государственного управления неразрывно связывается с категориями цифровизации. Как общемировая тенденция цифровизация государственного управления направлена на цифровую трансформацию процессов и процедур оказания государственных и муниципальных услуг.

Интеграция в цифровое пространство невозможна без развития информационных технологий. Можно выделить пять главных тенденций в данной области:

- 1) усложнение информационных продуктов и услуг – информационный продукт в виде программных средств приобретает стратегическое значение для государственного управления;
- 2) способность к взаимодействию. С ростом увеличения объема значимости цифрового продукта возможность провести обмен этим продуктом между компьютером и пользователем приобретает значение ведущей технологической проблемы. Кроме этого, данный параметр затрагивает совместимость технических и программных средств, где все параметры обработки и передачи информации находятся в плотном соответствии совместимости и быстродействия;

3) устранение промежуточных звеньев. Развитие цифровой способности к взаимодействию несомненно ведет к усовершенствованию процесса обмена цифровым продуктом;

4) глобализация. На основе глобализации органы государственной и муниципальной власти могут вести свои дела где угодно, получая необходимую информацию. Глобализация рынка цифрового пространства достигает цели – получение выгоды за счет распределения постоянных и полупостоянных расходов на географический регион;

5) конвергенция. В данном контексте исчезают различия между услугами, информационными продуктами или услугами. Такой процесс позволяет сблизить информационные и организационные технологии в целях эффективного взаимодействия в сфере государственного управления⁴⁰.

Основные мероприятия по цифровизации государственного управления сформулированы в федеральном проекте «Цифровое государственное управление» национальной программы «Цифровая экономика». Следует отметить, что конечная цель реализации проекта заключается в изменении содержания государственного управления и повышению его качества. Для ее достижения в рамках федерального проекта выделено два основных направления деятельности: внедрение цифровых технологий в сферы государственного управления и разработка национального механизма осуществления согласованной политики государств-членов Евразийского экономического союза при реализации планов в области развития цифровой экономики.

Федеральный проект реализуется в период с 1 ноября 2018 г. по 31 декабря 2024 года. Среди ключевых показателей, которые планируется достигнуть к концу реализации проекта, необходимо выделить следующие:

- государственные (муниципальные) услуги предоставляются проактивно и онлайн, действуют 25 цифровых «супер-сервисов» по жизненным ситуациям;

⁴⁰ Дааважамц Г. Роль цифровизации в государственном управлении [Электронный ресурс] URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_41114845_20420205.pdf (дата обращения: 15.06.2020).

- 90 % внутри- и межведомственного юридически значимого электронного документооборота государственных и муниципальных органов и бюджетных учреждений автоматизировано;
- 60 % граждан имеют цифровое удостоверение личности с квалифицированной электронной подписью;
- доля электронного документооборота между органами государственной власти России и государств Евразийского экономического союза (ЕАЭС) в общем объеме документооборота составляет 90 %⁴¹.

Формально и фактически 2019 г. является первым годом полноценной реализации этого национального проекта. Однако в силу разных причин пока еще нельзя сказать о том, что процесс реализации нацпроектов запущен в полной мере. Об этом говорят цифры по исполнению. Так, по данным Счетной палаты, уровень исполнения расходов федерального бюджета на нацпроекты за первое полугодие 2019 г. составил 32,4 % (0,56 трлн руб.). Тогда как в среднем по бюджету исполнение составляет 42,5 %⁴².

Как следует из официальных данных, половина расходов бюджета направлена на обеспечение функционирования и развития инфраструктуры электронного правительства, а также информационных систем, направленных на предоставление государственных услуг и исполнение государственных функций в электронном виде.

В этой связи следует напомнить, что цифровая трансформация и оптимизация государственных и муниципальных услуг ведутся по двум направлениям: комплексное решение жизненных ситуаций граждан и бизнеса (суперсервисы) и цифровая трансформация приоритетных государственных и муниципальных услуг (моносервисы).

⁴¹ Официальный сайт министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882/> (дата обращения: 15.06.2020).

⁴² Уровень исполнения расходов на нацпроекты вырос [Электронный ресурс] // Счетная палата. URL: http://www.ach.gov.ru/press_center/news/38037?sphrase_id=11145292 (дата обращения: 15.06.2020).

Так, 4 февраля 2019 г. на заседании президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию был одобрен перечень из 25 приоритетных жизненных ситуаций для цифровой трансформации госуслуг⁴³:

1. Оформление европротокола онлайн.
2. Цифровое исполнительное производство.
3. Онлайн помощь при инвалидности.
4. Трудовые отношения онлайн.
5. Социальная поддержка онлайн.
6. Пенсия онлайн.
7. Медицинские справки и документы онлайн.
8. Регистрация нарушений ПДД и правил благоустройства.
9. Регистрационные и паспортные сервисы онлайн.
10. Земля под строительство онлайн.
11. Уведомление и обжалование штрафов онлайн.
12. Правосудие онлайн.
13. Подача заявлений в правоохранительные органы онлайн.
14. Разрешения для бизнеса в цифровом виде.
15. Господдержка бизнеса.
16. Регистрация бизнеса.
17. Цифровое строительство.
18. Поступление в ВУЗ онлайн.
19. Безбумажные перевозки пассажиров и грузов.
20. Цифровые документы об образовании онлайн.
21. Рождение ребенка.
22. Утрата близкого человека.
23. Образование в РФ для иностранцев.
24. Трудовая миграция онлайн.
25. Переезд в другой регион.

⁴³ Суперсервисы: госуслуги без бумажных документов и визитов в госорганы [Электронный ресурс] // Госуслуги. URL: <https://www.gosuslugi.ru/superservices> (дата обращения: 15.06.2020).

Для реализации каждого суперсервиса сформирована отдельная команда на принципах agile в рамках рабочих групп. В их состав входят представители федеральных, региональных органов власти, эксперты. Всего в этих рабочих группах задействовано более 200 человек⁴⁴.

Основной разработчик суперсервисов – компания «РТ-Лабс» («дочка» «Ростелекома»), в процесс вовлечены НИИ «Восход», Сбербанк, Яндекс, Mail.ru Group.

На данный момент команды решают следующие задачи:

- выработка целевого состояния суперсервиса с точки зрения наилучшего пользовательского опыта;
- оптимизация бизнес-процессов;
- анализ действующих государственных информационных систем и выработка требований к их модернизации с учётом единых архитектурных требований и лучших мировых практик.

Другими словами, основной идеей новой концепции государственного управления является метафорическое словосочетание «государство – это платформа». Практическое понимание заключается в формировании технологического комплекса как посредника между гражданами и государством. Помимо инфраструктурного компонента в рамках новой концепции государственного управления стоит сказать о появлении нового этического аспекта как в области принятия решений, так и относительно готовности предоставлять гражданам не только услуги, но и новые права и гарантии их соблюдения.

В целом развитие цифровых технологий создает базовые предпосылки для перехода от модели «сервисного управления» к модели «объединенного правительства», более соответствующей глобальным вызовам и рискам развития российской экономики.

⁴⁴ Тухватуллин А. Федеральный проект «Цифровое государственное управление»: цифровая трансформация госуслуг и суперсервисы [Электронный ресурс]. URL: <https://bftcom.com/expert-bft/10220/> (дата обращения: 15.06.2020).

По информации, взятой из доклада научных сотрудников РАНХиГС, государство в отношении технологий оказывается в двух ролях. С одной стороны, оно выступает как регулятор, который призван способствовать развитию новых технологий, одновременно встраивая их в сложившуюся систему защиты и обеспечения прав граждан, в то же время оказываясь перед необходимостью думать о новой системе гарантий для граждан. С другой стороны, государство выступает в роли крупнейшего владельца и оператора данных, а также потребителя новых технологий для изменения публичного сектора экономики и своих собственных структур – прежде всего, органов исполнительной власти⁴⁵.

Концепция «Государство как платформа» предусматривает сквозную межведомственную цифровизацию процессов и создание комплексной организационно-технической инфраструктуры как для предоставления госуслуг, так и для обеспечения деятельности системы госуправления. Эта инфраструктура должна основываться на сборе и анализе данных и создании стандартизованных интерфейсов взаимодействия с конечными пользователями и другими информационными системами. Важным элементом концепции является возможность создания независимыми поставщиками приложений для конечных потребителей, работающих на базе платформы. Цифровая трансформация государства является частью реформы государственного управления. Любая реформа – это всегда сложный общественный вызов, который в данном случае требует договоренностей и баланса между тремя ключевыми стейкхолдерами: гражданским обществом, государством и бизнесом, – а также внешней средой и ее особенностями. Чтобы принять и ответить на этот вызов, нужно понимать, что цифровая трансформация делается людьми и для людей, ее успех зависит в первую очередь от того, насколько хорошо поняты и продуманы будут потребности и нужды граждан и насколько подготовленными и хорошо организованными будут команды,

⁴⁵ Доклад «Государство как платформа: люди и технологии» [Электронный ресурс]. URL: https://gspm.ranepa.ru/uploads/files/2019/01/17-01-2019_0.pdf (С.13) (дата обращения: 15.06.2020).

занимающиеся трансформацией. Понимание потребностей граждан – это не такая простая и очевидная задача, как кажется, особенно в условиях уже давно сложившейся государственной системы, в которой этому вопросу не уделялось достаточного внимания. Если в новых условиях показателем качества работы государственного аппарата станет максимальная удовлетворенность граждан, то этот поворот в отношениях между гражданами и чиновниками приведет к необходимости полностью менять принципы работы государственного аппарата, прорабатывать новые компетенции государственных служащих. Необходимо будет создать гибкую, адаптивную, высокотехнологичную систему управления, основанную на данных, оптимизировать структуру государственного аппарата, процессы взаимодействия с потребителями государственных услуг и рутинные вспомогательные процессы.

В цифровой трансформации важным становятся действительно широкое внедрение методов управления изменениями, пересмотр подхода к принятию решений, развитие культуры принятия решений, основанных на данных, с использованием как математических методов анализа, так и методов, позволяющих при создании решений понять реальные потребности людей, создавая цифровые решения

Глава 7

КОМПЕТЕНЦИИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ ПРИ СОЗДАНИИ, ОСВОЕНИИ И ИСПОЛЬЗОВАНИИ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Создание цифровых технологий на государственной и муниципальной службе – один из основных трендов развития государственного и муниципального управления. Современное российское общество и государство находятся и развиваются в условиях динамичных преобразований и глубокой трансформации всех сфер социально-экономической и общественно-политической деятельности. С одной стороны, это обусловлено эволюционными предпосылками существования человека как гражданина и участника трудовой деятельности. С другой стороны, дело состоит в необходимости адекватного ответа на вызовы времени, заключающиеся в конкурентной борьбе за право на достойную жизнь и сферы влияния между отдельными людьми, социальными группами, организациями, территориями в рамках одной страны и на международном уровне.

При осуществлении полномочий по управлению государством и муниципалитетами одновременно происходят процессы централизации и децентрализации власти, формирования институтов самоуправления и развития гражданского общества. Последние, в свою очередь, являются определенными ограничителями действий органов власти всех уровней, способствуя тем самым реализации

законных прав и интересов граждан. Наряду с этим отчетливо наблюдается цифровизация государственного и муниципального управления: информационно-коммуникационные технологии активно проникают в профессиональную служебную деятельность государственных и муниципальных служащих, кардинальным образом меняя подходы и методы выполнения служебных обязанностей.

В этой связи приходит очевидное осознание того, что осуществлять управленческую деятельность на основе преимущественного использования «старых» подходов уже не представляется возможным, а переход к «новым» реалиям должен сопровождаться пересмотром компетенций сотрудников государственных и муниципальных органов. Именно поэтому создание цифровых технологий в российском государственном управлении неразрывно связано с трансформацией компетенций сотрудников и инновационными преобразованиями в органах управления, определенной степенью открытости управленческих процессов для общества с возможностью как прямого (непосредственного), так и косвенного (опосредованного) участия в них.

В настоящее время информация представляет собой один из главных движущих факторов организации и самоорганизации любой управленческой системы, вне зависимости от уровня управления (государство, регион, муниципальный район или городской округ, хозяйствующий субъект – коммерческая или некоммерческая организация, предприятие или учреждение).

Важная роль сегодня принадлежит разработке набора квалификационных требований для замещения должностей государственной и муниципальной службы на основе использования компетентностного подхода с учетом функциональных обязанностей в соответствии с должностным регламентом и отношением к той или иной профессиональной группе⁴⁶.

⁴⁶ Наточий В. В., Наточая Е. Н. Применение информационных технологий для оценки профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих // Социум и власть. 2018. № 4. С. 41–52 [Текст]. Лань: электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/309823> (дата обращения: 15.04.2020). Режим доступа: для авториз. пользователей.

Становление и развитие информационного общества неуклонно определяет информацию в качестве результата (продукта) общественных процессов, от которого во многом зависит уровень материального производства, степень удовлетворения общественных потребностей, состояние социальных отношений, культуры и коммуникации. Таким образом, информация в корне изменяет все содержание человеческой деятельности, в том числе и в сфере управления.

Специфика современных средств коммуникации заключается в практически полном отсутствии территориальных границ для контактов и пределов численности участников взаимодействия, предоставляя возможность общения, не ограниченного в пространстве и времени, что способствует формированию сообществ нового типа, объединенных на основе возможностей информационно-коммуникационной среды.

В таких условиях кардинально увеличивается количество информации, передаваемой в единицу времени от одного субъекта к другому, что предполагает наличие необходимого уровня подготовки участников данного процесса как с точки зрения использования технических средств коммуникации, так и с позиции наличия возможности переработки значительно большего объема материала.

Тенденции цифровизации общества в целом и управленческой деятельности в частности, освоение современных коммуникационных технологий и аналитических возможностей определяют повышение эффективности не только самого управленческого процесса, но и выработки способов взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления между собой, с населением соответствующей территории, а также государственных и муниципальных служащих в процессе обеспечения исполнения полномочий соответствующего органа власти. В результате перехода взаимодействия в информационную среду аппарат органов власти становится в большей степени открытым для граждан, переставая быть закрытой структурой, для которой характерна персонифицированная власть первых лиц и весьма слабая возможность участия граждан в разработке, обсуждении и принятии решений различной степени важности.

Данные тенденции необходимо всецело принимать во внимание в процессе разработки новых подходов к организации государственной и муниципальной службы, поскольку значение информатизации как определяющего элемента (фактора) постоянно возрастает, все чаще полностью исключая влияние других факторов на качество профессиональной служебной деятельности. С этой целью следует постоянно исследовать имеющиеся у государства и общества возможности для формирования единой информационной среды и развитие в ней информационных процессов, которые оказывают воздействие на качество государственного и муниципального управления и, в конечном счете, на уровень жизни граждан.

Трансформация компетенций сотрудников органов государственной власти и местного самоуправления и адаптация их к новым реалиям современности, во многом продиктованным процессами внедрения информационно-коммуникационных технологий в управленческую деятельность, происходит неравномерно, в зависимости от уровня власти, региона, муниципалитета, степени развития в органе цифровых технологий и ряда других факторов.

Создание цифровых технологий сопряжено с развитием информационно-аналитической деятельности, которое определяется не только информационным наполнением и качеством программных продуктов. Оно также зависит от того, какое место занимают данные процессы в технологии выполнения задач на конкретном рабочем месте. При этом, имея в наличии значительные объемы информации, государственные и муниципальные служащие и тем более граждане и различные общественные организации не всегда могут найти и воспользоваться необходимыми сведениями, а также их квалифицированно и качественно обработать в целях получения аналитического результата, требуемого для выбора варианта и принятия управленческого решения. Причинами такой ситуации являются следующие проблемы:

1. Недостаточное изучение технологических приемов выполнения государственными и муниципальными служащими своих должностных обязанностей с точки зрения функционального подхода. Проектирование и построение

информационно-коммуникационной системы и создание информационных технологий для отдельных категорий и групп сотрудников органов власти осуществляется часто без согласования с выполняемыми должностными обязанностями и функциями, которые также претерпевают постоянные изменения. Имеет место также тот факт, что ресурсы информационно-коммуникационной системы не учитывают специфику конкретного рабочего места, а носят универсальный характер, будучи настроенными на неопределенного сотрудника государственного (муниципального) органа;

2. Отсутствие возможности обработки больших объемов данных (информации), которая связана с физиологическими и умственными пределами человеческого организма, а также недостаточными навыками владения компьютером и связанными с этим технологиями выполнения работ;

3. Уровень качества информационного обеспечения нередко находится в зависимости от порядка организации и сбора материалов для информационных фондов, функционирования системы обслуживания пользователей информационно-коммуникационной сети, в первую очередь, конечных. Важную роль играет также их квалификация.

Для решения названных проблем необходимо уделять должное внимание не только планированию и вопросам разработки развития организации, но и цифровых технологий на основе создания информационных систем, которые следует настраивать на конкретные категории пользователей. Одновременно не следует допускать, чтобы оставались в стороне технологии обработки информационных ресурсов, которые выступают неотъемлемой частью профессиональной служебной деятельности государственных и муниципальных служащих. Процесс создания цифровых технологий и переход на них необходимо осуществлять не спонтанно и случайно, а системно, используя плановый порядок, основанный на научных рекомендациях и тщательном анализе текущей ситуации специалистами (организациями), имеющими соответствующие навыки и опыт в данном направлении. Важно также применять комплексный подход при создании инно-

вационных технологий, основанных на цифровизации и использовании информационно-коммуникационных систем, с тем чтобы все сферы государственной и муниципальной службы были вовлечены в данный процесс.

Принимая во внимание относительно сложную систему государственной и муниципальной службы в Российской Федерации, целесообразно определить подходы к формированию цифровых технологий (см. рис. 11).



Рисунок 11 – Подходы к созданию цифровых технологий

Источник: составлено автором по данным исследования.

1. Создание цифровых технологий следует осуществлять на научно-технической основе специализированными организациями и квалифицированными специалистами с опытом, придавая им статус типовых.

2. Все эти технологии должны быть встроены в систему управления и являться ее составной частью в рамках действующей организационной структуры органа государственной власти или местного самоуправления. Кроме того, со-

зданная типовая технология должна обязательно адаптироваться под конкретное рабочее место и сопровождаться при внедрении квалифицированными специалистами.

3. Началу применения разработанной технологии должна предшествовать соответствующая подготовка кадров, включающая теоретический курс и практические занятия по освоению новшества на конкретном рабочем месте.

4. Цифровые технологии должны предусматривать возможность обмена информацией между различными органами управления, а также являться элементом общей информационной среды в масштабах государства и общества.

Рассмотрим компетенции государственных и муниципальных служащих при освоении цифровых технологий. Необходимость освоения цифровых технологий государственными и муниципальными служащими обусловлена процессами реформирования государственного управления на основе внедрения и использования информационно-коммуникационных ресурсов, что, в свою очередь, предполагает появление и учет новых требований к профессиональным компетенциям действующих сотрудников органов власти, а также кандидатов на замещение соответствующих должностей.

Приобретение государственными и муниципальными служащими компетенций для осуществления профессиональной деятельности в условиях цифрового развития, как правило, происходит индивидуально или на основе локальных нормативных документов конкретных органов государственного и муниципального управления. Единые требования к наличию и освоению так называемых цифровых компетенций в нормативных правовых актах, регламентирующих прохождение государственной и муниципальной службы, четко не определены. В этой связи появилась проблема квалификации лиц, замещающих соответствующие должности. Такая ситуация влечет за собой возникновение препятствий при решении задач по созданию информационных продуктов и различных сервисов, предоставлении государственных и муниципальных услуг, формировании структурных подразделений органов власти, которым предстоит в первую очередь решать задачи, связанные с переходом на цифровое управление и развитие,

Компетенция имеет прямое отношение к профессиональной деятельности, по своей сути она содержит требования, предъявляемые к работнику в отношении замещаемой им должности или должности, которую он намеревается занять. Компетенция характеризует состав знаний, умений и навыков, а также способы выполнения трудовых обязанностей, необходимых для качественного осуществления профессиональной деятельности на конкретном рабочем месте.

Профессиональные компетенции рассматриваются исследователями в различных аспектах. Так выделяют:

1. Базовые, или простые, компетенции. Они проявляются в определенных видах деятельности. Основу их формирования составляют умения, знания и способности человека как работника;

2. Сложные для учета и измерений – ключевые компетенции – проявляются практически во всех видах деятельности. Они также выражаются во взаимоотношениях человека с окружающим его миром и отражают духовные и личностные особенности индивида⁴⁷.

Профессиональные компетенции и деятельность работников на этой основе свидетельствуют, с одной стороны, об уровне их профессионализма, а с другой стороны, характеризуют саму профессиональную деятельность. Одновременно компетенция выступает как нравственная категория и в данном отношении – это ответственность, которая регулирует и измеряет процесс профессионального роста и достижения специалиста.

Квалификационные требования к государственным и муниципальным служащим регулируются рядом документов (см. рис. 12).

В ст. 12 Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» установлены квалификационные требования для замещения должностей гражданской службы⁴⁸.

⁴⁷ Пестерева Н. М., Цветлюк Л. С., Надеина О. С. Формирование профессиональных компетенций государственных служащих: монография. М.: Изд-во Московского гуманитарного университета, 2016. 139 с.

⁴⁸ Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Справочная правовая система Консультант-Плюс. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

Речь в документе идет об уровне профессионального образования, стаже гражданской службы (работе по специальности), направлении подготовки. Во внимание также принимаются знания и умения, которые необходимы для исполнения должностных обязанностей, а также при наличии соответствующего решения представителя нанимателя учитывается специальность (направление подготовки). Все эти требования к квалификации рассматриваются применительно к категориям и группам должностей гражданской службы и в соответствии с областью и видом профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

Квалификационные требования также регламентируются Указом Президента РФ от 16 января 2017 г. № 16 «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки, который необходим для замещения должностей федеральной государственной гражданской службы»⁴⁹ и Указом Президента РФ от 12 октября 2017 г. № 478⁵⁰, который вносит изменения в вышеназванный Указ.

В целях практической реализации ч. 8 ст. 12 закона № 79-ФЗ Министерством труда и социальной защиты РФ совместно с другими государственными органами сформирован Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих⁵¹.

⁴⁹ Указ Президента Российской Федерации от 16 января 2017 г. № 16 «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки, который необходим для замещения должностей федеральной государственной гражданской службы» [Электронный ресурс] // Справочная правовая система КонсультантПлюс. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

⁵⁰ Указ Президента Российской Федерации от 12 октября 2017 г. № 478 «О внесении изменений в Указ Президента Российской Федерации от 16 января 2017 г. № 16 «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки, который необходим для замещения должностей федеральной государственной гражданской службы» [Электронный ресурс] // Справочная правовая система КонсультантПлюс. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

⁵¹ Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих [Электронный ресурс] // Справочная правовая система КонсультантПлюс. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

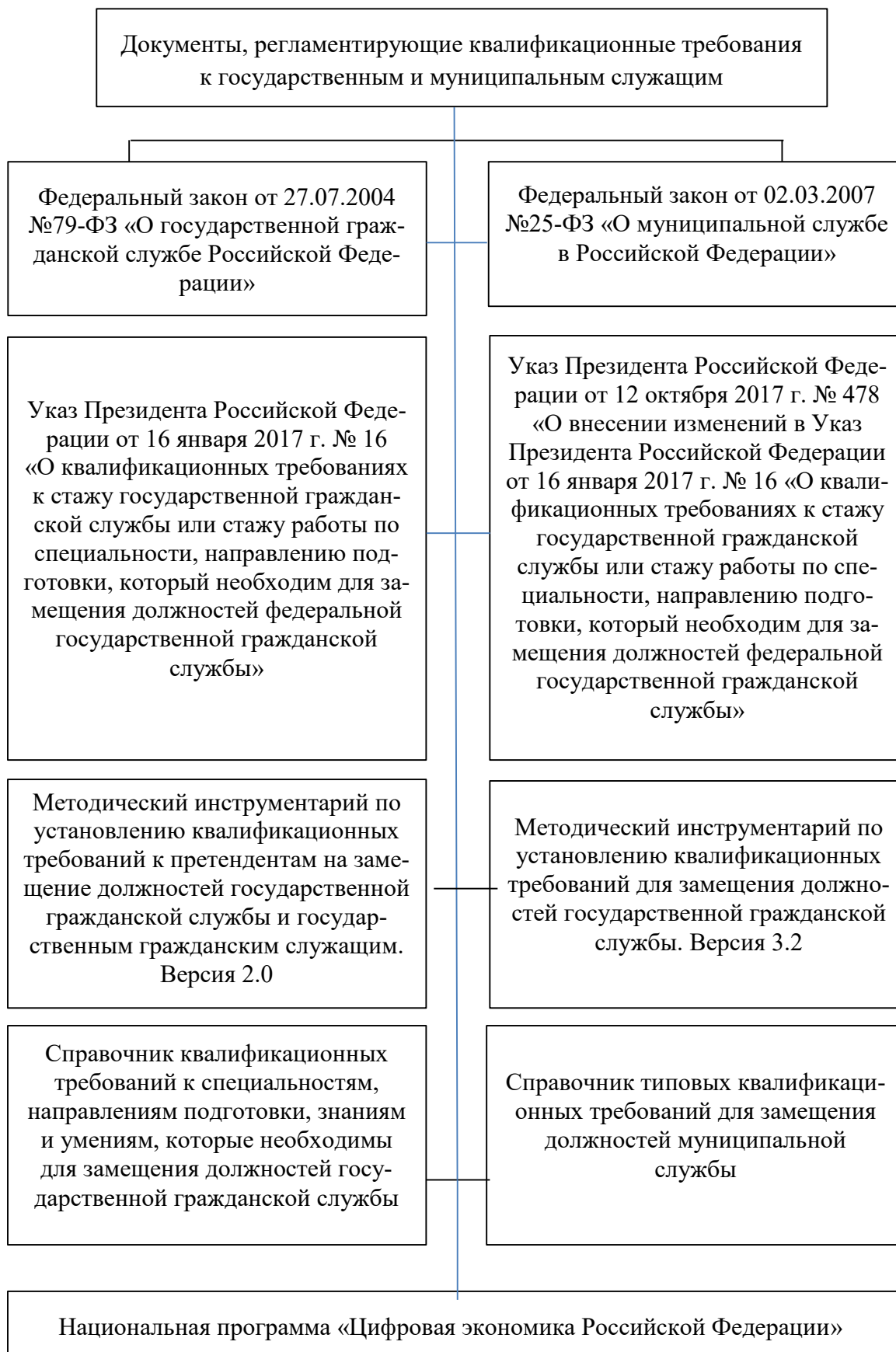


Рисунок 12. – Документы регулирования квалификационных требований к служащим

Источник: составлено автором по данным исследования.

В нем предусмотрены знания и умения в различных сферах, необходимых для исполнения должностных обязанностей с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих РФ.

Справочник сформирован в соответствии с подходами, изложенными в Методическом инструментарии по установлению квалификационных требований к претендентам на замещение должностей государственной гражданской службы и государственным гражданским служащим (Версия 2.0)⁵², содержащем рекомендации по разработке в государственных органах системы детализированных квалификационных требований, основанной на компетентностном подходе.

С учетом изменений, предусмотренных указами Президента РФ № 16 и № 478, Министерством труда и социальной защиты РФ подготовлена обновленная версия 3.2 Методического инструментария по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы⁵³.

В соответствии с Методическим инструментарием квалификационные требования для замещения должностей государственной гражданской службы подразделяются на базовые и профессионально-функциональные.

К базовым требованиям относятся: уровень образования, стаж гражданской службы или работы по специальности, знание государственного языка РФ – русского языка и др.

Профессионально-функциональными требованиями являются: требования к специальности (направлению подготовки), профессиональным и функциональным знаниям и умениям, соответствующим области и виду деятельности и др.

⁵² Методический инструментарий по установлению квалификационных требований к претендентам на замещение должностей государственной гражданской службы и государственным гражданским служащим. Версия 2.0 (утв. Министерством труда и социальной защиты РФ) [Электронный ресурс] // Справочная правовая система КонсультантПлюс. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

⁵³ Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы. Версия 3.2 (утв. Министерством труда и социальной защиты РФ) [Электронный ресурс] // Справочная правовая система КонсультантПлюс. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

В рамках базовых требований предусмотрены Требования к знаниям и навыкам в области информационно-коммуникационных технологий (п. 1.4 базовых квалификационных требований Справочника⁵⁴). В частности, здесь отмечается необходимость знания государственными гражданскими служащими и претендентами на замещение должностей гражданской службы составляющих персонального компьютера, современных коммуникаций, основных команд при применении персонального компьютера, владения навыками работы с файлами (создание, перемещение и удаление) и офисными программами, знаний и навыков работы с информационно-телекоммуникационной сетью Интернет и др.

Квалификационные требования для замещения должностей муниципальной службы регулируются Федеральным законом от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»⁵⁵. В частности, ч. 1 ст. 5 указывает на единство основных квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы и государственной гражданской службы. Ст. 9 устанавливает обязательность соответствия квалификационным требованиям к уровню профессионального образования, стажу муниципальной службы или работы по специальности, знаниям и умениям, необходимым для исполнения должностных обязанностей.

Министерством труда и социальной защиты РФ утвержден Справочник типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы⁵⁶. В разделе «Типовые базовые квалификационные требования для

⁵⁴ Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих [Электронный ресурс] // Справочная правовая система КонсультантПлюс. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

⁵⁵ Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Справочная правовая система КонсультантПлюс. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

⁵⁶ Справочник типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы (утв. Минтрудом России) [Электронный ресурс] // Справочная правовая система КонсультантПлюс. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

замещения должностей муниципальной службы» среди прочих имеются рекомендации предъявлять требования к умениям работать на компьютере, в том числе в сети Интернет.

Использование цифровых технологий становится все более распространенным среди государственных и муниципальных служащих. Поэтому проанализируем необходимые для этого компетенции.

Переход России к цифровому управлению и ведению народного хозяйства с преимущественным созданием, освоением и использованием информационно-коммуникационных технологий, в том числе в рамках реализации Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»⁵⁷, создает предпосылки для стремительной трансформации квалификационных требований претендентов на замещение должностей государственной гражданской и муниципальной службы, освоения и использования ими новых профессиональных компетенций, позволяющих выполнять должностные обязанности с учетом современных требований (см. рис. 13).

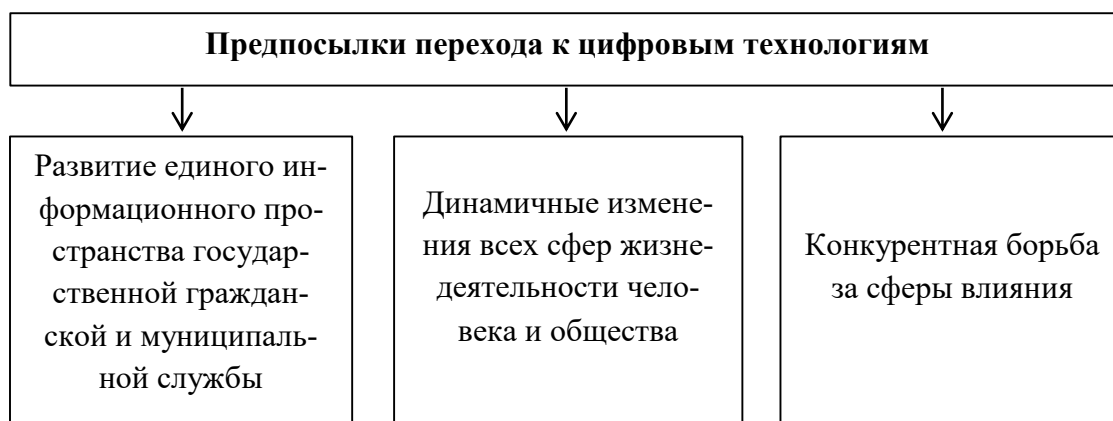


Рисунок 13 – Предпосылки перехода к цифровым технологиям

Источник: составлено автором по данным исследования.

⁵⁷ Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам 24 декабря 2018 г., протокол № 16) [Электронный ресурс] // Справочная правовая система КонсультантПлюс. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

Эти требования обуславливаются развитием единого информационного пространства государственной гражданской и муниципальной службы, что сопровождается повсеместной цифровизацией, внедрением технологий электронного правительства. В такой ситуации функционирование органов государственной власти и местного самоуправления с надлежащим выполнением стоящих перед ними задач становится практически невозможным без использования цифровых технологий.

Экономика знаний, инновационный потенциал, динамичные изменения всех сфер жизнедеятельности человека и общества – вот реалии современного этапа развития государства, которое, кроме того, должно еще быть эффективно интегрировано в мировой порядок, обеспечивая повышение своей конкурентоспособности на международных рынках товаров и услуг, внутреннюю и внешнюю безопасность и безусловный суверенитет.

В этой связи, необходимы новые методы и приемы управления, работы с кадрами. Государственные гражданские и муниципальные служащие должны не только обладать определенными знаниями в профессиональной сфере, но и уметь нестандартно мыслить, быть готовыми к принятию и реализации нововведений, владеть цифровыми технологиями, необходимыми для полноценного осуществления служебной деятельности.

В настоящее время успешный результат функционирования государственного и муниципального органа всецело связан с созданием, освоением и использованием цифровых технологий, что предполагает наличие у служащих этих органов соответствующих компетенций.

Следует отметить, что эффективное внедрение и использование цифровых технологий на основе развития информационных систем в органах государственной и муниципальной власти сдерживается отсутствием типовых технологий, адаптированных к системе государственного и муниципального управления. Одновременно на этот процесс оказывает влияние недостаточный уровень функционирования электронно-цифровой среды органов управления, одним из важнейших элементов которой являются государственные и муниципальные служащие

новой формации. Кроме того, наблюдается неодинаковый уровень готовности к использованию информационных возможностей различных органов власти. И дело не только в уровне управления (федеральный, региональный или орган местного самоуправления). В органах с равным статусом, но находящихся в различных регионах или муниципалитетах, часто применяется различный набор программного обеспечения, технических средств и способов коммуникации. Все это в определенной степени замедляет процесс освоения информационно-коммуникационных технологий и цифрового развития в целом, а также затрудняет адаптацию служащих государственных и муниципальных органов к свободному использованию возможностей цифровизации и соответствующих ресурсов.

Для решения этих проблем и дальнейшего динамичного развития в сфере цифровизации и обеспечения освоения цифровых компетенций государственными и муниципальными служащими необходимы усилия, в первую очередь, федеральных и региональных органов государственной власти. Они должны быть направлены на подготовку единых, универсальных нормативных требований (инструкций) с целью создания для создания и использования цифровых технологий с обязательной адаптацией государственных и муниципальных служащих к работе на их основе.

Глава 8

ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ

Актуальной проблемой в условиях цифровизации экономики для всех организаций и учреждений (любых форм собственности) становится проблема информационной безопасности. Информация, проникая во все сферы деятельности государства, приобретает конкретные политическое, материальное и стоимостное выражения, определяемые рядом факторов, в том числе и размерами наносимого ущерба, вызванного снижением ее качества.

Сложность освещения проблемы обеспечения информационной безопасности связана с отсутствием до настоящего времени общепринятого толкования терминов, используемых для описания данной предметной области.

Этимологически понятие «безопасность» означает «отсутствие опасности, сохранность, надежность»⁵⁸, иными словами, отсутствие внутренних и внешних угроз личности, обществу и государству. В Доктрине информационной безопасности Российской Федерации сказано, что информационная безопасность характеризует состояние защищенности национальных интересов в информационной сфере, определяемых совокупностью сбалансированных интересов личности,

⁵⁸ Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка. Т. 1. М., 1989. С. 67.

общества и государства⁵⁹. Применительно к различным сферам деятельности так или иначе связанным с информацией понятие «информационная безопасность» принимает более конкретные очертания.

Рассмотрев различные интерпретации формулировок, Р. Ш. Закиров приходит к следующему определению информационной безопасности: «это защищенность информации и поддерживающей ее инфраструктуры от случайных или преднамеренных воздействий естественного или искусственного характера, которые могут нанести ущерб владельцам или пользователям информации»⁶⁰.

Информационная безопасность Российской Федерации неразрывно связана с информационной безопасностью органов государственной и муниципальной службы Российской Федерации. Еще Б. Спиноза связывал обеспечение безопасности с непосредственным функционированием органов управления: «Для безопасности государства и неважно, какими мотивами руководствуются люди, надлежащим образом управляя делами, лишь бы эти последние управлялись надлежащим образом»⁶¹. И именно органы государственной и муниципальной власти являются силой обеспечения информационной безопасности Российской Федерации, использующей технологические, правовые, организационные средства.

Информационная безопасность предполагает комплекс организационных, правовых и технических мер по предотвращению угроз и устранению их последствий. Эти меры заключаются в выявлении, устранении или нейтрализации негативных источников, причин и условий воздействия на информацию, которые составляют угрозу безопасности.

Общая схема обеспечения информационной безопасности может быть представлена так, как показано на рисунке 14.

⁵⁹ Указ Президента РФ от 5 декабря 2016 г. N 646 «Об утверждении Доктрины информационной безопасности Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации от 12 декабря 2016 г. – N 50 ст. 7074.

⁶⁰ Закиров Р. Ш. Информационная безопасность. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – С. 7.

⁶¹ Спиноза Б. Богословско-политический трактат // Избр. произвед: в 2-х томах. Т. 1. – М.: Госполитиздат, 1957.



Рисунок 14 – Общая схема информационной безопасности

Обеспечение информационной безопасности – это комплексная проблема, для решения которой требуется сочетание мер законодательного, административного, процедурного и программно-технического уровней.

Соответственно, выделяют три уровня формирования режима информационной безопасности: законодательно-правовой; административный (организационный); программно-технический.

В соответствии с вышеизложенным можно выделить следующие группы процедурных мер, направленных на обеспечение информационной безопасности:

- управление персоналом;
- физическая защита;
- поддержание работоспособности;
- реагирование на нарушения режима безопасности;
- планирование восстановительных работ.

Информационная безопасность предполагает комплекс организационных, правовых и технических мер по предотвращению угроз и устранению их последствий. Эти меры заключаются в выявлении, устранении или нейтрализации негативных источников, причин и условий воздействия на информацию, которые составляют угрозу безопасности.

Информационная безопасность в большинстве случаев связана с комплексным решением трех задач:

1. Обеспечение доступности информации.
2. Обеспечение целостности информации.
3. Обеспечение конфиденциальности информации.

Значение каждой из перечисленных составляющих информационной безопасности для разных категорий субъектов информационных отношений различно. В случае государственных организаций во главу угла ставится конфиденциальность. Для государственных структур также особую значимость принимает целостность информации.

При решении задач обеспечения информационной безопасности обрабатываемых данных в органах государственной и муниципальной службы большое значение имеют меры организационного характера, способные на основе действующих законодательных норм и внутренних установленных правил объединить силы и средства защиты информации.

Многочисленные исследования показывают, что самое сложное звено в системе безопасности – это человек, так как именно человеческий фактор может оказать критическое влияние на успешность деятельности и само существование организации. Следовательно, кадровая безопасность является необходимой составляющей организации. Применительно к системе государственной гражданской и муниципальной службе данный вопрос приобретает особую актуальность, т. к. кадровая безопасность государственной службы – это процесс предотвращения негативных воздействий на безопасность государства за счет рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом.

С. В. Духновский выделяет следующие оставляющие кадровой безопасности⁶²:

- 1) финансовая безопасность;
- 2) силовая безопасность;
- 3) информационная безопасность;
- 4) технико-технологическая безопасность;
- 5) правовая безопасность.

И. Г. Чумарин указывает на ряд факторов, от которых зависит кадровая безопасность организации⁶³:

– найм сотрудников. Под этим кратким словом понимается целый комплекс мер безопасности при приеме на работу и прогнозировании благонадежности. В условное наименование первого фактора «найм» входит рассмотрение вопросов безопасности на таких этапах, как поиск кандидатов, процедура отбора, документальное и юридическое обеспечение приема на работу, испытательный срок и даже адаптация;

– лояльность. Комплекс мер по установлению позитивных отношений работников к работодателям. От того, кем ощущает себя сотрудник предприятия, зависят и проблемы организации.

– контроль. Он представляет собой комплекс мер из установленных для персонала, в том числе для администрации, регламентов, ограничений, режимов, технологических процессов, оценочных, контрольных и других операций, процедур безопасности. Этот комплекс уже непосредственно нацелен на ликвидацию возможностей причинения ущерба и отрабатывается, как правило, службой безопасности или другими подразделениями, но в меньшей степени службой персонала.

В исследованиях А. И. Хорева, Е. В. Горковенко, И. В. Платонова кадровая безопасность представляет собой «защищенность персонала от внешних и внут-

⁶² Духновский С. В. Кадровая безопасность. М.: Издательство Юрайт, 2019. – 245 с.

⁶³ Чумарин И. Г. Что такое кадровая безопасность // Кадры предприятия. 2003. – № 2.

ренных угроз с целью обеспечения условий для эффективного персонал-менеджмента и, как следствие, высокого уровня конкурентоспособности организации. Факторы, оказывающие влияние на кадровую безопасность организации, описанные авторами, приведены на рисунке 15.



Рисунок 15 – Факторы, оказывающие влияние на кадровую безопасность организации⁶⁴

Полагаем, что в системе государственной гражданской и муниципальной службы к числу таких «человеческих» факторов правомерно отнести надежность

⁶⁴ Хорев А. И., Горковенко Е. В., Платонова И. В. Управление кадровой безопасностью организации // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2014. № 11. – С. 181–184.

служащего и обусловленные ей психогенные кадровые риски. Соответственно, служащий выступает своего рода носителем рисков (явных или латентных). В этом контексте, как указывают Л. С. Егорова и соавторы, кадровую безопасность правомерно рассматривать с двух позиций:

1) с точки зрения безопасного функционирования сотрудников на первый план выходит охрана и улучшение условий труда, что может являться одним из условий по профилактике кадровых рисков и угроз со стороны персонала,

2) с точки зрения безопасности организации от негативного воздействия сотрудников ведущим моментом является «повышение лояльности персонала к своей организации, целью которого должен стать переход от «вынужденной лояльности» к «соответствующей требованиям будущего добровольной лояльности»⁶⁵.

К отмеченному выше С. В. Духновский предлагает добавить третью позицию – оценка, мониторинг и повышение психологической надежности работников как условия минимизации кадровых рисков и угроз, обусловленных индивидуально-психологическими особенностями субъекта трудовой деятельности⁶⁶.

Всем, кто вовлечен в управление человеческими ресурсами, понятно, что проблемы обеспечения кадровой безопасности являются очень важными и сложными. Они затрагивают все без исключения аспекты работы с сотрудниками, включающие правильный подбор и отбор кадров, их всестороннюю оценку, стимулирование и мотивацию, оптимальную расстановку персонала, формирование высокой корпоративной культуры и совершенствование самих механизмов управления человеческими ресурсами. Недочеты или упущения в любом из аспектов, обозначенных выше, могут привести к снижению надежности работающего персонала, что всегда чревато неприятными и катастрофическими последствиями. Базой и фундаментом для кадровой безопасности всегда выступают

⁶⁵ Егорова Л. С., Фролова П. С., Фролова О. Н. Риски и угрозы в системе кадровой безопасности организации // Вестник КГУ им. Н. А. Некрасова. 2013. – № 6. – С. 145.

⁶⁶ Духновский С. В. Кадровая безопасность. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 245 с.

гибкие, четкие и максимально эффективные методы диагностики и оценки кадров по всем ключевым направлениям, а также оценка профессиональной компетентности, личностных качеств и, конечно же, благонадежности.

В заключение отметим, что при анализе проблематики, связанной с информационной безопасностью, необходимо учитывать специфику данного аспекта безопасности, состоящую в том, что информационная безопасность есть составная часть информационных технологий – области, развивающейся беспрецедентно высокими темпами. В области информационной безопасности важны не столько отдельные решения (законы, учебные курсы, программно-технические изделия), находящиеся на современном уровне, сколько механизмы генерации новых решений, позволяющие как минимум адекватно реагировать на угрозы информационной безопасности или предвидеть новые угрозы и уметь им противостоять.

Многообразие функций и задач, решаемых органами государственной и муниципальной службы, требует постоянного совершенствования системы защиты конфиденциальной информации, принятия новых нормативных актов, методических документов, положений, инструкций для руководителей, должностных лиц и персонала этих учреждений, а также разработки положений и стандартов для структурных подразделений, созданных в целях повышения квалификационного уровня сотрудников и роста общего уровня защиты информации на предприятии.

Заключение

Национальный проект «Цифровая экономика» имеет своей основополагающей целью формирование цифрового будущего России. Понятие «цифровой экономики» определяется в нем как система экономических, культурных и социальных отношений, основанных на использовании цифровых информационно-коммуникативных технологий.

Политика государства в данном вопросе – это формулировка целей, постановка задач по развитию цифровой экономики, формирование знаний о феномене исследования, об управлении инновациями и т. п. Федеральные программы носят системный характер, но имеют разносторонние подходы к реализации. Само существование Программы на общегосударственном уровне является доказательством того, что государство во главе с Президентом и Правительством осознает значимость проблемы и актуальность форсированного проникновения цифровых технологий во все отрасли народного хозяйства и социальную жизнь российского общества.

По данным Счетной палаты России, наибольшие проблемы с реализацией национальных проектов возникают в регионах. В 2019 г. для мониторинга реализации национальных проектов был запущен сервис для отражения информации по каждой из национальных целей на базе Центра информационных технологий и систем органов исполнительной власти (ЦИТиС) Рособнадзора – параллельно действующей электронной системе по управлению всеми нацпроектами в рамках «Электронного бюджета». Также в 2020 г. на уровне Правительства Российской Федерации разрабатываются методические рекомендации по организации участия органов местного самоуправления в реализации региональных проектов для обеспечения достижения целевых показателей соответствующих национальных проектов.

Все эти тенденции свидетельствуют об активном формировании и развитии организационных и методологических основ разработки и реализации проектов в системе стратегического планирования и управления развитием территории с целью повышения эффективности и результативности государственного и муниципального управления. Отмеченные перспективы внедрения и реализации региональных проектов при условии ресурсного обеспечения, непрерывного мониторинга и контроля за промежуточными результатами (по контрольным точкам) позволяют рассчитывать на повышение достоверности стратегических целей и задач социально-экономического развития субъектов Российской Федерации и муниципальных образований.

В настоящее время совершенствование цифровых технологий в России находится на разных стадиях. Причинами этому являются состояние рынка, внимание со стороны бизнеса и государства, изучение и развитие определенных направленностей технологий, а также определение приемлемости (допустимости) использования цифровых технологий.

Разрабатывается нормативная база, регулирующая отношения, складывающиеся в процессе формирования цифровой экономики – ведется подготовка «Проекта концепции комплексного правового регулирования отношений, возникающих с связи с развитием цифровой экономики».

Предлагаемые Концепцией изменения законодательства Российской Федерации направлены на урегулирование следующих групп общественных отношений:

- создание и использование специальных правовых режимов для организаций, ведущих работу в приоритетных видах деятельности цифровой экономики;
- формирование инструментов стимулирования развития цифровой экономики;
- определение принципов и подходов к международному регулированию отношений в цифровой среде;
- использование цифровых технологий при осуществлении контрольно-надзорных функций, а также функций, связанных с обжалованием действий и

решений органов контроля, привлечением к административной ответственности подконтрольных субъектов;

➤ определение направлений корректировки и примерного перечня административных регламентов и иных норм, принципиально допускающих автоматическое воздействие на юридические и физические лица, автоматическое исполнение;

➤ комплексное регулирование робототехники и киберфизических систем, в том числе: определение понятия киберфизических систем, порядка ввода их в эксплуатацию и гражданский оборот, определение ответственности; определение основных мер государственного содействия развитию сферы робототехники и киберфизических систем, в том числе по управлению национальной программой развития робототехники и киберфизических систем.

Благодаря проектам развития цифровых технологий, которые активно развиваются в России последнее десятилетие, цифровое неравенство как возможность доступа к интернету существенно сократилось. В настоящее время более существенным является иная форма цифрового неравенства – различная степень распространенности видов цифровых технологий. В национальном проекте «Цифровая экономика Российской Федерации» для этого предусмотрены такие меры, как подключение социально значимых объектов инфраструктуры к широкополостному доступу к сети Интернет, создание платформы для обмена информацией между государством, гражданами, коммерческими и некоммерческими организациями, универсальной цифровой платформы инвентаризации, учета и контроля состояния всех видов энергоресурсов имущественных комплексов, защищенной цифровой среды аудиовизуального взаимодействия государственных органов, организаций и граждан на федеральном, региональном и муниципальном уровнях и другие мероприятия.

Одно из направлений национального проекта «Цифровая экономика» – реализация концепции «Государство как платформа». Она предусматривает сквоз-

ную межведомственную цифровизацию процессов и создание комплексной организационно-технической инфраструктуры как для предоставления госуслуг, так и для обеспечения деятельности системы государственного управления.

Цифровая трансформация государства является частью реформы государственного управления. Если в новых условиях показателем качества работы государственного аппарата станет максимальная удовлетворенность граждан, то этот поворот в отношениях между гражданами и чиновниками приведет к необходимости полностью менять принципы работы государственного аппарата, прорабатывать новые компетенции государственных служащих. Необходимо будет создать гибкую, адаптивную, высокотехнологичную систему управления, основанную на данных, оптимизировать структуру государственного аппарата, процессы взаимодействия с потребителями государственных услуг и рутинные вспомогательные процессы.

В цифровой трансформации важным становятся действительно широкое внедрение методов управления изменениями, пересмотр подхода к принятию решений, развитие культуры принятия решений, основанных на данных с использованием как математических методов анализа, так и методов, позволяющих при создании решений понять реальные потребности людей, создавая цифровые решения.

Следует отметить, что эффективное внедрение и использование цифровых технологий на основе развития информационных систем в органах государственной и муниципальной власти сдерживается отсутствием типовых технологий, адаптированных к системе государственного и муниципального управления. Одновременно на этот процесс оказывает влияние недостаточный уровень функционирования электронно-цифровой среды органов управления, одним из важнейших элементов которой являются государственные и муниципальные служащие новой формации. Кроме того, наблюдается неодинаковый уровень готовности к использованию информационных возможностей различных органов власти. И дело не только в уровне управления (федеральный, региональный или орган

местного самоуправления). В органах с равным статусом, но находящихся в различных регионах или муниципалитетах, часто применяется различный набор программного обеспечения, технических средств и способов коммуникации. Все это в определенной степени замедляет процесс освоения информационно-коммуникационных технологий и цифрового развития в целом, а также затрудняет адаптацию служащих государственных и муниципальных органов к свободному использованию возможностей цифровизации и соответствующих ресурсов.

Для решения этих проблем и дальнейшего динамичного развития в сфере цифровизации и обеспечения освоения цифровых компетенций государственными и муниципальными служащими необходимы усилия, в первую очередь, федеральных и региональных органов государственной власти. Они должны быть направлены на создание единых, универсальных нормативных требований (инструкций) для создания и использования цифровых технологий с обязательной адаптацией государственных и муниципальных служащих к работе на их основе.

В заключение отметим, что при анализе проблематики, связанной с информационной безопасностью, необходимо учитывать специфику данного аспекта безопасности, состоящую в том, что информационная безопасность есть составная часть информационных технологий – области, развивающейся беспрецедентно высокими темпами. В области информационной безопасности важны не столько отдельные решения (законы, учебные курсы, программно-технические изделия), находящиеся на современном уровне, сколько механизмы генерации новых решений, позволяющие как минимум адекватно реагировать на угрозы информационной безопасности или предвидеть новые угрозы и уметь им противостоять.

Список рекомендуемой литературы

1. Паспорт национального проекта «Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 N 7) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328854/.
2. Андреева Г. Н., Бадальянц С. В., Богатырева Т. Г., Бородай В. А., Дудкина О. В., Зубарев А. Е., Казьмина Л. Н., Минасян Л. А., Миронов Л. В., Стрижов С. А., Шер М. Л. Развитие цифровой экономики в России как ключевой фактор экономического роста и повышения качества жизни населения: монография. – Н. Новгород: Издательство «Профессиональная наука», 2018.
3. Ануфриева, А. Ю. Анализ методов работы с персоналом по защите конфиденциальной информации в органах государственной власти, государственных учреждениях и на предприятиях / А. Ю. Ануфриева, Е. Н. Пальчун // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. – 2013. – С. 351–360.
4. Беликова, К. М. Особенности правового регулирования цифровой интеллектуальной экономики / К. М. Беликова // Закон и право. – 2018. – № 8. – С. 26–30.
5. Волкова, А. А. «Цифровая экономика: сущность явления, проблемы и риски формирования и развития» / А. А. Волкова, В. А. Плотников, М. В. Рукинов // Управленческое консультирование. – 2019. – № 4. – С. 38–49.
6. Даважамц, Г. Роль цифровизации в государственном управлении [Электронный ресурс]. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_41114845_20420205.pdf (дата обращения: 15.06.2020).
7. Даль, В. Толковый словарь живого великорусского языка / В. Даль. – Т. 1. – М., 1989. – С. 67.

8. Департамент развития цифровой экономики [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Российской Федерации. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/razrabotannyu_minekonomrazvitiya_zakonoproekt_o_cifrovyyh_pesochnicah_proshel_1_chtenie_v_gosdume.html (дата обращения: 24.05.2020).

9. Доклад «Государство как платформа: люди и технологии» [Электронный ресурс]. – URL: https://gspm.ranepa.ru/uploads/files/2019/01/17-01-2019_0.pdf (С. 13) (дата обращения: 15.06.2020).

10. Дорожные карты развития «сквозных» цифровых технологий [Электронный ресурс]. – URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/presentations/20191127adorozhnaya-karta-razvitiya-skvoznoi-tsifrovoi-tehnologii1-5.pdf>.

11. Духновский, С. В. Кадровая безопасность / С. В. Духновский. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 245 с.

12. Егорова, Л. С. Риски и угрозы в системе кадровой безопасности организации / Л. С. Егорова, П. С. Фролова, О. Н. Фролова // Вестник КГУ им. Н. А. Некрасова. – 2013. – № 6. – С. 145.

13. Закиров, Р. Ш. Информационная безопасность / Р. Ш. Закиров. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 73 с.

14. Иванов, О. Б. Национальные проекты России: региональное измерение / О. Б. Иванов, Е. М. Бухвальд // Актуальные вопросы экономики. – 2019. – № 1. – С. 37–53.

15. Казакова, А. Ф. Цифровая экономика и профессиональное образование: точки соприкосновения / А. Ф. Казакова, И. В. Власюк // Известия ВГПУ. Серия Педагогические науки. – 2019. – № 2. – С. 48–51.

16. Ковшикова, Е. В. Информационная безопасность в региональном органе исполнительной власти: технологии работы с документами / Е. В. Ковшикова, И. В. Шиндряева // Техничко-технологические проблемы сервиса. – 2018. – № 1(43). – С. 121–125.

17. Конкурсный отбор на предоставление грантов на государственную поддержку программ деятельности лидирующих исследовательских центров.

Материалы РВК [Электронный ресурс]. Дата размещения: 10.10.2019. – URL: <https://www.rvc.ru/about/selection/lits/>.

18. Кулагина, Н. А. Внедрение проектного управления и информационных технологий обеспечения проектной деятельности в исполнительных органах государственной власти субъектов РФ / Н. А. Кулагина, Н. Ю. Азаренко // Регион: системы, экономика, управление. – 2018. – № 4 (43). – С. 33–42.

19. Куракин, А. В. Государственная служба и информационная безопасность / А. В. Куракин, М. В. Костенников // Вопросы безопасности. – 2014. – № 6. – С. 18–67.

20. Материалы сайта «Цифровая экономика». URL: <https://data-economy.ru/2024>.

21. Махалина, О. М. Креативные направления цифровизации образования в России / О. М. Махалина, О. В. Махалин // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2019. – № 3. – С. 8–19.

22. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований к претендентам на замещение должностей государственной гражданской службы и государственным гражданским служащим. Версия 2.0 (утв. Министерством труда и социальной защиты РФ) [Электронный ресурс] // Справочная правовая система КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru>.

23. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы. Версия 3.2 (утв. Министерством труда и социальной защиты РФ) [Электронный ресурс] // Справочная правовая система КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru>.

24. Минкомсвязь России. Операторы мер поддержки «сквозных» цифровых технологий подвели итоги конкурсных отборов [Электронный ресурс]. – URL: <https://digital.gov.ru/ru/events/39614/>.

25. Морозова, Л. С. Управление региональными и муниципальными проектами / Л. С. Морозова, В. Ю. Морозов, Н. В. Хаванова, Е. В. Литвинова, В. А. Данилова // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 10 (99). – С. 1241–1244.

26. Направления развития цифровых технологий в России / Аналитический обзор изменений в цифровой экономике Российской Федерации в 2018–2019 годах [Электронный ресурс]. – URL:https://digest.data-economy.ru/annual-report-2019_Napravleniya_razvitiya_cifrovyyh_tekhnologij_v_Rossii.

27. Наточий, В. В. Применение информационных технологий для оценки профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих [Текст] / В. В. Наточий, Е. Н. Наточая // Социум и власть. – 2018. – № 4. – С. 41–52 // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/309823>. – URL: для авториз. Пользователей (дата обращения: 15.04.2020).

28. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам 24 декабря 2018 г., протокол № 16) [Электронный ресурс] // Справочная правовая система Консультант-Плюс. – URL: <http://www.consultant.ru>.

29. Нормативное регулирование цифровой среды [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Российской Федерации – URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/normativnoe_regulirovanie_cifrovoy_sredy/ (дата обращения: 24.05.2020).

30. Нормативное регулирование: [Электронный ресурс] // Автономная некоммерческая организация «Цифровая экономика». – URL: <https://data-economy.ru/regulation> (дата обращения: 24.05.2020).

31. Оганесян Т. К., Стырин Е. М., Абдрахманова Г. И., Розмирович С. Д., Меркулова Д. Ю., Бикбулатова Ю. С. Цифровая экономика: глобальные тренды и практика российского бизнеса: [Электронный ресурс] // Институт менеджмента инноваций. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – URL: <https://imi.hse.ru/data/2017/10/07/1159564192/!Цифровая%20экономика%20-%20глобальные%20тренды%20и%20практика%20российского%20бизнеса.pdf> (дата обращения: 24.05.2020).

32. Определены лидирующие исследовательские центры и компании-лидеры по сквозным цифровым технологиям. – URL:

<https://ntinews.ru/news/tsifrovaya-ekonomika/opredeleny-lidiruyushchie-issledovatel'skie-tsentry-i-kompanii-lidery-po-skvoznym-tsifrovym-tehnolog.html>.

33. Официальный сайт министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ [Электронный ресурс]. – URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882/> (дата обращения: 15.06.2020).

34. Официальный сайт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». – URL: <https://digital.ac.gov.ru/about/>.

35. Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» утверждён решением президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам 24 декабря 2018 года.

36. Паспорт федерального проекта «Нормативное регулирование цифровой среды» [Электронный ресурс] // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. – URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/pasport-federalnogo-proekta-normativnoe-regulirovanie-tsifrovoj-sredyi.pdf> (дата обращения: 24.05.2020).

37. Перспективные направления применения робототехники в бизнесе. Доклад Минкомсвязь. 25.03.2020. – URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/presentations/doklad.pdf>.

38. Пестерева, Н. М. Формирование профессиональных компетенций государственных служащих: монография / Н. М. Пестерева, Л. С. Цветлюк, О. С. Надеина – М.: Изд-во Московского гуманитарного университета, 2016. – 139 с.

39. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 01 декабря 2016 года «Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию» // Парламентская газета. № 45. – 02-08.12.2016.

40. Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р «Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации»». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_221756/.

41. Регуляторные песочницы [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Российской Федерации. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/normat

[ivnoe_regulirovanie_cifrovoy_sredy/regulyatornye_pesochnicy/](#) (дата обращения: 24.05.2020).

42. Сквозные технологии цифровой экономики. – URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/>.

43. Сквозные цифровые технологии. – URL: https://spravochnick.ru/informacionnye_tehnologii/skvoznue_cifrovye_tehnologii/.

44. Соловова, Н. В. Кадровая безопасность: нормативное и административное обеспечение / Н. В. Соловова. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2018. – 80 с.

45. Спиноза, Б. Богословско-политический трактат / Спиноза Б. // Избр. произвед: в 2-х томах. – Т. 1. – М.: Госполитиздат, 1957.

46. Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих [Электронный ресурс] // Справочная правовая система КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru>.

47. Справочник типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы (утв. Минтрудом России) [Электронный ресурс] // Справочная правовая система КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru>.

48. Суперсервисы: госуслуги без бумажных документов и визитов в госорганы [Электронный ресурс] // Госуслуги. – URL: <https://www.gosuslugi.ru/superservices> (дата обращения: 15.06.2020).

49. Супян, Н. Цифровые цели большой коалиции / Н. Супян // Научно-аналитический вестник ИЕ РАН – №2 – 2018 г. – С. 159–167.

50. Тухватуллин А. Федеральный проект «Цифровое государственное управление»: цифровая трансформация госуслуг и суперсервисы [Электронный ресурс]. – URL: <https://bftcom.com/expert-bft/10220/> (дата обращения: 15.06.2020).

51. Указ Президента Российской Федерации от 12 октября 2017 г. № 478 «О внесении изменений в Указ Президента Российской Федерации от 16 января

2017 г. № 16 «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки, который необходим для замещения должностей федеральной государственной гражданской службы» [Электронный ресурс] // Справочная правовая система КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru>.

52. Указ Президента Российской Федерации от 16 января 2017 г. № 16 «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки, который необходим для замещения должностей федеральной государственной гражданской службы» [Электронный ресурс] // Справочная правовая система КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru>.

53. Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (вместе с «Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года») // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=335184&fld=134&dst=1000000001,0&rnd=0.894930034353045#016153700265921478>.

54. Указ Президента РФ от 5 декабря 2016 г. № 646 «Об утверждении Доктрины информационной безопасности Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации от 12 декабря 2016 г. – № 50 – Ст. 7074.

55. Уровень исполнения расходов на нацпроекты вырос [Электронный ресурс] // Счетная палата. – URL: http://www.ach.gov.ru/press_center/news/38037?sphrase_id=11145292 (дата обращения: 15.06.2020).

56. Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Справочная правовая система КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru>.

57. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Справочная правовая система КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru>.

58. Халин, В. Г. Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски / В. Г. Халин, Г. В. Чернова //

Управленческое консультирование. – 2018. – № 10. – С. 46–63.
<https://doi.org/10.22394/1726-1139-2018-10-46-63>.

59. Хорев, А. И. Управление кадровой безопасностью организации / А. И. Хорев, Е. В. Горковенко, И. В. Платонова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2014. – № 11. – С. 181–184.

60. Цифровая экономика // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/779/>.

61. Что такое цифровая экономика? Тренды, компетенции, измерение Ч-80 [Текст]: докл. к XX Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 9–12 апр. 2019 г. / Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг и др.; науч. ред. Л. М. Гохберг; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. – 82.

62. Чумарин, И. Г. Что такое кадровая безопасность / И. Г. Чумарин // Кадры предприятия. – 2003. – № 2.

63. Шнепс-Шнеппе, М. А. О программе «Цифровая экономика Российской Федерации»: как создавать информационную инфраструктуру [Электронный ресурс] / М. А. Шнепс-Шнеппе, В. А. Сухомлин, Д. Е. Намиот // International Journal of Open Information Technologies. – 2018. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-programme-tsifrovaya-ekonomika-rossiyskoy-federatsii-kak-sozdavat-informatsionnyu-infrastrukturu>.

64. Этические проблемы применения цифровых технологий: как искать решение [Электронный ресурс] // Гайдаровский форум – 2020. – 15.01.2020. – URL: http://ethics.cdto.center/1_1.

Часть 2 **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ:
АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И
ЭФФЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Материалы VI внутривузовской научно-практической конференции, посвященной Дню работников кадровой службы

30 мая 2020 г. в академии прошла VI Внутривузовская научно-практическая конференция, посвященная Дню работников кадровой службы, «Управление персоналом в современных организациях: актуальные проблемы и эффективные решения».

Местом проведения конференции стал конференц-зал Zoom. За счет дистанционного формата смогли выступить студенты, которые находились в других областях РФ и удаленных населенных пунктах Волгоградской области. Было подготовлено более 20 докладов, посвященных различным аспектам управления персоналом. Выступали уже сложившиеся исследователи – магистранты, бакалавры-выпускники – наш резерв исследователей, планирующих поступать в магистратуру, и юные участники – студенты третьих курсов. Все выступления были выслушаны с большим интересом, заданы вопросы, даны рекомендации для последующего изучения тем. В конференции приняли участие преподаватели кафедры корпоративного управления Наталья Булетова, Николай Субочев, Ирина Ленская, Алексей Соколов, Елена Смолина, Татьяна Иванова. Они и другие преподаватели кафедры и факультета (И. В. Шиндряева, Е. В. Ковшикова, О. В. Рвачева, И. В. Богомолова) оказали помощь студентам в подготовке ярких, интересных докладов.

Юлия Дроздова, к.с.н., доцент, декан факультета государственного и муниципального управления: «Стало традиционным на факультете государственного и муниципального управления проведение в конце мая внутривузовской

научно-практической конференции, посвященной Дню работников кадровой службы “Управление персоналом в современных организациях: актуальные проблемы и эффективные решения”. Кафедра корпоративного управления, руководитель образовательных программ по направлению «Управление персоналом», доктор социологических наук, профессор Н. С. Субочев уже шестой раз совместно с коллегами по кафедре организовал и провел данный научный форум для апробирования результатов исследований в сфере управления персоналом как студентами, начинающими исследователями, так и их наставниками-преподавателями. Считаю данный формат научного взаимодействия и обмена опытом, который в этом году прошел дистанционно, важным в подготовке будущих специалистов в области управления персоналом, стартовой площадкой для дальнейшей успешной практической и исследовательской работы. Многие, кто когда-то принимал участие в конференции, сегодня являются успешными менеджерами, на практике реализующими свои идеи, впервые прозвучавшие во время дискуссий».

Николай Субочев, д-р социол. наук, профессор кафедры корпоративного управления, почетный работник высшего образования РФ: «Наша традиционная конференция совпала по времени с 10-летним юбилеем кафедры корпоративного управления. На протяжении этого времени мне посчастливилось быть руководителем студенческого HR-клуба, на плановых заседаниях которого выступали успешные практики управления персоналом. Деловое общение с ними способствовало профессиональному развитию и трудоустройству наших студентов. На этот раз общение участников конференции было дистанционным, и тем не менее доклады студентов выпускных курсов бакалавриата и магистратуры произвели на меня весьма благоприятное впечатление. Порадовали и выступления студентов третьего курса, которые приобрели ценный опыт презентации своих знаний. Завершая свой 25-летний трудовой путь в нашем институте, приятно сознавать, что у нас выросла достойная смена в преподавательском корпусе. И среди студентов немало увлеченных и талантливых людей. Благодарю коллег за плодотворное сотрудничество и желаю всем больших успехов в учебной, научной и трудовой деятельности!»

Т. В. Овсянникова

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УЧРЕЖДЕНИЯХ КУЛЬТУРЫ

ГОБУК ВО «Волгоградский институт искусств и культуры»,
кафедра библиотечно-информационной деятельности, канд. социол. наук, доцент

На сегодняшний день эффективность деятельности любой организации зависит прежде всего не от финансов и материально-технической базы, а от сотрудников, работающих в учреждениях культуры (их опыта, профессиональной компетентности). Для эффективной работы организациям необходима грамотно построенная система управления персоналом. Сфера культуры представляет уникальную и неповторимую область деятельности, которая характеризуется достаточно обширным разнообразием связей с действительностью, сложностью взаимоотношений компонентов внутри организации, наличием художественно-творческого начала, что накладывает отпечаток на всю систему управления персоналом.

Управление персоналом представляет собой систему приемов, методов, технологий, процедур работы с кадрами. Задачей такой системы является обеспечение организаций в нужное время кадрами в необходимом объеме и количестве, требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование. Целью управления персоналом является формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом [1, с.102]. Система управления персоналом включает в себя такие элементы, как разработка кадровой политики, подготовка, подбор и расстановка кадров, их оценка, переподготовка и повышение квалификации, стимулирование, формирование и развитие мотивации сотрудников.

Современные методы управления персоналом – это способы целенаправленных управленческих воздействия на персонал для достижения целей управ-

ления. Они могут варьировать в зависимости от размеров, организационно-правовых форм, типов организаций и др. Выделяют административные, экономические, социологические и психологические методы, которые отличаются друг от друга способами воздействия на людей. Они находятся в постоянном развитии и взаимодействии между собой. Поэтому в практике управления обычно применяются одновременно различные методы, а также их комбинации. Так, административные методы напрямую связаны с социально-психологическими методами, поскольку, исходя из принципа единоначалия, руководство имеет право издавать различные приказы и распоряжения. Но оно должно учитывать при этом общее состояние коллектива, его «социально-психологического» климата, а также индивидуальные способности сотрудников, которые во многом определяют успешность выполнения издаваемых приказов или распоряжений. Использование же только административных и экономических методов не позволит мобилизовать творческую активность работников на достижение целей организации [2, с.106].

Комплектование кадров является важнейшим элементом системы управления. От того, насколько правильно и профессионально будет сформирован штат, зависит в дальнейшем эффективность работы всей организации, ее эргономичность. Грамотный подбор персонала позволит не затрачивать дополнительные экономические ресурсы, высокопрофессиональных специалистов с опытом работы не придется обучать, оплачивать курсы повышения квалификации. Именно для этого служат технологии управления персоналом, которые представляют совокупность приемов, способов и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и высвобождения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности. Это обеспечивает направленное воздействие, помогающее достичь поставленных целей и повысить производительность труда.

Персонал учреждений культуры – это категория работников, которым в силу их способностей, профессиональных знаний и умений, опыта и компетент-

ности поручено осуществлять функционирование учреждений культуры и руководство ими. Процесс управления персоналом в сфере культуры не имеет единых норм, он осуществляется в зависимости от величины штата, миссии, задач учреждений культуры, а также его отраслевой принадлежности и ведомственности [3, с.179]. Также в силу отраслевой специфики к работникам предъявляются требования, вытекающие из особенностей культурной деятельности. Это творческий труд, публичное пространство, сфера услуг. Кроме того, работник учреждений культуры должен разбираться в вопросах истории и современного состояния культуры, соответствовать должностным требованиям, быть коммуникабельным, тактичным, инициативным. Согласно ст. 4 Федерального закона от 15.04.1998 № 64-ФЗ «О культурных ценностях, перемещенных в Союз ССР в результате Второй мировой войны и находящихся на территории Российской Федерации» учреждения культуры – российские государственные (в том числе ведомственные) и муниципальные музеи, архивы, библиотеки и иные научные, образовательные, зрелищные и просветительские предприятия, учреждения и организации, осуществляющие свою деятельность в сфере образования, науки и культуры.

Поскольку сфера культуры очень обширна, мы рассмотрим систему управления персоналом на примере таких учреждений, как библиотеки. Модернизация российского общества, повлекшая за собой изменения в деятельности библиотек разных типов и видов, заставляет их овладевать новыми методами управления. Современная библиотека – это сложная многокомпонентная система, которая существует в информационном пространстве, включающая в себя различные элементы (технологические, информационные, управленческие ресурсы).

В библиотечном деле проблемы качества персонала уже несколько десятков лет стоят очень остро [4, с. 44]. Такие выводы позволяет сделать анализ публикаций в профессиональных изданиях, отчетов общедоступных (публичных) библиотек, включенных в базу данных «Центральные библиотеки субъектов РФ». Сохранение миссии библиотеки и улучшение взаимодействия с ее пользо-

вателями – это задача, требующая совершенствования управленческих сил. В основе стратегии управления персоналом лежит стратегия развития библиотеки, направленная на поддержку достижения поставленных ею целей. Она определяет направление работы и содержит сроки и показатели, по которым может быть оценена эффективность ее реализации. Грамотное распределение обязанностей, обозначение меры ответственности каждого сотрудника библиотеки позволяет прогнозировать результаты. И важнейшая роль в этом процессе принадлежит директору библиотеки. Руководитель должен уметь выделять управленческие приоритеты, самостоятельно ориентироваться в изменчивой социальной, библиотечной и образовательной реальности, способствовать саморазвитию имеющихся возможностей, владеть современными стратегиями и методами управления [5, с. 96].

Административные методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал, основываются на власти, дисциплине и взысканиях. Эти методы способствуют развитию всех структурных подразделений с целью достижения основной цели публичной библиотеки – улучшение качества информационно-библиотечного обслуживания пользователей. Административные методы стимулируют сотрудников библиотеки на выполнение конкретных задач управления, создают основу для функционирования всех других методов управления. Весь коллектив должен четко понимать цели, стоящие перед ним, и способы их достижения. Можно выделить пять основных способов административного воздействия: организационные, распорядительные воздействия, дисциплинарная, материальная, административная ответственность и взыскания.

Организационные воздействия основаны на подготовке и утверждении локальных нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретной библиотеки. Основными документами являются: правила пользования библиотекой, устав библиотеки, положения об отделах и секторах, входящих в структуру библиотеки, должностные инструкции и технологические инструкции на отдельные процессы работы и др.

Распорядительные воздействия направлены на достижение коллективом поставленных задач управления. К способам распорядительного воздействия относятся приказы, распоряжения, инструкции и др. Негативное отношение некоторых директоров библиотек к работе, отсутствие четкой стратегии развития библиотеки, современного маркетинга и высокой корпоративной культуры приводят к снижению общего эффекта от применения административных методов. Директор библиотеки обязан уделять внимание организационным факторам, внедрению продуманных организационных структур, служб и отделов, чёткому распределению обязанностей между своими заместителями, заведующими отделами, распределению задач, прав, ответственности [6, с. 37].

Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов производства. При этом важное место в библиотеках отводится мотивации труда персонала. В библиотеках стандартно используются материальные и нематериальные формы экономического стимулирования персонала, которые органично дополняют друг друга и служат побуждению сотрудников к эффективной деятельности для достижения целей организации.

Оплата труда является одним из ведущих мотивов трудовой деятельности персонала библиотеки. Она обеспечивает связь между результатом труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации. Материальное стимулирование совершенствует (а порой и повышает) ответственность сотрудников библиотеки за результаты труда, уменьшает текучесть кадров, способствует развитию профессиональной инициативы, обеспечивает заинтересованность структурных подразделений библиотеки в повышении качественных и количественных показателей.

В ряде библиотек разработана система дополнительных денежных вознаграждений персонала библиотеки по результатам труда: доплаты, надбавки, премии, материальная помощь, дотации и компенсации. Например, доплаты и надбавки устанавливаются за качество выполненной работы, расширение зоны, увеличение объема работы, совмещение должностей, непрерывный стаж, внедрение новых информационных технологий и передового библиотечного опыта,

ведение приоритетных направлений работы, активное участие в организации системы повышения профессиональной квалификации и т. д. Материальная помощь выделяется сотрудникам, оказавшимся в трудных условиях, неработающим пенсионерам и др.

Ежемесячно руководитель библиотеки совместно с заместителями (методический совет) распределяет надбавки и доплаты между сотрудниками, опираясь на такие показатели, как квалификация, образование, качество, эффективность труда, творческая активность и др. Для получения объективных данных о профессиональной компетентности каждого работника введена аттестация сотрудников. Наравне с материальными формами стимулирования кадров активно используют и нематериальные. К ним относятся: удобный режим труда, сокращенный рабочий день, дополнительный отпуск, обучение персонала и др.

Коллективный договор устанавливает дополнительные социально-трудовые права и гарантии, улучшающие положение работников, в том числе и библиотекарей, по сравнению с действующим законодательством, повышает заинтересованность работников в эффективности и росте производительности труда (предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска, выделение беспроцентных ссуд и др.). Вместе с тем хочется добавить, что работа по мотивированию и стимулированию персонала должна носить системный характер и быть основой ее кадровой политики.

Главным законом функционирования любой библиотеки является плановое ведение деятельности, которое имеет четко разработанные цели и стратегию их достижения. Основными формами планирования работы являются текущие, стратегические и оперативные планы. Планирование деятельности библиотеки по основным показателям должно быть подчинено ее целям деятельности и согласовано с Учредителем. Также сегодня многие библиотеки работают в рамках муниципального задания, согласованного с администрацией. План библиотеки составляется на основании планов отделов, секторов, а их планы – на основании индивидуальных планов сотрудников. Необходима координация и кооперация

деятельности заинтересованных библиотек в решении стоящих перед ними задач.

Особое место в механизме планового управления играет прогнозирование. Анализ деятельности персонала – один из эффективных методов управления, позволяющий выявить негативные моменты и внедрять передовой отечественный и зарубежный опыт деятельности библиотек. Библиотеки должны регулярно диагностировать эффективность деятельности персонала своих подразделений, оценивать качество предоставляемых пользователю услуг путем проведения мониторинга. Администрация библиотеки должна постоянно отслеживать анализ выполнения работы, совершенствования структуры, эффективность использования документных фондов, анализ контингента пользователей, кадрового состава библиотеки и др.

В основе социологических методов лежат способы мотивации общественного воздействия на людей. Они играют важную роль в управлении персоналом библиотеки, позволяют выявлять потребности и интересы пользователей. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач библиотеки.

Изучение микроклимата в коллективе является важной психологической проблемой, помогающей выявить противоречия во взаимоотношениях между сотрудниками и читателями всех категорий. Знание особенностей этих противоречий позволяет успешно решать конфликтные ситуации «библиотекарь-пользователь» и «библиотекарь-библиотекарь», возникающие в процессе обслуживания и совместной деятельности. Библиотекарям нужно устанавливать разносторонние отношения с читателями, организовывать коммуникативную деятельность для реализации целей и задач библиотеки. Для выявления социально-психологических факторов, влияющих на эффективность производства и качества труда, используются такие методы, как опрос (анкетирование, интервью), применение специальных тестов и т. п.

Управляющая система в своих действиях опирается на инициативу сотрудников, общественных организаций, использует их влияние в коллективе для решения задач, стоящих перед библиотекой. Социально-психологические методы направлены на улучшение работы библиотеки. Стилль руководства является тем фундаментом, на котором строится управленческая деятельность. Руководитель библиотеки должен уметь использовать разные методы управления в зависимости от конкретной обстановки, специфики решаемых задач, социально-психологических особенностей коллектива и своих личных качеств.

Технологии кадрового управления персоналом библиотеки предполагают осуществление планирования, найма, отбора и приема персонала; проведение деловой оценки соискателей на должность; профориентации; адаптации кадров и развитие деловой карьеры; продвижение и управление карьерой; обеспечение информационного, правового и нормативно-методического аспекта управления. Все это позволяет повысить уровень библиотеки, сделать ее деятельность более эффективной для пользователей. В связи с этим кадровая работа становится важным направлением в деятельности руководителя, который должен грамотно подбирать кандидатов на должность, разрабатывать систему стимулирования сотрудников, проводить аттестацию, внедрять систему повышения квалификации, обеспечивать программы развития персонала и создание кадрового резерва на определенные периоды.

В дальнейшем технологический процесс управления заключается в разработке полноценной системы мотивации, направленной на повышение производительности труда. Актуальными вопросами в данной области являются: определение критериев оценки результатов деятельности, загруженности и развитие мотивации сотрудников; обеспечение их карьерного роста и продвижения; развитие системы наставничества; увеличение зарплаты; диагностика и оценка компетенций сотрудников, определение степени их соответствия кадровой стратегии библиотеки [7]. Систематически должна проводиться аттестация и оценка трудовой деятельности. На основании полученных результатов решается вопрос

о целесообразности переподготовки, повышения квалификации кадров. Проблема повышения квалификации и требований к компетенциям библиотечных специалистов в библиотеках разных организационно-правовых форм была и остается острой [8, 9]. Это связано с тем, что в библиотеки приходит работать много непрофильных специалистов, которых надо учить и переучивать силами системы повышения квалификации. Также постоянно происходят изменения в информационно-библиотечных технологиях, и поэтому ужесточаются требования к повышению квалификации со стороны вышестоящих органов. В связи с этим для эффективного использования потенциала сотрудников важно, чтобы кадровый менеджмент стал центральной частью общей стратегии библиотеки, когда руководству важно учитывать вопросы управления персоналом в комплексе – на этапе разработки планов развития всей библиотечной деятельности [10].

Таким образом, в процессе применения современных технологий управления персоналом в организации обеспечивается: отбор, найм и контроль; построение системы аттестации; поддержание профессионального образования; обновление кадрового резерва и т. д.

Библиографический список

1. Журавлев, П. В. Технология управления персоналом / П. В. Журавлев, С. А. Карташов. – М.: Кнорус, 2014. – 211 с.
2. Климов, С. М. Интеллектуальные ресурсы организации / С. М. Климов. – СПб.: Лань, 2014. – 300 с.
3. Федотова, Н. Г. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Н. Г. Федотова; НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2015 – 282 с.
4. Макеева, О. В. Актуальные проблемы работы с персоналом библиотек на современном этапе развития библиотечного дела / О. В. Макеева // Библиосфера. – 2018. – № 4. - С.48–55.
5. Колесникова, М. Н. Управление персоналом библиотеки: учеб.-практ. Пособие / М. Н. Колесникова. – СПб.: Профессия, 2011. – 192 с.

6. Дригайло, В. Г. Командное управление библиотекой вуза как социальным институтом: взаимодействие дирекции, руководящих сотрудников и общественных организаций / В. Г. Дригайло // Науч. и техн. б-ки, 2016. – С. 36–51.

7. Ключев, В. К. Изменяющиеся функции управления персоналом библиотеки / В. К. Ключев, М. П. Захаренко // Российская государственная библиотека для молодежи. – URL: http://www.rgub.ru/professional/published/article.php?article_id=324 (дата обращения: 12.06.2020).

8. Каленов, Н. Е. Новые вызовы в библиотечно-информационном пространстве: современные кадры – забота самих библиотек / Н. Е. Каленов, В. А. Цветкова // Библиотековедение. – 2017. – № 5. – С. 587–591.

9. Аврамова, Е. В. Модель внутренней системы повышения квалификации кадров публичной библиотеки / Е. В. Аврамова // Научно-техническая информация. Серия 1, Организация и методика информационной работы. – 2016. – № 9. – С. 26–30.

10. Ключев, В. К. Современная траектория подготовки кадров для библиотек: векторы развития / В. К. Ключев // Университетская книга. – 2016. – № 6. – С. 74–75.

М. С. Таранова

ОСНОВЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ МУНИЦИПАЛЬНОЙ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ

Волгоградский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы», магистр
Научный руководитель: Т. Б. Иванова, докт. экон. наук, профессор

Молодежная политика как самостоятельная отрасль государственного управления в последнее время отчетливо возрождается. На федеральном уровне активно осуществляются инициативы, направленные на координацию молодежной политики, осуществляется поддержка государством многочисленных молодежных организаций. На муниципальном уровне для выработки и реализации молодежной политики формируется эффективно действующая система кадрового обеспечения, в процессе функционирования которой происходит увеличение государственной и муниципальной службы дипломированными молодыми сотрудниками, обеспечивается их профессиональное развитие.

Муниципальная молодежная политика выступает в роли важнейшего инструмента для формирования, развития и активного использования молодежного потенциала. При осуществлении молодежной политики в муниципальных образованиях используются отраслевые органы местной власти, которые занимаются организацией и осуществлением мероприятий по работе с детьми и молодежью в соответствии с п. 34 ст. 16 Федерального Закона от 06.10.2003 г. № 131 – ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [1].

Молодёжная политика, реализуя функции социально ориентированной государственной структуры, формируется как сложно организованная иерархическая система, включающая организационно-управленческий, нормативно-правовой, материально-ресурсный, концептуально-содержательный и профессио-

нально-кадровый компоненты. Каждая из составляющих имеет существенные особенности и выполняет своё ролевое назначение, обеспечивая тем самым процесс институционализации современной государственной молодёжной политики.

В современных условиях большое внимание следует уделить подготовке кадров по реализации молодёжной политики государственных структур. Так, приказом Министерства образования № 3310 в системе высшего образования появилась новая специальность 351800 «Организация работы с молодёжью» с квалификацией «Специалист по работе с молодёжью» [2]. Специалист, который получил данное образование по этой специальности, должен уметь работать с молодёжными сообществами по месту жительства, учебы, работы; взаимодействовать с неформальными группами молодёжи; вести работу с объединениями молодёжи по интересам; проводить научные исследования проблем молодёжи и молодёжной политики и др.

Кадровое обеспечение молодёжной политики является элементом государственной кадровой политики, поэтому характер возникающих в органах по молодёжной политике проблем, хотя и имеет «молодёжную специфику», тем не менее обуславливается общими тенденциями развития системы государственного и муниципального управления.

Решение задач кадрового обеспечения органов по делам молодёжи на региональном и местном уровне возможно на основе реализации таких принципов, как:

- достаточность, обоснованная в четком определении качественного и количественного состава кадров в зависимости от объема и содержания их функций и компетенции, от способности имеющихся работников своевременно и оптимально обеспечить реализацию этих функций;
- профессионализм, требующий наличия у работников специального образования, его постоянное развитие;
- экономическая возможность государства содержать аппарат управления государственной молодёжной политикой;
- наличие эффективно действующего коллектива сотрудников;

– укрепление, стабильность кадрового состава, рациональное обновление отрасли, а также поиск, обучение новых сил, особенно молодого возраста.

В общем и целом, в деятельности системы кадрового менеджмента муниципальной молодежной политики крайне важно стратегическое видение, создание новых перспективных тенденций развития кадрового корпуса, прогноз будущих кадровых потребностей общества, имеющих определенную квалификацию и специализацию. Значит практика кадровой работы должна быть научно обоснованной, иметь перспективы, учитывая динамично растущих требований к кадрам. При этом приоритеты и стратегические цели необходимо выразить в кадровых программах и планах, перевести на язык практических действий, что позволит ограничить стихийность кадрового обеспечения и усилить его упреждающий характер.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 23.05.2020) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // СПС Консультант Плюс.

2. Елисеев, А. Л. Кадровое обеспечение реализации государственной молодежной политики на федеральном, региональном и муниципальном уровнях / А. Л. Елисеев // Вестник государственного и муниципального управления. – 2014. – № 3. – С.79–82.

Н. С. Маджидов

О НЕКОТОРЫХ ТРУДНОСТЯХ, СВЯЗАННЫХ С ПЕРЕХОДОМ КОМПАНИЙ НА УДАЛЕННУЮ РАБОТУ

Волгоградский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы», магистр
Научный руководитель Н. С. Субочев, докт. социолог. наук, доцент

В связи с переходом многих российских компаний на удаленный режим работы из-за пандемии коронавируса весьма актуальной стала организация удаленного управления персоналом. Переход на удаленную работу во многих случаях оказался внезапным, незапланированным, и компании столкнулись с рядом трудностей.

С одной стороны, это трудности чисто технические: медленный интернет, отсутствие или нехватка нужных наушников и микрофонов, веб-камер, а может быть даже и компьютеров. Не говоря о том, что в российских реалиях не каждый сотрудник имеет надлежащие домашние условия для удаленной работы: отсутствие отдельной комнаты с рабочей (а не семейной) обстановкой.

С другой стороны, это имеющиеся юридические ограничения на удаленный доступ к внутрикорпоративным базам данных. Понятно, что без свободного доступа сотрудников к внутренней информации не может быть полноценной работы.

Особой, гораздо более серьезной, проблемой оказалось неумение сотрудников (как руководителей, так и подчиненных) работать дистанционно [3]. Если «очный» формат работы позволял руководителю видеть непосредственно подчиненных, а подчиненным – руководителя, то удаленный режим все поменял. Теперь начальники, столь привыкшие держать всех в поле зрения и находиться внутри процесса, лишились возможности непосредственного воздействия и контроля. В свою очередь, подчиненные, привыкшие работать под таким воздействием и контролем, в новых условиях пребывают в некой растерянности.

По существу, проблема неумения работать дистанционно – это проблема *коммуникаций*, а именно изменения формата делового взаимодействия между руководителем и подчиненным. Коммуникация – обмен информацией между людьми [1, с. 613] – при обычном («очном») режиме работы и коммуникация при удаленном режиме отличаются друг от друга. В первом случае, когда между коммуникантами есть визуальный контакт, вербальная (словесная) коммуникация сопровождается невербальной (жестом, мимикой, взглядом и др.), а также таким немаловажным психологическим фактором, как личное присутствие коммуникантов в процессе общения. Все это делает передачу и восприятие информации более полными. О важности невербальных средств коммуникации пишут А. Мегрбян, Н. Н. Нечаев [2, с. 24] и многие другие авторы.

Во втором же случае, если мы говорим о разговоре по телефону, коммуникация лишена невербальной поддержки – мимики, взгляда, жеста (за исключением голоса, интонации), а также фактора личного присутствия коммуникантов. А это значительно уменьшает полноту информации.

При письменном общении мы имеем дело с чисто вербальной коммуникацией, где нет даже живого голосового и интонационного сопровождения, не говоря уже о жесте, взгляде и факторе личного присутствия.

Общение по видеосвязи делает коммуникацию наиболее близкой к обычной, «очной». Хотя и здесь есть свои особенности. Во-первых, и это главное, оно лишено фактора личного присутствия коммуникантов, что является своеобразной помехой в процессе коммуникации. Во-вторых, видеосвязь все же не передает всех тонкостей и деталей невербального аспекта коммуникации в силу технических причин.

Так или иначе, условия удаленной работы делают коммуникацию менее эффективной, а это, в свою очередь, влияет на управление персоналом в компании. В связи с этим руководители должны уделить особое внимание организации эффективной удаленной коммуникации.

Полагаем, что эффективной коммуникации можно добиться, придерживаясь коммуникативного кодекса, принципы которого разработаны Г. Грайсом и Дж. Личем. Суть этих принципов раскрывают следующие максимы (правила):

1. Максима качества информации:

- не говори того, что считаешь ложным;
- не говори того, в чем сомневаешься, для доказательства чего нет исчерпывающих аргументов.

2. Максима количества информации:

- изложи не меньше информации, чем требуется;
- изложи не больше информации, чем требуется.

3. Максима релевантности:

- не отходи от темы.

4. Максима ясности:

- будь последовательным;
- избегай неясности;
- избегай двусмысленности
- будь краток;
- будь систематичен.

5. Максима такта:

- польза для собеседника должна быть максимальной, моральный и эстетический ущерб – минимальным.

6. Максима великодушия:

- соблюдай принцип равенства в диалоге.

7. Максима одобрения:

- будь позитивно настроенным в отношении позиции собеседника.

8. Максима скромности:

- имей реалистичную самооценку: не завышай и не занижай чрезмерно ее.

9. Максима согласия:

- старайся найти компромисс.

10. Максима симпатии:

- будь благожелательным к собеседнику [4].

Помимо перечисленных базовых принципов существуют специальные правила и рекомендации по каждому из рассмотренных выше видов удаленного общения.

Например, при телефонном общении, которое характеризуется отсутствием визуального контакта, обмен информации зависит исключительно от речи. В связи с этим, с точки зрения содержания, речь должна быть ясной, краткой, по существу. Для этого рекомендуется заранее продумать, спланировать разговор, обозначив его тему, цель, детали. Особое внимание следует уделить голосу – его тембру, тону, громкости; необходимо следить за скоростью речи, интонацией. Телефонный разговор требует от участников общения немалого психологического напряжения. Поэтому он не должен быть долгим.

Если проблема требует подробного, более длительного обсуждения, можно использовать видеосвязь, которая существенно облегчает передачу и восприятие информации. На эффективность коммуникации с использованием видеосвязи влияют, помимо речевых, такие факторы, как внешний вид собеседников, обстановка в помещении, освещенность и др. С учетом этого рекомендуется заранее подготовиться к видеозвонку: выбрать тихое место с необходимым освещением (при этом не оказаться спиной к окну) и рабочей обстановкой, одеться в деловом стиле (это настраивает на рабочий лад).

При письменной коммуникации, которая тоже является распространенной, руководитель должен опираться на правила деловой переписки. Не следует допускать переноса речевых, орфографических, пунктуационных особенностей языка социальных сетей в сферу делового письменного общения.

Библиографический список

1. Добренков, В. И., Кравченко А. И. Фундаментальная социология: В 15 т. – Т. 13: Организация и управление. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 942 с.
2. Нечаев, Н. Н. Социально-психологические аспекты онтогенеза дискурса // Язык и культура. – 2017. – № 37 – С. 6–28.

3. Владимирская, А. Почему многие успели возненавидеть удаленную работу / Электронное периодическое издание «Ведомости» [Электронный ресурс]. – 2020. – URL: <https://www.vedomosti.ru/career/blogs/2020/03/19/825639-udalennuyu-rabotu>

4. Коммуникативный кодекс / Электронная энциклопедия «Википедия» [Электронный ресурс]. – URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%BA%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81

Е. И. Евтеева

МОТИВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В УФСИН ПО ВОЛГОГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

Волгоградский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы», бакалавр
Научный руководитель Н. С. Субочев, докт. социолог. наук, доцент

Эффективность труда персонала зависит не только от состояния производственной среды, но и от различных управленческих воздействий, которые в совокупности образуют систему мотивационного управления, в состав которой входят мотивирование и стимулирование.

Задача мотивационного менеджмента – создание комфортных условий труда и обеспечение соответствующего потребностям работника содержания работы. «Целевая установка заключается в формировании социально востребованного мотивационного ядра в структуре психики индивида, в коллективном сознании социальной группы, профессиональной общности»⁶⁷.

Говоря о мотивационном менеджменте как о системе, мы подразумеваем совокупность взаимосвязанных компонентов (см. рис. 1)⁶⁸.



Рисунок 1 – Компоненты мотивационного менеджмента как системы

Будем понимать под системой мотивационного управления важный фактор организационной культуры, который позволяет сформировать мотивацион-

⁶⁷ См.: Кадровое обеспечение государственной и муниципальной службы: Курс лекций / коллектив авторов; Волгоградский институт управления – филиал ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы». Волгоград: Изд-во Волгоградского института управления – филиала РАНХиГС, 2019. Электрон. опт. диск (CD-ROM).

⁶⁸ Там же.

ные установки в психике персонала посредством внешних социально-экономических воздействий, взаимоувязанных с мотивами, потребностями и ценностями сотрудников.

«Мотивирование – это процесс воздействия на человека с помощью стимулов для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов»⁶⁹.

«Стимулирование – процесс управленческого воздействия на персонал извне, со стороны руководителя или вышестоящего органа, с целью направленного воздействия на мотивы работников»⁷⁰.

«Мотивирование – это, в сущности, создание обогащенной стимулами и возможностями среды, в которой человек актуализирует свои мотивы»⁷¹.

Как мы видим, мотивы человека являются основой стимулирования, следовательно, потребности и интересы работника лежат в основе данного процесса.

Система мотивационного управления на государственной службе обладает своей спецификой ввиду жесткой регламентации деятельности со стороны законодательства и наличия некоторых ограничений и запретов при прохождении службы.

Основными элементами сложной и комплексной системы мотивационного управления на государственной службе являются государственные гарантии, оплата труда, поощрения и награждения.

Помимо перечисленного косвенно на мотивацию сотрудника влияют конкурсный отбор, аттестация, обучение и возможность карьерного роста, а также ответственность служащего (дисциплинарная, административная, уголовная).

⁶⁹ Цит. по: Фокин Ю., Клынина Е. Внутрифирменный механизм финансово-экономических отношений и мотивация эффективного труда / Ю. Фокин // Экономист. 2017. № 10. С. 36.

⁷⁰ Цит. по: Фокин Ю., Клынина Е. Внутрифирменный механизм финансово-экономических отношений и мотивация эффективного труда / Ю. Фокин // Экономист. 2017. № 10. С. 38.

⁷¹ Цит. по: Лукьянова Н. А. Мотивационный менеджмент. Томск: Издательство Томского политехнического университета, 2011. С.4.

Мотивация в УФСИН (Управлении Федеральной Службы исполнения наказаний) весьма разнообразна и включает в себя как материальную, так и нематериальную заинтересованность сотрудников благодаря наличию различных видов стимулирования, но разнообразие поощрительных выплат и благ, а также наказательных мер не в полной мере могут обеспечить реализацию преобладающих потребностей персонала (например, это отчетливо наблюдается в стремлении большей части персонала к достижениям). Это объясняется тем, что большинство сотрудников стремятся к тому, чтобы в коллективе и обществе признавались их заслуги и в соответствующей мере награждались.

На данный момент это является проблематичным, так как система стимулирования в УИС носит уравнительный характер, а классификация для оценки качества и продуктивности работы не разработана. Денежные выплаты и прочие надбавки определяются в основном выслугой лет, званием, отсутствием дисциплинарных взысканий и не зависят напрямую от результатов трудовой деятельности отдельных сотрудников.

Для того чтобы модернизировать систему мотивационного управления УФСИН России по Волгоградской области и УИС в целом, следует постепенно избавляться от выплат нестимулирующего характера, четко увязать оплату труда сотрудников с результативностью их деятельности, обозначить отдельные аспекты и порядок получения поощрений, для того чтобы каждый работник осознавал, за что именно и какое вознаграждение он может получить. Это будет способствовать тому, что в коллективе сформируются ценности и эталоны для оценки качества проведенных работ, то есть руководство получит эффект от мотивирования.

Также необходимо поддерживать благоприятный организационный климат и формировать лояльность персонала к организации посредством психологических и социальных воздействий.

Постоянный мониторинг потребностей персонала и их движущих мотивов, определение отношения коллектива к условиям труда и выявление слабых мест позволяют сделать систему мотивационного управления наиболее актуальной, а

вариативность стимулов обеспечивает удовлетворение возникающих нужд. В случае когда работник четко видит связь между прилагаемыми усилиями и вознаграждением, результативность труда повышается.

Библиографический список

1. Кадровое обеспечение государственной и муниципальной службы: Курс лекций / коллектив авторов; Волгоградский институт управления – филиал ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы». – Волгоград: Изд-во Волгоградского института управления – филиала РАНХиГС, 2019. – Электрон. опт. диск (CD-ROM).

2. Фокин, Ю. Внутрифирменный механизм финансово-экономических отношений и мотивация эффективного труда / Ю. Фокин, Е. Клынина // Экономист. – 2017. – № 10. – С. 36 – 38.

3. Лукьянова, Н. А. Мотивационный менеджмент / Н. А. Лукьянова. – Томск: Издательство Томского политехнического университета, 2011. – С. 4.

В. Б. Соколова

МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ТЕРРИТОРИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ

Волгоградский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы», магистрант
Научный руководитель О. В. Рвачева, канд. истор. наук, доцент

Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» в соответствии с Конституцией Российской Федерации устанавливает общие правовые, территориальные, организационные и экономические принципы организации местного самоуправления в Российской Федерации, определяет государственные гарантии его осуществления. На мой взгляд, данный закон является подробной инструкцией для организации управления персоналом органов местного самоуправления на уровне муниципальных районов и поселений. При разработке закона на федеральном уровне во исполнение Указа Президента РФ от 26 октября 1993 г. № 1760 «О реформе местного самоуправления в Российской Федерации» предполагалось в корне изменить принципы организации местного самоуправления для всех субъектов РФ. Однако в настоящее время на практике в силу тяжести бремени вертикали власти, неспособности силы местной власти к коренным преобразованиям некоторые функции управления персоналом перешли с советских времен правления до двухтысячных годов. На нынешнем этапе в местной власти структуру органов местного самоуправления составляют представительный орган муниципального образования, глава муниципального образования, местная администрация (исполнительно-распорядительный орган муниципального образования), контрольно-счетный орган муниципального образования, иные органы и выборные должностные лица местного самоуправления,

предусмотренные уставом муниципального образования и обладающие собственными полномочиями по решению вопросов местного значения. Вроде бы закон дает возможность органам местного самоуправления самостоятельно решать все вопросы по социально-экономическому развитию муниципальных образований. Однако на практике уставы муниципальных образований являются точной копией формулировок Федерального закона от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». Внесение дополнений и изменений в уставы надзорными органами усматриваются как нарушение нормотворческой деятельности. Представительный орган власти по вопросам, отнесенным к его компетенции федеральными законами, законами Волгоградской области, Уставом, принимает решения, устанавливающие правила, обязательные для исполнения на территории муниципального образования. По сути решение является дублированием федеральных и региональных законов путем принятия решений методом голосования депутатов поселений. Качество принимаемых в таком случае решений и их эффективность не зависит от мнения депутатов. При нынешнем развитии информационных технологий и централизованном управлении финансами существование представительных органов поселений на территории Волгоградской области и их деятельность остается под вопросом. Содержание представительных органов поселения фактически не влияет на состояние их бюджета, так как депутаты поселений осуществляют свою деятельность на безвозмездной основе. Они просто создают дополнительную бюрократическую составляющую органов власти. В перспективе усматривается необходимость внесения изменений в Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», благодаря которым следует исключить в структурах сельских поселений представительные органы муниципальных образований.

Библиографический список

1. Борисов А. Н. Комментарий к Федеральному закону от 6 октября 2003 г. N 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (постатейный, издание третье, дополненное и переработанное). – «Деловой двор», 2020 г.
2. Беликов П. П., Гребенникова А. А., Зюзин С. Ю., Мокеев М. М., Наумов С. Ю., Свищева В. А., Шишелова С. А. Комментарий к Федеральному закону от 6 октября 2003 г. N 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (под ред. Л. П. Жуковской). – Специально для системы ГАРАНТ, 2015 г.

А. Рай

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА: СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ И ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ

Волгоградский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы», бакалавр
Научный руководитель И. В. Шиндряева, канд. социолог. наук, доцент

В современных условиях рыночной экономики конкуренция между компаниями очень высока. Каждая организация стремится получить наибольшую прибыль по результатам своей деятельности. Для этого от персонала требуется максимальная отдача. Повысить производительность труда сотрудников в организации может грамотно разработанная, правильно внедренная и постоянно поддерживаемая система экономического стимулирования персонала. Эффективное экономическое стимулирование персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных организаций, определяющих эффективность ее трудовой деятельности. Данный вид стимулирования играет важную роль в организации деятельности предприятия, с его помощью можно мобилизовать трудовой потенциал сотрудников, создать необходимую заинтересованность работников в росте собственных результатов. Поэтому организация эффективной системы экономического стимулирования персонала в организации в современных рыночных условиях является чрезвычайно актуальной.

В зарубежном опыте организации и стимулирования труда персонала выделяется несколько моделей. Среди них американская, западноевропейская и японская модели.

Система оплаты труда в США является гибкой. Фиксированная часть заработной платы работника может только расти. Данная система получила название «Pay for Performance» (PFP), что означает «плата за исполнение».

Большинство американских компаний осуществляют денежные выплаты своим сотрудникам за выполнение поставленных целей. «Так, например, совершенно неожиданно нововведение, примененное в компании United Airlines Inc. Начиная с 2000 г., размер вознаграждений, которые получают менеджеры компании, будет частично зависеть от удовлетворенности трудом рядовых сотрудников UAI. Эта удовлетворенность будет измеряться независимой аудиторской организацией. В настоящее время даже ведутся разговоры о введении PFP-схем при оплате труда учителей в зависимости от успеваемости их учеников» [1].

Американская система экономического стимулирования персонала направлена на поощрение предпринимательства, на индивидуальные качества каждого отдельного работника. «Так, в американской компании IBM функционирует система оплаты труда, по которой заработная плата и “вес” работника определяются его уровнем. Для обозначения уровня используют две цифры. Первая цифра определяет должность сотрудника, то есть код работы, а вторая – потенциал работника, который не зависит от занимаемой должности» [2, с. 129]. Организации в США премируют своих сотрудников за рационализаторскую и изобретательскую деятельность, которая очень важна и ведет к увеличению прибыли фирм.

Для перспективных специалистов кроме денежного вознаграждения предоставляются льготы и бесплатные услуги из фондов социального потребления. «Крупные компании выплачивают своим сотрудникам премии к праздникам в размере 25–50 % месячной заработной платы, 13-ю зарплату; производят выплаты к очередным отпускам; предоставляют в личное пользование автотранспорт с оплатой бензина; полностью или частично компенсируют стоимость жилья; покрывают расходы на отдых с семьей» [3, с. 46].

Другой моделью организации и стимулирования труда персонала является западноевропейская модель.

В западноевропейских организациях могут использовать три модели материального (экономического) стимулирования работников: беспремальная, пре-

миальная с выплатами из прибыли организации, премиальная с выплатами за индивидуальные результаты труда. «Премиальные модели оплаты труда реализуются путем привлечения работников к участию в прибылях (годовое вознаграждение из прибыли компании), в доходах (каждому работнику выплачивается вознаграждение, размер которого определяется по результатам оценки выполнения им производственного задания и не зависит от прибыли фирмы), в капитале (в виде акций по их номинальной цене)» [3, с. 47]. Система материального (экономического) стимулирования все большего числа западноевропейских организаций построена таким образом, что денежное вознаграждение работник получает за свою фактическую квалификацию, а не за ту, которая указана в дипломе. «Так, на западноевропейских предприятиях “Дженерал Моторс” повременная оплата труда отсутствует. Работники получают фиксированное жалование за квалификацию, а не за количество человеко-часов, проведенных на рабочем месте. Под фактической квалификацией понимается способность работника не только выполнять свои служебные обязанности, но и участвовать в решении производственных проблем, разбираться в любом аспекте хозяйственной деятельности своего предприятия» [3, с. 48].

Другой моделью организации и стимулирования персонала является японская модель. Для данной модели характерно использование коллективных форм экономического стимулирования персонала. Одним из специфических элементов материального (экономического) стимулирования персонала в японских организациях является «пожизненная заработная плата». В современной Японии используют комбинированную (синтезированную) систему оплаты труда, сочетающую элементы традиционного и трудового подходов к решению вопросов о тарификации работников. Размер заработной платы определяется по четырем основным показателям: возрасту, стажу, профессиональному разряду и результативности труда. Бонусы в Японии «относятся к “специальным денежным доплатам” (токубэцу кюё), которые расшифровываются как “вид вознаграждения, поступающего в распоряжение работника нерегулярно или неожиданно”, и, таким образом,

отделяются от ежемесячного заработка, выплата которого обязательна и производится регулярно. Бонусы получает весь персонал фирмы, и их размеры у рабочих вполне сопоставимы с размерами бонусов служащих. Уровень выплат бонусов особенно высок и стабилен в наиболее крупных корпорациях, которые занимают прочное положение на внутреннем и мировом рынках. Так, автомобильная компания Toyota выплачивает своим работникам бонусы в объеме, не снижающемся по отношению к месячному заработку, начиная с 1968 г.» [4, с. 87].

Современные российские организации имеют свои системы экономического стимулирования персонала, включающие в себя различные формы и методы. Одной из главных форм экономического стимулирования персонала в российских компаниях является материальная денежная форма. Материальная неденежная форма экономического стимулирования также используется, но во всех организациях. В настоящее время многие руководители стимулируют персонал не только системой заработной платы, но и некоторыми негосударственными социальными льготами (дополнительной медицинской страховкой, дополнительным пенсионным фондом, страхованием от несчастных случаев во время исполнения профессиональных обязанностей). Наиболее популярные льготы у российских компаний, которые часто предоставляются – это организация бесплатного питания сотрудников и оплата проезда на работу. Более крупные отечественные компании могут предлагать своим сотрудникам соцпакет с большим количеством льгот («Газпром», «Промсвязьбанк» и др.).

Некоторые современные российские организации перенимают зарубежный опыт экономического стимулирования персонала и успешно его используют. «Так, в акционерном обществе (ОАО) «Сургутнефтегаз» нашла свое применение американская модель экономического стимулирования. В этой компании действует продуманная и гибкая система материальных и нематериальных стимулов. Выплачиваются премии по итогам работы за год. В коллективном договоре ОАО «Сургутнефтегаз» представлена также система социальных льгот, гарантий и компенсаций, выделенная в специальный раздел, содержащий около 40 пунктов, обязательных для исполнения как профсоюзными организациями,

так и всеми уровнями компании в рамках их компетенции (бесплатные лечебные или туристические путевки; полное возмещение расходов на оплату услуг медицинских учреждений; компенсационные выплаты сотрудникам, направленным структурными подразделениями в очные и заочные высшие и средние профессиональные образовательные учреждения; бесплатные путевки в санатории и другие оздоровительные учреждения детям сотрудников компании и др.)» [5, с. 242].

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что в зарубежной практике управления персоналом сложилось несколько моделей организации и стимулирования труда персонала в организации. Самые известные из них американская, западноевропейская и японская модели. Каждая из этих модель имеет свои особенности, достоинства и недостатки, включает в себя различные формы и методы экономического стимулирования персонала.

Российские компании находятся в поиске эффективных форм экономического стимулирования. Преобладающей формой экономического стимулирования персонала в России остается материальная денежная. Некоторые современные отечественные компании используют зарубежный опыт экономического стимулирования, но правильно применить его, чтобы повысить эффективность трудовой деятельности персонала, получается не у всех организаций. Другие идут своим особенным путем. В одних компаниях больше используют материальное денежное стимулирование персонала, в других – материальное неденежное стимулирование. Важно создать эффективную, комплексную, гибкую систему экономического стимулирования для повышения эффективности работы персонала, повышения производительности труда, получения прибыли. Чтобы успешно использовать зарубежный опыт в отечественных организациях, необходимо учитывать особенности рыночной системы в России, особенности самой компании, национальные и культурные особенности страны.

Библиографический список

1. Дряхлов, Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США [Электронный ресурс] / Н. Дряхлов, Е. Куприянов. – URL:

https://www.cfin.ru/management/people/motivation_sys.shtml (дата обращения: 10.05.2020).

2. Варданян, И. С. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала [Текст] / И. С. Варданян // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 1. – С. 129–132.

3. Островская, Т. Г. Организация и стимулирование труда (зарубежный опыт) [Текст] / Т. Г. Островская // Экономика и управление. – 2005. – № 7. – С. 46–48.

4. Матрусова, Т. Н. Япония: материальное стимулирование в фирмах [Текст] / Т. Н. Матрусова. – М.: Наука, 2016. – 194 с.

5. Горошко, О. Н. Американская модель менеджмента в России [Текст] / О. Н. Горошко, О. В. Фетисова // Наука и современность. – 2014. – № 29. – С. 239–243.

А. Е. Панфилова

ПРОБЛЕМЫ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ

И СПОСОБЫ ИХ РЕШЕНИЯ

Волгоградский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия
народного хозяйства и государственной службы», бакалавр
Научный руководитель И. В. Шиндряева, канд. социолог. наук, доцент

В XXI в. одной основной проблемой для любого предприятия является высокий уровень текучести кадров, под ним чаще всего понимается процесс изменения кадрового состава, который обусловлен увольнением одних сотрудников, а затем приходом им на смену других. Интенсивность текучести отражает кадровый климат организации. Если коллектив обновляется слишком часто, в конечном итоге будут понесены значительные траты на подготовку и адаптацию наемных работников.

В первую очередь данное понятие носит смысл движения, то есть «движение кадров». Движение кадров подразумевает под собой – все движения внутри организации, начиная от поступления в организацию и заканчивая увольнением.

Существуют различные точки зрения авторов на тему текучести кадров. Одни определяют текучесть кадров как процесс (Т. В. Целютина, К. Г. Симоншвили и Ю. В. Шпортько, И. А. Новосёлова и Т. А. Самылкина, Ф. У. Мухаметлатыпов), другие, например А. В. Гусева, считают, что это явление. В рамках данной работы мы будем придерживаться такой формулировке: «текучесть кадров – это процесс перехода работников из одной организации в другую как по собственному желанию, так и по желанию начальника организации». Рассматривая текучесть кадров, можно также выделить основные ее виды: активная, пассивная, внутриорганизационная и естественная [7, 8].

В современном мире существует множество различных причин текучести кадров. Каждый ушедший из организации имеет свою объективную на то причину, как из рассмотренных выше, так и иную, которая совершенно отличается от них. Таким образом, каждому руководителю в определенной организации

нужно анализировать истинные причины увольнения работников, а также выявлять общие тенденции и учитывать их при формировании улучшенной кадровой политики – это позволит снизить уровень текучести кадров до приемлемого уровня.

Что касается путей снижения текучести кадров, то выделяют пять основных этапов. Важно не пропускать ни одного из них, иначе данная система будет малодейственной [21, с. 413].

Автором было проведено эмпирическое исследование, направленное на выявление текучести кадров сферы здравоохранения и способов решения выявленных проблем. Оно проводилось на основе анкетного опроса медицинских работников (соблюден принцип анонимности). В опросе приняли участие: медсестры, врачи неврологи, кардиологи и терапевты, специалисты медико-социальной работы, фельдшера скорой неотложной помощи города Волгограда.

К сегодняшнему моменту для нашей страны характерна тенденция роста увольняемости медицинских кадров, как среднего и младшего медицинского персонала (санитары, мед. сестры, фельдшеры-акушеры), так и высококвалифицированных специалистов высшего звена (узкопрофильные врачи, врачи-терапевты, специалисты медико-социальной экспертизы). Тенденция роста увольняемости сохранялась на протяжении последнего десятка лет (в ходе оптимизации российской системы здравоохранения) и резко возросла на фоне всемирной пандемии и установления положения повышенной готовности в нашей стране. Таким образом, исследование причин такого явления особенно актуально.

Исходя из опроса медицинского персонала, выявлены главные причины ухода медицинских работников. Большая часть опрошенных респондентов среди социально-психологических причин выделяют конфликтные отношения с начальством, низкая медицинская грамотность пациентов, постоянное пребывание работников в стрессовом состоянии, невозможность в полном объеме оказать медицинскую помощь, так как врачам не хватает времени на прием пациента за установленное время министерством здравоохранения.

Социально-правовые причины: сокращение медицинского персонала на фоне оптимизация российской системы здравоохранения, принудительное прохождение производственной практики студентами государственных медицинских университетов

На фоне пандемии из-за вируса covid-19 возрос процент ухода медицинских работников по таким причинам, как: нехватка средств защиты, уменьшение заработной платы (повышение оклада параллельно с уменьшением бонусных и премиальных выплат). Еще одной важной материально-финансовой причиной ухода медицинского работника на фоне пандемии является обещанные президентом В. В. Путиным выплаты врачам.

Необходимо заметить, что на фоне ухода медработников в медицинские учреждения принудительно отправляются на прохождение практики в зеленые и красные зоны студенты 3-6 курсов медицинского университета.

На основе результатов проведенного эмпирического исследования следует отметить, что преодоление явления текучести медицинских кадров носит мотивационный и материально-финансовый характер. Также для преодоления данного негативного явления, необходима реализация программ, которые подразумевают социально-экономическую и морально-этическую мотивацию не только медицинского персонала, но и будущих специалистов.

В настоящее время реализуется государственная программа Российской Федерации «Развитие здравоохранения» с точки зрения обеспечения сельских медицинских учреждений медицинскими кадрами. В нашем регионе реализуется направление программы, состоящее в привлечении определенного числа сотрудников, определяемого комитетом здравоохранения Волгоградской области. Мотивацией служит преимущественно материально-финансовый аспект программы: выплаты в рамках программы составляют 1 млн руб. для врачей и 0,5 млн руб. для фельдшеров [1].

В настоящее время действует национальный проект «Здравоохранение», реализуемый в Российской Федерации с 2019 г., который предусматривает развитие всей отрасли и ее качественное преобразование до 2024 года. На уровне

национального проекта «Здравоохранение» для оценки кадрового обеспечения разработан ряд показателей. Контроль за их исполнением и оценка результатов ведутся на всех уровнях системы здравоохранения.

Важно привлечение молодых специалистов, предоставление им во временное пользование общежития, сохранение и выплаты всех предусмотренных субсидиальных и иных выплат [6, с. 42].

Только эффективно разработанные, должным образом исполняемые программы в сфере здравоохранения помогут добиться стабильности, увеличения производительности труда, уменьшатся затраты на поиск новых сотрудников, повысится качество выполняемой работы.

Библиографический список

1. Постановления Правительства Российской Федерации от 02.04.2020 г. № 415 «О стимулирующих выплатах медицинским работникам в связи с распространением коронавирусной инфекции» [Электронный ресурс]: Доступ из СПС Гарант (дата обращения: 30.04.2020).
2. Кибанов, А. Я. Баткаева И. А., Ивановская Л. В. Управление персоналом организации: учеб. пособие (4-е издание). – М.: ИНФРА-М, 2015. – 695 с.
3. Гильфанова, А. Ф. Текучесть кадров на предприятии, причины текучести и способы решения этой проблемы // Актуальные вопросы современных исследований. – 2018. – № 1. – С. 176–179.
4. Гусева, А. В. Изучение основных причин текучести кадров в коммерческих организациях и методы предотвращения текучести кадров // Молодой ученый. – 2017. – № 4 (15). – С. 360–366.
5. Мухаметлатыпов, Ф. У. Текучесть кадров: понятие, причины, задачи, мероприятия по снижению текучести кадров / Ф. У. Мухаметлатыпов, Г. И. Гиндуллина // Актуальные проблемы экономического развития. – 2015. – № 11. – С. 64–65.

6. Репринцева, Е. В. Система материального стимулирования персонала как фактор снижения текучести кадров в медицинской организации // Региональный вестник. – 2019. – № 7 (22). – С. 42–44.

7. Симонишвили, К. Г., Шпортько Ю. В. Проблемы управления текучестью персоналом в организации // Развитие инновационной экономики: достижения и перспективы. – 2019. – № 2. – С. 411–417.

8. Целютина, Т. В., Литвин Ю. П. Исследование текучести кадров как необходимая составляющая эффективного управления текучестью кадров // Дискурс. – 2019. – № 1 (27). – С. 183–194.

М. В. Янкина

ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: ПОНЯТИЕ, СТРУКТУРА И ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ

Волгоградский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы», бакалавр
Научный руководитель И. В. Шиндряева, канд. социолог. наук, доцент

Поскольку работа с персоналом предприятия самая сложная, самая важная, т. к. от опыта, знаний и умений оперативно принимать решения зачастую зависит успешность развития компании на рынке, то, в свою очередь, трудовая адаптация персонала является важным элементом кадрового менеджмента в организации. Поэтому от того, насколько продумана будет программа адаптации сотрудников в организации, будет зависеть и уровень отдачи таких сотрудников в контексте выполняемой ими работы, а значит и производительность труда, и процветание организации в общем и целом.

Проблема адаптации сотрудников не является новой для менеджмента. Как правило, исследования, касающиеся данной проблемы, строились на выявлении особенностей адаптации тех работников организации, которые только приступили к исполнению своих обязанностей. Однако необходимо учитывать и адаптацию работника к новым меняющимся условиям функционирования организации, к смене коллектива и другим обстоятельствам, которые для работника могут вызвать изменения, влияющие на его показатели производительности труда, социально-психологический климат внутри коллектива и т.д.

Сегодня нельзя себе представить практически ни один процесс в обществе, который бы мог быть осуществлен без применения информационных технологий. Безусловно, коснулось это и сферы трудовых отношений, в частности, разработки более инновационных и современных методов адаптации сотрудников на основе применения различных цифровых технологий.

Многие организации пользуются успешным опытом внедрения таких ин-

новаций в программы адаптации своих сотрудников и получают от этого экономический и социальный эффект.

Сегодня существует достаточно большое количество цифровых инструментов управления адаптацией, каждый из которых имеет собственные преимущества перед другими. Проанализировав рынок цифровых технологий в аспекте инструментов трудовой адаптации в организации, можно прибегнуть к использованию следующих цифровых инструментов, которые могут подойти большинству организаций [1, с. 263]:

- различные мессенджеры. В настоящее время существуют специальные мессенджеры, адаптированные под требования бизнеса: Skype, Slack, Whatsapp, Telegram. Как правило, адаптация сотрудников с использованием указанных мессенджеров позволяет быстро связываться работнику с его наставником, быстро обсудить возникающие вопросы, проблемы. Особенно актуально это, если наставник и работник находятся территориально на далеком расстоянии, т. е. решать вопросы дистанционным способом.

- боты, представляющие собой специальные программы, устанавливаемые на стационарный компьютер, мобильное устройство и позволяющие пользователям посещать корпоративное облако. Посредством таких ботов работник может получать подробные ответы на свои вопросы, инструкции и другую информацию.

- геймификация, подразумевающая под собой, использование в программе адаптации сотрудника игровые технологии. С помощью специально используемых игровых платформ работник осваивает правила поведения, технику безопасности в организации, применяет различные нормативные акты в своей профессиональной деятельности и т.д.

- приложения для оценки, представляющие собой специальные программные продукты, которые используются в организации для адаптации работников. В любое удобное время наставники могут произвести оценку новому сотруднику, определять его направления дальнейшего развития.

- корпоративный портал организации, на котором у организации хранится

вся информация о ее деятельности, истории и к которой работник получает информацию, знакомится с ней, использует в дальнейшей своей трудовой деятельности.

- планирование карьеры и обучение, происходящее посредством специальных программ, определяющих дальнейшую траекторию карьеры для каждого сотрудника;

- иные цифровые инструменты, активно используемые как российскими, так и зарубежными организациями в процессе разработки программ трудовой адаптации сотрудников.

Еще одной из инновационных форм трудовой адаптации работника в организации является корпоративный PR (Public Relations), суть которого заключается в издании справочника по основным нормам поведения в компании. Такие справочники могут содержать информацию о дресс-коде в организации, о перерывах, о правильном и неправильном поведении работников в организации, содержать информацию об оборудовании рабочих мест и прочую информацию.

Также многие организации используют для адаптации сотрудников командные тренинги. Однако отметим, что, как правило, такие тренинги используются уже в сложившемся коллективе для адаптации, например, сотрудников к новым условиям и изменениям, которые происходят в организации.

Некоторые организации прибегают к тимбилдингу как инструменту адаптации сотрудника в организации. Тимбилдинг является развивающим тренингом, направленным не только на эмоциональную разгрузку, но и на развитие деловых и индивидуальных свойств участников, а также сплочение коллектива и разрешение конфликтов, которые возникли между сотрудниками в организации [1, с. 261].

Таким образом, можно сказать, что сегодня организации свободны в выборе любых методов трудовой адаптации для своих сотрудников. Каждая организация исходит из собственных ресурсов и понимания необходимости быстрой и эффективной адаптации сотрудников.

В современных российских организациях сочетаются различные способы адаптации персонала.

Так, в ПАО «Ростелеком» активно используется проведение различных тренингов как для вновь принятых сотрудников, так и для уже работающих продолжительное время. Помимо этого, в организации активно используют наставничество с применением цифровых технологий, создана внутренняя корпоративная почта и мессенджеры, с помощью которых новые сотрудники задают вопросы своим наставникам, проходят периодическое тестирование [2].

В российской компании ПАО «СИБУР Холдинг» каждый новый сотрудник в свой первый рабочий день получает «Комплект новичка» – буклет с информацией о компании, фирменную кружку и брошюру с необходимыми контактами и правилами работы. Также новые сотрудники проходят дистанционный курс «Добро пожаловать в СИБУР», где анимационные герои Мономер (новичок) и Полимер (наставник) в увлекательной форме подробно рассказывают об истории компании, корпоративной культуре, проектах, перспективах и других важных аспектах жизни компании ПАО «СИБУР Холдинг». Два раза в квартал в компании проводятся адаптационные тренинги для сотрудников, принятых в этот период. Такие тренинги обычно завершаются игрой «Агитационный плакат», где сотрудники рисуют плакат, посвященный одной из корпоративных ценностей [3].

Для всех новых работников в ПАО «Сбербанк» проходят адаптационные программы «Добро пожаловать в Сбербанк», обучающие вебинары. Вновь прибывших сотрудников также поддерживает коллега-наставник, который помогает влиться в коллектив.

По истечению испытательного срока каждый работник должен ответить на несколько вопросов, относительно программы адаптации в Сбербанке. Данный опрос может быть проведен путем использования электронной почты, портала SAP-HR или просто на бумаге, как решит сам сотрудник [4].

В компании ПАО «Лукойл» проводится конкурс «Лучший молодой специ-

алист года» с присуждением призов различной степени по нескольким номинациям. Такого рода мероприятия активно стимулируют молодых (новых) работников на улучшение показателей своей работы, при этом принося им моральное удовлетворение. Особый подход применяется ко вновь принятым сотрудникам. Они могут проходить оценку как в процессе приема на работу, так и при определении уровня освоения своих профессиональных обязанностей в период испытательного срока, и в первые годы работы в компании [5].

Таким образом, рассмотрев лишь малую часть примеров использования различных средств трудовой адаптации работников, можно сделать вывод, что каждая организация должна осознанно подходить к данному вопросу, тщательно изучая все стороны данной процедуры, оценивая собственные возможности и, безусловно, ориентироваться на потребности работников.

Библиографический список

1. Субочев, Н. С. Цифровые инструменты управления адаптацией персонала в современных организациях / Н. С. Субочев // Социально-гуманитарные знания. – 2019. – № 5. – С. 260–267.
2. ПАО «Ростелеком». Наши сотрудники. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.company.rt.ru/social/staff/> (дата обращения 13.05.2020).
3. Гайсина, Ю. Р. Отечественный и зарубежный опыт процесса адаптации персонала организации / Ю. Р. Гайсина // Студенческий: электрон. научн. журн. – 2019. – №14(58). – С. 53–55. URL: <https://sibac.info/journal/student/58/137395> (дата обращения: 28.04.2020).
4. Организация процесса адаптации в ПАО «Сбербанк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberpedia.su/20x3777.html> (дата обращения 13.05.2020).
5. Политика управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lukoil.ru/Responsibility/SocialPartnership/HumanResources> (дата обращения 13.05.2020).

Ю. С. Парамонова

КОМПЛЕКСНЫЙ МЕХАНИЗМ ГОСУДАРСТВЕННО- УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ

Волгоградский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия
народного хозяйства и государственной службы»

Научный руководитель: И. В. Богомолова, канд. экон. наук, доцент

Государственно-управленческие инновации – это масштабные последствия качественных изменений (осуществленных в рамках государственно-управленческих реформ) в составляющих системы органов государственной власти, их взаимосвязях, гражданском обществе, его взаимоотношениях с указанной системой в процессе формирования и реализации государственной, региональной и местной политики.

Далее перейдем к рассмотрению комплексного механизма государственно-управленческих инноваций. Его особенность заключается в том, что этот механизм является внутренним элементом системы органов государственной власти, который сосредоточен прежде всего на нововведениях, процессах их внедрения (объектах управления), субъектах управления и их ресурсном обеспечении. То есть в случае государственно-управленческих инноваций объектом управления являются внутренние процессы в системе органов государственной власти.

Т. Е. Бейдина, Н. В. Зими́на, Н. В. Лимберов и др. [1] распределяют комплексный механизм управления инновационной деятельностью на механизмы управления инновационным процессом (механизм разработки и внедрения инноваций) и сопроводительные механизмы по организации этого вида деятельности, ее финансирования и стимулирования, технологического трансфера, интеллектуальной собственности. В области государственного управления М. А. Попова в механизме управления инновационными процессами в органах государственной власти выделяет: инновации, инновационную деятельность масштабного характера; механизмы поиска инноваций и создания условий для их про-

никновения в деятельность этих органов; федеральные (региональные) программы и инновационные проекты в этих органах; механизмы институционального обеспечения инновационных процессов; целостную систему управления инновациями [3, С. 161].

Более подробное понимание механизма государственно-управленческих инноваций предоставляет системный анализ, который предусматривает разработку (выделение) модели объекта, процесса, явления в формате системы. Обобщенная модель системы государственного управления представлена на рисунке 1.

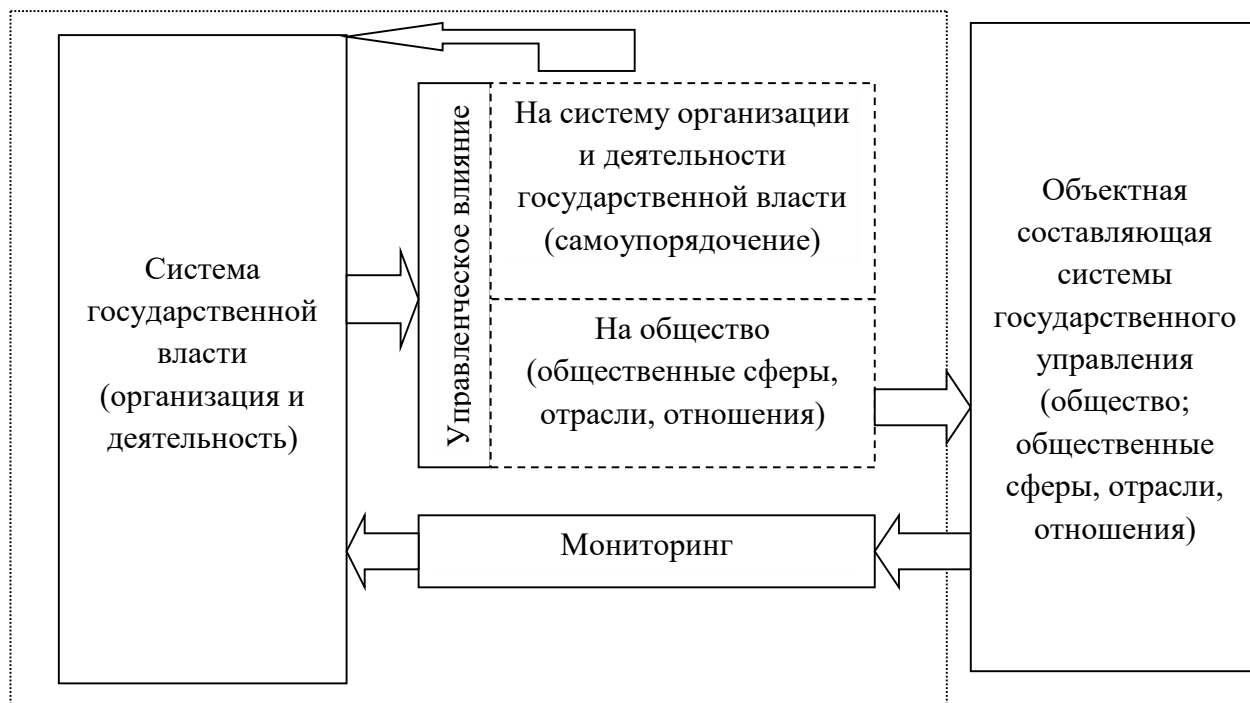


Рисунок 1 – Общая модель системы государственного и администрирования

Источник – разработано автором.

Эта модель включает базовые элементы субъектной составляющей системы государственного управления:

- систему государственной власти (ее организацию и деятельность);
- влияние этой системы как на общество (механизмы самоорганизации об-

щества), так и на собственную организацию и деятельность (механизмы самоупорядочивания);

– мониторинг текущего состояния общества и его отдельных составляющих – общественных сфер, отраслей, отношений (это механизмы наблюдения, оценивания).

Приведенные выше суждения позволяют утверждать, что механизм инноваций (в процессах самоупорядочивания системы органов государственной власти) должен быть комплексным и включать:

– систему органов государственной власти и механизмы ее функционирования, государственно-управленческую инновационную деятельность и нововведения;

– механизмы, обеспечивающие успешное инициирование и внедрение инноваций с учетом их масштабности и долговременности их воплощение одновременно по обычному (текущему) функционированию системы органов государственной власти.

Именно «одновременность» осуществления процессов является весомым фактором сопротивления инновациям как обострение проявления несовместимости и конфликтов (возможно, значительных).

Кроме того, построение комплексного механизма инноваций должно опираться на возвышенное понимание механизмов государственного управления, опираясь на современные наработки.

Базисная система механизмов государственного управления объединяет: механизмы функционирования системы государственного управления (механизмы-системы), целевые механизмы государственного управления (механизмы-орудия), и механизмы осуществления процесса государственного управления (механизмы-процессы) [2, с. 103]. Опираясь на эту систему механизмов, комплексный механизм инноваций (см. рис. 2) в целом должен включать механизмы функционирования системы органов государственной власти в режиме нововведений, целевые механизмы и механизмы их инициирования. Последние должны сформировать государственно-управленческую реформу, в рамках которой начать инновации.

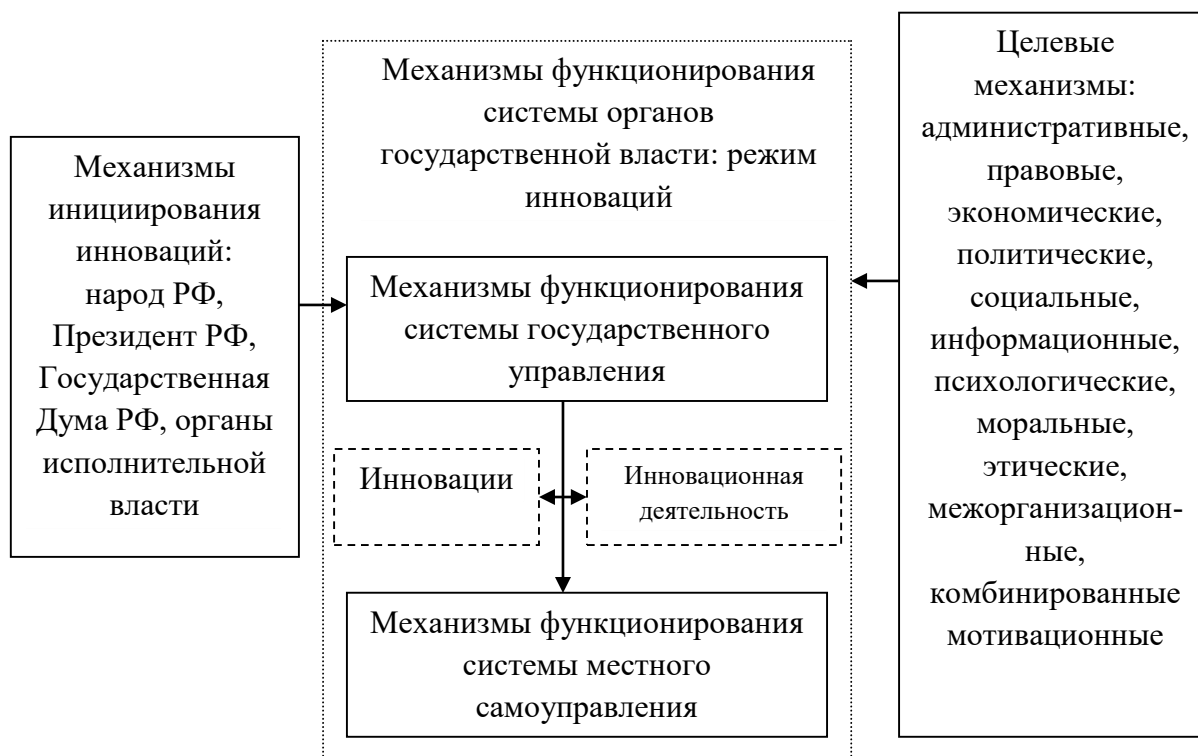


Рисунок 2 – Составляющие комплексного механизма инноваций

Источник – разработано автором.

Основными в комплексном механизме инноваций являются механизмы функционирования, которые прежде всего включают систему органов государственной власти, поскольку они являются субъектом и одновременно объектом внедрения нововведений. Их реформирование осуществляется, как правило, взаимосогласованно. Механизмы функционирования в режиме инноваций должны базироваться на действующей структуре системы государственного управления и администрирования, ее подсистемах и их взаимосвязях, особенностях их функционирования и взаимодействия. В широком смысле объектами взаимосогласованных инновационных изменений являются Правительство РФ, федеральные и региональные органы исполнительной власти, а также система органов МСУ. Также важнейшими элементами механизмов функционирования являются инновации и инновационная деятельность, которые тесно взаимосвязаны с системой органов государственной власти. Такой подход к пониманию механизмов функционирования обеспечивает высший уровень обобщения и предоставляет возможность их дальнейшей детализации.

Целевые механизмы инноваций должны основываться на использовании

инструментов (орудий, способов, методов, рычагов), создающих условия для успешного осуществления целенаправленных преобразований в функционировании или развитии конкретных субъектов системы органов государственной власти.

Механизмы инициирования инноваций основываются на определении действенных акторов, которые начинают процесс внедрения новых идей, лучших практик в системе органов государственной власти. Действенными акторами могут быть народ РФ, Президент РФ, Государственная Дума РФ, органы исполнительной власти и их должностные лица. Выходным продуктом этого механизма должна быть утвержденная решением высочайшего уровня государственно-управленческая реформа в формате концепции, стратегии, программы реформирования системы органов государственной власти инновационным путем. Таким образом, комплексный механизм государственно-управленческих инноваций – это логическая взаимосвязь механизмов, которые обеспечивают инициирование инноваций, функционирование системы органов государственной власти в режиме нововведений и целенаправленное формирование предпосылок для успешного осуществления государственно-управленческих реформ инновационным путем.

Библиографический список

1. Бейдина, Т. Е., Зимина Н. В., Лимберов Н. В. Актуальные проблемы государственного и муниципального управления: учебное пособие / [и др.]. – Чита: Забайкальский гос. ун-т, 2019. – 261 с.

2. Никулина, Ю. В. Социально-экономические предпосылки внедрения инновационных технологий в систему государственного управления // Социально-экономические предпосылки и результаты развития новых технологий в современной экономике. – 2019. – С. 101–105.

3. Попова, М. А. Инновационные технологии в государственном управлении // Актуальные направления современных научных исследований: перспективы развития. Сборник статей Международной научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов. – 2019. – С. 154–165.

И. Свиридова

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ В КОММЕРЧЕСКИХ И БЮДЖЕТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Волгоградский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы», бакалавр
Научный руководитель И. В. Шиндряева, канд. социолог. наук, доцент

В настоящее время на функционирование организации влияет множество факторов, однако важную роль в данном процессе играет руководитель. Руководителем организации считается «лицо, определяющее людям работу в рамках данной ему власти» [1, с. 222]. Существуют заблуждения в области определения функций руководителя коммерческой и некоммерческой организации, имеется категория людей, считающая, что они выполняют одинаковые задачи, однако существуют значительные отличия в функциях руководителя коммерческой и бюджетной организации, ввиду разницы самих организаций.

К одной из форм организаций относят коммерческую организацию. Коммерческими организациями являются «все субъекты бизнеса, основной уставной целью которых является извлечение прибыли» [2, с. 180]. В данном определении отражен один из главных признаков коммерческой организации, цель, с которой она была создана, – получение прибыли.

В условиях быстроизменяющегося общества, подвергнутому влиянию рыночной экономики предприятиям требуется обращаться к введению инноваций в свою деятельность, закладывая у своих сотрудников основы экономического поведения и мышления. Поэтому в период активных рыночных изменений наблюдалось резкое увеличение числа коммерческих организаций, и такого рода преобразования способствовали развитию профессионально таких важных качеств у руководителей, как адаптационные, организаторские, ораторские, коммуникативные навыки, а также способности творчески решать проблемы. Подобные явления приводят к повышению количества эффективных руководителей, что в свою очередь порождает конкуренцию в данной области.

Стоит отметить, что конкуренцию, как правило, смогут выдержать не все, а только те, кто имеет такие качества, как целеустремленность, профессиональную компетентность, стремящиеся преуспеть в жизни и добиться больших успехов в карьере. Для конкурентоспособности человеку необходимо иметь определенные внутренние ресурсы и возможности. В данном случае мотивация играет огромную роль в эффективности трудовой деятельности личности. А исследование карьерных ориентаций руководителя позволяет создать прогноз и осуществить управление карьерным ростом личности [3, с. 50].

Одной из особенностей коммерческой организации является необходимость в адаптации к постоянно изменяющимся рыночным условиям. Коммерческим организациям необходимо использовать свои конкурентные преимущества как на основе внешней, так и на основе внутренней информации. Для успешной адаптации к условиям рынка необходимо использовать рыночные стратегии и особые приемы управления бизнесом. В настоящее время на деятельность бизнеса значительное влияние оказывают внешние факторы, включающие в себя демографические параметры, социальные ценности, стиль жизни, технологии и пр.

Согласно Федеральному закону «О некоммерческих организациях» бюджетной организацией является «некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий соответственно органов государственной власти (государственных органов) или органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах» [4]. Из данного определения вытекает главный признак бюджетных организаций – реализация полномочий органов власти.

Управленческие функции организации руководителей коммерческих и бюджетных организаций, как и сама специфика организаций, имеют различия. Данные отличия обусловлены особенностями каждой организации. Коммерче-

ские организации нацелены на извлечение прибыли из своей деятельности, а поскольку в данной сфере имеется большое количество конкурентов, чтобы привлечь клиентов и удержать их интерес, организации необходимо постоянно внедрять новые товары и услуги. Для этого на руководителя возлагается экспертно-инновационная функция, которая неразрывно связана со стратегической функцией, помогающая выявить выгодную сферу деятельности, разработать цели и найти наилучшие пути достижения её.

В свою очередь, руководитель бюджетной организации в должностном наборе функций не имеет подобных, поскольку цель организации определяет учредитель в лице государственной или муниципальной власти, и источником осуществления деятельности являются их субсидии. Однако из этого вытекают отличительные функции руководителя бюджетной организации – контроль и распределение целевых средств и отчёт за их использование. Данные функции нужны для направления ресурсов на необходимые затраты для реализации государственных или муниципальных заданий. Но для целевого использования следует контролировать и координировать денежные потоки, а в случае отклонения от выбранного пути оперативно разрешать возникающие ошибки. Таким образом, руководитель бюджетной организации ответственен за грамотное распределение бюджетных средств [5, с. 40].

Среди различий между руководителями коммерческой и бюджетной организации можно выделить не только качественные отличия в роли и функциях, но и психологические установки. По сравнению с руководителями бюджетных организаций руководители коммерческих организаций зачастую имеют высокий уровень выраженности таких психологических свойств, как «деловитость», «доминирование», «уверенность», поскольку предпринимательская деятельность включает наличие больших рисков. Но для преодоления данных рисков важна роль не только руководителя, но и всей организации в целом, так как в случае понимания поставленной задачи и уверенности коллектива организация может эффективно справиться с проблемой при минимальных затратах и потерях. Однако для этого необходимо внушить сотрудникам уверенность в успешном преодолении рискованных ситуаций. И только при таких свойствах руководитель

коммерческой организации сможет успешно реализовывать свои полномочия в коммерческой организации.

Таким образом, руководителям коммерческих организаций свойственны такие черты, как раскованность, ответственность за свои решения, способность пойти на риск ради достижения поставленных целей, стремление к лидерству и достижению успеха, уверенность в своих силах и возможностях. И в случае необходимости менеджер может взять управление процессом на себя, мобилизовать, объединять и направлять усилия других людей на достижение результатов и вывести ситуацию из кризиса. Такая позиция руководителя соответствует его предпринимательской деятельности, где основным стержневым элементом является конкурентоспособность в условиях господства рыночной экономики. Руководитель, ориентированный на успех в своей деятельности, для более полного и активного использования персонала должен проявлять такие интегральные характеристики, как активность, доминирование, готовность к риску, способность к контактности, ясность и масштабность видения позитивного.

Руководителям бюджетных учреждений характерно такое качество, как уступчивость, которое обусловлено их склонностью к компромиссам и податливостью в принятии решений. Такое поведение является отражением использования руководителями традиционных средств управления, стратегии приспособления или умиротворения. Такая тактика выбрана для избегания конфликтных отношений с другими руководителями и вышестоящими начальниками. Руководитель с ярко выраженными лидерскими качествами будет выбирать стратегии, направленные на достижение успеха и сотрудничество.

Но стоит отметить, что имеются и одинаковые функции у руководителей организаций, например, коммуникационная, она включает в себя организацию как внутреннего, так и внешнего взаимодействия работников. Неотъемлемой функцией каждой организации являются административные функции, поскольку важно контролировать кадровую, документационную сферы. Организационная функция также является объединяющей функционирование руководителей данных организаций, поскольку важно распределить полномочия, создать комфортные условия для качественных и быстрых их решений.

Следовательно, функции руководителя коммерческой и бюджетной организации как схожи, так и различны. Но преобладающее большинство функций имеют отличия, поскольку и сам руководитель выполняет немного разные роли в функционировании организаций.

Подводя итог, стоит сказать, что существуют значительные различия не только между такими формами организаций, как коммерческая и бюджетная организация, но и между функциями руководителя. Несмотря на то, они находятся на одинаковых должностях, но должностные функции их совершенно разные.

Руководитель коммерческой организации нацелен на получение прибыли, её приумножение, может выбирать ту сферу, которая поможет приобрести наибольший доход. А руководитель бюджетной организации основную часть своей деятельности направляет на грамотное и эффективное распределение целевых денежных средств, полученных от учредителя, который и выбрал сферу деятельности организации. Поэтому стоит разграничивать функции руководителей коммерческих и бюджетных организаций.

Библиографический список

1. Грибов, В. Д., Кисляков Г. В. Управленческая деятельность: учебник и практикум для вузов – М.: Изд-во Юрайт, 2020. – 335 с.
2. Шегда, А. В. Основы менеджмента: учебник. – М.: Изд-во Дрофа, 2004. – С. 380.
3. Боброва, О. С., Цыбуков С. И., Бобров И. А. Организация коммерческой деятельности: учебник и практикум для среднего профессионального образования. – М.: Изд-во Юрайт, 2018. – 332 с.
4. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (ред. от 02.12.2019): офиц. // Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 3. – Ст. 145.
5. Анонова, С. И. К вопросу о структурных компонентах организаторских способностей руководителей-менеджеров // Вестник БГУ. Образование. Личность. Общество. – 2010. – № 5. – С. 38–41.

Е. А. Склярова

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ КАК ФАКТОР ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Волгоградский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы», бакалавр
Научный руководитель Е. Г. Смолина, старший преподаватель

В период трудовой деятельности человек развивает собственные личностные качества, физические и душевные силы, а также использует накопленные знания, умения и навыки. Большое влияние на его внутреннее состояние и результаты профессиональной деятельности оказывает удовлетворенность трудом. Данный фактор определяет характер взаимодействия конкретного индивида с окружающим миром и находит отражение в его организационном поведении, что впоследствии сказывается на личной эффективности сотрудника и производительности труда [1, с. 4]. На настоящий момент в рамках рыночных условий руководству организаций особенно важно создавать условия для формирования удовлетворенности трудом каждого из работников. Ведь от того, насколько сотрудник удовлетворен или неудовлетворен трудом, в большой степени зависит успешность организации.

Первые исследования сущности удовлетворенности трудом относятся к тридцатым годам прошлого столетия. На настоящий момент опубликовано большое количество научных трудов, в которых понятие «удовлетворенность трудом» рассматривается в различных аспектах как в рамках социологической науки, так и в рамках психологии. С точки зрения социологического содержания, удовлетворенность трудом представляет собой показатель того, насколько ожидания сотрудника в отношении организации и условий трудовой деятельности совпадают с их реальным уровнем. С позиции психологического содержания удовлетворенность трудом рассматривается как психическое состояние, которое формируется исходя из мотивов и установок сотрудника.

В процесс изучения удовлетворенности трудом исследователи выявили то, что на её формирование оказывают влияние множество факторов. Во-первых, это субъективные факторы, к которым относятся пол, возраст сотрудника, его предшествующий опыт, образование, установки и ценностные ориентации, которые были сформированы у сотрудника в течение всей его жизни. Во-вторых, на формирование удовлетворенности трудом оказывают влияние объективные факторы, которые находят отражение в содержании труда, специфике и условиях труда, заработной плате и социально-психологическом климате в коллективе. Кроме того, многие авторы отмечают, что посредством влияния на данные факторы руководство организации может контролировать и координировать организационное поведение, а также влиять на эффективность каждого сотрудника и организации в целом.

Это связано с тем, что удовлетворенность трудом является одной из установок, которая формирует поведение сотрудников в организации [2]. Она определяет стиль и манеру общения работника с коллегами и руководством, степень вовлеченности в трудовой процесс, его активность, инициативность, уровень ответственности и профессиональной работоспособности. Совокупность данных аспектов способствует повышению результативности организации.

Также большинство исследователей в области удовлетворенности трудом отмечают то, что для наиболее эффективного воздействия на поведение сотрудников в организации, а также реализацию всех процессов управления персоналом следует регулярно проводить диагностику удовлетворенности трудом. В настоящее время для диагностики удовлетворенности трудом персонала применяются различные методики как зарубежных, так и отечественных авторов. Все из них можно разделить на два вида: диагностика с использованием опроса и диагностика с использованием шкалы семантической дифференциации. Диагностика с использованием опроса предполагает наличие вопросов с вариантами ответов, один из которых должен выбрать сотрудник. Методики с применением шкалы семантической дифференциации предполагают наличие утверждений по поводу определенных аспектов трудовой деятельности, на которые сотрудник

должен выразить свое согласие или несогласие. Каждая методика подбирается с учетом специфики организации, определенного вида профессиональной деятельности сотрудников и целей, стоящих перед исследователем.

Однако наиболее популярным способом диагностики удовлетворенности трудом следует считать методику Н. П. Фетискина, В. В. Козлова и Г. М. Мануйлова «Интегральная удовлетворенность трудом», которая предоставляет возможность изучить факторы, влияющие на удовлетворенность и определить профессиональную ответственность работника, а также уровень его притязаний в профессиональной деятельности. Диагностика удовлетворенности трудом по данной методике производится через исследование факторов ее формирования: 1) оценка интереса к выполняемой работе; 2) удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками и руководством; 3) уровень притязаний в профессиональной деятельности; 4) удовлетворенность условиями, организацией труда. Преимуществом данной методики, в большей степени являющимся причиной ее популярности, следует считать тот факт, что она позволяет оценить не только общую удовлетворенность трудом, но и составные элементы этого фактора организационного поведения.

Подводя итоги, следует сказать, что удовлетворенность трудом, являясь фактором организационного поведения, оказывает влияние на характер реакции сотрудника на ту или иную рабочую ситуацию, взаимоотношения в коллективе, трудовую активность, ответственность и вовлеченность в процесс труда. Диагностика удовлетворенности трудом персонала позволяет определить структуру мотивации работников организации, социально-психологический климат, отношения с руководством, а также дает возможность прогнозировать стабильность и лояльность персонала. Создание условий, повышающих степень удовлетворенности трудом сотрудников, как управленческая задача руководства в случае успешной реализации способно обеспечить долгосрочное процветание организации.

Библиографический список

1. Иванова, Т. Ю. Структура и диагностика удовлетворенности трудом: разработка и апробация методики / Т. Ю. Иванова, Е. И. Рассказова, Е. Н. Осин // Организационная психология. – 2018. – № 3. – С. 3–14.
2. Мироненко, Е. В. Научно-теоретический анализ удовлетворенности трудом в контексте организационного поведения / Е. В. Мироненко, В. С. Савельева // Вестник Донбасской державной машиностроительной академии. – 2016. – № 1. – С. 146–152.
3. Хагур, Ф. Р. Категория «Удовлетворенность трудом» в социологическом измерении / Ф. Р. Хагур // Теория и практика общественного развития. – 2016. – № 8. – С. 82–84.

Ю. А. Руденко

ПРОБЛЕМА РАЦИОНАЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Волгоградский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы», бакалавр
Научный руководитель Е. Г. Смолина, старший преподаватель

В современных экономических условиях при чрезмерной загруженности и высоком ритме жизни время является одним из важных и ценных ресурсов. В рамках производственной деятельности в организации время по своей значимости ставится в один ряд с основными фондами, рабочей силой, сырьем, обладая при этом особенным свойством – отсутствием возобновляемости.

Рабочее время большого числа работников на настоящий момент является достаточно напряженным: большой объем трудовой нагрузки часто приводит к тому, что завершить все намеченные дела к заданному сроку удастся все реже. При этом возрастает чувство беспомощности перед всеми скопившимися проблемами, срочно требующих вмешательства, обостряется чувство тревоги и стресса, что, в конечном счете, способно привести к снижению работоспособности сотрудника и ухудшению его здоровья. По этим и иным причинам изучение и грамотное распределение времени в течение трудового дня актуальная задача для каждого работника.

Рабочее время является основным показателем количества затраченного труда. Согласно ст. 91 ТК РФ рабочее время – это время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка организации и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами относятся к рабочему времени.

В качестве основных норм рабочего времени выделяют рабочую неделю (установленное законом или трудовым договором количество рабочих часов в течение календарной недели) и ежедневную работу (смену) (количество часов в

течение одного календарного дня (смены), установленное законом или трудовым договором).

Помимо общего понятия рабочего времени и его норм в законодательстве также различаются его виды: нормальное, сокращенное и неполное. Нормальное рабочее время составляет 40 часов в неделю и относится к работникам всех организаций независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности, за исключением работников, для которых предусмотрено сокращение рабочего времени федеральным законом [1].

Рабочее время является естественной мерой труда, существуя при этом как многоплановая категория, так как продолжительность и интенсивность рабочего времени прямо влияет на продолжительность времени отдыха, необходимого человеку для восстановления сил, потраченной энергии, выполнения семейных обязанностей.

В соответствии с нормированием труда рабочее время работника подразделяется на следующие категории:

- подготовительно-заключительное время (знакомство с заданием, получение специальных инструментов, налаживание работы необходимого оборудования, сдача выполненной работы);
- оперативное время (непосредственное выполнение заданной работы);
- организация обслуживания рабочего места (подготовка и уборка рабочего места, поддержание его в состоянии готовности);
- время непроизводительной работы (работа, непредусмотренная организационной операцией, исправление брака, производство ремонта оборудования самим рабочим);
- время перерывов (регламентированные и нерегламентированные перерывы);

От рационального использования рабочего времени зависит работа предприятия в целом. При снижении затрат рабочего времени увеличивается производительность, снижаются лишние затраты на энергию и прочее. Для этого в ор-

ганизации проводят анализ использования рабочего времени посредством хронометражного наблюдения и метода фотографии рабочего времени, которые позволяют путем сопоставления с нормами выявить затраты рабочего времени и влияющие на них факторы [2]. На основе полученных результатов предлагаются мероприятия по улучшению производительности труда работника и использованию рабочего времени.

Однако наиболее результативны они будут при осознании, что планирование рабочего времени является не только задачей руководителя, но и делом каждого работника в отдельности.

Для того чтобы работник наиболее эффективно смог организовать рабочий процесс, следует придерживаться следующих принципов тайм-менеджмента: всегда планировать свои действия; отслеживать собственную эффективность; направить мышление на выявление эффективных и неэффективных действий; совершенствоваться [3].

Также к настоящему периоду существует множество методов и техник, направленных на оптимизацию времени и увеличение результативности работы сотрудника. Наиболее значимыми из них являются методы, направленные на определение приоритетности и ранжирования дел, так как они помогают предотвратить скопление работы и выполнять работу в срок, тем самым повышая работоспособность сотрудника. Одним из достаточно эффективных, но в тоже время самых простых способов определения приоритетов является матрица Эйзенхауэра, которая представляет собой таблицу, в которую вписываются дела по степени важности и срочности по четырем категориям. На повышение результативности путем интервальной работы направлена методика «90 на 30», согласно которой отводится полтора часа на работу и 30 минут на отдых. Так же достаточно эффективной с точки зрения организации и контроля задач является техника GTD (Getting Things Done), которая заключается в четком следовании алгоритму, который поможет систематизировать важные задачи и избавиться от бесполезных дел.

Таким образом, методы тайм-менеджмента позволяют учитывать и оперативно планировать время, использовать действенные методы в повседневной практике с оптимальной реализацией собственных возможностей для достижения профессиональных целей.

Библиографический список

1. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ / Российская Федерация. Законы // Собрание законодательства РФ. – 2004. – № 31. – Ст. 91–94, Ст. 106, Ст. 333, Ст. 108–114.
2. Адамчук В. В., Ромашов О. В, Сорокина М. Е. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 407 с.
3. Архангельский Г. А. Формула времени: Тайм-менеджмент / Г. А. Архангельский. – М.: Грифф, 2018. – 224 с.
4. Бычин В. Б. Нормирование труда: Учебник / Под ред. Ю. Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2012. – 320 с.
5. Гамидуллаев Б. Н. Экономия времени и показатели ее оценки в процессах управления предприятием. – П., 2016. – 253 с.

Е. А. Коробова

**К ВОПРОСУ О СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ОРГАНОВ ВЛАСТИ РЕГИОНА ПО РЕАЛИЗАЦИИ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ ВОЛГОГРАДСКОЙ
ОБЛАСТИ «РАЗВИТИЕ ПРОМЫШЛЕННОСТИ
ВОЛГОГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ И ПОВЫШЕНИЕ ЕЕ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ»**

Волгоградский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия
народного хозяйства и государственной службы», бакалавр
Научный руководитель А. А. Соколов, доцент

Программа Волгоградской области «Развитие промышленности Волгоградской области и повышение ее конкурентоспособности» нацелена на обеспечение устойчивых темпов роста промышленного производства и повышение конкурентоспособности промышленности Волгоградской области. В настоящее время существует ряд проблем в области реализации государственных программ в Волгоградской области. Сложившаяся ситуация требует изменений в данной сфере.

На данный момент программа Волгоградской области «Развитие промышленности Волгоградской области и повышение ее конкурентоспособности» содержит такую подпрограмму как «Повышение эффективности взаимодействия с субъектами деятельности в сфере промышленности». Название подпрограммы не полностью соответствует указанным целям и задачам [1].

Цели и задачи подпрограммы направлены на общее развитие промышленности, а не на создание эффективной системы взаимодействия с субъектами деятельности в сфере промышленности. Данной подпрограмме могут подойти следующие цель и задача.

Цель программы: повышение эффективности системы взаимодействия государственных органов с субъектами деятельности в сфере промышленности Волгоградской области.

Задачи программы:

- 1) обеспечение информационной открытости органов власти;
- 2) организация интерактивного информационного обслуживания субъектами деятельности в сфере промышленности с использованием современных информационных технологий;
- 3) укрепление взаимовыгодного сотрудничества между предприятиями Волгоградской области;
- 4) активизация участия субъектов деятельности в сфере промышленности Волгоградской области в государственной информационной системе промышленности;
- 5) обеспечение взаимодействия со средствами массовой информации с целью распространения информации о деятельности органов власти в сфере промышленной политики.

Реализацию программы «Развитие промышленности Волгоградской области и повышение ее конкурентоспособности» нельзя назвать эффективной, так как на данный момент она не имеет финансирования. Это вторая проблема, выявленная нами.

Объем финансирования государственной программы на 2014–2024 гг. следующий. В 2014 г. – 12 058 000 тыс. рублей. Финансовое обеспечение программы в 2015–2021 гг. отсутствует. Объем денежных средств на 2022–2024 гг. – 1 000 тыс. руб. на каждый год, что недостаточно для осуществления масштабных мероприятий на территории Волгоградской области [1].

Недостаток средств сказывается на качестве осуществляемой промышленной политике. Это третья проблема, выявленная нами.

Так в 2017 г. реализация программы заключалась в информационном и консультационном содействии, подготовке проектов законов, мониторинге производства и потребления, создании и обновлении различных баз данных и Интернет-ресурсов, содействии в организации и проведении конкурсов [2]. Данные меры не могут существенно изменить ситуацию в области. Увеличение финансирования позволило бы повысить эффективность программы и проводить такие мероприятия, как:

1. Строительство объектов инженерной и дорожной инфраструктуры в производственных зонах на территории Волгоградской области в рамках развития промышленной инфраструктуры.

2. Выплата премий за лучший инновационный продукт в различных отраслях для популяризации инновационной деятельности на территории Волгоградской области, стимулирования предприятий к созданию высокотехнологичных рабочих мест и дальнейшего развития промышленного производства в Волгоградской области.

3. Проведение комплекса выставочных мероприятий для продвижения продукции предприятий Волгоградской области на внешний и внутренний рынки сбыта.

4. Организация открытых уроков в общеобразовательных учреждениях Волгоградской области и дней открытых дверей на промышленных предприятиях Волгоградской области для повышения престижа рабочих профессий и привлечения управленческих кадров в промышленный сектор.

Данные мероприятия могут положительно повлиять на уровень развития промышленного производства и спрос на продукцию предприятий Волгоградской области. Однако для их осуществления необходимо увеличение финансирования программы.

В завершение необходимо отметить, что главной проблемой реализации государственной программы Волгоградской области «Развитие промышленности Волгоградской области и повышение ее конкурентоспособности» является отсутствие денежных средств. Решение данной проблемы позволит проводить

более эффективную политику в данной сфере и оказывать существенную поддержку производственным предприятиям.

Можно выделить еще одну проблему программы. Это некоторые несоответствия в нормативно-правовой основе программы.

Библиографический список

1. Волгоградская область. Правительство Волгоградской области. О государственной программе Волгоградской области «Развитие промышленности Волгоградской области и повышение ее конкурентоспособности»: Постановление Правительства Волгоградской области от 29.10.2013 года (с изменениями на 21.06.2019) № 573-п. – Текст: электронный // Кодекс. – Москва, 2020. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/460218749> (дата обращения: 15.05.2020).

2. Волгоградская область. Комитет промышленности и торговли. Годовой доклад по реализации государственной программы Волгоградской области «Развитие промышленности Волгоградской области и повышение ее конкурентоспособности», утвержденной постановлением Правительства Волгоградской области от 29.10.2013 года № 573-п, за 2017 год: доклад Комитет промышленности и торговли от 2018 / Волгоградская область. Комитет промышленности и торговли. – Текст: непосредственный.

Научное издание

**РЕГИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ РЕАЛИЗАЦИИ
НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ ЦИФРОВИЗАЦИИ
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

**Посвящается 10-летию подготовки в ВИУ – филиале РАНХиГС
специалистов по управлению персоналом**

Тексты статей печатаются в авторской редакции

Электронное издание

Издательство Волгоградского института управления –
филиала ФГБОУ ВО РАНХиГС;
400078, Волгоград, ул. Герцена, 10