



**«Промышленная политика  
в Российской Федерации»**

*Журнал издаётся с 1999 г*  
**№ 7-9, 2023**

**Состав редакционного совета  
журнала «Промышленная политика  
в Российской Федерации»**

**Редакционный совет**

**Рябинин А.В.** Генеральный директор Института экономических и социальных исследований, Председатель редакционного совета, д.э.н.

**Бахметьев В.А.** Заместитель директора Центра экономического анализа и прогнозирования в промышленности, к.э.н.

**Шапошников В.А.** Председатель Московской городской Думы, к.ю.н.

**Репик А.Е.** Президент «Деловой России», Председатель Совета директоров Группы компаний «Р-Фарм»

**Жарков А.Н.** Вице-президент ОПОРЫ РОССИИ, Председатель совета МГО ОПОРЫ РОССИИ

**Бурак П.И.** Директор Института региональных экономических исследований, д.э.н.

**Дементьев А.Н.** Заместитель директора по науке МИКС, д.ю.н.

**Ищенко А.А.** Председатель Центрального совета ВОИР, к.э.н.

**Зезюлин Д.И.** Председатель Московского городского совета ВОИР, к.э.н.

**Комиссаров А.Г.** Проректор РАНХиГС

**Лайкам К.Э.** Заместитель руководителя Федеральной службы государственной статистики, д.э.н., к.т.н.

**Платонов В.М.** Президент Московской торгово-промышленной палаты, к.ю.н.

**Чернышова Н.А.** Председатель Союза журналистов Подмосковья, Секретарь Союза журналистов России

**Шаронов А.В.** Ректор Московской школы управления «Сколково», к.соц.н

**Рецензенты**

**Бахметьев В.А.** Заместитель директора Центра экономического анализа и прогнозирования в промышленности, к.э.н.

**Воскресенский В.Ю.** доцент кафедры экономики, к.э.н.

**Вострикова С.М.** НИИ медицины и труда, к.э.н.

**Знаменский В.В.,** профессор, Московский Государственный машиностроительный университет «МАМИ», к.э.н.

**Илларионов Ю.Н.,** доцент кафедры экономики, к.т.н.

**Киселев В.В.,** доцент кафедры экономики, к.э.н.

**Кутайцева О.Н.,** советник при ректорате Института экономики и управления в промышленности, к.т.н.

**Макарова М.В.** начальник управления НИР Московского политехнического института, к.соц.н.

**Мирошников С. Н.** Действительный государственный советник РФ 3 класса, д.э.н.

**Проценко Ю.В.** декан экономического факультета, к.пед.н.

**Смольников А.С.** Институт экономики и бизнеса, к.э.н., профессор

**Толмачева И.В.** Московский международный университет, к.э.н.

**Флеров О.В.,** заведующий кафедры экономики Института экономики и управления в промышленности, к.пед.н.

**ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА**

**Знаменский В.В.** «Биполярная экономика: управление генерацией неравновесия».....2

**Дементьева О.А., Бахметьев В.А.** «Нормативное правовое обеспечение реализации промышленной политики в российской федерации: федеральный, региональный и местный уровни».....15

**Дементьев А.Н.** «Особенности предотвращения конфликта интересов в сфере реализации направлений промышленной политики в Российской Федерации ».....21

**ПРЕДПРИЯТИЕ:  
ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

**Букринская А.И.** «Индустриальный парк или отдельно стоящее производство: преимущества и недостатки».....27

**СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА**

**Флёров О.В.** «Роль и значение эрудиции в цифровую эпоху: гуманитарно-аксиологический анализ» .....31

**Илларионов Ю.Н.** «Управление карьерой работников в современных условиях».....33

Издатель:

Институт экономики и управления в промышленности

Адрес: 105203, Москва, ул. 15-я Парковая, д. 8

Тел. (499) 461-32-95 , [press@msu-press.ru](mailto:press@msu-press.ru)

ISSN электронной версии: 2949-3072

Зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере массовых коммуникаций, связи и охраны культурного наследия ПИ № ФС77-29261 от 23.08.2007 г.

Правообладателем авторских прав на информационные и графические материалы, опубликованные в журнале и на сайтах издания, является издатель.

При перепечатке материалов ссылка на журнал «Промышленная политика в Российской Федерации» обязательна.

**БИПОЛЯРНАЯ ЭКОНОМИКА:  
УПРАВЛЕНИЕ ГЕНЕРАЦИЕЙ НЕРАВНОВЕСИЯ**

**Знаменский В.В.**

*к.э.н., профессор*

*Институт экономики и управления в промышленности*

*Аннотация.* В статье автор рассматривает модель российской экономики с точки зрения взаимосвязанных видов движения: постоянное обновление, генерация неравновесия, уравнивание неравновесия и поддержание баланса пропорций развития. В настоящей работе представлен второй из выделенных видов движения, а именно, процесс: «генерация неравновесия» или «хозяйственный оборот».

*Ключевые слова:* генерация неравновесия, российская экономика, экономическая модель, хозяйственный оборот.

Какую экономику строит Россия? Этот вопрос мы задаем себе с начала экономической реформы. В начале перестройки у нас был выбор - по какому образцу строить экономику: по американскому (США), шведскому, китайскому, японскому... Но все они отражают особенности почвы, на которой возникли, эпоху и условия, в которых развивались. Априори очевидно, что модель российской экономики надо строить заново. Она должна отражать специфику России, но учитывать опыт развития экономик передовых стран, не должна противоречить законам материалистической диалектики, учитывать объективные процессы эволюции и т.д. Главное качество любой экономической системы - то, что она – «живая» и существует только в движении. По роли в «жизни» экономики, мы выделили несколько взаимосвязанных видов движения: постоянное обновление, генерация неравновесия, уравнивание неравновесия и поддержание баланса пропорций развития. Концепции модели российской экономики автор посвятил серию публикаций. В настоящей работе представлен второй из выделенных видов движения, а именно, процесс: «генерация неравновесия» или «хозяйственный оборот».

Какую экономику строит Россия? «Либерально-рыночную»? «Социально ориентированную»? «Смешанную»? Нет! России предстоит построить собственную экономическую систему, модель которой мы и пытаемся воссоздать и теоретически обосновать. Многие ученые высказывались в таком ключе.

Во-первых, это - биполярная саморазвивающаяся система. Она имеет два полюса-сектора, адекватных и противоположных друг другу. Адекватность состоит в том, что они – системы, и в основе каждой лежит производственный процесс. Противоположность секторов характеризуется тем, что они воспроизводят противоположные продукты, в которых взаимно нуждаются. Один воспроизводит «потенциал живого труда» («трудовой ресурс»), а другой – воспроизводит носитель «прошлого труда» («вещь»).

Какое свойство объединяет полюсы-подсистемы в систему? Это - взаимозависимость, взаимодополняемость, взаимопроникновение, постоянно поддерживаемая взаимная неуравновешенность полюсов. Эти свойства создают условия для возникновения и поддержания внутрисистемного движения, обмена продуктами между секторами, постоянного стремления уравниваться. Система имеет подсистему управления,

## ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА

выполняющую функцию регулирования экономического движения, саморазвития. Система имеет трехуровневое строение, проявляющееся в масштабах экономической деятельности – микроуровень (предприятие, организация), мезоуровень (отрасль, регион), макроуровень (экономическая система страны).

В экономической системе страны можно выделить четыре вида движения: самообновление, саморазвитие (научно-технический прогресс) – мезоуровень; генерация неравновесия, которую мы назвали «хозяйственный оборот» - микроуровень; уравнивание неравновесия, то есть, собственно экономическое самодвижение всей системы - макроуровень; поддержание баланса пропорций в развитии секторов-полюсов экономической системы - макроуровень.

Этот перечень можно дополнить пятым видом движения - движением регулирования, управления с целью поддержания «жизни» (постоянного движения), обеспечения устойчивости развития системы - макроуровень. В настоящей работе мы рассмотрим процесс генерации неравновесия, названный нами «хозяйственным оборотом», который реализуется на микроуровне.

Учитывая разнообразие продуктов, циркулирующих в экономической системе, и наличие в ней подсистемы управления, можно выделить следующие типы элементарных подсистем-процессов: «производство вещи», «производство потенциала труда», «производство услуги» и «производство информации».

Указанные элементарные процессы, несмотря на различие производимых продуктов, обладают общими качествами, в частности, свойством эффективности, что означает: результат, созданная полезность («выход») > затраты, потребленная полезность («вход»).

В этом - суть генерации порций неравновесия, как источника возбуждения экономического движения.

### *1. О процессе «хозяйственный оборот».*

1.1 Процесс «хозяйственный оборот». Почему мы его так назвали? Потому что проблема хозяйствования наиболее остро стоит на уровне предприятий. Оборот – потому что именно так предприниматель представляет себе «работу» капитала, вложенного в тот или иной проект. Сам процесс «хозяйственный оборот» представляется двухтактным, идущим поочередно в двух направлениях – сначала поступательном, потом - возвратном. Учет разделения их во времени принципиально важен. Первый такт, поступательное движение – это поток натурально-вещественных ингредиентов, ресурсов. За ним следует второй такт, возвратное движение – поток денежного эквивалента, как противоток натурально-вещественному потоку, компенсация, возмещение произведенных затрат. То есть, оба такта движения, одного «оборота» - натурально-вещественный и денежный потоки, - разъединены во времени, но количественно эквивалентны. Если говорят, что экономическая система «работает как часы», то это значит, что за натурально-вещественным потоком - «ТИК», через определенное время следует эквивалентный ему денежный поток - «ТАК». (Конечно, на практике бывает, что оплата продукта покупателем происходит авансом, но это является результатом специальной договоренности между субъектами обмена).

1.2. Приведение системы в движение. Почему в качестве объекта анализа экономического движения нами выделен процесс «хозяйственный оборот»? Потому, что именно он рождает потенциал неравновесия в экономической системе, стремясь освободиться от которого она приходит в движение, подобно вращению водяной мельницы. Замедление движения приводит к кризисным явлениям, ускорение, нарушение пропорций - требуют регуляторного вмешательства. Поэтому требуется постоянный контроль движения со стороны общества (государства), оперативное вмешательство подсистемы управления, регулирование

## **ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА**

в целях поддержания стабильности потоков, пропорций в развитии структурных единиц (частных и общественных) - секторов-полюсов.

В связи с тем, что система – двухполюсная, процессов «хозяйственный оборот» - два: производство «потенциала труда» и производство «вещи». Они организационно обособлены, но взаимосвязаны и реализуются на микроуровне структуры системы (уровень «семьи» и «предприятия»). Однако на bipolarность строения экономики сейчас не обращают внимания, следовательно, то, что производство «потенциала труда» косвенно связано с производством «вещи», остается не осознанным.

Значит, перед нами стоят задачи:

- 1) выяснить особенности процесса воспроизводства «трудового потенциала» и «вещи» в сравнении друг с другом;
- 2) раскрыть суть и особенности генерируемого неравновесия в этих процессах;
- 3) найти способ измерения потоков, и генерируемых порций неравновесия в каждом из потоков;
- 4) дать оценку тенденции в экономике - вытеснения живого труда из производственного процесса и замены его работой машин (расширение применения прошлого труда) в долгосрочной перспективе.

### *2. Производство «потенциала труда».*

2.1. Производство «потенциала труда» только начинает осознаваться экономической наукой, хотя потребность в этом проявилась давно. Это - способность человека произвести определенное количество работы определенного качества. Считается, что воспроизводится не трудовой потенциал, а «человек экономический» (в новом, современном смысле этого слова). Для обозначения воспроизводимого трудового ресурса применяются термины «рабочая сила», «совокупная рабочая сила». О мощности, как показателе реализации «трудового потенциала», нигде не говорится.

Вообще о «потенциале» упоминается очень осторожно и неуклюже, тем более об «экономическом потенциале», как аналоге явления «потенциальной энергии» в науке физике. «Трудовой потенциал» отождествляется с его носителем. «Трудовые ресурсы», рассматриваются как «часть населения», а не «социума», хотя в трудовом процессе применяется труд мигрантов (то есть рассматриваются не как ресурсы общества в целом, «социума», а только части, проживающей постоянно на территории государства, - «населения», что не соответствует действительности и не системно).

Отдельного внимания заслуживает довольно нечеткое понятие «человеческий капитал». «Человеческие ресурсы – ресурсы труда», «человеческий капитал», рассматривается как «накопленный» человеком «запас» здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, который ведет к росту производительности труда, росту заработной платы». «Человеческий капитал» предлагается обществу на рынке труда.

Но проблема в том, что «капитал», как материализованный «прошлый труд», накапливается, а «живой труд», предположительно «человеческий капитал», накопить невозможно. «Человеческий капитал» не «отрывается» от человека-индивидуума. То есть термин – не корректный, не адекватный явлению. Поэтому остановимся на термине «потенциал». Он адекватно отражает реальность.

Кроме того, «трудовой потенциал» человека – способность его трудиться, - величина, постоянно меняющаяся с возрастом, техническим прогрессом, - при недостаточно интенсивном использовании может снижаться. В обобщенном качестве он зависит от многих средних по «социуму» (или «населению страны») величин, типа «средний возраст работоспособного населения». Он имеет количественную и качественную стороны, но сомнительно его денежное выражение. Он не так универсален, как финансовый капитал. В

среднем же, как характеристика общества, он может расти, но может и снижаться. Что касается явления «капитал» в экономике – это накапливающаяся величина, «запас». Причем величина, существующая автономно, независимо от человека, допускающая обобщения по стране в целом.

2.2. Возникает необходимость рассматривать семью как «предприятие по производству людей». Как «семейное хозяйство». Не надо путать с понятием «домашнее хозяйство», введенным экономической наукой и обозначающим просто тип малого предпринимательства. Человек - двойствен. Двойственность человека учитывается при его «производстве» (создании), то есть, рождении, выращивании, воспитании как «индивидуальности», и как «человека общественного», а также при обучении (когда учитываются его индивидуальные способности-талант). Человек рождается и получает начальное воспитание в семье.

Таким образом, семья относится к сектору «О» (в двухсекторной системе экономики) как система, в которой осуществляется базовый процесс (рождение, ..., развитие человека). Но она (семья) относится и к сектору «П». Реализуя свой потенциал в секторе «П», производя некий продукт, расходуя физическую энергию, «изнашиваясь», человек ежедневно восстанавливает физическую часть потенциала в семье. В секторе «П» человек реализует свой потенциал и как «человек индивидуальный», и как «человек общественный». Проявляет он свою индивидуальность как наемный работник или как предприниматель. В семье, как особого рода предприятии, человек реализует свой потенциал не только как производитель и воспитатель главного субъекта экономики, но и выступает как конечный потребитель благ, производимых экономической системой – продуктов и услуг. Таким образом, при учете семьи, как субъекта экономического процесса, логика работы экономической системы получает полное и нормальное толкование, приобретает свою завершенность.

Процесс воспроизводства человека изучает наука демография (путем редких периодических переписей населения), а для экономики требуется наблюдение за процессом воспроизводства человека в «текущем режиме», то есть, при учете изменения параметров, как минимум, раз в год, по этапам воспроизводства, которые нужно еще сформулировать. Пока же экономика ежегодно ощущает нехватку людей на разных этапах воспроизводства: рождающихся, находящихся в процессе обучения, работников и служащих в процессе реализации трудового потенциала. Отсюда – вынужденные решения по принятию мигрантов. Но мигранты – это представители иной общности, люди, воспитанные в другом обществе. Отсюда – всякие коллизии, социальные и экономические проблемы. Назрела необходимость «взять» у науки демографии под текущий статистический контроль некоторые процессы воспроизводства человека и связанного с ним воспроизводства «трудового потенциала», и передать экономике.

В экономике различают два типа людей: «наемные работники» (представляющие на рынок труда живой труд, трудовой потенциал) и «предприниматели» - «владельцы капитала» финансового, (вкладывающие в предприятие-проект прошлый труд). Сюда нужно добавить «владельцев интеллектуального потенциала» (способностей), представляющих свой интеллектуальный потенциал на рынок труда, материализованный в виде того или иного предприятия-проекта или не материализованный - в форме ноу-хау. Это – ученые, инженеры-изобретатели и рационализаторы.

Человек экономический - это и предприниматель, активный субъект экономики, и наемный – пассивный субъект экономики (имеется в виду - только в смысле предпринимательства). В этом также проявляется индивидуальность человека экономического. Напомним: мы рассматриваем «воспроизводство человека», прежде всего, как процесс генерации неравновесия в системе, и только в этом системно-экономическом смысле.

## ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА

3. *Формирование продукта типа «вещь» сектором «П».* Осознание роли процесса «хозяйственный оборот» как генерирующего неравновесие, лучше получается при анализе производства «вещи». Этим экономика до сих пор, собственно, и занималась. Затратам труда, материально-вещественных ресурсов, износу основного капитала при производстве продукта «вещь», а также созданному, трудно осязаемому, фактору «новизны» продукта, соответствует денежная сумма - цена продукта. «Покрытие» произведенных затрат, начисление фондов для компенсации затрат «живого» и «прошлого труда», и оплата «новизны», которая интерпретируется экономистами как «прибавочный продукт», завершает «хозяйственный оборот». Цель оборота – получение (генерация) искомого элемента неравновесия – прибыли, вносимого в систему производственным процессом. Однако прибыль поступает в систему, не в первоначальном количестве (в сущности, как плата за новизну), выводя ее из равновесия, а претерпев процедуру сложного распределения. Стоя на позиции справедливости распределения дохода производства, необходимо из прибыли покрыть затраты и оплатить все достижения по росту «трудового потенциала».

4. *Связи «хозяйственного оборота» с другими процессами.* Процесс «хозяйственный оборот» связан с «инновационным процессом». Потенциал неравновесия постоянно вводится в экономическую систему благодаря ее самообновлению, развитию. Величина передаваемого системе потенциала неравновесия, меняется во времени, так как зависит от величины маржинального инновационного эффекта конкретного этапа инновационного цикла, переживаемого системой. Говоря о процессе «хозяйственный оборот», нельзя ограничиться рассмотрением только микроуровня. Он связан с процессом уравнивания неравновесия, проходящего на макроуровне.

С рыночным механизмом. Процесс уравнивания имеет одну особенность: разрыв во времени с процессом производства. Именно микроуровень ассимилирует «порцию неравновесия», сгенерированную в системе в предыдущий период времени. Поэтому при совместном рассмотрении процессов производства и уравнивания целесообразно ограничить отрезок времени (этап движения), на котором мы будем рассматривать деятельность производственной системы, границами одного оборота (или двух тактов поступательно-возвратного движения). Взаимодействие всех трех процессов – обновления, генерации неравновесия и уравнивания неравновесия приводит к тому, что два последних подчиняются ритмичности цикла. Получение прибыли обусловлено стадией цикла, точкой на кривой маржинального инновационного эффекта, характером роста – интенсивного – экстенсивного, поддержания процесса обновления порциями инвестиций, способа стимулирования повышения квалификации работников в связи с обновлением технологии. Кроме сказанного очевидно, что необходимо учитывать морфологию всей системы, ее биполярность, как качество, симметрию ее формы, определяющее особенности ее движения, согласованность, синхронизацию работы секторов-полюсов, их развития. Это обуславливает появление целого ряда нюансов.

5. *Квази-жизненный цикл «потенциала труда».* Циклично развивается не только «вещный продукт», но и «потенциал труда» – конечный продукт сектора «О». Заметим, конкретный носитель потенциала труда, как индивидуальная единица, - это биологическая система, обладающая свойством «жизненного цикла». Но абстрактно взятая средняя трудовая единица обладает, как и «вещь», свойством «квази-жизненного цикла». То есть предполагается, что в процессе роста и развития она количественно не меняется. Количественно меняется только масса продукта того или иного качества, меняя качество массы, среды.

Напомним, она имеет две характеристики - качественную и количественную. Под качеством «трудового потенциала» понимается уровень квалификации, соответствующий

требованиям технологии производства данной «вещи». Делается допущение, что в процессе роста и развития биологический носитель потенциала количественно не меняется, так как этот фактор не важен в данном случае. Изменение качества трудового потенциала происходит при освоении нового продукта с новой технологией его производства. Прежний трудовой потенциал морально стареет и непригоден для использования. Требуется переучивание персонала.

Переученный персонал «стоит» дороже (выше заработная плата, как стимулятор повышения квалификации. Стимулировать повышение квалификации может открывающаяся возможность получить работу на новом развивающемся предприятии). Неравновесию в секторе «П», генерируемому в виде «прибавочного продукта», должна соответствовать генерация неравновесия в секторе «О», в виде «прибавочного потенциала труда». Как это понимать?

Во-первых, «потенциал труда» имеет две характеристики: количественную и качественную.

Во-вторых, элемент неравновесия может выражаться в виде прироста физического потенциала или прироста интеллектуального потенциала труда, или прироста численности персонала - носителя обеих сторон «потенциала труда».

Диспропорции между секторами-полюсами («О» и «П») проявляются в форме безработицы или дефицита квалифицированных кадров.

*б. Сравнительный анализ разных процессов в едином хозяйственном обороте.* Прежде чем рассмотреть вопрос регулирования совместного осуществления обоих процессов, в целях поддержания бесперебойного экономического движения в системе, проведем сравнительный анализ процессов производства продуктов «потенциал труда» и «вещь», осуществляемых в рамках хозяйственного оборота. В анализе двух процессов – «производство потенциала труда» и «производство вещи» важно различать критерии эффективности.

При производстве «потенциала труда» в секторе «О» целями являются: возраст, здоровье человека, воспитание, развитие умственных способностей, развитие таланта, другое. При этом «вещь» имеет значение только как средство достижения этих целей. При «производстве вещи» в секторе «П», путем использования «трудового потенциала» добиваются максимизации «прибавочного продукта». «Потенциал труда» здесь имеет значение только как трудовой ресурс, способный произвести продукт «вещь» нового качества в нужном количестве, и эффективно (главное условие экономики). Видимо, в первом случае добиваются максимизации трудового потенциала, во втором – массы прибыли как источника богатства, путем создания предпосылок получения большей цены реализации «трудового потенциала» и количества выпуска продукта.

В первом случае добиваются более высокого качества трудового ресурса, создания большей стоимости, большего «потенциала труда» определенного качества, то есть цены «потенциала труда» (денежного выражения потребительной стоимости), ставки заработной платы; во втором – максимума реализации ресурса (количества). В первом случае затраты потенциала определенного качества в единицу времени оцениваются ставкой заработной платы. Во втором – ценой «потребительной стоимости вещи» (но не самого труда). В первом случае производится «потребительная стоимость труда», во втором – «потребительная стоимость вещи». Критерии – разные (в смысле эффективности), показатели – разные, подходы – разные. А что уравнивается потом в кругообороте макросистемы? Что потребляется, чего не достает потребителю? Предприятию-потребителю недостает «качественного потенциала труда»; семье (обществу) – недостает «полезности вещи», экономящей затраты труда в следующем производственном процессе (в данном случае - в

быту). Потребность противоположных полюсов в продукте каждого и определяет смысл производства обоих продуктов.

7. Паразитные элементы и связи в экономической системе. Как мы отметили выше, элемент неравновесия зарождается в процессе отношений между производителем продукта и его потребителем. То есть при взаимодействии этапов воспроизводства - «производство» и «потребление». Однако в эту систему отношений вмешивается предпринимательство, осуществляемое в сфере обмена. Это – так называемое «посредничество». В каких формах проявляется посредничество в России? Это – перекупка, навязанная «защита» - «крышевание» предпринимательства, проникновение предпринимательства в сферу общественных услуг, включая органы управления.

Потребитель за услугу общественного сектора уже заплатил, уплатив налоги, а ему предлагается та же услуга, но на коммерческой основе, якобы более высокого качества и в более короткие сроки, эксклюзивно. Фактически же часто - с низшим качеством, повышенным риском и без каких-либо гарантий. В сфере управления предпринимательство проявляется в виде требования отдельной оплаты услуг, уже оплаченных через налоги, или оплаты услуг, идущих в нарушение законодательства.

Все это получило название «коррупция». Частное предпринимательство построено на хозяйственной инициативе. Так вот эта инициатива может выходить за границы дозволенного. Экономические механизмы не устанавливают границ активности. В этом их фундаментальный недостаток. Дилерство, или спекуляция в рыночной экономике считается легальным способом предпринимательства.

Здесь также возникает элемент неравновесия, но это не новый источник. Это – результат встраивания в отношения между производителем и потребителем. Вред дилерства заключается в том, что оно угнетает и производителя, лишая его части честно заработанной прибыли, и потребителя, лишая выигрыша на разнице цены и потребительской стоимости. Коррупция разрушает систему управления, открывая лазейки для нарушения закона, подрывает веру общества в справедливость системы управления. Агрессивно может вести себя и общественный сектор, особенно на стадии переходной экономики. Возможна неоправданная национализация частных компаний, повышенный налоговый гнет предпринимательства или семейного хозяйства, тормозящие развитие механизмы кредитования, излишняя контролирующая активность.

К числу паразитных связей можно отнести и ряд внешних, по отношению к стране, факторов. Это агрессивные действия других стран (экономических систем) по отношению к данной системе, идущие в нарушение международных договоренностей. Это разрушает нормативную систему управления в мировой экономике. Паразитные связи рождаются на микроуровне и, в конечном счете, сказывается на микроуровне. Общество (сектор «О»), имея приоритет перед предпринимательским сектором, в лице государственных органов – Федеральной антимонопольной службы, Счетной палаты, Прокуратуры, органов поддержания общественного правопорядка ведет борьбу с паразитными связями. Успешной борьбе способствует развитие системы информации, в том числе о ценах на товары. От успехов этой борьбы зависит «чистота» и эффективность действия экономических механизмов, эффективность экономики страны в целом.

8. Координация процессов микроуровня подсистемой управления макроуровня. Межсекторное регулирование. Особого рассмотрения требует вопрос совместного, скоординированного производства «трудового потенциала» и «вещи». И это - проблема макроуровня. Дело в том, что указанные два фактора действуют одновременно, в противоположных направлениях, и, соединяются в процессе, как факторы производства, оба создают экономическое движение в системе.



## **ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА**

Избыток или недостаток каждого из них вызывает диспропорции в системе, нарушает ритмичность ее движения. А это – угроза кризиса. Не могут два относительно автономно существующих фактора сами собой согласовываться. Возникает вопрос о ведущем и ведомом факторах. По нашему мнению, ведущим фактором в данном случае является «обновленная вещь», а ведомым – адекватно повысивший квалификацию «трудовой потенциал». Но обновление «вещи» идет циклично, что делает необходимым учет неравномерного характера движения при регулировании.

Получается, что циклично развивается не только «вещный продукт», но и «потенциал труда» – конечный продукт сектора «О». Кстати сказать, обновленный потенциал труда может в какой-то момент стать ведущим фактором (опередить продукт труда в своем обновлении) и открыть новые горизонты совершенствования вещи, («потребовать» от «вещи» обновления), дать «техническое задание» «вещи» на совершенствование.

Так или иначе, но пропорциональность двух потоков периодически нарушается по причине неравномерности генерации неравновесия во времени, что в соответствии с законами диалектики, придает общему экономическому движению циклический, пульсирующий характер. Неравновесию в секторе «П», генерируемому в виде «прибавочного продукта», должна соответствовать генерация неравновесия в секторе «О», в виде «прибавочного потенциала труда». Как это понимать?

Во-первых, «потенциал труда» имеет две характеристики: количественную и качественную.

Во-вторых, элемент неравновесия может выражаться тройко: в виде прироста физического потенциала, прироста интеллектуального потенциала труда, либо прироста численности персонала - носителя потенциала обоих видов труда. Диспропорции между секторами проявляются в форме безработицы или дефицита квалифицированных кадров. Измерение элементов неравновесия. На вопрос о том, в каких сопоставимых единицах измерять элемент неравновесия, вносимый двумя разными категориями («вещь» и «потенциал труда»), ответ определенный: - в денежном.

Только так возможно их сопоставить, сравнить их динамику. Порция неравновесия в виде прироста «потенциала труда», представляет собой прирост затрат на оплату более квалифицированного труда. Прирост же потребительной стоимости новой «вещи», выражается в форме прироста цены вещи. Получается, что в результате роста цены оба фактора вызывают рост прибыли.

С одной стороны, действует фактор новизны продукта «вещь», с другой – повышенная квалификация работников, позволяющая произвести эту новую «вещь». В материальном смысле это выливается в рост качества «вещи» и рост количества вещи, при неизменном количестве реализуемого «трудового потенциала». В денежном выражении - это оценивается большей ценой. Порция неравновесия, как прирост объема производства в денежном выражении за счет роста цены, и роста количества «вещи» – налицо. Но общий результат воспроизводства по принципу обратной связи должен воздействовать на источник неравновесия.

Поэтому возникает проблема распределения полученного прироста прибыли между участниками генерации. Он должен быть распределен между тремя действительными участниками процесса: новаторами, рабочими с более высокой квалификацией и инвесторами, а не доставаться только владельцу капитала.

Прирост прибыли, обусловленный новизной продукта и ростом его количества, поступает в семью в виде дополнительного дохода. После распределения в семье «на потребление» и «на накопление», выделившаяся порция неравновесия снова поступает в

## ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА

сферу производства в виде инвестиций в сектор «П», и в виде прироста налогов - на рост бюджета сектора «О».

В науку (как систему, производственный процесс, отрасль) она поступает также, как и в сектор «О», как источник финансирования НИОКР. В случае рассогласования потоков возможны ситуации:

- а) когда новый продукт - «вещь» есть, а роста квалификации персонала нет, или
- б) рост квалификации есть, а новой «вещи» нет.

Получается, что затраты есть, а результата нет.

И то и другое - картина неэффективного производства. Только координация процессов воспроизводства «трудового потенциала» и «вещи» способна обеспечить гармонию производства. Постоянно придаваемый экономической системе потенциал в денежной форме (порция неравновесия), поддерживает состояние неравновесия. Экономическая система, распределяя этот потенциал между своими звеньями-секторами, сохраняя временную адекватность, устанавливает (через механизм обмена) такие пропорции в развитии звеньев, которые ведут систему к общему динамическому равновесию производства-потребления их «конечных продуктов». Для производства в секторе «П» - это выручка, в секторе «О» - это доход. В секторе «П» это – прибыль, в секторе «О» - это сбережения. В секторе «П» это – инвестиции, в секторе «О» - это прирост бюджета.

9. *Регулирование на микроуровне.* Кроме макрорегулирования есть и регулирование на микроуровне. Оба потока - воспроизводство «трудового потенциала» и воспроизводство «вещи» (финансового капитала) - сливаются в организационной форме «предприятие» для участия в воспроизводственном процессе. Отсюда возможны два варианта представления производственной функции:

$$T = Ч \times T/Ч$$

(с точки зрения использования живого труда, трудового потенциала); и

$$T = Ф \times T/Ф$$

(с точки зрения использования прошлого труда, «вещи», ОПФ или финансового капитала).

здесь: Т – товарная продукция,

Ч – численность работающих,

Ф – стоимость основных производственных фондов,

Т/Ч – производительность труда,

Т/Ф – фондоотдача,

Ф/Ч – фондовооруженность труда.

В результате использования в производстве, слияния двух форм труда – живого и прошлого возникает общая производственная функция:

$$T = Ч \times Ф/Ч \times T/Ф.$$

Но этим движение - «генерация неравновесия» - не ограничивается! Оно предусматривает участие кроме производственного процесса и процесса распределения, также и процесса обмена.

Процесс распределения отражает структуру произведенной продукции (вводим обозначения Маркса: объем производства Т меняем на Р, так как переходим на категории макроэкономики):

$$P = c + v + m,$$

где m – прибавочный продукт – материально вещественная форма созданного элемента неравновесия;

v – необходимый продукт,

c – возмещение материальных издержек (по Марксу).

## ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА

Процесс обмена отражает смену продукта в натурально-вещественной форме, включая элемент неравновесия, на денежную, из которой следует выделить элемент неравновесия ( $m$ ) в денежной форме. Выделение происходит путем покрытия (вычитания) всех произведенных затрат ( $m = P - c - v$ ). Но и это – не все. Полученная сумма подвергается еще двум процессам распределения: сначала из нее вычитается сумма, направляемая на общественные нужды (налог на прибыль), а затем еще – на потребление) и на накопление. Именно  $sD$  и будет элементом неравновесия, точнее, частью этого элемента. Второй частью элемента неравновесия является часть необходимого продукта (по Марксу), также распределяемая на потребление и накопление:  $(v - vC) - vS$ . Выделившаяся таким образом сумма сбережений из заработной платы  $SV$ , сложенная с суммой сбережений из доходов  $Sm$  и даст искомую сумму неравновесия  $S$ :  $S = SV + Sm$ . Или в терминологии СНС она будет равна  $S = SZ + SD$ . Итак, чтобы показать процесс формирования элемента неравновесия, нам пришлось в нашем рассуждении выйти за рамки производства, производственной функции, то есть микроуровня экономики.

Поэтому снова возвращаемся на микроуровень.

10. В связи с двухсекторностью экономики следует рассмотреть процесс производства «трудового потенциала» как продукта «семейного хозяйства» по тем же факторам, что и процесс производства продукта типа «вещь» на предприятии или в организации. По существу, в производстве «потенциала труда» участвуют те же факторы, что и при производстве «вещи». Главное, что нужно выявить в процессе анализа, это – произведенный элемент неравновесия при производстве «потенциала труда».

В целях эффективности процесса производства нужно чтобы рост заработной платы отставал от роста производительности труда. То есть рост качества потенциала труда должен опережать рост количества затраченного труда (созданной им стоимости), а рост его оплаты - отставать от роста прибавочного продукта. В этом удовлетворяется условие эффективности процесса, а также проявляются и отношения между наемным трудом и капиталом.

11. Управление процессами генерации элементов неравновесия в секторах «О» и «П» с учетом их сопряженности. Итак, поскольку исследуемые системы разные, то и подходы к управлению процессами производства «потенциала труда» и производства «вещи» должны быть разные. Уточнение понятий. Относительно труда, как экономической категории, Маркс различал элементы воспроизводственного процесса - «труд», «средства труда» и «предмет труда».

При производстве трудового потенциала надо привыкнуть к выражению «стоимость трудового потенциала» (труд, затраченный при производстве «трудового потенциала») в терминах трудовой же теории стоимости. Целесообразно ввести понятие «потребительная стоимость потенциала труда», потому что с ней связано назначение цены на единицу реализации трудового потенциал.

Трудоемкость, будучи показателем производства, а не потребления, не определяет цену. Продавец продает не «стоимость», а «потребительную стоимость». Цена есть «денежное выражение потребительной стоимости»! «Потребительная стоимость» определяется, в частности, степенью новизны продукта (включая такой продукт как «потенциал труда»), его оригинальными качествами, свойствами, способностями выполнять определенные новые функции. (при «производстве потенциала труда»), и «предмет труда». «Потенциал труда» в воспроизводственном процессе может выполнять все три роли: и первую (труд – как реализация потенциала), и вторую (средство труда), и третью (предмет труда).

Сейчас мы рассматриваем «потенциал труда», как «предмет труда» и «продукт труда». Сам процесс воспроизводства «потенциала труда» делится на два этапа: «производство «человека – носителя «трудового потенциала», и формирование в нем способности к труду, то

## **ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА**

есть «трудового потенциала». Участники процесса производства «потенциала труда» – это семья и общество.

Семья на начальном этапе участвует в процессе одна. Потом, начиная с определенного возраста ее продукта – человека, постепенно, с возрастающей степенью участия общества, семья участвует параллельно с последним (ясли, детский сад, школа – под контролем; двор – среда - при минимуме контроля). А на третьем этапе, на вполне определенной основе, к процессу присоединяется общество (в виде, или в лице производства, предприятия, организации, учреждения – места реализации трудового потенциала). Критерии управления процессами генерации неравновесия.

В процессе производства «вещи» управляют прибылью, максимизируют прибыль; в процессе производства «потенциала труда» максимизируют эффект от использования «потенциала труда», максимизируют использование качества и в целом эффективность затрат труда. Об инструментах управления процессами генерации неравновесия. а. Наиболее наглядно главное свойство «хозяйственного оборота», с точки зрения его роли в макросистеме, как процесса генерации неравновесия, является производственный рычаг (рычаг). Применяется это инструмент при регулировании производства материально-вещественного продукта - «вещи». В этой модели видна роль пропорций элементов внутренней среды производственной системы в выполнении миссии – генерации неравновесия. Видны зоны, где эта миссия может (зона прибылей), или (по разным причинам) не может (зона убытков) быть выполнена.

Видно, при каких условиях она может быть выполнена наилучшим образом, то есть прибыль достигнет максимума при данных условиях производства. Однако, из модели также видно, что определяющим условием выполнения своей миссии процессом «хозяйственный оборот» является спрос внешней среды на его продукт. Управление оборотом (микроуровень) непосредственно связано с управлением обновлением экономической системы.

Другими словами, управление процессом генерации прибыли (элемента неравновесия) связано с управлением циклом (продуктовым, мезо уровень). Если инструменты управления экономическим движением путем регулирования внутренних пропорций системы - это известные «рычаги» (рычаги – производственный и финансовый), то регулирование того же процесса генерации неравновесия со стороны внешней среды – это отражение обновления продукта, стадии его инновационного цикла.

Применение этих инструментов в отдельности не дает нужного результата. (Что и подтверждает практика). Если рычаг моделирует только пропорции и не отражает времени (этапа «жизни» продукта), то сочетание построения циклограммы КЖЦ продукта и рычага обогащает анализ. Обе модели дополняют друг друга и показывают, на каком этапе движения системы (этапа КЖЦ), возникает необходимость в регулировании внутренних пропорций производства. Связь производственного рычага.

Цикл связывает производственный рычаг с определённым этапом жизненного цикла продукта. Раскрывает новые возможности рычага, как инструмента управления производством. Рычаг из тактической модели управления прибылью становится стратегической моделью управления генерацией неравновесия. Совместное рассмотрение моделей «рычаг» и «квази-жизненный цикл» продукта выводит управление на решение нового круга задач. Управление прибылью увязывается с управлением экстенсивным или интенсивным развитием системы, инновационным эффектом.

В момент достижения максимального инновационного эффекта, прибыль еще находится в стадии роста. Цикл квази-жизни продукта переходит в стадию роста с замедлением, предупреждая инвестора о необходимости смены политики инвестирования. Инвестор меняет тактику управления экстенсивного роста производства (за счет вливания

## **ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА**

средств и создания новых рабочих мест) на тактику интенсивного роста (преимущественно за счет реализации резервов, не капиталоемкого совершенствования технологии и организации производства).

На этапе полной потери потенциала новизны в результате насыщенности среды данным продуктом, прибыль от производства продукта достигает своего максимума. Кажется, этот период нужно бесконечно продлевать, но продукт исчерпал потенциал новизны и, следовательно, рентабельности, и не может дать искомой прибыли. Поэтому он нуждается в срочной замене.

Производство подошло к критической черте. Заметить точку, где зарождается проблема снижения прибыли на «графике безубыточности» невозможно. В то же время на циклограмме можно увидеть проблему задолго до ее фактического проявления. Это открывает возможности предвидения, планирования обновления, управления безубыточностью. На этапе экстенсивного роста производства нет острой нужды в регулировании пропорции постоянных и переменных затрат. Она возникает только на этапе интенсивного роста, то есть во второй четверти цикла.

Вообще, задача применения производственного лeverажа становится актуальной только на этапе спада потенциала новизны продукта. Соединение двух инструментов делает управление прибылью, генерацией неравновесия стратегически осмысленным. Все-таки главным в регулировании движения является цикл, так как он характеризует ход процесса во времени, а структурная настройка производственной системы позволяет оптимизировать движение, с точки зрения мобилизации резервов для максимизации прибыли.

Рассуждая о генерации неравновесия при производстве «вещи», мы использовали сочетание двух моделей: тактическую – управления безубыточностью, и стратегическую – управления маржинальным инновационным эффектом. Применительно к производству трудового потенциала графическая модель производственного рычага может отображать проблему повышения эффективности производства элемента неравновесия при минимуме затрат. Благо – затраты и продукт – это категории одного порядка – труд. Затраты труда - на производство труда. Количество носителей трудового потенциала – это количество людей. Какое нужно количество людей, чтобы произвести излишек потенциала, то есть больший, потенциал, чем потребляется. Причем излишек нужно максимизировать.

Так стоит задача. В понятие порции неравновесия не входит восстановление израсходованной физической составляющей. Порция неравновесия - это приращение потенциала, связанное с повышением технического уровня производства. При меньшем количестве носителей потенциала труда (численности потенциальных работников) нужно обеспечить рост потенциала. Прирост потенциала при той же численности носителей потенциала и будет порцией неравновесия. Циклограмма дает ориентир на обновление продукции, технологии, экономики в целом, и во времени. Она задает потребность в трудовом потенциале. А как этого добиться в тот или иной момент процесса обновления, - подскажет графическая модель рычага.

Итак, «потенциал труда», как продукт, определяется качественными и количественными характеристиками. Чем труд «интеллектуальнее», тем он ценнее. Если количество производимого «потенциала труда» уподобить переменным расходам на производство «вещи», а качество производимого «потенциала труда» - постоянным затратам, то можем применить инструмент производственного лeverажа для управления производством «потенциала труда».

Только в этом случае нужно добиваться максимума «потребительной стоимости трудового потенциала» при ограниченном количестве носителей «потенциала труда». Ситуация с постоянными расходами меняется на противоположную. Рост интеллектуальной

(«постоянной») составляющей должен уменьшать затраты, физической («переменной») составляющей - увеличивать.

Первый процесс должен опережать второй. В общем, в процессе управления генерацией. Совместное рассмотрение квази-жизненного цикла изделия, эффектов лeverажа и маржинального инновационного (при условии синхронизации). На циклограмме этап интенсивного развития совпадает со снижением маржинального инновационного эффекта. В целях управления экономическим движением необходимо связывать управление безубыточностью производства с этапом научно-технического прогресса.

*Заключение.* Как видим, новый подход ставит новые задачи. Мы рассмотрели фрагмент экономической системы и некоторые вопросы, связанные с выделенным процессом «генерация неравновесия». Следующим будет рассмотрение процесса уравнивания неравновесия. И это не только привычное рыночное уравнивание.

***Литература:***

1. Государственная экономическая политика и Экономическая доктрина России. К умной и нравственной экономике. Том I : монография / В. И. Якунин, В. Л. Макаров, С. С. Сулакшин, В. Э. Багдасарян ; под редакцией С. С. Сулакшин. — Москва : Научный эксперт, 2008. — 840 с.
2. Государственная экономическая политика и Экономическая доктрина России. К умной и нравственной экономике. Том II : монография / В. И. Якунин, В. Л. Макаров, С. С. Сулакшин, В. Э. Багдасарян ; под редакцией С. С. Сулакшин. — Москва : Научный эксперт, 2008. — 1048 с.
3. Кусургашева, Л. В. Российская экономика : учебное пособие / Л. В. Кусургашева, Ю. С. Якунина. — Кемерово : Кузбасский государственный технический университет имени Г.Ф. Горбачева, 2023. — 264 с.
4. Лихтер, А. В. Государственная экономическая политика : учебное пособие / А. В. Лихтер, Т. Н. Афанасьева. — Красноярск : Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева, 2020. — 110 с.
5. Матвеева, Л. Г. Экономика инноваций: макро- и мезоуровень : учебник / Л. Г. Матвеева, О. А. Чернова. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2021. — 198 с.
6. Репникова, В. И. Современная экономика России : учебно-методическое пособие для студентов очной, очно-заочной, заочной формы обучения (бакалавров) направление подготовки: 38.03.01 Экономика / В. И. Репникова. — Брянск : Брянский государственный аграрный университет, 2022. — 52 с.

**НОРМАТИВНОЕ ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ФЕДЕРАЛЬНЫЙ, РЕГИОНАЛЬНЫЙ И МЕСТНЫЙ УРОВНИ**

**Дементьева О.А.,**

*к.ю.н., ведущий научный сотрудник,  
Институт законодательства и сравнительного правоведения  
при Правительстве Российской Федерации,*

**Бахметьев В.А.,**

*к.э.н., доцент кафедры экономики,  
Институт экономики и управления в промышленности*

*Аннотация.* В статье приводятся результаты сравнительного анализа основных положений нормативных правовых актов в сфере формирования и реализации промышленной политики в Российской Федерации с учетом требований Федерального закона «О промышленной политике в Российской Федерации». Формулируется одна из проблем в формировании и реализации этой политики в трехуровневой системе нормативного правового регулирования общественных отношений в этой сфере: отсутствие законодательно закрепленных механизмов согласования положений правовых актов различного уровня с целью обеспечения непротиворечивости целей, задач и способов реализации промышленной политики в Российской Федерации на федеральном, региональном и местном уровне. Предлагается введение в федеральное законодательство требований о проведении обязательной экономико-правовой экспертизы, как одного из эффективных механизмов согласования нормативных предписаний различного уровня.

*Ключевые слова:* промышленная политика, общественные отношения, экономико-правовая экспертиза.

Сложившаяся в Российской Федерации трехуровневая система нормативного правового регулирования общественных отношений включает в себя различные механизмы согласования содержания правовых актов для обеспечения иерархии, непротиворечивости, полноты нормативного регулирования в такой системе нормативных правовых актов.

Одним из важнейших механизмов в регулировании экономических отношений является экспертиза проектов нормативных правовых актов, а также экспертиза результатов деятельности субъектов общественных отношений, регулируемых конкретными нормативными правовыми актами на предмет соответствия целям и задачам экономического развития. Сказанное в полной мере относится к такой сфере общественных отношений как формирование и реализация промышленной политики. Федеральным законом от 31 декабря 2014 года № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» (далее – Федеральный закон) дано законодательное определение промышленной политики.

К сожалению, в отличие от предлагаемых в научных публикациях и специальной литературе вариантов определения промышленной политики в Российской Федерации, в данном определении отсутствует главное – указание на приоритеты при определении направлений формирования промышленной политики в Российской Федерации. Выбор, ориентация и обоснование приоритетов и является главной целью формирования любой политики. Отчасти этот недостаток компенсирован тем, что в законе специально перечислены три цели промышленной политики в Российской Федерации.

## **ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА**

Первую цель содержательно можно определить, как долгосрочную цель, относящуюся к представлению законодателя о желаемом будущем облике промышленности, который характеризуется как высокотехнологичная, конкурентоспособная промышленность, обеспечивающая переход экономики государства от экспортно-сырьевого типа развития к инновационному типу развития. Вторая цель связывается с необходимостью обеспечения обороны страны и безопасности государства. И третью цель можно определить, как цель, обеспечивающую реализацию конституционных положений Российской Федерации о социальном государстве: обеспечение занятости населения и повышение уровня жизни граждан Российской Федерации. В экономической науке, в сфере управления, в том числе и в зарубежных исследованиях, представлены различные определения промышленной политики.

Одним из ключевых элементов в определении промышленной политики должно являться, как уже было отмечено, формулирование ее целей и приоритетов. Приведем несколько примеров формулирования целей и приоритетов в трактовках промышленной политики в Российской Федерации: диверсификация производств при отказе от опоры на экспорт сырьевых товаров; развитие новейших технологий, производство продуктов с высокой степенью обработки, предоставление информационных услуг; обеспечение высокой конкурентоспособности продукции, товаров и услуг; инновационное, конкурентоспособное, эффективное развитие промышленности; изменение отраслевой структуры промышленности; структурно сбалансированная конкурентоспособная промышленность, интеллектуальное ядро которой представлено новейшим технологическим укладом.

Если сопоставить эти цели промышленной политики с целями, сформулированными в Федеральном законе, то положения этого закона допускают возможность формирования еще большего различия, чем в приведенных примерах, в выборе приоритетов на федеральном, региональном и местном уровнях. Иными словами, выбор приоритетов в реализации целей, в том числе и на различных уровнях государственного и муниципального управления, будет зависеть от того, насколько разработчики программных и нормативных документов реализации промышленной политики привержены тем или иным научным концепциям ее определения, сложившимся главным образом в экономической и управленческой сферах.

Одним из механизмов согласования целей промышленной политики и недопущения появления целей региональной и муниципальной промышленной политики, вступающих в противоречие с целями федеральной промышленной политики может являться обязательная экономико-правовая экспертиза нормативных правовых актов регионального и муниципального уровня. Значительную роль здесь может играть и общественная экспертиза, проводимая в рамках общественного контроля за документами и деятельностью органов публичной власти при принятии ими решений в сфере промышленной политики в соответствии с Федеральным законом от 21 июля 2014 года № 212-ФЗ «Об основах общественного контроля в Российской Федерации».

Следует отметить, что некоторые приоритеты и цели промышленной политики в Российской Федерации сформулированы в Федеральном законе в виде задач промышленной политики. К ним, например, можно отнести создание и развитие современной промышленной инфраструктуры, инфраструктуры поддержки деятельности в сфере промышленности, соответствующей целям и задачам, определенным документами стратегического планирования на федеральном уровне.

Таким образом, в Федеральном законе во многом лишь обозначены проблемы, способы, методы и порядок решения которых для промышленности в целом и для отдельных отраслей промышленности с учетом их особенностей в большей степени должны быть нормативно закреплены именно в этом базовом Федеральном законе. Основными нормативными документами, регулирующими организацию и деятельность субъектов промышленной политики в Российской Федерации, являются в соответствии со статьей 2 Федерального закона: собственно базовый Федеральный закон; принятые в соответствии с ним другие федеральные законы, регулирующие отношения в сфере промышленной политики в отдельных отраслях экономики; иные нормативные правовые акты Российской Федерации, законы и иные



## **ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА**

нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации, регулирующие отношения в сфере промышленной политики.

Практические рекомендации по реализации Федерального закона на региональном уровне содержатся в методических рекомендациях «Об основных направлениях реализации региональной промышленной политики», размещенных на сайте Министерства Российской Федерации промышленности и торговли.

Приведем некоторые из основных направлений реализации на региональном уровне положений Федерального закона о промышленной политике, содержащиеся в этом документе:

1. Главная цель региональной промышленной политики – создание условий для формирования и развития промышленного комплекса региона. При этом цели, задачи и приоритеты региональной политики не должны противоречить целям, задачам и приоритетам федеральной промышленной политики. Промышленная политика каждого субъекта Российской Федерации должна быть нацелена на решение как региональных, так и общенациональных целей, и задач.
2. Рекомендованы приоритеты региональной промышленной политики.
3. В каждом субъекте Российской Федерации рекомендовано принятие закона о региональной промышленной политике субъекта Российской Федерации.
4. На уровне субъекта Российской Федерации должны быть разработаны региональные стратегии развития промышленности, разработаны и реализованы программы развития промышленности субъектов Российской Федерации.

Как уже было отмечено, Федеральный закон устанавливает трехуровневую систему нормативных документов. Априори можно утверждать, что иерархическая подчиненность нормативных правовых актов федерального, регионального и местного уровня проистекает из сферы законодательно установленных полномочий каждого уровня власти в сфере реализации направлений промышленной политики в Российской Федерации.

Принципиально важно учитывать следующее обстоятельство. Формально-правовое разграничение полномочий в определении целей реализации промышленной политики в Российской Федерации на практике не позволяет установить иерархию целей: выделить цели, обязательные для реализации на всех уровнях публичной власти; установить рамки целей, которые подлежат взаимному согласованию; установить сферу самостоятельного определения каждым уровнем власти особенностей реализации целей промышленной политики в Российской Федерации, субъекте Российской Федерации, муниципальном образовании.

Следует отметить, что решение проблемы согласования целей, задач и приоритетов федеральной и региональной промышленной политики нормативно не нашло отражение в Федеральном законе, в том числе и в сфере нормативного правового обеспечения реализации положений промышленной политики в Российской Федерации в нормативных правовых актах подзаконного регулирования на федеральном уровне, в нормативных правовых актах на региональном уровне – уровне субъектов Российской Федерации и на местном - муниципальном уровне.

Как показывает практика реализации федерального законодательства на региональном и местном уровне, зачастую, в виду того, что как уже было отмечено, цели и задачи федеральной промышленной политики сформулированы лишь в общем виде, не исключена их интерпретация на региональном и местном уровне. В соответствии со статьей 7 Федерального закона законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации должны устанавливаться меры стимулирования деятельности в сфере промышленности, осуществляемые за счет средств бюджетов субъектов Российской Федерации.

Приведенной статьей установлены и другие полномочия органов государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере промышленной политики, форма реализации которых не предусматривает принятия законов о промышленной политике в субъектах Российской Федерации.

Отметим, что в приведенных рекомендациях Министерства тем не менее предполагается принятие в каждом субъекте Российской Федерации закона о промышленной

## **ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА**

политике. Приведем результаты анализа некоторых законов субъектов Российской Федерации, принятых по вопросам реализации промышленной политики в Российской Федерации. В большинстве субъектов Российской Федерации приняты небольшие по объему законы и иные нормативные правовые акты в сфере реализации промышленной политики.

Как правило, в них содержатся положения о распределении полномочий между органами государственной власти субъекта Российской Федерации, общие положения о мерах государственной поддержки и отсылочные нормы по вопросам регулирования тех полномочий, которые закреплены за органами региональной власти Федеральным законом.

К таким полномочиям (часть 1 статьи 7 Федерального закона), например, отнесены установление дополнительных требований к индустриальным (промышленным) паркам, управляющим компаниям индустриальных (промышленных) парков, промышленным кластерам, специализированным организациям промышленных кластеров в целях применения мер стимулирования деятельности в сфере промышленности за счет имущества и средств бюджетов субъектов Российской Федерации.

В других субъектах Российской Федерации приняты также небольшие по объему законы, содержащие положения о мерах стимулирования деятельности в сфере промышленности.

Ряд законов субъектов Российской Федерации более объемны по содержанию. В них конкретизированы не только распределение полномочий органов государственной власти субъектов Российской Федерации, но и цели промышленной политики субъекта Российской Федерации, положения о стимулировании промышленной деятельности, в том числе за счет средств регионального бюджета. В целом же, необходимо отметить, что нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации не содержат не только конкретных приоритетов в развитии промышленности на региональном уровне, но и общих положений о приоритетных направлениях развития промышленности на территории субъекта Российской Федерации.

Эти вопросы отнесены к содержанию региональных программ. Как уже было отмечено, в систему основных нормативных правовых актов в сфере формирования и реализации промышленной политики входят законы и иные нормативные правовые акты федерального уровня и уровня субъектов Российской Федерации.

Однако из положений статьи 8 Федерального закона следует, что органы местного самоуправления вправе осуществлять меры стимулирования деятельности в сфере промышленности на территориях муниципальных образований в соответствии с Федеральным законом, законами субъектов Российской Федерации и уставами муниципальных образований.

Такие меры могут осуществляться только за счет доходов местных бюджетов, за исключением межбюджетных трансфертов, предоставленных из бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, и поступлений налоговых доходов по дополнительным нормативам отчислений.

В то же время существует правовая неопределенность в части допустимости включения мер стимулирования субъектов в сфере промышленной деятельности в состав содержания таких вопросов местного значения, как организация тепло-, газо- и водо- снабжения, водоотведения.

Поэтому требуется уточнение федерального законодательства. Несмотря на отсутствие такой конкретизации в федеральном законодательстве, в ряде субъектов Российской Федерации региональными властями предусматривается непосредственное участие органов местного самоуправления в реализации направлений промышленной политики.

В связи с отсутствием в числе вопросов местного значения деятельности в сфере промышленности, такие меры стимулирования в сфере промышленности, как предоставление ее субъектам финансовой поддержки (субсидий из местного бюджета), муниципальных преференций (статья 10) вряд ли могут быть осуществимы, поскольку финансирование из местного бюджета правомочно лишь при решении вопросов местного значения. В то же время, местная власть путем размещения муниципального заказа может оказать стимулирование

## **ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА**

внедрения импортозамещающих, ресурсосберегающих и экологически безопасных технологий (в системе коммунального комплекса, местной дорожной сети и др.). Представляется, что подобные меры стимулирования должны иметь скоординированный характер с региональными и федеральными мерами реализации промышленной политики. Предоставление же местными властями налоговых льгот субъектам промышленной политики по местным налогам (земельный налог, налог на имущество физических лиц; торговый сбор) возможно лишь в части предоставления налоговых льгот по земельному налогу.

Необходимо отметить, что нормами Налогового кодекса Российской Федерации (далее – Налоговый кодекс) установлены льготы не только по федеральным, но и по региональным налогам, которые могут представляться субъектам промышленной политики в рамках собственной политики субъектов Российской Федерации. В пунктах 16 и 16.1 части 3 статьи 149 Налогового кодекса содержится перечень деятельности, которые освобождаются от федерального налога на добавленную стоимость и которые могут быть отнесены к сфере реализации промышленной политики.

К таковым сферам отнесены: выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ за счет средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, финансируемых в рамках предоставления грантов, а также работ, выполняемых учреждениями образования и научными организациями на основе хозяйственных договоров, работ, относящихся к созданию новой продукции и технологий или к усовершенствованию производимой продукции и технологий и др.

В Главе 3.3 Налогового кодекса установлены условия применения налоговых льгот по налогу на прибыль организаций и (или) по налогу на добычу полезных ископаемых организациям при реализации региональных инвестиционных проектов. Частью 4 статьи 374 из объектов налогообложения для применения регионального налога на имущество организаций выведен значительный перечень, включая различное оборудование и машины, используемые в различных отраслях промышленности.

Таким образом, региональные власти имеют в своем арсенале потенциальные реальные рычаги влияния на реализацию промышленной политики на территории конкретного субъекта Российской Федерации. Однако использование таких рычагов на практике ограничено возможностями бюджета субъекта Российской Федерации, поскольку, во-первых, большинство региональных бюджеты являются дотационными, а, во-вторых, основные полномочия субъектов Российской Федерации в рамках сложившегося разграничения полномочий между уровнями публичной власти сосредоточены в социальной сфере, сфере оказания услуг среднего образования и общедоступной сферы здравоохранения.

О муниципальном уровне власти следует сказать особо, поскольку как уже указывалось, в основном федеральном законе, устанавливающем полномочия и вопросы ведения этого уровня публичной власти - Федеральном законе «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», в перечне вопросов местного значения не содержится таких вопросов, как реализация промышленной политики. Не содержит таких вопросов и Федеральный закон «О промышленной политике в Российской Федерации». Однако в научной среде существуют разработки, обосновывающие необходимость выделения собственной муниципальной промышленной политики. Так, например, Д.А. Бунин и И.Е. Рисин определяют стратегическую цель промышленной политики крупного города, как повышение конкурентоспособности индустриального сектора муниципальной экономики.

Оставляя за рамками анализа допустимость использования понятия «индустриальный сектор» применительно к муниципальной экономике, отметим, что достижение этой цели обуславливается лишь потенциальной возможностью только содействия муниципальным уровнем власти реализации промышленной политики в Российской Федерации. Представляется, что на практике такое содействие возможно лишь в городских округах – городах-миллионниках.

Тем не менее, авторы полагают, что для каждого крупного города возможен выбор муниципальными властями направлений собственной промышленной политики, которые объединены общей целью создания городской агломерации с центром в таком крупном городе.

Не трудно заметить, что сложившееся самостоятельное определение целей промышленной политики на муниципальном уровне, также, как и на региональном уровне, может противоречить целям промышленной политики, установленным в федеральном законе и детализированных в подзаконных актах федерального уровня.

В связи со сложившейся практикой нормативного регулирования реализации промышленной политики на региональном уровне следует особо выделить задачу введения в федеральное законодательство формально-правовых механизмов организационно-управленческого характера, позволяющих обеспечить взаимное согласование нормативных правовых документов разного уровня, прежде всего, по обеспечению согласования содержания целей промышленной политики.

Одним из таких механизмов является механизм независимой, в том числе и общественной экономико-правовой экспертизы нормативных правовых актов различного уровня и их проектов. Однако одним из условий эффективности проведения такой экспертизы и получения значимых результатов, наряду с необходимостью разработки теории и методологии экспертной деятельности в этой сфере, в законодательстве должны быть сформированы и нормативно закреплены, по крайней мере, цели, задачи, приоритеты и механизмы для различных уровней её реализации. Представляется, что при проведении экономико-правовой экспертизы, в отличие от экономической экспертизы, за рамками рассмотрения и анализа могут оставаться оценка степени адекватности сложившимся экономическим, политическим и международным условиям, сформулированным в политико-нормативных документах целей и направлений промышленной политики государства.

*Заключение.* Оценка и обоснование выбор целей и направлений развития промышленности является отдельной весьма сложной задачей государственных структур, академических и исследовательских институтов, объединений корпоративных хозяйствующих субъектов, отдельных ученых. Задачи же экономико-правовой экспертизы нормативных правовых актов по своим стратегическим целям и практическим приложениям также не просты как в теоретико-методологическом, так и в практическом формате их разрешения.

***Литература:***

1. Кузнецова, Е. И. Экономическая безопасность и конкурентоспособность. Формирование экономической стратегии государства : монография / Е. И. Кузнецова. - 2-е изд. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2022. - 304 с.
2. Орел, А. А. Региональная экономическая политика поддержки малого и среднего предпринимательства в парадигме устойчивого развития : монография / А. А. Орел, О. В. Заборовская. - Санкт-Петербург : Международный банковский институт имени Анатолия Собчака, 2023. - 203 с.
3. Оськина, Е. А. Экономическая безопасность на различных уровнях управления : учебное пособие / Е. А. Оськина. - Саратов : Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2022. - 112 с.
4. Перекалина, Н. С. Роль маркетинговых категорий в конвергенции технического и экономического образования / Н. С. Перекалина, С. П. Казаков, И. В. Рожков // Научные труды Вольного экономического общества России. - 2013. - Т. 174. - С. 351-356.
5. Предборский, В. А. Детенизация экономики на основе биполярной модели общественной организации / В. А. Предборский, В. П. Кунцевич // Journal of Economic Regulation. - 2010. - Т. 1, № 4. - С. 30-41.

**ОСОБЕННОСТИ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ  
В СФЕРЕ РЕАЛИЗАЦИИ НАПРАВЛЕНИЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ  
В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

*Дементьев А.Н.,*

*д.т.н., советник государственной службы Российской Федерации II класса  
Курский государственный университет*

*Аннотация.* В статье формулируется проблема обеспечения объективности проведения экспертиз при предоставлении грантовой поддержки в виде средств федерального бюджета субъектам реализации промышленной политики в Российской Федерации. Анализируются локальные нормативные акты Фонда «Сколково» в части обеспечения отсутствия конфликта интересов у экспертов и членов грантового комитета и при проведении экспертиз грантов. Делается вывод о необходимости разработки процедур, обеспечивающих максимально возможную публичность подготовки и проведения экспертизы, подготовки и принятия решений грантовым комитетом.

*Ключевые слова:* промышленная политика; фонды реализации направлений промышленной политики; экспертиза; конфликт интересов в деятельности эксперта; публичность экспертной деятельности.

Цели и направления промышленной политики в Российской Федерации формируются на федеральном уровне на основе положений Федерального закона от 31 декабря 2014 года № 488-ФЗ «Об основах промышленной политики в Российской Федерации» через утверждение концепций и стратегий развития промышленности в целом и отдельных отраслей промышленности правовыми актами Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, отраслевых министерств Российской Федерации. На их основе утверждены и действуют несколько программ развития промышленности, важнейшей из которых является Государственная программа Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентноспособности» со сроком исполнения 2012-2022 годы.

Программа включала в себя 19 подпрограмм развития отдельных отраслей промышленности. Федеральное финансирование программы было предусмотрено в размере более, чем 1 трлн. рублей. На финансирование второго этапа с 2016 года по 2022 год было предусмотрено выделение около 650 млрд. руб., что составляет в среднем более 125 млрд. руб. год.

Значительные финансовые ресурсы предусмотрены и для реализации других федеральных программ в сфере обеспечения целей промышленной политики. Проблема оценки экономической и целевой эффективности использования государственных средств является одной из важнейших в системе функционирования органов государственной власти и органов местного самоуправления.

Одним из важных механизмов реализации направлений промышленной политики в Российской Федерации является непосредственная финансовая поддержка хозяйствующих субъектов, занятых в экономической деятельности в сфере промышленной политики из средств государственного бюджета через специально созданные для этих целей институты –

## **ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА**

государственные некоммерческие фонды, государственные автономные учреждения и другие некоммерческие организации.

Целевое назначение таких фондов и некоммерческих организаций, сфера их деятельности и полномочия непосредственно устанавливаются правовыми актами правительственного уровня. В Российской Федерации созданы и действуют такие структуры, как Фонд развития промышленности, Агентство стратегических инициатив, являющееся одним из механизмов реализующим проекты Национальной технологической инициативы, Федеральное государственное автономное учреждение «Российский фонд технологического развития», Фонд «Сколково» и др.

В указанных структурах, как следует из анализа правовых актов, масштабно используются экспертные институты для выявления получателей и грантополучателей федеральных бюджетных средств. Однако в локальных документах лишь немногих учреждений и организаций подобного типа, участвующих в реализации направлений промышленной политики в Российской Федерации, содержатся подробные процедуры проведения экспертиз. Одним из институтов, в локальных нормативных актах которого содержатся подробные регламенты, процедуры и методики проведения экспертиз, является Фонд «Сколково».

По информации, содержащейся в Бюллетене Грантовой и экспертной службы Фонда «Сколково»<sup>5</sup> за семь лет, начиная с 2010 года, общая сумма выделенных грантов (каждый объемом более 5 млн. руб.) Фонда «Сколково» составила почти 10 млрд. руб. По информации, содержащейся в указанном выше Бюллетене, Грантовая и экспертная служба Фонда «Сколково» в коммерческом режиме выполняет экспертизы для федеральных органов исполнительной власти, Фонда развития промышленности, Национальной технологической инициативы, венчурных фондов. Поэтому анализ степени научно-технической объективности экспертиз, принятых в Фонде «Сколково» процедур проведения экспертной деятельности с целью обеспечения соответствия целей грантов и проектов заявленным целям направления деятельности указанных фондов, является актуальной задачей экономико-правовых исследований.

Одним из принципиальных аспектов объективности любой экспертной деятельности, в том числе экспертной деятельности с целью оценки научно-технического уровня разработок для целей реализации направлений промышленной политики, является отсутствие заинтересованности эксперта в поддержке или отклонении конкретного проекта гранта. В публично-правовой сфере, также, как и в частноправовой сфере экономической и социальной деятельности, отсутствие такой заинтересованности может обеспечиваться публичными процедурами предупреждения конфликта интересов при принятии решений. Обеспечение отсутствия конфликта интересов является важнейшим механизмом предупреждения коррупционных проявлений не только в сфере государственной и муниципальной службы, но и в частноправовой сфере общественных отношений.

В сфере реализации направлений промышленной политики в Российской Федерации личная заинтересованность эксперта может и не нести в себе потенциальные коррупционные риски, связанные с получением личной материальной или иной выгоды. Такая личная заинтересованность может выражаться в наличии ошибочной профессиональной «убежденности» в принимаемом решении, в поддержке научно-технических и технологических решений той или иной технической или технологической «школы». Подробную правовую регламентацию институт конфликта интересов получил в системе законодательства, регулирующего деятельность лиц, находящихся на государственных и муниципальных должностях, лиц, находящихся на государственной и муниципальной службе. Понятие конфликта интересов закреплено и в федеральных законах, регулирующих

## **ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА**

деятельность должностных лиц и работников частноправовых предприятий, организаций, учреждений и корпораций, некоммерческих организаций. Понятие конфликта интересов было включено изначально задолго до принятия антикоррупционного федерального закона в Федеральный закон от 12 января 1996 года № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», действующий уже более 20 лет. В законе содержится статья 27, в которой достаточно подробно раскрывается содержание конфликта интересов, применительно к деятельности некоммерческих организаций. Толкование его содержания имеет существенные особенности по сравнению с толкованием понятия в других федеральных законах и раскрывается не через понятие личной заинтересованности, а через квалификацию и перечень лиц (заинтересованные лица), заинтересованных в совершении некоммерческой организацией тех или иных действий, в том числе сделок, с другими организациями или гражданами.

Принципиальным отличием использования понятия «личной заинтересованности» от «заинтересованных лиц» является то, что наличие или отсутствие личной заинтересованности подлежит оценке. А перечень заинтересованных лиц определяется непосредственно в Федеральном законе от 12 января 1996 года № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях». Заинтересованными в совершении некоммерческой организацией тех или иных действий признаются руководитель (заместитель руководителя) некоммерческой организации; лицо, входящее в состав органов управления некоммерческой организацией или органов надзора за ее деятельностью, если указанные лица состоят с этими организациями или гражданами в трудовых отношениях, являются участниками, кредиторами этих организаций, либо состоят с этими гражданами в близких родственных отношениях или являются кредиторами этих граждан.

В случае, если заинтересованное лицо имеет заинтересованность в сделке, а также в случае иного противоречия интересов этого лица и некоммерческой организации оно обязано сообщить о своей заинтересованности органу управления некоммерческой организацией или органу надзора за ее деятельностью до момента принятия решения о заключении сделки. Существенной особенностью наличия заинтересованных лиц (личной заинтересованности) в деятельности некоммерческой организации является возможность признания судом недействительности сделки, которая совершена при наличии заинтересованности с нарушением статьи 27 Федерального закона «О некоммерческих организациях».

Поскольку указанные фонды являются одновременно государственными и некоммерческими организациями, возникает противоречие в том, какие процедуры должны быть использованы в Фонде «Сколково» для предотвращения и исключения конфликта интересов в деятельности сотрудников и статусных лиц Фонда «Сколково», в частности в деятельности по проведению экспертизы грантов. Представляется, что в Фонде, как в некоммерческой организации, должны быть реализованы требования Федерального закона «О некоммерческих организациях» в части предупреждения конфликта интересов.

Однако анализ локальных нормативных актов Фонда «Сколково» показывает, что при нормативном регулировании предотвращения конфликта интересов в деятельности служащих, экспертов и иных лиц, участвующих в реализации проекта «Сколково», используются в основном процедуры аналогичные процедурам, используемым в системе публичной службы в Российской Федерации. Особый статус имеют привлекаемые на договорной основе эксперты Фонда «Сколково». В части требований отсутствия конфликта интересов у экспертов при проведении экспертизы грантов в Фонде «Сколково» в требованиях к эксперту указывается лишь декларация: о его обязанности соблюдать при проведении экспертизы условие отсутствия конфликта интересов. В отличие от процедур обеспечения отсутствия и предотвращения конфликта интересов на государственной и муниципальной службе, в деятельности комиссий по закупкам через рассмотрение вопросов наличия (отсутствия)

## **ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА**

конфликта интересов специальными комиссиями, формирование подобной комиссии для предотвращения конфликта интересов в деятельности эксперта оказывается не возможным. Деятельность эксперта в соответствии с документами Фонда «Сколково», также, как и большинства фондов, занимающихся грантовой поддержкой в различных сферах общественных отношений, анонимна и имя эксперта не подлежит публичному оглашению.

Экспертная деятельность большинства фондов и государственных структур, занимающихся грантовой поддержкой реализации направлений промышленной политики в Российской Федерации, связана и еще с одной особенностью. По оценкам специалистов в большинстве случаев направления экспертной деятельности таковы (инновационные разработки, высокотехнологические разработки и др.), что число возможных грантополучателей ограничено и заранее известно экспертам. И это очевидно, поскольку инновационные разработки доступны в настоящее время ограниченному числу хозяйствующих субъектов.

Поэтому обеспечение объективной экспертизы в рамках существующих закрытых процедур ее проведения представляется проблематичным. Этот вывод косвенно подтверждается информацией, содержащейся в отчете Счетной палаты Российской Федерации о результатах контрольного мероприятия в Фонде «Сколково».

Члены грантового комитета, имеющие конфликт интересов при принятии решения о предоставлении грантов Фонда «Сколково» и не участвующие в голосовании, на практике оказывали влияние на принятие положительного решения о выделении гранта. В отчете Счетной палаты Российской Федерации приводятся данные, полученные с помощью информационного ресурса «Система профессионального анализа рынков и компаний «СПАРК»: из 15 членов грантового комитета, действовавших в период с 2013 года по 2015 год, около 30% являлись заинтересованными лицами либо учредителями с существенной долей в уставном капитале, либо руководителями компаний, претендующих на статус участника (или уже его получивших) или на получение гранта. Из 1188 экспертов заинтересованными лицами являлись почти 60% от общего их числа.

Значимость подобной проблемы велика, поскольку проверки Счетной палаты Российской Федерации выявили существенные недостатки в оценке деятельности участников проекта «Сколково». Анализ показывает, что процедуры экспертного отбора не обеспечивают достижения целей направления деятельности фондов в части эффективной реализации направлений промышленной политики.

Так, по заключению Счетной палаты Российской Федерации, достижение Фондом «Сколково» целевых индикаторов и показателей подпрограммы<sup>9</sup> «Создание и развитие инновационного центра «Сколково» было осуществлено за счет ресурсов, не связанных с исполнением этой подпрограммы, а анализ информации о деятельности некоторых крупных компаний – участников проекта «Сколково» выявил отсутствие связи между выручкой<sup>10</sup> ряда компаний и исследовательской деятельностью, осуществляемой ими в рамках проекта «Сколково».

В соответствии с локальными нормативными актами Фонда «Сколково» отбор проектов для получения грантов проходит двухступенчатую экспертизу. На основании результатов первого этапа экспертизы решение о предоставлении гранта принимается грантовым комитетом путем голосования.

Член грантового комитета, заинтересованный по отношению к участнику проекта «Сколково», не вправе принимать участие в обсуждении и принятии решения о предоставлении (отказе в предоставлении) гранта. Таким образом, на уровне членов грантового комитета вопрос о конфликте интересов решается в порядке и по основаниям, отличном от предусмотренного статьей 27 Федерального закона «О некоммерческих



организациях». При этом о наличии или отсутствии конфликта интересов должен информировать непосредственно сам член грантового комитета. В Фонде «Сколково» Приказом вице-президента Фонда «Сколково» № 047-Пр от 15 марта 2016 года утверждено «Положение о конфликте интересов в Некоммерческой организации Фонд развития Центра разработки и коммерциализации новых технологий». Положения этого документа требуют проведения отдельного анализа, изложение результатов которого выходят за рамки настоящей статьи.

Действие этого локального нормативного акта распространяется практически только на работников Фонда «Сколково» – лиц, состоящих в трудовых отношениях с Фондом «Сколково». В случае, если обнаружится, что член грантового комитета принимал участие в обсуждении и голосовании при наличии личной заинтересованности, он исключается из состава грантового комитета. Каким образом устанавливается наличие личной заинтересованности в указанных актах не указывается. Не содержится и процедур принятия решений об исключении члена грантового комитета из его состава в случае наличия конфликта интересов.

Так же, как и в Федеральном законе от 12 января 1996 года № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» в актах Фонда отсутствуют процедуры, позволяющие предупреждать возможность принятия решений при наличии конфликта интересов, в виде процедур, используемых в системе публичной службы, когда вопрос об отсутствии или наличии конфликта интересов может быть инициирован не только самим членом грантового комитета.

Ответственность же сотрудника Фонда, являющегося членом грантового комитета при установленном наличии конфликта интересов может быть реализована также в виде дисциплинарной ответственности. Главная же проблема в деятельности грантового комитета – создание условий предотвращения конфликта интересов остается не решенной. К сожалению, формальная процедура – исключение голосования в случае наличия конфликта интересов, принципиально не исключает возможность принятия «заинтересованного» решения другими членами грантового комитета. Анализ информации, размещенной на сайте грантового комитета, не позволяет составить полную картину принятия решений грантовым комитетом. Дискуссионным остается вопрос о правомерности опротестования решений грантового комитета в случае, если будет установлено наличие конфликта интересов у члена грантового комитета, принимавшего участие в голосовании.

Формально решается вопрос и о разрешении конфликта интересов при проведении двух этапов экспертизы проектов. Порядок проведения экспертиз регулируется Приказом Старшего Вице-Президента № 284-Пр от 24 августа 2015 года «Об утверждении Положения об Экспертных коллегиях в Некоммерческой организации Фонд развития Центра разработки и коммерциализации новых технологий в новой редакции». Не подвергая подробному анализу собственно процедуры каждого из этапов проведения экспертизы проектов и грантовых меморандумов, выделим лишь обязанность каждого эксперта перед проведением экспертизы отказаться от ее проведения при наличии личной заинтересованности у эксперта в содержании экспертизы. При этом конфликт интересов эксперта формулируется в виде содержания конфликта интересов и личной заинтересованности эксперта.

В понятие конфликт интересов в Приложении 2 к указному локальному нормативному акту включаются следующие признаки: аффилированность эксперта с заявителем; наличие финансовой заинтересованности у эксперта в предоставлении или отказе в предоставлении гранта; наличие семейных отношений у эксперта с членами команды заявителя или инвестора; эксперт является сотрудником или аффилированным лицом по отношению к организации-конкуренту заявителя; эксперт имеет публикации или участвовал в исследованиях заявителя в течение последних 5 лет; эксперт и заявитель работают в одной организации.

Признаки заинтересованности в проекте формулируются следующим образом: имеет место личный или профессиональный (профессиональное оппонирование) конфликт с кем либо из команды заявителя; эксперт являлся непосредственным руководителем, наставником, консультантом ключевых разработчиков или менеджеров заявителя; эксперт был или планирует стать руководителем, учредителем, инвестором, сотрудником заявителя или других организаций, заинтересованных в получении участником гранта; эксперт совладеет с компанией-заявителем совместным имуществом.

Несмотря на, казалось бы, «исчерпывающий» перечень признаков конфликта интересов, такой перечень далеко не полон. Более того, анализ литературных источников, практика деятельности комиссий по предотвращению конфликта интересов в публично правовой и частноправовой сферах общественных отношений свидетельствуют о принципиальной невозможности создать исчерпывающий «закрытый» перечень признаков наличия конфликта интересов.

И также, как для членов грантового комитета, в указанном локальном нормативном акте для привлеченных экспертов не предусматривается никаких процедур предупреждения возможности подготовки экспертизы при наличии конфликта интересов, за исключением того случая, когда эксперт не объявляет о наличии такого конфликта интересов. Однако, как и для члена грантового комитета, для эксперта, убежденного в отсутствии конфликта интересов, наличие такого конфликта интересов может быть «налицо».

Существуют ли теоретически варианты процедур, позволяющие создать процессуальные и материальные условия, максимально исключающие возможность принятия решений и подготовки экспертизы при наличии конфликта интересов? Сравнительный анализ процедур предупреждения и разрешения конфликта интересов в системе публичной службы посредством участия в этом процессе специально формируемой комиссии показывает одно из возможных направлений предупреждения конфликта интересов в деятельности грантового комитета и экспертов Фонда «Сколково». Таковым направлением является разработка процедур, обеспечивающих максимально возможную публичность подготовки и проведения экспертизы, подготовки и принятия решений грантовым комитетом. Очевидно, что реализация такого предложения потребует проведения ревизии условий обеспечения конфиденциальности информации и, там, где это возможно, отказа от такой закрытости информации.

#### ***Литература:***

1. Абызова, Е. В. Экономический анализ. Общий курс : учебное пособие для студентов специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность» / Е. В. Абызова. — Москва : Российский университет транспорта (МИИТ), 2020. — 84 с.
2. Плотникова, И. А. Экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности : учебное пособие / И. А. Плотникова, И. В. Сорокина. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 332 с.
3. Противостояние России и Запада в условиях глобальных геополитических трансформаций: социально-философский анализ : монография / И. А. Пфаненштиль, М. П. Яценко, С. В. Максимов, Л. Л. Молодых. — Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2019. — 390 с.
4. Селезнева, Е. М. Финансовый, управленческий и стратегический учет и анализ внешнеэкономической деятельности : монография / Е. М. Селезнева. — Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2019. — 173 с.

## **ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ ПАРК ИЛИ ОТДЕЛЬНО СТОЯЩЕЕ ПРОИЗВОДСТВО: ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ**

***Букринская А.И.,***

*эксперт Комитета по управлению имуществом и энергоэффективности  
Московского отделения «ОПОРЫ РОССИИ», заместитель генерального  
директора по развитию сети промышленных парков DEGADevelopment*

*Аннотация:* Статья посвящена рассмотрению проблем и перспектив развития промышленных парков в Российской Федерации на примере парка «DEGA-Ногинск», созданного в 2005 году в Московской области. Также рассмотрены недостатки самостоятельного строительства производственных объектов и создание инфраструктуры по их обслуживанию для малых и средних компаний.

*Ключевые слова:* промышленный парк, девелопмент.

Формат промышленных парков набирает в России в последние годы все большую популярность. По состоянию на 2023 год, по данным Ассоциации промышленных парков, в РФ насчитывается порядка 166 промышленных площадок. Ежегодно стремительно растет число как частных, так и государственных промышленных парков. Согласно статистическим данным, в целом за последние пять лет количество промышленных парков выросло более чем в полтора раза. При этом число компаний, являющихся резидентами промышленных парков, увеличилось более чем вдвое. Почему в последние годы бизнес развернулся в сторону промышленных парков? Что привлекательного может предложить этот формат потенциальным клиентам? В чем состоят преимущества размещения предприятия на территории промышленного парка?

Чтобы ответить на эти вопросы, необходимо обратиться к истории этого формата в России и понять, кем сегодня востребованы подобные предложения на рынке. Перенимая европейский опыт Первые промышленные площадки начали появляться в России в начале 2000-х годов. Они возникали на месте бывших предприятий, фабрик, заброшенных заводов (если речь идет о браунфилдах), вблизи населенных пунктов на землях промышленного назначения, а также сельскохозяйственного назначения, которые впоследствии были перепрофилированы (гринфилды).

В частности, одним из первопроходцев на рынке промышленной недвижимости в России стал швейцарский девелопер DEGAGroup. Учитывая многолетний опыт работы в сфере создания промышленных парков и управления промышленной недвижимостью, европейская компания смогла завоевать и по сей день удерживает крепкие позиции в данной нише. Так, на сегодняшний день одной из наиболее успешно развивающихся перспективных промышленных площадок остается промышленный парк «DEGA-Ногинск», созданный в 2005 году в Московской области. «DEGA-Ногинск», по версии рейтингового агентства «Эксперт» за 2017 год, является одной из лучших промышленных площадок России в целом и Подмосковья в частности по таким критериям как местоположение, стоимость ресурсов, работа с резидентами, услуги и менеджмент и некоторым другим.

С годами на рынок девелопмента промышленных территорий пришли российские компании, а тенденция последних пяти лет такова, что в процесс развития промышленных зон серьезно включилось государство. С невиданной доселе активностью в разных регионах России создаются территории опережающего развития, свободные экономические зоны, государственные промышленные парки, предлагающие своим резидентам довольно

## **ПРЕДПРИЯТИЕ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

привлекательные условия размещения. Так, резидентов на промышленные площадки стараются привлечь налоговыми льготами и преференциями, пониженными или нулевыми ставками аренды на землю, субсидиями и так далее.

Главное ожидание государства от резидентов промплощадок заключается в том, чтобы они активно включились в процессы импортозамещения, вложили инвестиции в развитие производства на территории России. Кто они — резиденты индустриальных парков? Как показывает практика, инфраструктура индустриальных парков сегодня востребована бизнесом, преимущественно малым и средним. Так, по данным исследования состава резидентов индустриальных парков, проведенного сетью индустриальных парков DEGADevelopment в конце 2016 года, более 60% резидентов индустриальных парков России составляют отечественные предприятия малого и среднего бизнеса.

При этом доля малых и средних предприятий, являющихся или намеревающихся стать резидентами индустриальных парков, составила 68% против 32% предприятий крупного бизнеса. Что касается отраслевой специализации настоящих и потенциальных резидентов индустриальных парков, стоит отметить, что лидирует пищевая промышленность (23%) и легкая промышленность (17%), производство строительных материалов (12%), сборка оборудования (11%), химическое и фармацевтическое производство (11%) и объекты сервисного обслуживания (5%): сервисные станции, обслуживание и ремонт техники, большой сегмент составляют логистические объекты (мультитемпературные склады, накопительные пункты и стоянки) – 12%. Отдельный значительный блок запросов формируют операторы (производители) теплиц и предприятия по разведению объектов аквакультуры – 9%.

Устремленность в сторону индустриальных парков для российских предприятий — достаточно новое явление на отечественном рынке. С иностранными компаниями все относительно понятно. За рубежом принято, чтобы каждый занимался своим делом: производитель — производил, не отвлекаясь на решение административных и инфраструктурных задач. Интерес же российских предприятий к формату индустриальных парков можно отчасти объяснить ростом благосостояния и выходом компаний на новый уровень развития. Действительно, сегодня все чаще российский бизнес уделяет внимание тому, где расположено производство, насколько приемлемы условия труда для работников на объекте, как выглядит сам объект, можно ли пригласить на производство партнеров для демонстрации соблюдения технологий и высокого качества технологических процессов. Это особенно актуально для российских компаний, работающих на внешние рынки. Место в индустриальном парке или отдельно стоящее производство?

Еще 10–15 лет назад, в силу ментальности и ограниченности в средствах, отечественные предприниматели просто не придавали значения вышеназванным нюансам. Не задумывались они и о возможном удобстве инженерно-технической инфраструктуры, об услугах по содержанию объекта и прилегающих территорий силами профессионалов и так далее. Однако, времена изменились. Что же сегодня предлагают индустриальные парки своим резидентам такого, что ставит их в неравное конкурентное, АПК более выгодное, положение по сравнению с собственниками автономных предприятий? Начнем с самого начала реализации бизнес-проекта. Первым этапом является подбор участка, наилучшим образом подходящего для будущего объекта. Безусловно, можно самостоятельно изучить предложения рынка коммерческой недвижимости.

Однако, во-первых, это займет достаточно много времени, во-вторых, в любом случае без помощи профессиональных риелтора и юриста будет очень непросто с наименьшими рисками найти подходящий вариант. Преимуществом индустриального парка в данном случае является тот факт, что земля, продаваемая им или сдаваемая в аренду, может использоваться для нужд промышленности или сельского хозяйства (в зависимости от специфики вашего будущего проекта), и это подтверждено соответствующими документами. Земля промышленных площадок, как правило, имеет хорошую, «чистую» юридическую историю. Кроме того, в зависимости от специфики будущего проекта (химическое, фармацевтическое

производство и т.п.), к промышленному объекту предъявляется требование по оснащению санитарно-защитной зоной. Все эти нюансы учитываются оператором индустриального парка в процессе предложения земельного участка будущему резиденту, и уже на старте это позволяет минимизировать бизнес-риски. Оснащенность земельного участка коммуникациями.

Этот аспект часто не учитывается бизнесом при расчете стоимости строительства промышленного объекта — от покупки земли до ввода в эксплуатацию здания. Между тем, подведение инженерных коммуникаций к участку требует от предпринимателя существенных вложений, причем не только финансовых, но и временных. В ряде случаев подведение электричества или газа к участку для будущего строительства затягивается на месяцы, а то и на годы.

Сложнее всего, когда выясняется, что возможность подведения коммуникаций к приобретенному в собственность земельному участку отсутствует. Что касается индустриальных парков, то здесь эта проблема решена. Большинство промышленных площадок оснащены объектами коммунальной инфраструктуры: собственными сетями электро-, тепло-, водоснабжения, водоотведения и газоснабжения. Таким образом, отдавая предпочтение участку в индустриальном парке, собственник будущего промышленного объекта снимает с себя проблемы, связанные с подведением к площадке воды, света, газа и канализации, асфальтированной дороги и так далее. Строительство и ввод объекта в эксплуатацию — еще один этап в реализации любого бизнес-проекта, который лучше отдать на откуп профессионалам.

Оператор индустриального парка несет ответственность перед резидентом за реализацию данных проектов. Он не заинтересован в затягивании сроков строительства и ввода в эксплуатацию. Наоборот, действующий резидент индустриального парка — это его визитная карточка и показатель успешности, хорошая реклама для привлечения новых резидентов. В среднем в индустриальных парках России строительство объекта и ввод в эксплуатацию реализуется в течение 10-14 месяцев.

Это еще одно преимущество для резидентов индустриальных парков: они могут быть уверены в том, что возведение и ввод в эксплуатацию объекта состоится по графику, с максимально возможной точностью могут спланировать сроки запуска производства. Когда производство уже начало работать, предприниматель сталкивается с рядом вопросов: как ему наладить сбыт, где найти и как максимально выгодно организовать поставки сырья, как выстроить транспортно-логистическую стратегию. Отнюдь не все, но многие управляющие компании индустриальных парков, выступают в качестве операторов, решающих данные вопросы.

Разумеется, эти услуги оплачиваются бизнесом отдельно и не могут быть навязаны предпринимателю против его воли. По ощущениям игроков рынка, спрос на данные сервисы управляющих компаний индустриальных парков год от года растет.

Это означает, что, с точки зрения производителей, гораздо эффективнее и выгоднее делегировать данные функции профессионалам, которые на этом специализируются, нежели обеспечивать их собственными силами. Управление объектом и его эксплуатация Резидент индустриального парка, в отличие от собственника отдельно стоящего производства, имеет сегодня возможность фактически оптом закупить комплекс услуг, которые оптимизируют его деятельность и позволят сконцентрироваться на более важных задачах, его непосредственных обязанностях — организации производственных процессов.

*Заключение.* Сегодня управляющие компании индустриальных парков предоставляют резидентам следующие сервисы: круглосуточную охрану, поддержание дорог в приемлемом состоянии, клининговые услуги, корпоративный транспорт, кейтеринг, кадровый консалтинг и услуги по подбору персонала и многие другие. Производителю остается только решать вопросы, имеющие непосредственное отношение к специфике его деятельности и касающиеся производственных, а не попутных процессов.

## **ПРЕДПРИЯТИЕ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

На сегодняшний день, объективно говоря, самостоятельное строительство производственных объектов и создание инфраструктуры по их обслуживанию — практически невыполнимая задача для малых и средних компаний, это могут позволить себе лишь крупные предприятия. Как правило, стоимость строительства объекта, подведение коммуникаций по ходу работ увеличивается на 30% по сравнению с первоначальной сметой, и это слишком чувствительные затраты для некрупных предприятий.

Резидентство в индустриальном парке, таким образом, минимизирует риски инвестора и обеспечивает комфортную среду для развития производства, поэтому малые компании проявляют все больший интерес к этому формату.

### **Литература:**

1. Беленов Олег Николаевич , Смольянинова Татьяна Юрьевна , Шурчкова Юлия Владимировна Индустриальные парки: сущность и основные характеристики// Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. ISSN 1999-2645. — №1 (33). Номер статьи: 3306. Дата публикации: 26.01.2013. Режим доступа: <https://eee-region.ru/article/3306/> (дата обращения: 15.06.2022).
2. Иванова Л.Н. Российские индустриальные парки как естественные институты развития. Федерализм. 2019;(3):17-34. <https://doi.org/10.21686/2073-1051-2019-3-17-34>. (дата обращения: 11.07.2022).
3. Кузнецов В.В. Динамика развития индустриальных парков России. Путеводитель предпринимателя. 2024;17(2):45-49. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-45-49> (дата обращения: 19.07.2022).
4. Праченко А.А. О ПОДХОДАХ К КЛАССИФИКАЦИИ ИНДУСТРИАЛЬНЫХ ПАРКОВ // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2019. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-podhodah-k-klassifikatsii-industrialnyh-parkov> (дата обращения: 11.07.2022).

**РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ ЭРУДИЦИИ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ:  
ГУМАНИТАРНО-АКСИОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ****Флёров О.В.,***Начальник учебно-методического отдела, к.пед.н, доцент**Институт экономики и управления в промышленности*

*Аннотация.* В данной статье мы рассмотрим эрудицию как общегуманитарную и общеинтеллектуальную ценность и ее аксиологическую специфику в современном мире.

*Ключевые слова:* эрудиция, цифровая эра, образование, информация.

Современный цифровой мир с его технологическими условиями, а также сопутствующая его развитию геополитическая и социально-экономическая ситуации выдвинули на передний план ряд прагматических ценностей (технологические, финансовые и пр.), которые если не отодвинули на второй план ценности общечеловеческие, гуманитарные, то по крайней мере встали с ними в один ряд, предоставляя человеку выбор при аксиологической рефлексии, который сегодня, в виду ряда условий всё чаще падает именно на прагматику. Между тем гуманитарные ценности по-прежнему лежат в основе успешного функционирования человека в социальной среде.

Всего лишь несколько десятилетий назад при отсутствии единого электронно-сетевого пространства, делающего доступной всегда и везде практически любую информацию, в том числе и академическую; под общим интеллектуальным развитием понималась в первую очередь наличие большого количества знаний из разных областей, то есть широкий кругозор, высокий уровень эрудиции [1]. Подобно тому, как золото – далеко не самый красивый и очень непрактичный металл – является ценным только в виду своей редкости, так и даже не имеющая практического значения информация представлялась значимым багажом в жизни человека в виду её относительной труднодоступности. Человек, обладавший широким кругозором, вызывал уважение в независимости от своей социальной и профессиональной траектории, и назывался эрудитом. На метафорической основе в русском языке появилось выражение «ходячая энциклопедия», обозначающая интеллектуально развитого, начитанного и эрудированного человека.

В этой метафоре по сути заключается основная когнитивно-ценностная ориентация ушедшей доцифровой эпохи. Энциклопедия содержит в себе в основном фактическую информацию, без суждений, взглядов, мнений, умозаключений и выводов авторов статей, расположенных в ней. Прежде знания фактов о мире было вполне достаточным для признания в качестве интеллектуала; сегодня же когда помещающееся в кармане любого ребенка или студента электронно-сетевое устройство «знает» в тысячи раз больше даже самого уважаемого профессора или академика, общие знания о мире сами по себе перестают казаться чем-либо эксклюзивным, теряют свою «магию», а, следовательно, и социальный статус [2]. Лёгкая доступность понижает мотивацию к получению знаний: человек так устроен, что больше хочется того, чего нет, лучше там, где его нет, или было лучше в те времена, которых сейчас уже нет.

Однако вывод о том, эрудиция в современном обществе не нужна был бы не правильным. Сегодня нужно и ценно нечто большее, чем знания: умения оперировать ими: умение оценивать, отбирать, сопоставлять, сжимать информацию, умение выделить основное, умение критически воспринимать информацию, формировать свою собственную точку зрения, умение аргументировать своё мнение, умение посмотреть на проблему под

новым углом и т.д. Все эти умения приносят пользу не только в учебной и профессиональной деятельности, но и делают человека интересным собеседником, гарантируя ему отсутствие банальности, наделяя человека речевой оригинальностью.

Человек, который имеет собственное, пусть даже спорное мнение и может интересно аргументировано его обосновать, в большинстве случаев является более интересным собеседником, чем тот, кто говорит классические истины и общепризнанные правильные вещи. Человек, умеющий по-новому посмотреть на проблему, под новым углом поставить вопрос – интересный собеседник вдвойне. Доступность информации, лёгкость получения ответов на интересующие вопросы в Интернете, равно как и инновационность как когнитивная ориентация современного мира привели к тому, что вопрос, постановка вопроса становится чаще ценнее, чем ответ на него.

Человек, умеющий поставить новый актуальный вопрос задумывается сам и заставляет задуматься окружающих, выступая тем самым источником личностного развития других, а, следовательно, и общества. Итак, мы видим, что эрудиция как ценность в современном прагматичном мире не теряет аксиологию, но несколько видоизменяет её – от эрудиции как набора знаний самого по себе к умению оперировать ими и осуществлять рефлексию на этой основе, что напрямую подводит к анализу такого понятия как информационная компетенция современного человека и фактически служит её мотивировкой для современного социально-гуманитарного и педагогического дискурса.

### *Литература:*

1. Головяшкина М.А. Мобильные электронные устройства как объективные предпосылки нового этапа развития дидактики в 2010-2020 годах / М.А. Головяшкина // Образовательные ресурсы и технологии. 2018. - № 2. - С. 26-32.
2. Потатуров В.А. Плоды и издержки современных образовательных технологий / В.А. Потатуров // Образовательные ресурсы и технологии. 2017. - № 4. - С. 7-14.
3. Рыбакова Н.А. Роль ИКТ-компетентности преподавателя вуза в профессиональной деятельности / Н.А. Рыбакова // Информационные технологии в науке, образовании и производстве. - 2018. - С. 308-314.



## УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ РАБОТНИКОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

*Илларионов Ю.Н.,*

*к.т.н., доцент кафедры экономики*

*Институт экономики и управления в промышленности*

*Аннотация:* реформирование основных сфер нашего общества, становление рыночной экономики, вызвало широкую популярность и актуальность темы деловой карьеры на предприятиях, как важного показателя развития в системе социальной структуры.

В работе автора изложены основные вопросы построения деловой карьеры в организации в современных условиях.

Ключевые слова: карьера, ротация,

Управление деловой карьерой как предмет исследования представляет особый интерес для менеджеров, потому что планирование и контроль деловой карьеры является одной из важнейших задач управления персоналом. Карьера – предмет заинтересованности любого работника, которые надеются на практическую помощь своих руководителей в решении этого вопроса. Менеджеры всех уровней должны проявлять особое внимание к прогнозированию использования персонала в будущем и заранее планировать подготовку кадров, с целью современного представления кандидатов на вакантные места.

В связи с этим, автор выделяет следующие задачи исследования:

- определение возможных вариантов построения карьеры на основе основных потребностях работников и социально-экономических условий;
- выявление факторов, значимых в управлении деловой карьерой, перспективах служебного роста и возможности повышения квалификации;
- освещение преимуществ, которые может дать планирование карьеры, как мотивирующего фактора в трудовой деятельности.

### 1. ПОНЯТИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ.

#### **Определение, цели и задачи деловой карьеры**

Обращение в последнее время к проблематике карьеры большого числа исследователей различных областей деятельности породило множество определений понятия «карьера».

Карьера – это динамическое явление, то есть постоянно изменяющийся и развивающийся процесс. Карьера может рассматриваться как в узком, так и в широком смысле. В широком смысле понятие «карьера» определяется как «общая последовательность этапов развития человека в основных сферах жизни (семейной, трудовой, досуговой)». Карьера – это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере домохозяйек, матерей, учащихся.

В узком смысле карьеру связывают с трудовой деятельностью человека, с его профессиональной жизнью. Карьера сотрудника в организации – это сумма двух слагаемых: желания сотрудника реализовать собственный профессиональный потенциал и заинтересованности компании в продвижении именно этого сотрудника. Под карьерой понимают целенаправленный должностной и профессиональный рост, «поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника». Все это имеет отношение к организационному аспекту карьеры.

## СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

Личностный аспект предполагает рассмотрение этого явления с позиции человека личности, раскрывает особенности видения карьеры ее деятелем. С этим связаны выражение индивидом субъективной оценки (самооценки) характера протекания своего карьерного процесса, промежуточных результатов развития его карьеры, рождающиеся по этому поводу личные ощущения. «Карьера – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом», это «индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека».

Можно выделить и социальный аспект представления о карьере с точки зрения общества. Во-первых, это выработанные в процессе развития общества карьерные маршруты, «проторенные» пути достижения определенных успехов в той или иной сфере профессиональной деятельности, в той или иной области общественной жизни. Во-вторых, это устоявшиеся представления о характере движения по этим путям, связанном с быстротой, стремительностью, траекторией карьеры, степени ее взлетности, об используемых методах. Эти выработанные общие схемы движения к успеху, а также особенности их реализации в жизни влияют на оценку обществом частных карьер индивидов, выступая своего рода эталонами для сравнения.

Обобщенно определение карьеры работника можно представить, как осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника, продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности.

Главной целью планирования и реализации карьеры является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер.

Это взаимодействие предполагает выполнение ряда задач, а именно:

- достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;
- обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника в целях учета его специфических потребностей и ситуаций;
- обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
- повышение качества процесса планирования карьеры;
- изучение карьерного потенциала сотрудников;

Обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников в целях сокращения нереалистических ожиданий;

- определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

### **Классификация видов деловой карьеры**

При проведении классификации деловой карьеры различают следующие виды карьеры:

1. Межорганизационная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности, работая в разных организациях, проходит различные стадии развития:

- обучение
- поступление на работу
- профессиональный рост
- поддержка индивидуальных профессиональных способностей
- уход на пенсию.

Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Карьера специализированная – характеризуется тем, что все стадии развития работник проходит в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта другой организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо перспективами продвижения по службе.

Карьера неспециализированная – это вид карьеры широко развит в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на 3 года. Считается вполне нормально, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специальных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через 5 лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник так же может пройти в разных организациях.

2. Внутриорганизационная карьера в отличие от межорганизационной карьеры охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации и обычно реализуется в четырех основных направлениях:

- вертикальное – именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как это понимается как подъем на более высокую ступень структурной иерархии;
- горизонтальное – перемещение в другую функциональную область деятельности или расширение, или усложнение задач на прежней ступени;
- центростремительное – данное направление предусматривает движение к ядру, руководству организации;
- ступенчатое – совмещает в себе элементы горизонтального и вертикального направлений.

Рассмотрим каждое из направлений:

Карьера вертикальная – вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень, повышение в должности, которое обычно сопровождается и более высоким уровнем оплаты труда.

Карьера горизонтальная – вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре. Например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п. К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает непременно и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Под центростремительной карьерой понимается движение к руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

Карьера ступенчатая – продвижение работника, которое может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный

## СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

### Этапы личной деловой карьеры

Таблица 1–

#### Этапы карьеры менеджера

Этапы карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
Предварительный	До 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становление	До 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье уровень оплаты
Продвижение	До 45	Продвижение по служебной лестнице, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранение	До 60	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка к смене вида деятельности.	Стабилизация независимости, самовыражения, рост уважения.	Сохранения уровня зарплаты и интерес к другим источникам дохода.
Пенсионный	После 65	Занятие другими видами деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

В таблице 1 показаны связи между этапами карьеры и потребностями. Но для того чтобы управлять карьерой, необходимо более полное описание того, что происходит с людьми на различных этапах карьеры. Для этого в организациях проводятся специальные исследования.

Предварительный этап включает учебу в школе, получение среднего и высшего образования и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребностям и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Этап становления длится примерно пять лет в возрасте от 25 до 30 лет. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Этап продвижения обычно происходит в возрасте от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. В этот период гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

## СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и занимает возрастной период от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени.

Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях и капитале других организаций).

Этап завершения приходится на возраст от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовится к уходу. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые бы заменили им заработную плату в данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

Пенсионный этап карьеры в данной организации (виде деятельности) завершается. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе – и таким же собратям по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянную заботу о других источниках дохода и о здоровье.

## 2. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ И СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ПРОДВИЖЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.

Организации, которые осознают важность управления деловой карьерой своих сотрудников, делают важный шаг на пути к собственному процветанию. Управление карьерой дает возможность «вырастить» специалиста или руководителя организации в ее собственных стенах. Поэтому управление деловой карьерой является одним из важнейших направлений в управлении персоналом организации. Грамотно и последовательно организованный процесс управления деловой карьерой так же служит и корпоративным целям, так как повышает преданность работника интересам организации и производительность труда, уменьшает текучесть кадров и более полно раскрывает способности человека. Как правило, в организациях, где отсутствует управление карьерой, мотивация поведения работает слабо, человек трудится не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает свою работу в организации как временную.

Обычно, мероприятиями по планированию организации, мотивации и контролю служебного роста работника занимаются кадровые службы организаций, которые в настоящее время называются подразделениями по управлению персоналом. Отсюда вытекают повышенные требования к менеджерам, работающим с человеческими ресурсами. В области производства они должны обладать достаточными знаниями в сфере технологии производственного процесса, маркетинга, финансирования, администрирования. Из знаний, относящихся к непромышленной сфере, существенное значение имеют такие области, как основы хозяйства, экономика, политика, социология, трудовое право и социальное обеспечение. Так же они должны обладать достаточными знаниями электронных систем обработки данных, методов анализа, средств и способов коммуникации, методов планирования и прогнозирования, статистики, организации конторских работ; систем организации заработной платы и мотивации; методов управления, социологии и психологии.

### **Ротация кадров как элемент системы управления деловой карьерой**

Длительное пребывание работника в одной должности снижает его трудовую мотивацию, сотрудник ограничивает кругозор рамками одного участка, свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами. Поэтому при организации процессов карьерного роста необходимо перемещать людей по «горизонтали» или проводить так называемую ротацию кадров.

По определению, данному в энциклопедическом словаре, под ротацией кадров (от лат. *rotatio* - круговое движение) понимаются горизонтальные перемещения работников с одного рабочего места на другое, предпринимаемые с целью ознакомления работников с различными производственными задачами организации. То есть ее особенностью является то, что перестановки производятся в пределах только одного иерархического уровня, причем одним работодателем и в пределах одной организации.

Ротация - это плановое служебное перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работника.

В теории менеджмента утвердилась позиция, согласно которой оптимальный период для занятия одной должности руководителем составляет 5 лет, для специалиста 3-5 лет. Однако нельзя устанавливать общий срок для всех однородных должностей. В каждом конкретном случае следует учитывать обстоятельства, влияющие на период занятия работником должности.

Основными факторами, определяющими оптимальный срок пребывания человека в одной должности, являются следующие признаки:

- период времени, необходимый для получения знаний, навыков на новой должности, «вхождения» в коллектив, то есть период адаптации, который зависит от сложности работы;
- продолжительность и интенсивность умственных операций;
- степень монотонности (рутинности) работы;
- степень стрессовости, подверженности должности конфликтам;
- продолжительность ручных операций и степень физической нагрузки на каждый орган (для рабочих);
- степень вредности и опасности работы для здоровья;
- индивидуальные особенности характера человека (темперамент, пол, возраст.);
- цели ротации;
- культурные, психологические особенности народа, населяющего страну, особенности коллектива самой организации.

Интенсивное применение ротации считается положительным фактором и благотворно влияет на конечный результат. Смена мест дает возможность сравнить ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям. Однако всех переместить в порядке ротации невозможно. Поэтому, как и любой процесс перемещения, ротация имеет свои сильные и слабые стороны.

Из положительных черт ротации можно выделить следующие:

- снижение текучести кадров;
- высокий показатель числа рационализаторских предложений со стороны работников;
- большая преданность организации и, как следствие этого, снижение утечки информации, являющейся коммерческой и иной тайной;
- снижение уровня стрессов, вызываемых монотонностью (рутинностью) работы;
- ротация позволяет работникам, не увеличивая числа должностей, сменить обстановку, включиться в процесс развития ввиду необходимости адаптации к новым условиям;
- взаимозаменяемость работников в случае болезней, отпусков и других ситуаций нестабильности;

## СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

- на «рабочих» должностях, связанных с риском для здоровья и жизни, снижается производственный травматизм, рабочие становятся более внимательными и осторожными вследствие того, что их внимание переключается и уменьшается мышечная утомляемость;
- устраняется чувство несправедливости, вызываемое тем, что одни люди должны выполнять более трудную работу, другие - более легкую или «прибыльную»;
- повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом;
- в случае осуществления «рокировки», «пары» общаются друг с другом по вопросам, связанным с работой, взаимоотношения между ними улучшаются и это способствует дальнейшему развитию взаимопомощи, в целом любые ротационные мероприятия усиливают коммуникации между людьми;
- передача опытными рабочими (специалистами) и руководителями своего опыта и знаний более молодому поколению работников способствует быстрому распространению рациональных приемов труда в организациях;
- если работник пройдет через все должности в своем отделе (цехе), он считает себя ответственным за все задачи, стоящие перед отделом (цехом) - достижение необходимых уровней качества и количества труда, снижение издержек производства, а также снижение уровня безопасности труда;
- в случае возникновения или угрозы возникновения конфликта его можно «погасить» или предотвратить путем грамотно произведенных кадровых перестановок;
- работники имеют возможность сравнить между собой должности, администрация организации имеет возможность сравнить между собой людей по производительности) качеству труда и т.п.
- снижение числа «тупиковых» должностей для лиц, ориентированных на «вертикальный» рост;
- если перемещения производятся систематически на основании официально существующей схемы, у людей возникает ощущение, что о них заботятся, снижается степень отчуждения между работниками и руководством, улучшается социально- психологический климат в организации;
- при функционировании политики интенсивных ротаций коллектив организации становится сплоченным, формируется принцип «чем я могу помочь?», каждый знает проблемы и людей других отделов, поэтому легче прийти к согласию по любому вопросу;
- ротация является хорошим методом обучения сотрудников без отрыва от производства.

Слабые же черты ротации состоят в следующем:

- падение производительности ввиду длительности периода адаптации людей к новым должностям;
- необходимы значительные средства для обучения перемещаемых людей, а также реализации самой системы перемещений;
- при неправильном перемещении могут возникнуть конфликты;
- никто не будет знать одну свою область так досконально, как при ситуации отсутствия ротаций;
- появление «клановости» при решении деловых вопросов;
- при реализации программы перемещений могут возникнуть проблемы, вызванные отказом людей, занимающих «хорошие» должности, перейти на «плохие».

В зависимости от того, кто является инициатором, ротации могут осуществляться: по инициативе администрации организации; по инициативе работника; по инициативе отдела по управлению персоналом. В российских бюджетных организациях руководители высшего и среднего звеньев в подавляющем большинстве случаев перемещаются по первому типу. По своей инициативе, при неудовлетворенности их работой, в большом числе случаев перемещаются специалисты (или рабочие). По объекту перемещений ротации затрагивают руководителей и специалистов (рабочих).

По масштабу перемещений ротации делятся на:

## СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

- 1) внутренние - в пределах одного предприятия или его подразделения. Они могут быть внутриотдельскими (внутрицеховыми), межотдельскими и т.д.;
- 2) внешние - между филиалами и подразделениями организации, находящимися в одном регионе;
- 3) межрегиональные - перемещение со сменой места жительства в другой регион на филиал или структурное подразделение организации. Они применяются крупными корпорациями, имеющими филиалы в разных частях страны. В РАО ЕЭС России применяют такую ротацию;
- 4) международные - применяется транснациональными компаниями, когда работники перемещаются в другие государства.

В зависимости от того, применяется обучение или нет, ротация бывает с обучением и без него.

В зависимости от того, какова кадровая стратегия организации - формирование работников как универсалов или как узких специалистов, у перемещаемых работников меняются условия работы. В первом случае характер работы перемещаемых на новое место изменяется значительно, возможна даже смена специальности. Вследствие этого человек понемногу разбирается во всем. Во втором случае обмениваемые должности практически одинаковы, в результате один человек глубоко и всесторонне знает какой-то один участок организации.

Независимо от стратегии организации считается, что людей, работающих по таким узкоспециализированным профессиям, как юрист, бухгалтер, инженер-программист, ротацией лучше не затрагивать.

Однако есть должности, на которых отдельными видами работы могут заниматься и представители этих специальностей. Это, например, отдел кадров, а на производственных предприятиях - отдел по сбыту. Целью является улучшение коммуникаций.

В отношении руководителей нижнего и среднего звеньев справедливо следующее: если действует система, при которой основную управленческую работу осуществляют заместители руководителей подразделений, которые хорошо знают свою работу, то ротации можно применять и в отношении их руководителей.

Горизонтальные перемещения необходимо проводить в течение всей трудовой жизни человека. Однако следует учесть, что в первые годы работы обучаемость и адаптируемость людей выше, чем в дальнейшем. Поэтому в старшем возрасте ее интенсивность следует уменьшать.

### **Специфика организации карьерного роста руководителей**

Так, как планирование карьеры руководителей высокого ранга имеет свои специфические особенности, то для них необходимо разрабатывать планы функциональной и организационной подготовки, поскольку работники такого уровня требуют получения ими разностороннего опыта в различных сферах жизнедеятельности организации.

Практика и опыт показывает, что критическими периодами работы на руководящих должностях являются следующие:

- вхождение в должность - первые полгода работы;
- переход к стадии оптимальной продуктивности - через 2,5-3 года;
- появление некоторых признаков ее снижения - через 6-7 лет.

Темпы роста производительности труда значительно выше в первые три, максимум четыре года работы руководителя в должности.

Причин здесь несколько. Первая, и самая главная, заключается в том, что на начальной стадии руководитель ясно видит те проблемы, которые мешают работе, и с успехом решает их. В этот период он представляет объект управления как бы с позиций стороннего наблюдателя, что всегда позволяет заметить больше.

Второй, не менее важный фактор, - интерес к работе. Вначале много нового, необычного пробуждает «докапываться» до истины, решать выявленные проблемы.



## СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

Третья причина заключается в стремлении показать себя, свои возможности, т.е. занять лидирующее место среди руководителей своего уровня.

При оценке и отборе кандидатов для выдвижения на вакантную должность того или иного руководителя используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств, которые так же необходимо учитывать и при планировании карьеры руководителей:

1. Гражданская зрелость. К ней относятся:

- способность подчинять личные интересы интересам фирмы;
- умение прислушиваться к людям, быть самокритичным.

2. Отношение к труду. Эта группа охватывает следующие качества:

- чувство личной ответственности за порученное дело;
- чуткое и внимательное отношение к людям;
- трудолюбие;
- личную дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины

другими;

- уровень эстетики работы.

3. Уровень знаний. Данная группа включает такие качества, как:

- наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности;
- знание объективных основ управления производством;
- знание передовых методов руководства;
- знание возможностей современной техники управления и умение использовать

ее в своем труде: общая эрудиция.

4. Организаторские способности. К ним относятся:

- умение организовать систему управления и свой труд;
- умение работать с подчиненными и с руководителями разных организаций;
- владение передовыми методами руководства: умение коротко и ясно

формулировать цели, излагать мысли в деловых письмах, приказах, распоряжениях, поручениях, заданиях;

- умение создавать сплоченный коллектив; умение проводить деловые совещания: способность к самооценке своих возможностей и своего труда, а также других; умение подобрать, расставить и закрепить кадры.

5. Способность к руководству системой управления. Эта группа представлена следующими качествами:

- умение своевременно принимать решения;
- способность обеспечить контроль их исполнения;
- умение быстро ориентироваться в сложной обстановке и разрешать

конфликтные ситуации;

- способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой;
- уверенность в себе.

6. Способность поддерживать передовое. В эту группу входят:

Способность поддерживать передовое. В эту группу входят:

- умение видеть новое;
- распознать и поддерживать новаторов, энтузиастов и рационализаторов;
- умение распознать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и

авантюристов;

- инициативность;
- смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений;
- мужество и способность идти на обоснованный риск.

7. Морально-этические черты характера. К этой группе относятся:

- честность, добросовестность, порядочность, принципиальность;
- уравновешенность, выдержанность, вежливость;
- настойчивость, общительность, обаяние;

## СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

- скромность;
- простота.

А также необходимо учитывать хорошее состояние здоровья, стаж работы на данном предприятии (в том числе на руководящей должности); опрятность и аккуратность внешнего вида руководителя.

Саморазвитие руководителя - это процесс, неизбежно связанный с процессом карьерного роста. Индивидуальное развитие руководителя, сопутствующее успеху в управлении, зависит не только от приобретения новых навыков и знаний, но и от устранения разного рода ограничений и начинается с анализа возможностей, которыми располагает человек. При этом необходимо изучить собственный потенциал, свою натуру, свои внутренние сомнения, причины робости, так как они оказывают значительное влияние на поведение человека и его чувство удовлетворенности от своих действий.

Обобщая вышеизложенное можно сделать вывод о том, что управление деловой карьерой выполняет важные функции в трудовой деятельности работника: стимулирует рост трудовой активности, ускоряет процессы кадровых перемещений, что позволяет работнику занять более высокое социальное положение, способствует росту удовлетворенности его своим трудом.

Реальная перспектива должностного продвижения складывается на основе оценки работником существующих условий для продвижения и самооценки своих возможностей. Кроме того, смена ориентиров в кадровой политике организация в сторону переосмысления роли и места человека в сфере трудовой деятельности приумножит его кадровый потенциал, изменяет представление работника о своей профессиональной деятельности.

В последнее время возможности для карьеры в России расширились для всех, но особенно для руководителей, отличающихся активностью, приспособляемостью, способностью к обучению и имеющих полезные личные связи. Карьера в определенной мере утратила функции последовательного выявления сильных и нейтрализации слабых сторон руководителей.

Большинство руководителей среднего и малого бизнеса сегодня активно планируют свою карьеру. Эта тенденция подтверждается переориентацией направленности у выпускников вузов с работы в зарубежных предприятиях на работу в российских, где начальная заработная плата ниже, но нет ограничений в должностном продвижении.

Достойное место занимают сегодня локальные системы формирования управленческих кадров крупных организаций, базирующихся на планировании карьеры и собственном (внутриорганизационном) видении мира. Такие системы уже существуют в банках, на крупных предприятиях. Растет количество фирм, занимающихся подбором и оценкой персонала. Это связано с повышением требований к руководителям всех уровней иерархии управления, а также цены ошибок, допущенных при подборе кадров.

**Заключение.** Управление деловой карьерой организации должно стать одним из важнейших направлений кадровой работы и управления трудовыми ресурсами, ориентированным на определение стратегии и этапов развития и продвижения руководителей, и специалистов. Этот процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития должен выражаться в составлении программ профессионального и должностного роста при непосредственном участии самих работников и менеджеров высшего и среднего звена. И тогда процесс управления деловой карьерой станет эффективным мотивационным фактором, обеспечивающим не только развитие в человеке всех потенциальных возможностей, но и его активное приобщение к делам организации.

### *Литература:*

1. Злобина, Н. В. Развитие управления персоналом в системе менеджмента качества организации : монография / Н. В. Злобина, О. С. Артамонова. — Тамбов : Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. — 124 с.

## СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

2. Медведева, Т. В. Экономика и управление социальной сферой : учебное пособие / Т. В. Медведева. — Москва : Прометей, 2022. — 236 с.
3. Паслер, О. В. Управление карьерой : учебное пособие / О. В. Паслер, О. В. Минкина, А. Н. Шматова. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2022. — 97 с.
4. Социально-психологические проблемы современного общества в условиях цифровизации: личность, организация, управление : коллективная монография / И. А. Бариляк, И. Р. Бегишев, С. Г. Будева [и др.] ; под редакцией И. А. Бариляк, Е. Д. Короткиной, Е. С. Ребриловой. — Тверь : Тверской государственный университет, 2021. — 358 с.
5. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие / И. Н. Александров, А. Н. Бурмистров, В. В. Вилькен [и др.] ; под редакцией О. В. Калининой. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2021. — 166 с.
6. Управление интеллектуальной собственностью в экономике знаний: правовое регулирование и коммерциализация : монография / Г. А. Абрамян, А. А. Афанасьев, А. В. Бабилова [и др.] ; под редакцией А. А. Афанасьева [и др.]. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2023. — 348 с.
7. Управление персоналом в цифровой среде : монография / Н. А. Александрова, О. Ю. Брюхова, Л. И. Васильцова [и др.] ; под редакцией Л. И. Васильцовой, Н. А. Александровой. — Екатеринбург : Уральский государственный университет путей сообщения, 2021. — 123 с.