

Научно-практический журнал

Scientific and practice-oriented journal

# ГИПОТЕЗА HYPOTHESIS

**№2 (23)  
ИЮНЬ 2023**

**№2 (23)  
JUNE 2023**

## Главный редактор

А.Е. Карлик, з.д.н., д-р экон. наук, профессор

## Учредитель

Фонд поддержки международного делового сотрудничества  
**«ФОНД МЕЖДУНАРОДНЫХ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОГРАММ»**  
191144, Санкт-Петербург, ул. Мытнинская, д.12



## Журнал издается при поддержке

Федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования

**«Санкт-Петербургский государственный экономический университет» (СПбГЭУ)**



## Журнал является победителем Конкурса

**«Лучший молодежный проект Санкт-Петербурга 2017 года»  
и обладателем почетной премии  
Правительства Санкт-Петербурга**

## Редакция журнала

191023 г. Санкт-Петербург, наб. Канала Грибоедова 30-32, литер А

Журнал «Гипотеза / Hypothesis» издается с декабря 2017 года. Выходит 1 раз в квартал  
Распространяется бесплатно.

Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС 77 -72207 от  
24.01.2018 г.

Точка зрения редакции может не совпадать с мнениями авторов статей.

Ответственность за достоверность приводимых статистических данных, фактов, ссылок на источники  
несут авторы статей.

При перепечатке материалов ссылка на журнал «Гипотеза» обязательна.

## НАУЧНО-РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ ЖУРНАЛА

### **Сопредседатели научно-редакционного совета:**

Максимцев Игорь Анатольевич, д-р экон. наук, профессор

Карлик Александр Евсеевич, д-р экон. наук, профессор

### **Члены научно-редакционного совета:**

Афанасенко Иван Дмитриевич, д-р экон. наук, профессор

Багиев Георгий Леонидович, д-р экон. наук, профессор

Горбашко Елена Анатольевна, д-р экон. наук, профессор

Дятлов Сергей Алексеевич, д-р экон. наук, профессор

Елисеева Ирина Ильинична, д-р экон. наук, профессор

Иванова Наталия Георгиевна, д-р экон. наук, профессор

Карпова Галина Алексеевна, д-р экон. наук, профессор

Клупт Михаил Александрович, д-р экон. наук, профессор

Кривонос Алексей Дмитриевич, д-р филол. наук, профессор

Ларионова Валентина Ильинична, д-р мед. наук, профессор

Маргулян Яков Аронович, д-р соц. наук, профессор

Миропольский Дмитрий Юрьевич, д-р экон. наук, профессор

Пашковская Ирина Николаевна, д-р пед. наук, профессор

Рекорд София Игоревна, д-р экон. наук, профессор

Соколов Вячеслав Ярославович, д-р экон. наук, профессор

Сторожук Александр Георгиевич, д-р филол. наук, профессор

Сутырин Сергей Феликсович, д-р экон. наук, профессор

Ткаченко Елена Анатольевна, д-р экон. наук, профессор

Томихин Евгений Юрьевич, посол по особым поручениям МИД РФ

Трифонова Наталья Викторовна, канд. экон. наук, доцент

Трофимов Валерий Владимирович, д-р техн. наук, профессор

Шубаева Вероника Георгиевна, д-р экон. наук, профессор

Щербаков Владимир Васильевич, д-р экон. наук, профессор

Янова Светлана Юрьевна, д-р экон. наук, профессор

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ ЖУРНАЛА

**Карлик Александр Евсеевич, д-р экон. наук, профессор – главный редактор**

Газуль Станислав Михайлович, канд. экон. наук – *заместитель главного редактора*

Демченко Светлана Александровна – *заместитель главного редактора*

Дудко Ольга Юрьевна

Соловей Полина Сергеевна

Дизайн обложки журнала: **Соловей Полина Сергеевна**

Ответственные за выпуск №2 (23) 2023:

**Дудко Ольга Юрьевна, Газуль Станислав Михайлович**

**Сайт журнала в сети Интернет:** <http://hypothesis-journal.ru/>

**Адрес электронной почты:** [journal.hypothesis@gmail.com](mailto:journal.hypothesis@gmail.com)

## Предисловие к номеру

Уважаемые коллеги и друзья Научно-практического журнала «Гипотеза»!

Рады представить Вам летний выпуск, где освещаются вопросы оптимизации управления современными предприятиями в условиях роста промышленного производства, отмеченных Министерством экономического развития Российской Федерации в мае-июне 2023 года. Также в одной из статей выпуска уважаемый читатель может найти результаты исследования нишевого туризма в регионах России, что особенно актуально, поскольку в 2022 году наше правительство утвердило Концепцию развития креативных индустрий, согласно которой доля творческих отраслей в экономике к 2030 году должна увеличиться до 6%, а значит положительный опыт субъектов, уже реализовавших проекты в характерных для них видах туризма, может быть полезен отстающим при проработке сценариев для развития.

Журнал из года в год отбирает статьи для выпусков, которые соответствуют структуре IMRAD (Introduction, Methods, Results and Discussions). Главным является задать актуальный и опережающий время вопрос – сформулировать гипотезу. После чего молодые ученые представляют результаты своих исследований или делают выводы о волнующей их проблеме, доказывая или опровергая собственную гипотезу с помощью эмпирических фактов и теоретических суждений, разрабатывают предложения по её решению. Студенты, аспиранты и молодые преподаватели оттачивают навыки ведения научной деятельности и представления её результатов более опытным коллегам, что важно для развития общества и технологического прогресса, т.к. их молодые умы - источник новаторских идей и подходов, способных преобразить научные исследования в практические достижения, улучшающие жизни людей и укрепляющие экономику в быстро меняющемся мире.

Научная деятельность способствует формированию научного мировоззрения у молодежи, помогает им лучше понимать окружающий мир, принимать обоснованные решения и рассматривать проблемы с научной точки зрения, что является важным фактором социокультурного и профессионального развития, поэтому полные тексты статей для ознакомления Вы можете найти на сайте журнала <http://hypothesis-journal.ru>, а также в свободном доступе в научной электронной библиотеке <https://elibrary.ru>.

Приглашаем всех заинтересованных в научной деятельности к публикации полученных результатов своих трудов в Научно-практическом журнале «Гипотеза»! Статьи проходят слепое рецензирование и после положительной экспертизы, при условии соблюдения всех требований к оформлению, с которыми можно ознакомиться по ссылке <https://www.hypothesisjournal.ru/podat-statiu>, принимаются к печати. Все материалы индексируются в РИНЦ. Всегда рады сотрудничеству и новым научным диалогам!

*С уважением и пожеланием идти вперед, искать себя и не сдаваться,*  
главный редактор

*Карлик Александр Евсеевич*

*доктор экономических наук, профессор,*

*заслуженный деятель науки Российской Федерации*

## СОДЕРЖАНИЕ НОМЕРА

<b>Предисловие к номеру</b>	<b>3</b>
-----------------------------	----------

### ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

<b>Антипова Е.В., Шепелёва А.В.</b> Кадровый дефицит в сфере общественного питания и пути его преодоления	<b>5</b>
<b>Гордеева М.А., Лайхо М.К.</b> Вопросы регулирования минимальной заработной платы и прожиточного минимума: целесообразность и эффективность изменений	<b>11</b>
<b>Соловьева А.А., Бобова А.С.</b> Кадровая политика организации: понятие, сущность и порядок формирования	<b>19</b>
<b>Синютина Д.Д., Попова В.Д.</b> Разработка стратегии управления персоналом нефтегазовой отрасли	<b>25</b>
<b>Локова А.А.</b> Особенности оплаты труда сотрудников органов внутренних дел российской федерации	<b>34</b>
<b>Титова М.Н.</b> Особенности оплаты труда работников физической культуры в образовательных учреждениях среднего образования	<b>44</b>

### ТУРИЗМ

<b>Еремичева П.Ю.</b> Туризм (нишевый сектор) как инструмент повышения значимости креативной экономики	<b>51</b>
--	-----------

### ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА

<b>Дудко М.В., Шепелёв П.Ю., Дудко О.Ю.</b> Преимущества и ограничения применения инструментов бережливого производства и 6 Сигм для оптимизации бизнес-процессов организации	<b>59</b>
<b>CONTENTS OF THE ISSUE</b>	<b>65</b>
<b>Правила оформления и направления статей в журнал</b>	<b>66</b>
<b>Article Layout and Submission Guidelines</b>	<b>68</b>

**Е.В. Антипова**

Студентка 2 курса магистратуры  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

**А.В. Шепелёва**

Студентка 2 курса магистратуры  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

## **КАДРОВЫЙ ДЕФИЦИТ В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ И ПУТИ ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЯ**

**Аннотация.** Кадровый дефицит представляет проблему для многих организаций. Решение этого вопроса возможно при помощи комплексного подхода, включающего улучшение привлекательности работодателя, разработку стратегий по развитию молодых профессионалов, расширение поиска талантов. В статье представлен анализ статистических данных о рынке труда сферы общественного питания. По итогам проведенного анализа, был выявлен дефицит сотрудников. Также, были рассмотрены причины недостатка квалифицированных кадров и предложены методы преодоления кадрового дефицита.

**Ключевые слова:** кадры, дефицит, сотрудники, общественное питание, рынок труда.

**E.V.Antipova, A.V.Shepeleva**

St. Petersburg State University of Economics

## **STAFF DEFICIT IN THE SPHERE OF PUBLIC FOOD AND WAYS TO OVERCOME IT**

**Abstract.** Staffing shortages are a problem for many organizations. This issue can be resolved through an integrated approach, including improving the attractiveness of employers, developing strategies for the development of young professionals, and expanding the search for talent. The article presents an analysis of statistical data on the labor market in the catering sector. Based on the results of the analysis, a shortage of employees was identified. Also, the reasons for the lack of qualified personnel were considered and methods for overcoming the personnel shortage were proposed.

**Keywords:** personnel, shortage, employees, catering, labor market.

### **Введение**

Сегодня низкая эффективность организации труда в России, а также нехватка квалифицированного персонала в различных сферах деятельности, в том числе и в общественном питании, значительно замедляют экономический рост страны. Поэтому данная проблема является одной из наиболее волнующих для руководителей многих предприятий, занимающихся следующими видами деятельности:

- строительство;
- торговля оптовая и розничная;
- деятельность гостиниц и предприятий общественного питания;
- деятельность профессиональная, научная и техническая;
- деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений [1].

Для нашего исследования необходимо отметить, что человеческие ресурсы играют важную роль в развитии потенциала каждого предприятия и напрямую влияют на его функционал. Поэтому, чтобы повысить эффективность их работы, важна корректно разработанная политика в области управления персоналом. Для её организации требуется внедрить на предприятие стратегии привлечения и удержания квалифицированных специалистов. Этому способствует своевременный анализ текущего состояния рынка труда, проведение профессионального обучения персонала, а также улучшение системы оплаты выполненных работ и развитие других способов их мотивации.

Одновременно с вышеуказанным, важно также создавать благоприятные условия для непосредственной работы и профессионального роста персонала, повышать статус и престиж профессий в отрасли гостеприимства. Кроме того, для решения исследуемой проблемы нехватки кадров следует совершенствовать систему высшего и профессионального образования, обеспечивать актуальность образовательных программ и развивать практическую составляющую обучения студентов. Для этого необходимо укреплять сотрудничество между университетами и предприятиями, обеспечивать стажировки и получение практического опыта студентами в период их обучения.

В рамках исследования рынка труда, на котором напряженность (численность незанятых граждан, зарегистрированных в Службе занятости, в расчёте на одну вакансию по данным ЕЦП «Работа в России») в конце апреля 2023 года составила 0,40 чел./вакансию, тогда как в конце апреля 2022 года данный показатель равнялся 0,79 чел./вакансию [4], нами было выявлено, что в сфере общественного питания в России в 2023 году наблюдается один из самых ярко выраженных дисбалансов между количеством сотрудников и количеством вакансий. К такому выводу мы пришли, когда оценили последствия ухода с рынка общественного питания западных компаний в 2022 году.

После того как они его покинули, возник избыток персонала. Это подтверждается данными крупнейшей в России компании интернет-рекрутмента HeadHunter: количество людей, желающих работать в кафе, барах и ресторанах, увеличилось на 47% до рекордных 269 000 человек [7]. После краткосрочного профицита кадров, к началу лета 2023 года образовался дефицит в сфере общественного питания. Число вакансий в июне 2023 года выросло на 67% по сравнению с июнем 2022 года, а количество соискателей выросло только на 19% за тот же период [7].

### **Гипотеза**

Мы предполагаем, что проведение грамотной политики в области управления персоналом позволит привлечь и удержать сотрудников, а также преодолеть выявленный кадровый дефицит в сфере общественного питания в России.

### **Методы**

Для доказательства или опровержения вышеуказанной гипотезы нами были:

- изучены статистические данные рынка труда России за период с 2017 года по сентябрь 2023 года;
- прочитана научная литература в сфере управления кадрами следующих авторов: С.Н. Гагарина, Е.С. Еськова, В.А. Волкова, Т.Л. Корчагина, которые являются экспертами в области управления персоналом и разработки антикризисных мер;
- проанализированы собранные материалы и сделаны выводы на их основе;
- предложены методы преодоления выявленного кадрового дефицита в сфере общественного питания в России.

### **Результаты и обсуждения**

В начале текущего года площадка HeadHunter разместила более 350 000 вакансий в сфере ресторанного бизнеса. Москва и Санкт-Петербург традиционно являются лидерами по количеству предложений, с долей 20% и 11% соответственно от общего числа объявлений о найме. На третьем месте находится Краснодарский край, где было размещено более 23 000 вакансий, что составляет примерно 7% от общего числа по России [7]. Представленные цифры позволяют сделать вывод о том, что в отличие от других отраслей за 9 месяцев текущего года в сфере общественного питания не произошло существенного сокращения количества открытых вакансий. Для наглядности, на рисунке 1 отображено процентное соотношение вакансий в сфере общественного питания по данным hh.ru на сентябрь 2023 года.

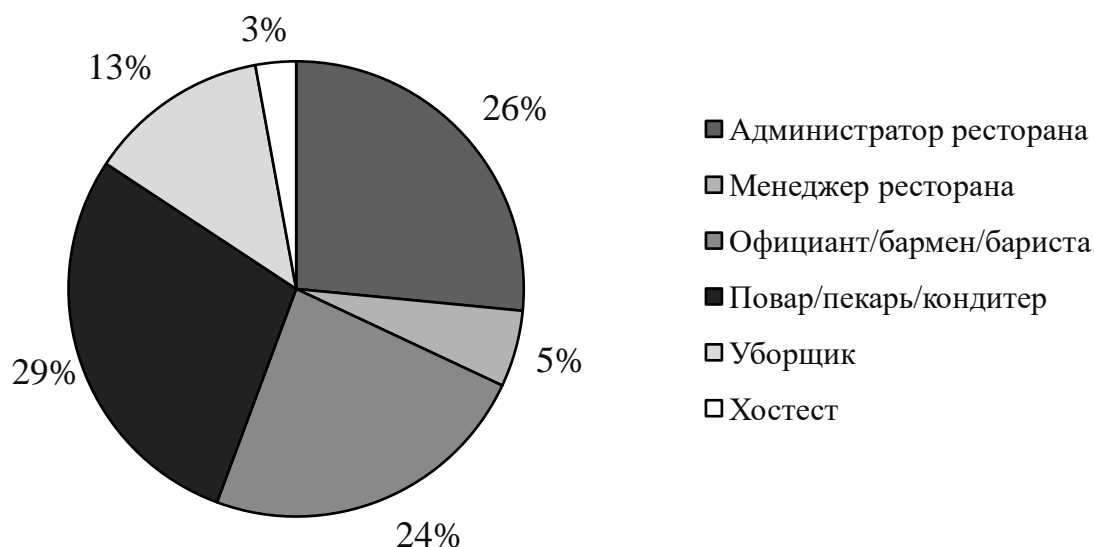
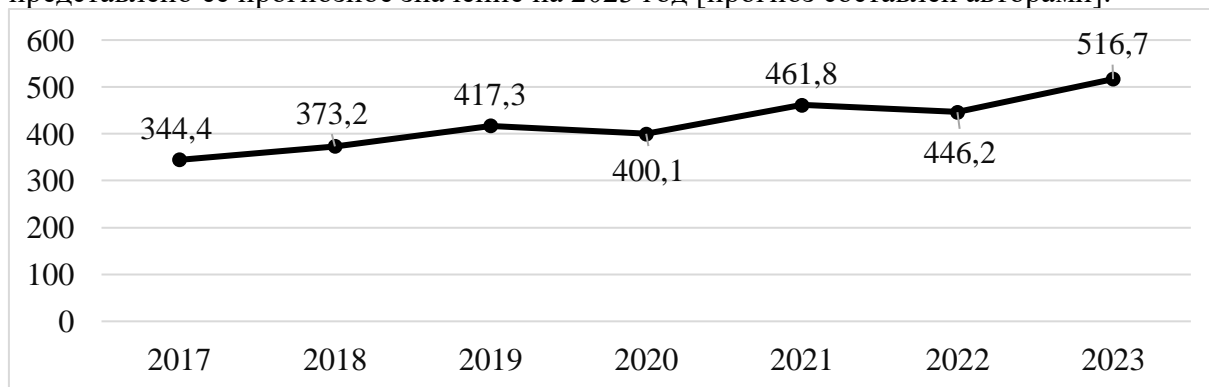


Рисунок 1 – Процентное соотношение вакансий в сфере общественного питания [составлено авторами]

На диаграмме видно, что наиболее востребованные профессии – это повара, пекари и кондитеры (29%), на втором месте находятся администраторы ресторана (26%) и, с небольшим отрывом, на третьем месте – официанты, бармены, бариста (24%). Наибольшее число вакансий поваров, пекарей и кондитеров связано с малым количеством соискателей с опытом работы, так как работодатель желает видеть сотрудника, обладающего проверенным уровнем компетенций, потому что представителей данных вакансий обучить «с нуля» сложнее и дольше, чем, например, официанта. Возникает ситуация, с одной стороны, в современных переменчивых условиях профессионалы должны постоянно совершенствовать свои навыки, чтобы оставаться в тренде и отвечать потребностям рынка. С другой стороны, молодые кадры не всегда соответствуют требованиям, которые предъявляются к ним в престижных ресторанах из-за нехватки опыта и недостаточного специализированного образования. Одновременно с этим, на фоне выявленного дефицита с начала 2022 года заработная плата в ресторанном бизнесе в России увеличилась в среднем на 16%. Тем не менее, она все еще значительно ниже, чем рассчитывают получать работники данной сферы. Это связано с тем, что предлагаемые зарплаты напрямую зависят от квалификации и опыта работы в индустрии общественного питания. Самые высокооплачиваемые позиции в ресторанной сфере требуют экспертных навыков и опыта работы более 6 лет. Кандидаты на такие должности могут рассчитывать в среднем на 1,44 млн. руб. в год. Наглядно, динамику уровня средней заработной платы работников общественного питания с 2017 по 2022 г. в России демонстрирует рисунок 2, где также представлено её прогнозное значение на 2023 год [прогноз составлен авторами].



\*Прогнозируемая авторами средняя заработная плата в 2023 году.

Рисунок 2 – Средняя заработная плата работников сферы общественного питания тыс. руб. в год [1]

В 2020 году снижение заработной платы на 4,1% до 400,1 тыс. руб. в год произошло, в первую очередь, из-за экономических проблем, связанных с пандемией COVID-19 и введенных карантинных ограничений, для снижения скорости её распространения. Для того, чтобы «удержаться на плаву» в период пандемии работодателям в ресторанном бизнесе приходилось снижать затраты (например, временная приостановка работы заведений). По этой причине заработная плата сотрудникам сферы общественного питания выплачивалась не в полном объеме. По данным Сбербанка, одного из крупнейших банков в РФ осуществляющего расчеты по заработной плате многих предприятий, компании с видами деятельности из группы ОКВЭД №56 сократили фонд оплаты труда на 24%. Около 18% из них вообще не платили зарплату работникам, а 68% сократили объемы выплат [2].

В 2022 году резкое снижение заработной платы мы связываем с переизбытком персонала на рынке на фоне ухода зарубежных предприятий общественного питания, например, сетей быстрого питания McDonald's и KFC. До их ухода, по данным на начало 2022 года, число трудоустроенных в этих сетях равнялось 60 тыс. и 5 тыс. сотрудников соответственно, которые, попав под сокращение начали искать новую работу [3].

Сегодня в нашей стране вопрос с поиском квалифицированных кадров продолжает оставаться острым. Это связано с последствиями COVID-19 и оттоком рабочей силы, обусловленным СВО. Многие профессионалы были мобилизованы или предпочли изменить место трудоустройства, поскольку заработная плата, например, повара-участника СВО по данным Минобороны России начинается от 211 тыс. руб., хотя есть и те, кто покинули Россию, предпочтя эмиграцию. Кроме того, в стране существует неизбежная миграция молодых кадров. Многие из них в поисках лучшей жизни стремятся переехать в более крупный город, столицу или другую страну за получением качественного образования или лучшими трудовыми перспективами, возможностями погрузиться в кулинарные традиции и культурный опыт тех стран, чьи кухни они представляют, а в силу личных амбиций или семейных обстоятельств уже не возвращаются в свои родные места. В целом, миграция специалистов сферы общественного питания обусловлена стремлением к карьерному развитию, повышению квалификации, улучшению условий работы и поиску новых кулинарных и культурных опытов. Это одна из самых динамичных отраслей, в которой специалисты часто стремятся быть на передовой и открывать новые горизонты. Одним из мероприятий, которые могут способствовать возвращению молодых специалистов обратно может стать целевое обучение с условием отработки установленного срока в несколько лет после его завершения в нуждающихся в кадрах регионах. Кроме того, рестораторам таких территорий стоит развивать и модернизировать заведения общественного питания, создавать инновационные кулинарные рецепты и улучшать инфраструктуру, что сделает работу на предприятиях сферы общественного питания, расположенных там, более привлекательной. Мы считаем целесообразным предложить регионам усилить поддержку в открытии и ведении собственного бизнеса в сфере общественного питания для молодых специалистов, например, в виде повышенной выплаты (в сравнении с Москвой и Санкт-Петербургом) при открытии ИП (возможно и других субсидий).

Еще одним фактором, который обуславливает наличие дефицита кадров, является то, что работа в ресторанной сфере рассматривается с точки зрения имиджа, как временная, на не полный рабочий день и т.д. Молодые люди часто видят работу в ресторанной индустрии только как временный этап на пути к получению высшего образования в другой сфере. Это частично обусловлено низкими зарплатами и относительно низким статусом этой профессии. Более того, ресторанный бизнес часто может быть сезонным и не всегда предлагать стабильность занятости, особенно специалистам на ранних стадиях карьерного роста. Однако, существуют примеры успешной карьеры от официанта или бармена до управляющего. Люди, которые обладали страстью, трудолюбием и стремлением к



профессиональному развитию, смогли продвинуться вверх по иерархической лестнице и достичь позиций управляющих или создать собственные успешные рестораны.

На наш взгляд, хорошим примером популяризации работы в сфере общественного питания служит общегородской фестиваль, который проходит ежегодно в Брюсселе. На нем проводится забег с подносами для официантов. На них располагаются бутылки ликера, три наполненных бокала и факел. В качестве задания необходимо пробежать дистанцию в 2,5 километра, не повредив содержимое подноса, что показывает зрителям насколько ловкими, уверенными в себе, обладающими силовой выносливостью и умением спланировать собственную координацию движений должны быть те, кто хочет стать победителем забега, чтобы получить денежный приз. Кроме того, мы хотим подчеркнуть важные качества, которыми обладают официанты, в сравнении с офисными сотрудниками. Они регулярно работают в сжатых сроках и под давлением, что учит и помогает в управлении стрессом и обеспечивает высокий уровень обслуживания. Кроме того, официанты должны иметь хорошие навыки общения, чтобы эффективно взаимодействовать с гостями и сотрудниками кухни для обеспечения высокого уровня сервиса. А также сотрудники зала должны быть внимательными к деталям, чтобы не нарушить подачу блюд и напитков.

Следующим аспектом проблемы нехватки квалифицированных сотрудников, выявленным нами в России, является отсутствие желания у работодателей обучать и воспитывать их с нуля. На наш взгляд, в сложившейся ситуации (дефицита кадров), наиболее правильным решением будет начать компаниям взаимодействовать с профильными учебными организациями, чтобы предлагать выпускникам практику с последующим трудоустройством. Таким образом, будет организована возможность научить сотрудника необходимым для компании навыкам, а сам сотрудник будет лояльнее относиться к ним.

В качестве следующей меры, работодателям стоит уделить внимание грамотному составлению описания вакансии. По данным [work.ru](http://work.ru) многих соискателей отпугивают «недружелюбные» описания вакантных для трудоустройства мест, в которых незначительные для работодателя, фразы, могут быть существенными для соискателей. Поэтому, мы рекомендуем уделять должное внимание составлению описания нужных от будущего работника ключевых навыков. Кроме того, не стоит писать в требованиях к кандидатам такие фразы, как «Не тратьте наше время, если...» или «Будьте готовы к переработкам». Лучше честно и подробно рассказать о предстоящих задачах, миссии и целях компании, условиях трудоустройства и работы, так как в нынешних реалиях не только компания выбирает себе сотрудника, а уже сотрудник выбирает себе компанию и может требовать свои условия труда [4]. Работодателю на наш взгляд, как и соискателю, важно работать над своей привлекательностью, следует уделять особое внимание созданию имиджа компании, который заключается в предоставлении конкурентных условий труда, возможности выбрать гибкий график работы, прочих преимуществах и возможностях для карьерного роста, а также инвестиций в обучение и развитие уже нанятых сотрудников, с целью повысить их квалификацию и удержать в организации.

Важно подчеркнуть, что преодоление выявленного кадрового дефицита требует комплексного подхода и сотрудничества между работодателями, образовательными учреждениями, государственными органами, регламентирующими их деятельность и профессиональным сообществом.

### **Вывод**

По данным сервиса HeadHunter, спрос на работников общепита в июне 2023 года вырос на 67% по сравнению с июнем 2022 года, а предложение — на 19%. Средняя зарплата в сфере общественного питания составляет 38 тыс. рублей, что на 10% выше, чем год назад.

Среди причин дефицита кадров эксперты называют низкую престижность профессии, высокую текучесть, нерегулярный график работы и сложные условия труда.

Кроме того, многие потенциальные работники не имеют необходимых навыков и квалификации для работы в общепите, а наше исследование подтверждает их мнение.

Дефицит кадров в общественном питании может привести к ряду негативных последствий для отрасли и потребителей. Среди них — снижение качества обслуживания и предлагаемых продуктов, повышение цен, закрытие некоторых заведений и уменьшение конкуренции. По мнению экспертов, для решения проблемы необходимо повышать привлекательность профессии, обеспечивать подготовку и переподготовку кадров, а также стимулировать работников материально и морально, для чего мы предлагаем вышеуказанные мероприятия.

### Список литературы

1. Анализ рынка общественного питания в России в 2017-2021 гг, прогноз на 2022-2026 гг. Перспективы в условиях санкций // BusinesStat [Электронный ресурс]. 2023 г. - URL: [https://businessstat.ru/images/demo/food\\_service\\_russia\\_demo\\_businesstat.pdf](https://businessstat.ru/images/demo/food_service_russia_demo_businesstat.pdf), свободный (дата обращения: 30.06.2023).
2. В Сбербанке назвали сферы с наибольшим сокращением расходов на зарплаты // РИА НОВОСТИ [Электронный ресурс]. 2020 г - URL: <https://ria.ru/20200429/1570748076.html> свободный (дата обращения: 30.06.2023).
3. Дошли до «точки»: что стало с сетью McDonald's в России// Forbes [Электронный ресурс]. 2023 г - URL: <https://www.forbes.ru/biznes/483155-dosli-do-tocki-cto-stalo-s-set-u-mcdonald-s-v-rossii> свободный (дата обращения: 30.06.2023).
4. Информация о положении на рынке труда и в сфере занятости населения Санкт-Петербурга в январе-апреле 2023 года // Комитет по труду и занятости населения Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. 2023 г. - URL: [https://ktzn.gov.spb.ru/media/uploads/userfiles/2023/05/16/Информация\\_для\\_сайта\\_апрель\\_2023\\_.pdf](https://ktzn.gov.spb.ru/media/uploads/userfiles/2023/05/16/Информация_для_сайта_апрель_2023_.pdf), свободный (дата обращения: 30.06.2023).
5. Кадровый голод, что делать регионам и бизнесу // Деловой мир [Электронный ресурс]. 2023 г. - URL: <https://delovoymir.biz/kadrovyu-golod-6-strategy.html>, свободный (дата обращения: 25.06.2023)
6. Коэффициент удержания сотрудников: все, что нужно знать hr-специалисту об этой метрике [Электронный ресурс] // HR-education [Сайт], 20.07.2021. URL: <https://hreducation.ru/blog/2021/07/20/>, свободный (дата обращения: 26.06.2023)
7. Рынок труда и зарплаты в 2022 году в ресторанном деле// HeadHunter [Электронный ресурс]. 2022 г. - URL: <https://spb.hh.ru/article/30833>, свободный (дата обращения: 30.06.2023).
8. С.Н. Гагарина, Е.С. Еськова Мотивация персонала организации в условиях цифровой трансформации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. №6-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-organizatsii-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii>, свободный (дата обращения: 20.06.2023).
9. Современные подходы к мотивации персонала // Сайт: searchinform.ru, URL: <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/sovremennye-podkhody-k-motivatsii-personala/>, свободный (дата обращения: 26.06.2023).

**М.А. Гордеева**  
Студентка 3 курса

ФУ УП «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

**М.К. Лайхо**  
Студентка 3 курса

ФУ УП «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

## **ВОПРОСЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ МИНИМАЛЬНОЙ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ И ПРОЖИТОЧНОГО МИНИМУМА: ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ**

**Аннотация.** Статья посвящена анализу текущего состояния системы регулирования минимальной заработной платы и прожиточного минимума в России. Авторы рассматривают существующие механизмы установления и формирования минимальной заработной платы и прожиточного минимума, оценивают эффективность и целесообразность изменений, которые были внесены в российское законодательство в последние годы. В статье исследуются различные аспекты проблемы, такие как социально-экономическое положение страны, а также интересы работников и работодателей. Приведена аргументация, как и в пользу увеличения минимального размера оплаты труда, так и в пользу сохранения величины МРОТ на существующем уровне. Таким образом, авторами был представлен анализ возможных изменений динамики данных показателей.

**Ключевые слова:** прожиточный минимум, уровень жизни, минимальный размер оплаты труда, заработная плата, трудоспособное население.

**M.A. Gordeeva, M. Laiho**  
St. Petersburg State University of Economics

## **ISSUES OF REGULATION OF THE MINIMUM WAGE AND THE LIVING MINIMUM: ADVISABILITY AND EFFECTIVENESS OF CHANGES**

**Abstract.** The article analyzes the present condition of the minimum wage and living wage regulation system in Russia. The authors consider the existing mechanisms of establishing and forming the minimum wage and living wage, evaluate the effectiveness and expediency of the changes that have been introduced into the Russian legislation in recent years. The article examines various aspects of the problem, such as the social and economic situation in the country, as well as the interests of workers and employers. The arguments both in favor of increasing the minimum income and in favor of maintaining the value of the minimum wage at the current level are presented. Thus, the authors presented an analysis of possible changes in the dynamics of this indicators.

**Key words:** cost of living, wages, standard of living, minimum wage, working-age population.

### **Введение**

Минимальный размер оплаты труда (далее - МРОТ) служит ключевым инструментом в формировании системы доходов большей части трудоспособного населения, а также пенсионеров. Под минимальным размером оплаты труда понимается минимально возможная величина оплаты труда, закреплённая на государственном уровне, которую работодатель должен платить работнику за отработанную им полную ставку. Обеспечение достойной величины МРОТ способствует выполнению как социальных функций, большая часть которых направлена на защиту уязвимых категорий населения, например, беременных женщин, пенсионеров, инвалидов и т.д., так и экономических функций, которые лежат в основе распределения и формирования заработной платы.

Также немаловажным показателем в системе экономического распределения доходов является прожиточный минимум. Прожиточный минимум характеризует размер той минимальной базовой суммы, которая необходима человеку для обеспечения своих потребностей. Кроме того, за счет прожиточного минимума формируется система социальных льгот.

Анализу данных показателей посвящено большое количество исследований и работ отечественных авторов, в которых они выявляют наиболее проблемные аспекты, касающиеся установления МРОТ и прожиточного минимума, а также изучают сами механизмы формирования показателей, с целью поиска оптимизирующих решений. Например, данные проблемы были изложены в работах следующих российских авторов: Л.А. Ивановской [3], М.В. Лопатиной и В.Ю. Ляшок [5], а также В.П. Старокожевой и В.А. Скovens [8]. Кроме того, информация о размерах МРОТ и прожиточного минимума закреплена в соответствующих государственных законах Российской Федерации [10;11], а также в Трудовом Кодексе РФ [9].

### **Гипотеза**

Регулирование минимальной заработной платы и прожиточного минимума оказывает неоднозначное воздействие на экономику и общество, и требуется балансировка между социальной справедливостью и экономической эффективностью в разных регионах страны.

### **Методы**

Авторы проанализировали фактические показатели, динамику формирования, а также механизм установления и регулирования размеров МРОТ и прожиточного минимума. Далее, на основе методики анализа российского законодательства, были сформулированы выводы о величине текущих показателей МРОТ и прожиточного минимума. Также была рассмотрена их динамика за последние 10 лет. Кроме того, были рассмотрены законодательные изменения в правилах расчета МРОТ и прожиточного минимума за последние 3 года. На основе методики анализа экономических и статистических показателей МРОТ и прожиточного минимума были сформированы основные проблемы, с которыми в настоящий момент сталкивается население нашей страны. Были спрогнозированы проблемы, с которыми могут столкнуться и государство, и работодатели, и работники в случае значительного повышения размера МРОТ. Авторами обработан большой блок статистической, экономической, социальной информации из российских источников по рассмотрению вопросов регулирования и установления размеров МРОТ и прожиточного минимума.

### **Результаты и обсуждение**

В некоторых субъектах Российской Федерации устанавливается региональный МРОТ, например в Москве, Санкт-Петербурге, Калининградской области и т.д. Это связано с различным уровнем социально-экономического развития регионов, а также с особенностями географического расположения некоторых субъектов. Для установления регионального МРОТ и определения его размера необходимо заключить трехстороннее соглашение между правительством региона, региональным Союзом работодателей и Союзом профсоюзов. Согласно действующему законодательству, размер регионального МРОТ не должен быть меньше, чем размер МРОТ, установленный на федеральном уровне.

Международная практика рассматривает минимальную заработную плату в качестве нижнего предела, необходимого для удовлетворения базовых потребностей работника и его семьи. Рекомендация Международной организации труда от 22 июня 1970 года № 135 раскрывает критерии, которые влияют на формирование размера минимальной зарплаты. Данные критерии включают в себя: потребности работников и их семей, общий размер зарплаты в стране, стоимость жизни и ее изменения, социальные пособия, сравнительный уровень жизни других социальных групп, а также экономические факторы. К экономическим факторам можно отнести: требования экономического развития, уровень производительности труда, желательность поддержания высокой занятости [7].

Необходимо обозначить, что Рекомендация Международной организации труда отмечает, что установление минимальной заработной платы должно входить в состав

политики, направленной на борьбу с нищетой, а также на обеспечение ключевых потребностей населения [7].

Иной показатель, который используется для анализа минимального уровня дохода в стране — это *прожиточный минимум*. Под прожиточным минимумом понимается наименьший уровень дохода, который необходим для удовлетворения базовых потребностей человека. Величина прожиточного минимума до 2020 года определялась как стоимость условной потребительской корзины, которая включала в себя основные продовольственные продукты, например хлеб, сахар, молоко, и непродовольственные товары и услуги. Однако с 2020 года прожиточный минимум стал вычисляться как процент от медианного дохода граждан страны, независимо от того, к каким социальным группам они принадлежат. На тот момент данная методика уже активно и достаточно давно применялась в странах Европейского Союза. Таким образом, прожиточный минимум рассчитывается теперь как 44,2% от медианного дохода граждан. Данный процент закреплен законодательно [12].

С одной стороны, новую методику расчета прожиточного минимума можно назвать более объективной, чем методику, основанную на определении стоимости потребительской корзины. Это объяснимо тем, что во втором случае величина прожиточного минимума сильно зависит от субъективных факторов, а именно от структуры самой потребительской корзины, которая в реальности может не совпадать с фактическими расходами людей. Также при новом методе отсутствует возможность искусственного занижения уровня прожиточного минимума, как это могло происходить с потребительской корзиной, структура которой периодически пересматривалась и могла подвергаться сезонному снижению [1].

Однако, с другой стороны, в основе новой методики лежат только фактические доходы граждан, а не минимальные жизненные расходы, как это было ранее. Тем самым меняется сам смысл понятия прожиточного минимума. Согласно новому методу, становится не так важно, на что хватает людям законодательно закрепленного минимума, важно лишь то, чтобы он составлял 44,2% от медианного дохода граждан. Учитывая высокий уровень инфляции и рост цен на продовольственные продукты и непродовольственные товары и услуги, а также снижение располагаемых доходов населения за последние годы, данную методику тоже можно назвать далекой от совершенства.

Рассмотрим теперь, как в российской практике трактуются понятия бюджета прожиточного минимума и минимального потребительского бюджета. *Бюджет прожиточного минимума* — это та установленная государством величина выплат, которая способствует удовлетворению только основных физиологических потребностей человека, например в эту сумму входит оплата минимальной стоимости потребительской продуктовой корзины, медикаментов и товаров личной гигиены, а также оплата коммунальных услуг. Таким образом, за счет бюджета прожиточного минимума реализуются ключевые жизненные потребности гражданина, однако, на нижней границе.

Понятие минимального потребительского бюджета более обширно. *Минимальный потребительский бюджет* включает в себя не только минимальные затраты на базовое проживание человека, но и дополнительные расширенные суммы затрат, например на оплату услуг здравоохранения, правовых услуг, на ремонт бытовой техники, оплату поездки в отпуск, а также на посещение культурных и спортивных досуговых учреждений и тд. Таким образом, минимальный потребительский бюджет отражает верхнюю границу доходов, которая учитывает дополнительные расходы, в отличие от бюджета прожиточного минимума, в который входят только минимальные расходы.

На сегодняшний день понятие бюджета прожиточного минимума используется в России для определения величины МРОТ, однако именно минимальный потребительский бюджет должен стать тем самым социальным стандартом, позволяющим трудоспособному населению удовлетворять свои не только физические потребности, но также интеллектуальные и духовные.

## ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

Необходимо отметить, что минимальный размер оплаты труда подлежит ежегодной индексации. Таким образом, размер МРОТ и прожиточного минимума может меняться. Рассмотрим изменения, которые были введены в текущем году.

С 1 января 2023 года минимальный размер оплаты труда повысился до 16242 рублей в месяц, в соответствии с Федеральным законом от 19.12.2022 N 522-ФЗ [11]. В начале 2022 года МРОТ составлял 13890 рублей, однако он был повышен с 01.06.2022, в связи с внедрением экономических мер по ослаблению санкционного воздействия. Соответственно, с 01.06.2022 года величина минимального размера оплаты труда составила 15279 рублей. Таким образом, темп прироста суммарной величины МРОТ в 2023 году в сравнении с 2022, составил 106,3%. Следовательно, размер минимальной оплаты труда повысился на 6,3%.

Для того чтобы проанализировать эффективность изменений в размере МРОТ, необходимо рассмотреть динамику его изменений в течение последних 10 лет [6].

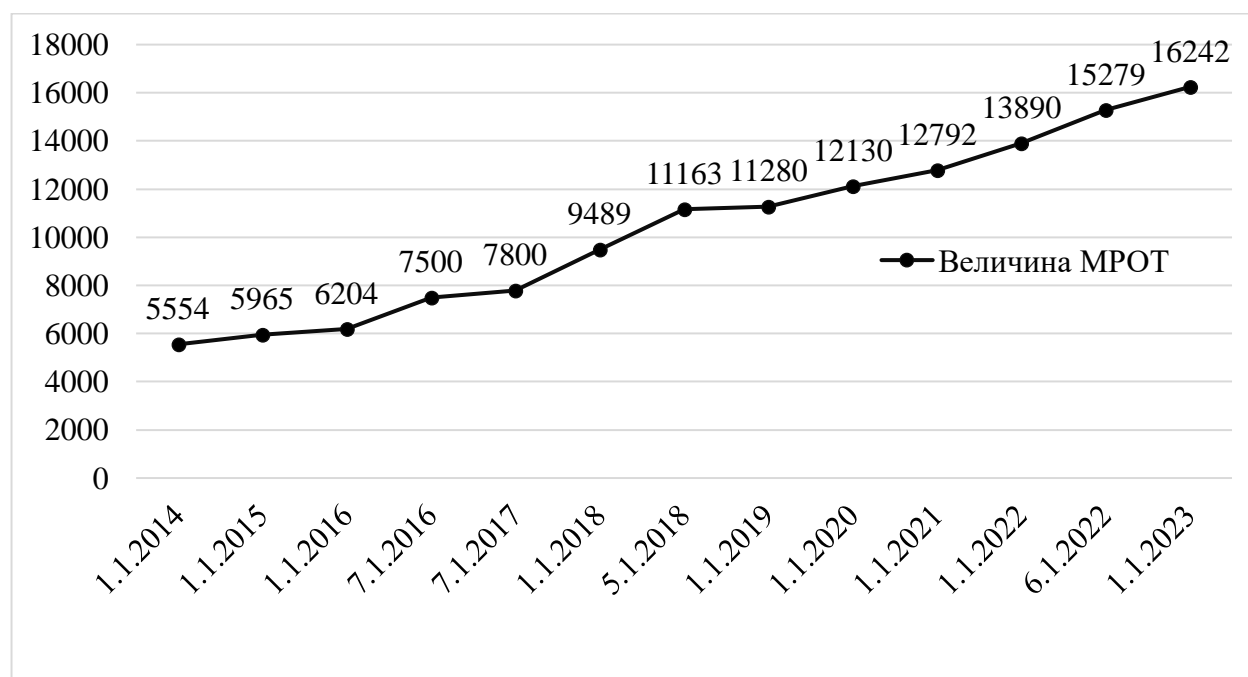


Диаграмма 1 - Динамика МРОТ 2014-2023 гг.

С 2014 года величина МРОТ поднялась на 10688 рублей. Темп прироста за девять лет, с 2014 по 2023 год, тоже значительно повысился и достиг 293%. А размер МРОТ увеличился почти на треть. Кроме того, в течение последних 10 лет, неоднократное повышение МРОТ было обусловлено повышением уровня инфляции, поэтому теперь индексация МРОТ проводится с учетом инфляционной динамики.

Таблица 1 - Соотношение инфляции и МРОТ

Годы	Инфляция (%)	Размер МРОТ (рубл.)
2014	11,4	5554
2015	12,9	5965
2016	5,4	6204
2017	2,5	7800
2018	2,9	9489
2019	3	11280
2020	3,5	12130
2021	8,4	12792
2022	11,9	13500

## ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

Необходимо также проанализировать динамику изменения величины прожиточного минимума. Согласно Федеральному закону от 05.12.2022 года № 466-ФЗ были установлены следующие размеры прожиточного минимума для разных категорий населения на 2023 год: для всего населения сумма составила 14375 рублей, для трудоспособных граждан - 15669 рублей, для детей - 13944 рубля, а также для пенсионеров сумма прожиточного минимума была следующая: 12363 рублей [10].

В 2022 году произошли изменения в размере суммы прожиточного минимума. Сравнивая с началом года, он был увеличен пропорционально МРОТ, и уже с 1 июня 2022 года составил: для всего населения сумма была установлена в размере 13919 рублей, для трудоспособного населения - 15172 рубля, для детей - 13591 рубль, и для пенсионеров - 13501 рубль.

Важно обозначить, что общая величина прожиточного минимума в 2023 увеличилась на 456 рублей. Темп прироста 2023 к 2022 году составил 103,27%. Величина прожиточного минимума увеличилась на 3,27%. Также величина прожиточного минимума для трудоспособных граждан возросла на 497 рублей, пенсионеры получили к размеру прожиточного минимума еще 393 рубля, а детям было выделено дополнительно 443 рубля.

В Трудовом кодексе Российской Федерации говорится, что минимальный размер оплаты труда не может быть меньше установленной величины прожиточного минимума для трудоспособного населения [9]. Однако несмотря на то, что на сегодняшний день это так, до определенного времени МРОТ был ниже, чем прожиточный минимум. Чтобы сопоставить величину МРОТ с величиной прожиточного минимума, можно с помощью диаграммы рассмотреть полученные значения данных показателей за последние 10 лет. Обозначим значения МРОТ, а также прожиточного минимума. Поскольку с 2021 года прожиточный минимум устанавливается не за каждый квартал, как было раньше, а определяется как процент от медианного дохода, внесем на диаграмму данные, с учетом этого изменения. До 2021 года сумму прожиточного минимума вынесем в виде средней величины прожиточного минимума. После 2021 года вынесем уже целое число прожиточного минимума за год [2].

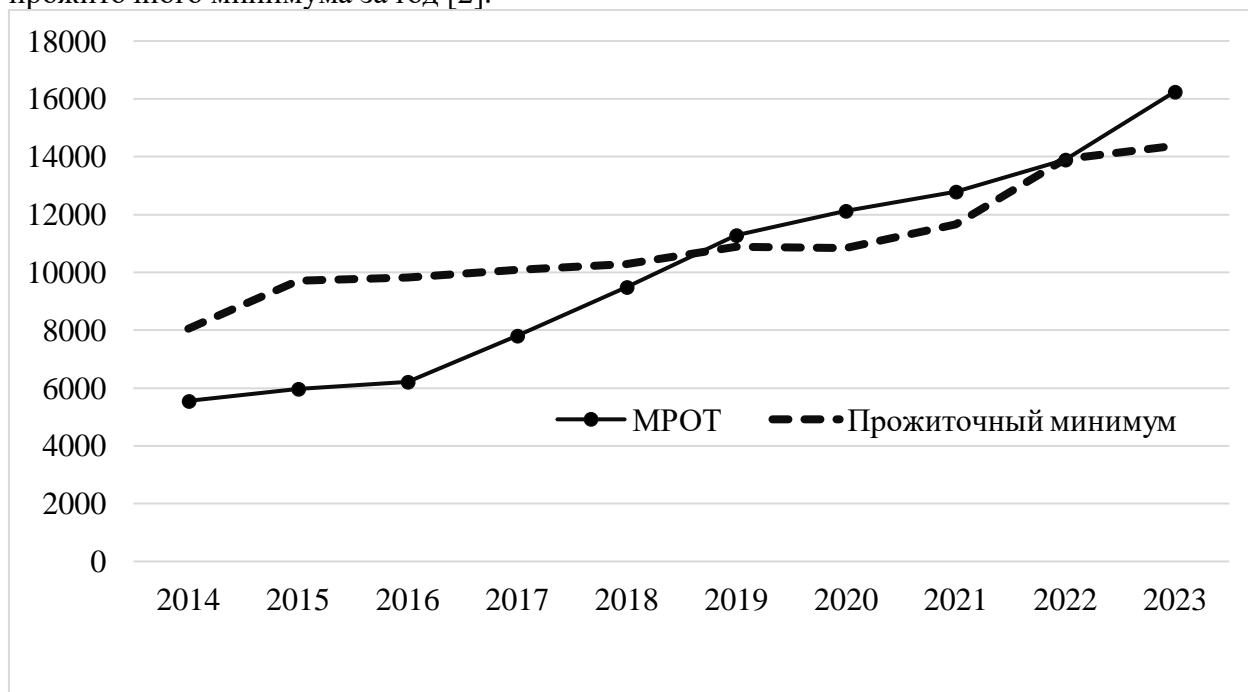


Диаграмма 2. - Сравнение МРОТ и прожиточного минимума за 2014-2023 г

Отметим, что величина МРОТ до 2019 года была ниже, чем величина прожиточного минимума. Изначально МРОТ увеличивался последовательно, но после 2016 года темп его роста резко стал повышаться. Кроме того, в 2018 году МРОТ был повышен дважды, поскольку его размер был почти вдвое меньше, чем установленный размер прожиточного

минимума. После его повышения, в 2019 году МРОТ все-таки достиг уровня прожиточного минимума, а затем начал расти, обогнав по итогу темп роста прожиточного минимума.

Соотношение, при котором МРОТ ниже, чем прожиточный минимум, может быть обусловлено следующими экономическими проблемами, например: высоким темпом роста инфляции, низким уровнем экономического развития страны, высоким уровнем безработицы, ростом цен на основные продукты, составляющие потребительскую корзину, низким уровнем заработной платы и социальных выплат и др.

Кроме того, статистика по прожиточному минимуму в России создается на основе аналитических данных, которые могут не учитывать конкретных региональных или муниципальных особенностей, что также может влиять на сильное расхождение между уровнем МРОТ и величиной прожиточного минимума [8].

Однако, даже беря во внимание рост МРОТ, его величину все равно нельзя назвать высокой, как и величину прожиточного минимума. И несмотря на то, что по статистическим данным величина МРОТ больше, чем прожиточный минимум, не все трудящиеся граждане получают заработную плату в соответствии с установленными показателями. В 2021 году Росстат провел масштабное исследование, по данным которого, зарплату на уровне МРОТ или же и вовсе ниже его получили 2,5% россиян, или же почти 700000 тысяч человек. И это только зафиксированные случаи, поскольку тех случаев, которые не попали в выборку, значительно больше.

Для правительства Российской Федерации одним из приоритетных направлений деятельности является создание условий для повышения МРОТ. В соответствии с Федеральным законом № 522-ФЗ от 19.12.2022 года, темпы увеличения МРОТ должны превышать темпы роста прожиточного минимума трудоспособного населения в целом на 3%. По предварительным данным, которые уже есть в свободном доступе, планируемая величина МРОТ на 2024 год составит 19242 рубля [11].

Рассмотрим причины, которые обуславливают необходимость в повышении среднего размера МРОТ.

**1. Повышение уровня жизни населения.** Наиболее популярная методика, по которой оценивают индекс качества жизни населения это — *Quality-of-life index*, разработанный компанией Economist Intelligence Unit. На 2023 год Россия находится на 66 месте в данном рейтинге среди сравниваемых стран [13]. Повышение уровня жизни населения возможно за счет непосредственного увеличения размера заработной платы, поскольку низкая оплата за труд не только демотивирует человека, но и не позволяет ему удовлетворять в полной мере свои потребности, что сказывается и на его здоровье, и на его трудоспособности, что также неизбежно влияет на формирование экономической ситуации в стране. Если произойдет повышение МРОТ, то население сможет повысить свой уровень жизни, улучшить качество питания и медицины, и кроме того, сможет увеличить свои личные инвестиции в образование или же в другие важные области. Именно поэтому крайне необходимо сформировать и поддерживать достойный минимальный размер оплаты труда.

**2. Снижение бедности.** По последним данным Росстата за чертой бедности живут 14,3% от общего числа граждан России. Граница бедности в среднем составила 13 545 руб. Данная сумма ниже и чем МРОТ, и чем прожиточный минимум. Таким образом, почти 20,9 миллионов человек получают доход ниже, чем базовый прожиточный минимум [2]. Бедность не только разрушает экономическую систему, но и социальную структуру общества. Поэтому крайне важно повышать суммарный доход населения, планомерно снижая общий уровень бедности, ведь снижение бедности не только положительно влияет на экономическую ситуацию — повышается оборот платежных средств, растет производство, укрепляется национальная валюта, но и на социальную — снижается уровень преступности, понижается также и общий уровень социального неравенства.

**3. Рост потребительского спроса.** Важно отметить, что увеличение МРОТ, а соответственно, и общего уровня заработной платы, способствует притоку свободной



денежной массы на национальный рынок страны. Кроме того, увеличивается покупательная способность населения, способствующая тому, что открываются новые малые и средние предприятия, обеспечивающие экономический рост, а также наполнение бюджета страны.

**4. Повышение оплаты труда низкооплачиваемых категорий работников.** Примерами таких должностей могут быть: уборщики, социальные работники, работники розничной торговли и др. Доходы работников, занятых на низкооплачиваемых работах, за счет повышения суммы МРОТ, увеличатся. Таким образом, у данной категории трудящихся повысится общий уровень социальной и материальной защищенности, как повысится и качество их жизни. Кроме того, у представителей данных профессий увеличится сумма их накоплений, что приведет также к повышению их экономической активности, что в дальнейшем скажется и на экономической ситуации в целом.

**5. Повышение уровня мотивации у трудящихся.** Уровень мотивации непосредственно влияет на степень вовлеченности человека в свою производственную деятельность. Данная корреляция обусловлена следующим: при повышении уровня благосостояния работника увеличивается его удовлетворенность работой, а также появляется заинтересованность в результатах своей трудовой деятельности. Таким образом, повышение МРОТ не только способствует снижению разброса в заработной плате, но также и способствует формированию наиболее качественной мотивации трудящихся. В последствии это может привести к повышению их производительности, а значит и к возникновению устойчивого экономического роста не только отдельного предприятия, но и государства в целом.

Важно отметить, что повышение минимального размера оплаты труда ведет к положительным изменениям не только в социальной сфере, но также и в экономической.

Почему же, несмотря на перечисленные преимущества повышения размера МРОТ, его существенно не увеличивают? Так в 2022 году партия ЛДПР внесла законопроект в Государственную Думу об увеличении МРОТ с 2023 года до 30 000 рублей. По их мнению, увеличение минимального размера оплаты труда почти в два раза в условиях санкций и роста инфляции будет способствовать уменьшению дифференциации в доходах населения, снижению социальной напряженности, а также выведению из нищеты множества россиян [4].

Данная инициатива была не одобрена депутатами, и на это есть весомые причины. Реализация подобного законопроекта может привести к определенным негативным последствиям для различных групп населения и экономики в целом. Так, у работодателей возрастут дополнительные расходы на выплаты заработных плат. В особенности это отрицательно отразится на организациях с большей численностью низкооплачиваемых работников. В результате могут возникнуть задолженности у работодателей по оплате труда, а также возможен рост «серых» заработных плат и теневой занятости. Работодатели будут вынуждены переводить своих сотрудников на пониженные ставки или вовсе отстранять от работы, сокращать рабочие места, поскольку, ввиду большой неоднородности страны, у многих регионов будет отсутствовать возможность для создания условий для увеличения размера МРОТ [5].

Тем самым, повышение МРОТ будет способствовать повышению уровня безработицы. Кроме того, увеличение затрат работодателя на оплату труда может также привести к росту цен на непродовольственные товары, продукты, а также и услуги, что приведет к повышению инфляции. Возможный рост инфляции объясним тем, что работодатели, желая покрыть свои возросшие затраты на заработные платы, могут повысить цены на выпускаемую продукцию [3].

Таким образом, при установлении минимальной заработной платы необходимо учитывать интересы как работников и работодателей, так и особенности экономического развития страны. Хотя ежегодно и принимаются региональные Соглашения трехсторонних комиссий, где определяется новый размер МРОТ, фактический размер минимальной заработной платы не обеспечивает достойный уровень жизни работников. Это связано с

текущими ограниченными финансовыми возможностями государственных и муниципальных бюджетов. Формирование критериев для установления минимального уровня базовых жизненных потребностей работников в основном зависит от социально-экономического положения государства. В Российской Федерации данный вопрос еще требует дальнейшего усовершенствования.

Само установление федерального МРОТ в России в качестве одной из форм социальной защиты трудящихся граждан является очень важным положительным законодательным моментом. Это особенно актуально в условиях нестабильной ситуации в стране. Однако существенное повышение МРОТ является не самым эффективным инструментом борьбы с бедностью и неравенством населения. Основная причина этому – большая неоднородность страны. Регионы, которые характеризуются высоким уровнем социально-экономического развития, могут даже не испытать трудностей и негативных последствий в связи с ростом МРОТ, однако другие регионы остро ощутят на себе рост издержек, цен, безработицы и неформальной занятости. Поэтому при разработке и реализации мер по повышению МРОТ необходимо учитывать все перечисленные факторы и балансировать их, чтобы достичь максимального положительного эффекта для всех групп населения.

### Список литературы

1. В Минтруде сообщили, что более двух третей субъектов РФ занижают прожиточный минимум [Электронный ресурс] // tass.ru - Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/9976563>
2. Величина прожиточного минимума // Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/vpm>
3. Ивановская Лилия Андреевна Влияние минимальной зарплаты на рынок труда // Экономика труда. 2016. №4. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-minimalnoy-zarplaty-na-rynok-truda>
4. ЛДПР предложила увеличить МРОТ вдвое [Электронный ресурс] // ldpr.ru - Режим доступа: <https://ldpr.ru/event/229912>
5. Лопатина М.В., Ляшок В.Ю. Влияние минимального размера оплаты труда на рынок труда и уровень бедности в России. /М.В. Лопатина, В.Ю. Ляшок. М.: РАНХиГС, 2019. 53 с.
6. Минимальный размер оплаты труда // Гарант. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://base.garant.ru/10180093/#friends>
7. Рекомендация Международной организации труда от 22.06.70 № 135 «Об установлении минимальной заработной платы с особым учетом развивающихся стран» [Электронный ресурс] // docs.cntd.ru - Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/901766314>
8. Сковпень В.А., Старокожева В.П. Установление минимального размера оплаты труда в России и его истоки // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://msuecon.elpub.ru/jour/article/view/913>
9. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022, с изм. от 11.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023) [Электронный ресурс] // Consultant.ru. - Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/#dst1443](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/#dst1443)
10. Федеральный закон от 05.12.2022 № 466-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202212050007>
11. Федеральный закон от 19.12.2022 № 522-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202212190009>
12. Федеральный закон от 29.12.2020 № 473-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202012290119>
13. Quality of Life Index by Country 2023 [Электронный ресурс] // NUMBEO - Режим доступа: [https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings\\_by\\_country.jsp](https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings_by_country.jsp)

**А. А. Соловьева**

студентка 2 курса магистратуры

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

**А.С. Бобова**

Доцент кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

кандидат экономических наук, доцент

## **КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ: ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ**

**Аннотация.** В данной статье рассматривается значение кадровой политики для организации. Изучены основные понятия, принципы формирования кадровой политики, основные типы, а также влияние жизненного цикла на ее формирование. Актуальность темы обусловлена тем, что в современных рыночных условиях возросло внимание к трудовым ресурсам и кадровая политика стала составной частью всей управленческой деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** кадровая политика, персонал, адаптация, мотивация, эффективность, компания, прибыль.

**A. A. Solovyova, A.S. Bobova**

St. Petersburg State University of Economics

## **HR POLICY OF THE ORGANIZATION: THE CONCEPT, ESSENCE AND PROCEDURE OF FORMATION**

**Abstract.** This article discusses the importance of personnel policy for the organization. The basic concepts, principles of personnel policy formation, the main types, as well as the impact of the life cycle on its formation are studied. The relevance of the topic is because in modern market conditions, attention to human resources has increased and personnel policy has become an integral part of the entire management activity of the enterprise.

**Keywords:** personnel policy, personnel, adaptation, motivation, efficiency, company, profit.

### **Введение**

В современном мире организации большое внимание уделяют персоналу. Если раньше считалось, что работник — это просто рабочая сила, то сейчас сотрудника рассматривают с точки зрения его личности [1]. Это неудивительно, ведь персонал — важнейшее производительное звено любой компании, от него во многом зависит эффективность работы всей организации и, соответственно, рентабельность ее деятельности. В связи с этим компании ищут способы того, как повысить мотивацию у сотрудников, их вовлеченность, причастность к общему делу и лояльность к работодателю.

Кадровая политика является одной из ключевых составляющих успеха любой организации. Она подразумевает комплекс мер, направленных на формирование высококвалифицированной и мотивированной команды сотрудников, способной эффективно решать задачи компании. В данной статье рассмотрены факторы, влияющие на выбор кадровой политики в современных условиях.

### **Гипотеза**

Качественное планирование и проведение кадровой политики будет содействовать повышению эффективности деятельности компании, что может быть выражено:

- в росте лояльности сотрудников — большая отдача, вовлеченность, заинтересованность в результате, рост эффективности и удовлетворенности работой;
- в улучшении трудовой дисциплины;

- в укреплении HR-бренда и росте конкурентоспособности компании в целом.

### Методы

Авторы проанализировали литературу, посвященную исследованию развития кадровой политики в современных условиях, ее становления и эволюции применения, а также детально изучили методическую документацию, направленную на регулирование вопросов применения различных персонал-технологий в целях формирования эффективной кадровой политики в современных организациях. В статье была рассмотрена концепция жизненного цикла организации по И.Адизесу, основные положения которой стали фундаментом для разработки порядка формирования кадровой политики в организациях на разных этапах их жизнедеятельности.

### Результаты и обсуждение

Кадровая политика – это одна из важнейших составляющих управленческой деятельности любой организации, ведь именно кадры определяют успех и процветание компании. Ценность результативной кадровой политики заключается в том, что она помогает компании находить, привлекать, развивать и удерживать лучших сотрудников.

Первый и очень важный шаг при разработке кадровой политики – это определение профиля должностей. Чтобы привлечь лучших сотрудников, необходимо понимать, какие знания и навыки требуются для успешного выполнения работы в данной компании. Кроме того, важно понимать, какова культура компании и какие личностные качества должны быть присущи ее идеальному кандидату.

Следующий шаг – это поиск кандидатов. Он должен быть не только эффективным, но и брать во внимание соответствие культуры компании культуре кандидата. Это позволит избежать ошибок при найме сотрудников и в итоге повысить качество персонала. Ключевым моментом на этом этапе является правильное определение квалификации кандидатов, а также выявление их потенциала. Необходимо разработать четкие критерии, по которым будет проходить отбор кандидатов, а также использовать тестирование и собеседования, чтобы выявить лучших кандидатов.

После найма сотрудников необходимо следить за их профессиональным становлением и развитием. Компания должна инвестировать в обучение своих сотрудников, чтобы развивать их умения, навыки и знания. Это позволяет обеспечить стабильность кадрового состава, улучшить внутренние процессы и повысить производительность, а также укрепить лояльность к компании со стороны персонала. Для того чтобы создать условия для устойчивого роста и развития организации необходимо проводить следующие мероприятия:

- Организовывать тренинги, семинары и другие мероприятия для повышения квалификации;
- Оценивать уровень знаний и профессионального мастерства сотрудников;
- Разрабатывать и внедрять необходимые программы обучения и развития сотрудников.

Наконец, важно удержать лучших сотрудников в компании, ведь формирование кадровой политики не ограничивается только «сотрудниками-новичками». Компания должна также заботиться о своих «сотрудниках-ветеранах», которые могут предоставить немало ценной информации и опыта новым сотрудникам. Для этого команда управления персоналом должна внимательно отслеживать социальную направленность компании, чтобы заботиться о всех работниках. Так, задачей кадровой политики является создание сильной и мотивированной команды профессионалов, которые способны работать на результат и принести максимальную пользу компании [5].

Кадровая политика ценна тем, что создает основу для привлечения и удержания лучших сотрудников, роста эффективности и производительности компании, а также условия для повышения ее репутации на рынке труда. В результате сбалансированной

## ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

кадровой политики компания может добиться не только гармоничной работы своих сотрудников, но и большего успеха в своей деятельности [7]. Также для того, чтобы создать и сохранить репутацию привлекательного работодателя, компании необходимо дать больший приоритет в работе на качество отношений с сотрудниками. Для того чтобы это осуществить, необходимо создать благоприятную рабочую атмосферу, в которой все сотрудники чувствуют себя комфортно, и организовывать различные мероприятия и тимбилдинги, чтобы укрепить связи между сотрудниками и повысить работоспособность команды. Это позволит создать компетентную команду, способную лучше выполнять работу в рамках, возложенных на нее обязанностей и умеющую эффективно взаимодействовать как между собой, так и со смежными подразделениями [6].

Рассмотрим основные принципы формирования кадровой политики, которые должны лежать в основе работы с сотрудниками, чтобы достичь положительных результатов. Данные принципы были сформулированы самостоятельно на основе изученных материалов по данной тематике.

Первым принципом является принцип социальной ответственности. Он предполагает, что компания должна отвечать за своих сотрудников, за их жизнь и здоровье, за их социальную и экономическую обеспеченность. В связи с этим компания может предоставлять сотрудникам программы ДМС для них и семьи, предоставлять льготное на питание, оплачивать проезд до места работы. Данные социальные гарантии компания выбирает самостоятельно исходя из своих возможностей. Кроме этого, согласно статье 22 Трудового кодекса РФ работодатель обязан осуществлять страховые взносы в ПФР, ФССРФ, ФФОМС, взнос на случай травматизма.

Вторым принципом является принцип профессионализма. Он заключается в том, что работники должны быть профессионалами в своей области и постоянно развиваться, повышать свой уровень квалификации. Для этого компания должна предоставлять своим сотрудникам возможности для обучения, участия в семинарах и тренингах, отпускать их на профессиональное обучение и т.д. Также, для достижения максимального профессионализма, необходимо иметь высококвалифицированных преподавателей с опытом работы в конкретной области.

Третьим принципом является принцип мотивации. Он предполагает, что сотрудники должны получать достойную оплату за свой труд. Кроме того, компания должна создавать стимулы для повышения качества работы, привлекать специальных экспертов для повышения уровня квалификации своих сотрудников и т.д. Таким образом, создается система мотивации, которая позволяет сотрудникам совмещать профессиональный рост с увеличением заработной платы. Вообще мотивация — один из важнейших механизмов, повышающих эффективность работы кадрового состава. Современные подходы к управлению, компенсациям и развитию персонала направлены не только на увеличение размеров заработной платы и предоставление льгот в виде отпусков и социальных пакетов, но и на предоставление дополнительных возможностей для личного и профессионального роста.

Четвертым принципом является принцип согласования интересов работодателя и работника. Он предполагает, что компания должна создавать условия, при которых работники ощущают свой интерес в том, чтобы работать в данной компании. Также, компания должна предоставлять услуги и материальную помощь своим сотрудникам, чтобы они ощущали поддержку и заботу со стороны работодателя. Благодаря данному принципу работодатель получает работника, который удовлетворен своей работой и замотивирован.

В целом, сбалансированная кадровая политика — это неотъемлемая часть успешной работы организации. Принципы социальной ответственности, профессионализма, мотивации и согласования интересов работодателя и работника лежат в основе работы с персоналом. Создание мощной и эффективной кадровой политики позволяет привлекать и

удерживать лучшие кадры, достигать высоких результатов в своей деятельности и, таким образом, открывать новые возможности для развития и роста компании.

В рамках кадровой политики выделяют несколько разновидностей. Основным направлением деления кадровой политики является по степени открытости – открытая и закрытая. Открытая кадровая политика характеризуется полной степенью открытости для своих сотрудников и будущих кандидатов. Наем сотрудников производится как на низшие уровни должностей, так и на более высокие. При кадровой политике закрытого типа новые сотрудники принимаются только на низшие должности. В данном случае у организаций с таким типом кадровой политики зачастую встает проблема нехватки кадров. В таблице 1 представлена сравнительная таблица открытого и закрытого типа кадровой политики [4; 9].

Таблица 1– Открытая и закрытая кадровая политика

Характеристика	Открытая КП	Закрытая КП
Поиск персонала	Высокая конкуренция, большое количество специалистов	Недостаток кадров
Адаптация специалистов	Быстрое включение в работу	Высокий уровень адаптации, наличие наставников
Обучение	Обеспечивается во внешних центрах	Обеспечивается внутри организации
Продвижение по карьерной лестнице	Затруднено, так как зачастую производится наем новых сотрудников на более высокие должности	Прогнозирование карьеры, приоритеты уже работающим кадрам
Мотивация	Предпочтение внешней мотивации	Предпочтение стабильности и безопасности

Таким образом, можно сделать вывод, что закрытая кадровая политика присуща крупным корпорациям, отдающим большее значение кадрам, стремящимся создать ощущение причастности. Открытая кадровая политика характерна для современных телекоммуникационных компаний или автопроизводителей.

В целях рассмотрения вопроса эффективного формирования кадровой политики предприятия на разных этапах жизнедеятельности компании, авторы, опираясь на исследование И.Адизеса, считают необходимым особо отметить следующие, основные этапы развития организации: зарождение, рост, зрелость и спад. Для каждого из этих этапов подход к выработке кадровой стратегии должен быть индивидуален. В данной статье будет рассмотрена концепция жизненного цикла организации по И.Адизесу. По мнению автора, все организации на протяжении своей жизни проходят одинаковые этапы и повторяют одни и те же модели поведения. Успех организации определяется способностью менеджеров управлять переходом от одной стадии к другой. Автор концепции советует не решать проблемы организации, а учить организацию самой решать свои проблемы, самообучаться [2]. Ниже на рисунке 1 представлена кривая жизненного цикла компании по И.Адизесу.

Данная теория представляет собой 10 этапов. На каждом из этапов компания испытывает свои трудности. До середины графика компания проходит стадию роста, а далее стадию старения. Опираясь выбранный подход может на нижеприведенные характеристики каждого из рассматриваемых этапов развития.

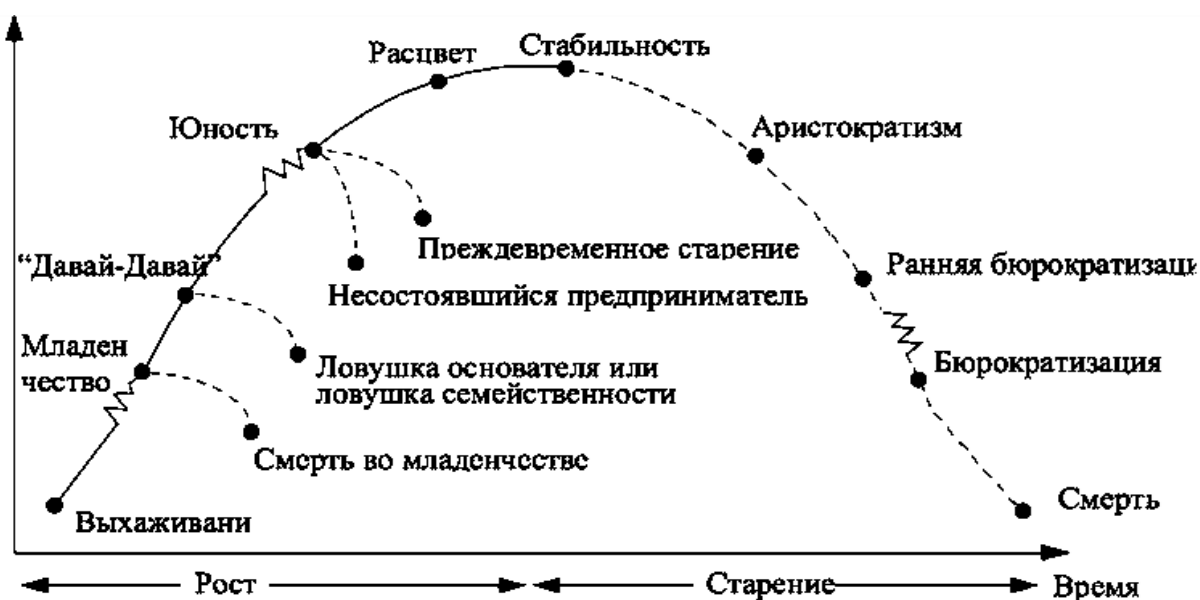


Рисунок - Стадии жизненного цикла компании по И. Адизесу [8]

На этапе «выхаживания» происходит формирование идеи и концепции бизнеса. На стадии «младенчество» кадрам отдается минимальное значение, компания ориентирована на привлечение внимания клиентов. На стадии «давай-давай» обычно отсутствует перечень должностных инструкций и разные задачи могут выполняться одним сотрудником. На стадии «юности» компания уже начинает полноценно функционировать, при этом возможны конфликты учредителей. На стадии «расцвета» присутствуют система должностных обязанностей, высокая организационная культура, эффективное планирование, четкость перспектив развития. Морально-психологический климат в коллективе становится более формальным, появляются предпосылки для комфорта и безопасности среди сотрудников. После стадии «стабильности» начинается спад. На стадиях «аристократизм» и «ранняя бюрократия» в коллективе возникает много конфликтов, и внутренняя атмосфера становится неблагоприятной. Наконец, на стадии «бюрократизации» организация не создает нужных ресурсов для самосохранения и в конечном итоге погибает. Достоинство подхода автора в том, что учитывается все три аспекта деятельности организации: бизнес-стратегия, бизнес-функции, роли [3].

Несомненно, выбор кадровой политики зависит и от финансового положения компании. Трансформация и совершенствование кадровой политики достаточно трудоемкая и дорогостоящая задача. Если фирма небольшая, то и возможностей вести качественную кадровую политику, сопровождая и поддерживая персонал на каждом этапе его развития, у нее меньше. Обычно такие фирмы ограничиваются только подбором персонала, а ответственность за его дальнейшее обучение и развитие ложится на уже работающих в компании сотрудников или на самих «новичков».

На формирование кадровой политики оказывают влияние внешние факторы. К ним относятся особенности законодательного регулирования трудовых отношений, ситуация на рынке труда, деятельность профессиональных и общественных объединений. В таблице 2 систематизированы факторы, влияющие на формирование кадровой политики.

Таблица 2 – Факторы, влияющие на кадровую политику

Внешние факторы	Внутренние факторы
Политическая обстановка в стране	Цели и задачи организации
Законодательство, нормативно-правовая среда	Финансовое положение
Ситуация на рынке труда	Стиль управления и руководства
Деятельность конкурентов	Жизненный цикл организации
Научно-технический прогресс	Кадровый потенциал
Особенности экономической среды	

Как видно, существует огромное количество факторов, воздействующих на формирование кадровой политики, поэтому создание универсального шаблона по решению данного вопроса — затруднительно. Как упоминалось ранее, процесс разработки кадровой политики достаточно сложен и требует существенных затрат, как временных, так и денежных.

Таким образом, формирование кадровой политики требует много усилий и внимания. Компании, которые ценят своих сотрудников, уделяют большое внимание кадровой политике и работают над созданием комфортных условий в работе, всегда будут востребованы на рынке труда и будут сохранять свою репутацию как надежного работодателя. В целом, кадровая политика прибавляет затраты на оплату труда, обучение и мотивацию, но при этом позволяет значительно повысить результативность работы бизнеса. Внедрение эффективной кадровой политики в организации — это залог успеха и процветания.

### Список литературы:

1. И. О. Темнова. История формирования основных научных подходов к развитию персонала в организации. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-formirovaniya-osnovnyh-nauchnyh-podhodov-k-razvitiyu-personala-v-organizatsii/viewer> (дата обращения: 8.06.2023).
2. POWERBRANDING. Модель жизненного цикла Адизеса на практике. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/olc-models/adizes-theory/> (дата обращения: 8.06.2023).
3. Арнаут М.Н., Хаметов А. А. Особенности формирования кадровой стратегии на стадиях жизненного цикла организации — Текст : непосредственный // Московский экономический журнал №7 2022 — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-kadrovoy-strategii-na-stadiyah-zhiznennogo-tsikla-organizatsii/viewer> (дата обращения: 11.06.2023).
4. Кудымова, М. А. Роль адаптации персонала в кадровой политике организации / М. А. Кудымова, Е. И. Жвик. — Текст : непосредственный // Экономическая наука и практика : материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2016 г.). — Чита : Издательство Молодой ученый, 2016. — С. 64-66. — URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/173/10122/> (дата обращения: 10.06.2023).
5. Вазнер, О.Л. Кадровый менеджмент и кадровая политика в современной организации/ О.Л. Вазнер, С.А. Малыгин // Современные тенденции развития науки и технологий. - 2016. - № 1-11.- С. 36-42. (дата обращения: 2.06.2022).
6. Анастасова, А.С. Кадровая политика предприятия как фактор повышения конкурентоспособности/ А.С. Анастасова, А.Н. Никушина, А.С. Павлова, А.Д. Сарафанов // Теория и практика современной науки. - 2016. - № 10 (16).- С. 18-21. (дата обращения: 8.06.2023).
7. Дудкин А.А. Влияние кадровой политики на эффективность управления предприятием, 2017. / URL: <https://scienceforum.ru/2017/article/2017035627> (дата обращения: 8.06.2023).
8. Bstudy.net. Модель жизненного цикла И. Адизеса. / URL:[https://bstudy.net/737120/ekonomika/model\\_zhiznennogo\\_tsikla\\_adizesa](https://bstudy.net/737120/ekonomika/model_zhiznennogo_tsikla_adizesa) (дата обращения: 8.06.2023)
9. Кадыров Э.П. Основные виды и типы кадровой политики / Э. П. Кадыров // Учетно-аналитическое обеспечение стратегии устойчивого развития предприятия, Симферополь, 2018 г. / URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_35643374\\_76840493.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_35643374_76840493.pdf) (дата обращения: 8.06.2023).



**Д.Д. Синютина**  
магистрантка

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

**В.Д. Попова**  
магистрантка

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

## **РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ**

**Аннотация:** Стратегия управления персоналом является ключевым фактором при работе отдела кадров и общего функционирования компании, поэтому она должна быть четко сформирована. Без нее невозможно эффективно и целенаправленно действовать. При ее разработке важную роль играют факторы, выделенные авторами, на которые она опирается. Каждая сфера деятельности обладает собственной спецификой и вопрос разработки стратегии управления персоналом не является исключением, поэтому в данной статье мы раскрыли особенности разработки стратегии управления персоналом предприятий в нефтегазовой отрасли.

**Ключевые слова:** стратегия управления персоналом, стратегическое управление, факторы формирования стратегии управления кадрами.

**D.D. Sinyutina, V.D. Popova**

St. Petersburg State University of Economics

## **DEVELOPMENT OF A STRATEGY FOR PERSONNEL MANAGEMENT IN THE OIL AND GAS INDUSTRY**

**Abstract:** The HR strategy is a key factor in the work of the HR department and the overall functioning of the company, so it must be clearly formed. Without it, it is impossible to act effectively and purposefully. When developing it, an important role is played by the factors identified by the authors on which it relies. Each field of activity has its own specifics and the issue of developing a personnel management strategy is no exception, so in this article we have revealed the features of developing a personnel management strategy for enterprises in the oil and gas industry.

**Key words:** personnel management strategy, strategic management, factors in the formation of personnel management strategy.

### **Введение**

Персонал каждого предприятия является одним из основных его ресурсов, а управление этим персоналом – одной из важнейших функций менеджмента организации. Уровень квалификации кадров, его знания и мотивация — все это отличает степень развития предприятия. Человеческие ресурсы формируют высокую производительность, что в дальнейшем отражается на результативности труда и успешном развитии компании на рынке, поэтому важным её элементом является грамотно разработанная стратегия управления персоналом, которой занимается кадровая служба.

Кадровая служба формирует ту часть корпоративного управления, которая фокусируется на управлении человеческими ресурсами, а именно:

- определяет место человека в трудовом процессе и его значение в качестве рабочей силы для предприятия;
- принятии решений о его приобретении, формировании, функционировании, использовании, организации и взаимосвязи его деятельности;
- об оценке результатов труда сотрудника, его трудовых способностей и трудового поведения, отношении к выполняемой работе, предприятию и коллегам;
- о степени удовлетворенности сотрудника проделанной работой и социальным развитием.

Главными задачами по стратегическому управлению кадрами, являются, прежде всего, обеспечение связей стратегии управления персоналом со стратегией развития организации, разработкой и реализацией функциональных стратегий, а также кадровой политикой и предприятием. Современные методы управления человеческими ресурсами влекут за собой полное признание растущей значимости личности сотрудников – одним из ключевых факторов успеха компании, её экономически полезным и социально ценным элементом. Апон М. Е. предлагает в монографии следующую классификацию методов управления человеческими ресурсами рис. 1, в зависимости от типа предприятия и выбранной кадровой стратегии, выделяя три основные группы методов.



Рисунок 1 – Методы управления человеческими ресурсами [1]

Рассмотрим более детально каждый из них. При помощи административных методов, можно оказывать воздействие на сотрудников. Данные методы основаны на властных отношениях, дисциплине и системе административно–правовых взысканий. В их базе заложены основные функции менеджмента, такие как: контроль, мотивация, планирование.

Экономические методы строятся на материальной мотивации, а именно:

- заработной плате;
- поощрительных выплатах;
- дополнительных льготах и привилегиях (например, оплате общественного транспорта);
- материальной помощи, выплачиваемой с целью поддержки в отдельно обозначенных ситуациях;
- оплате лечения и др.

Социально–психологические методы оказывают психологическое воздействие на сотрудников с целью создания комфортного рабочего климата. Используя данные методы, работодатель проводит мотивирующие собрания, выстраивая грамотную систему внутренних коммуникаций [1].

### Гипотеза

Стратегия управления кадрами является чётко сформированным взаимосвязанным сводом правил (документом, планом действий), целью которых служит создание высокопрофессионального и эффективно работающего штата. Разработкой стратегии управления персоналом занимается кадровая служба, задача которой — подобрать оптимальную стратегию, учитывая корпоративную культуру, вид деятельности, доходность предприятия и другие внутренние факторы, а также оценить политическую обстановку, уровень конкуренции на рынке труда и другие внешние факторы. При условии, что персонал является главным движущим фактором развития компании.

### Методы

Авторы исследования проанализировали российскую и зарубежную практику выбора стратегии управления персоналом на основе внутренних и внешних факторов. При написании работы использовался общенаучный метод. В ходе данного метода был сформулирован вопрос: влияют ли внутренние и внешние факторы на выбор стратегии? Был проведен обзор литературы, посвященной управлению персоналом, обработана теоретическая информация основ устройства предприятий. Обобщив опыт нефтегазовых компаний, была выявлена взаимосвязь между внутренними факторами, внешними факторами и выбором стратегии управления персоналом. На основе данной взаимосвязи авторами была сформулирована вышеуказанная гипотеза, которая подтвердилась в ходе исследования.

### Результаты и обсуждение

В результате изучения человеческого капитала и изменений, повлиявших на экономическую и социальную среду компаний, Т. Шульцем и Г. Беккером, получившими Нобелевскую премию за их теорию человеческого капитала, было доказано, что качество человеческих ресурсов и умение эффективно их использовать становится решающим фактором успеха для предприятий в осуществлении их деятельности [3]. Согласно современному подходу к оценке человеческого капитала, люди являются одним из шести факторов производства, определяющих экономическое развитие (остальные – труд, земля, капитал, предпринимательские способности, информация и инновации). Поэтому, при анализе успешности функционирования каждой компании необходимо рассматривать управление персоналом как один из основных факторов успеха, поскольку именно умение формировать и использовать человеческие ресурсы оптимальным образом, обеспечивает им (предприятиям) наилучшее достижение целей [11].

Управление человеческими ресурсами в самых общих чертах следует понимать, как подготовку к успешному управлению изменениями, подготовку работников к ожидаемым и будущим требованиям, вытекающим из занимаемой ими должности. Следовательно, для того чтобы работники могли гибко реагировать на быстроизменяющиеся требования рынка, им необходимо непрерывное обучение, повышение квалификации или своевременная переподготовка в соответствии с текущими потребностями работодателя или потенциального работодателя. Стоит отметить, что готовность адекватно реагировать на динамичные изменения и быть готовыми к смене работодателя и профессии также необходимы в современном мире, поскольку потребности общества меняются, в связи с чем появляются новые сферы деятельности, порождающие организации, которые, в свою очередь, дают новые рабочие места. Вместе с этим процессом происходит и утрата существовавших ранее отраслей, постепенно теряющих свою актуальность на фоне возникновения новых. В этих условиях, благодаря своим способностям люди считаются активным, динамичным фактором организации, способным мобилизовать другие ресурсы, необходимые для достижения успеха. Именно они в организации принимают решения об использовании ресурсов, способны к обучению, являются носителями перемен, инноваций, творчества и имеют неповторимый склад ума и подход к решению нестандартных ситуаций. Однако человеческие ресурсы также могут быть фактором, снижающим успех в бизнесе или угрожающим ему. В теоретической области изменения в терминологии выражают степень качественного сдвига в восприятии роли человеческих ресурсов для развития организации. Термин «кадровая работа» используется как наиболее общее выражение для конкретно ориентированной части управления организацией. Часто в практической деятельности встречаются такие определения как: «человеческие ресурсы», «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», которые считаются синонимами вышеуказанному, хотя значение термина кадровая работа четко не определено и может быть сформулировано как, подход руководства организации к управлению и руководящей роли людей. Тогда как управление персоналом в организации также

определяется по-разному и может выражать в самом широком смысле все, что относится к людям, которые работают на предприятии [14].

Грамотно налаженная система управления персоналом является важнейшим методом достижения конкретных поставленных целей перед сотрудниками компании. Система управления кадрами нацелена на увеличение конкурентоспособности предприятия, производительности труда и качества результатов производства. Объединяя все это, несомненно следствием будет увеличение прибыли [2].

Далее обратимся к факторам, которые в целом характеризуют результаты стратегии в отношении персонала и предполагают комплексный подход к управлению человеческими ресурсами.

Первый фактор – технология, которая используется для обработки продукции и информации.

Вторым фактором является настоящее положение на рынке труда, благодаря которому есть возможность выбора путей приспособления к той или иной ситуации.

Третий фактор – сами по себе трудовые отношения, которые представляют собой совокупность и взаимодействие между действующими лицами по общим вопросам.

Четвертый фактор – установленные ценности в обществе, влияющие на систему и уровень мотивации кадров предприятия [4].

Вышеперечисленные факторы дают возможность оценить кадровой службе организации в любой сфере деятельности результаты подобранной стратегии управления персоналом или выявить слабые места в ней, чтобы в последствии скорректировать её при наличии неудовлетворительных показателей.

Стратегия управления кадрами охватывает различные аспекты управления персоналом предприятия. При ее разработке следует учитывать анализ внешней и внутренней среды организации и факторов, влияющих на их изменение, а также стратегию организации в целом. Должен быть определен тот уровень, достижение которого позволит реализовать выбранную стратегию развития [5].

Рассмотрим факторы, которые оказывают наиболее сильное влияние на формирование стратегии управления персоналом на предприятии не зависимо от сферы его деятельности (рис. 2).

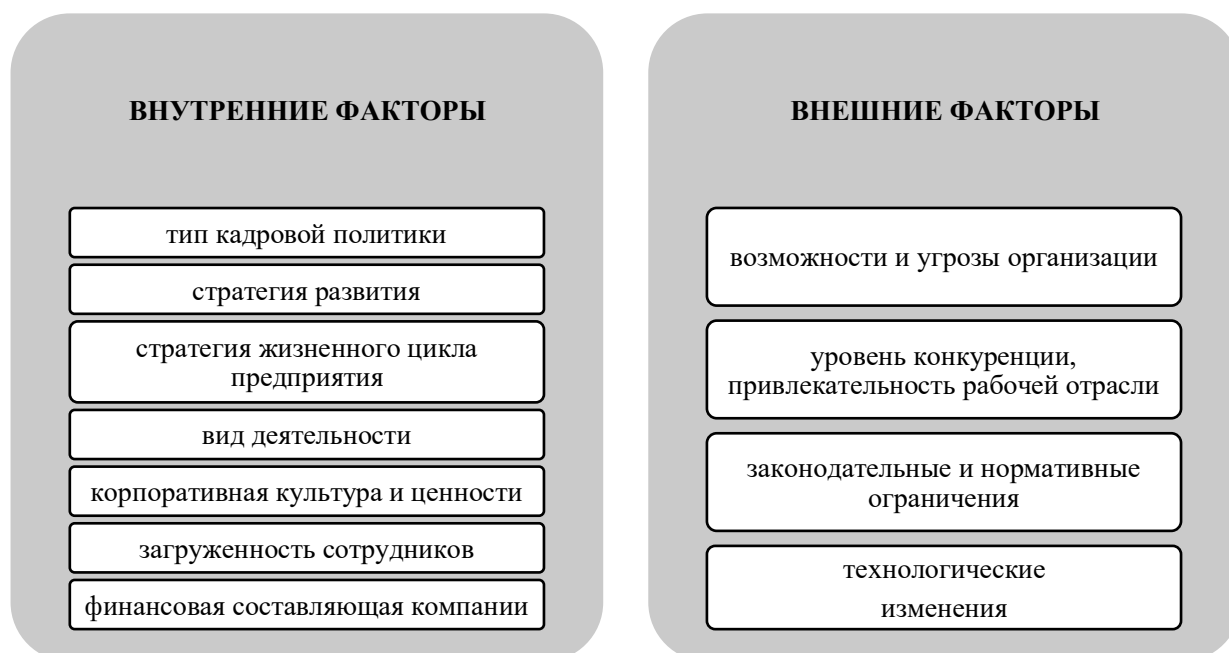


Рисунок 2 – Факторы, важные при разработке стратегии управления персоналом [7]

Комарова Е.А. [7] относит к важным внешним и внутренним причинам влияния на выбор стратегии управления персоналом факторы, отраженные на рис.2. Данная классификация приведена ей обобщено для всех компаний вне зависимости принадлежности к той или иной отрасли. Однако, по нашему мнению, необходимо подбирать стратегию управления персоналом учитывая специфику деятельности предприятия. Например, в инновационной технологической компании может быть необходимо акцентировать внимание на развитии навыков и творческом подходе сотрудников к решению профессиональных задач. В то время как в производственной сфере важна оптимизация процессов и обеспечение высокой производительности труда. Следовательно, подбор соответствующей стратегии управления персоналом позволит организациям лучше адаптироваться к особенностям своей деятельности и повышать конкурентоспособность на рынке. Поэтому, в качестве примера, наглядно демонстрирующего данный вывод, мы предлагаем обратить внимание на стратегии управления персоналом на предприятиях нефтегазовой отрасли. Актуальность данной темы обусловлена тем, что нефтегазовый сектор играет ключевую роль в экономике России, предоставляя значительную часть доходов от экспорта. Экспорт энергоносителей, таких как нефть и газ, способствует укреплению финансовой стабильности страны. Так, наблюдался рост экспорта в 2022 году на 19,8% по сравнению с прошлым годом (2021). Положительное сальдо счета текущих операций платежного баланса РФ в 2022 году составило 237,9 млрд. долл., что на 95% больше 2021 года [6]. Кроме того, нефтегазовый сектор является источником множества рабочих мест и создает возможности для развития смежных отраслей. В данном секторе задействовано 229 тыс. чел., или 0,5 % всех работающих в стране. Одновременно с этим, Россия, обладая обширными запасами энергоресурсов, выступает важным игроком на мировом энергетическом рынке, что способствует укреплению ее положения в мировой экономике. Тогда, как анализируя антироссийские санкции, мы можем заметить, что сильного влияния на Россию они не оказали. Это связано прежде всего с тем, что РФ является крупным поставщиком природных ресурсов на мировом рынке. Отказ от экспорта влечет за собой поднятие цен, за счет которого происходит компенсация части прибыли от стран, отказавшихся от закупок. Хотя конечно, негативное влияние от санкций присутствует и его также необходимо учитывать, чтобы привести показатели к балансу. По итогам января-сентября 2023 г. экспорт России достиг 316,3 млрд. долл., что на 29,5% меньше, чем в 2022 году. Следовательно, мы считаем, что можно ожидать того, что страна вернется к начальным показателям 2021 года уже в ближайшей перспективе.

Необходимость развития данной отрасли подтверждается ещё и тем, что сегодня происходят кардинальные процессы изменения в ней. Одним из таких является процесс переориентации с европейских, на азиатские рынки. То есть, в дальнейшем Россия сможет преодолеть возникшие трудности и восстановить экономические показатели экспорта, поскольку у страны есть четкая стратегия по достижению поставленных задач и многолетний опыт крупного поставщика нефти и газа на мировой рынок. Российская Федерация обладает около 6% мировых запасов нефти и входит в топ-3 мировых лидеров по её добыче, а доля добычи российской нефти в мире составляет около 12%. На рис. 3, видно, что базовые нефтегазовые доходы в 2023 году вновь выросли и составили 8 трлн руб. (рост на 22,9% по сравнению с 2022 годом). То есть можно сделать вывод, что данная отрасль продолжает оставаться одной из ключевых отраслей экономики Российской Федерации несмотря на санкции, так как ее функционирование по-прежнему напрямую связано с решением государственных, экономических, политических и социальных задач и проблем [12].

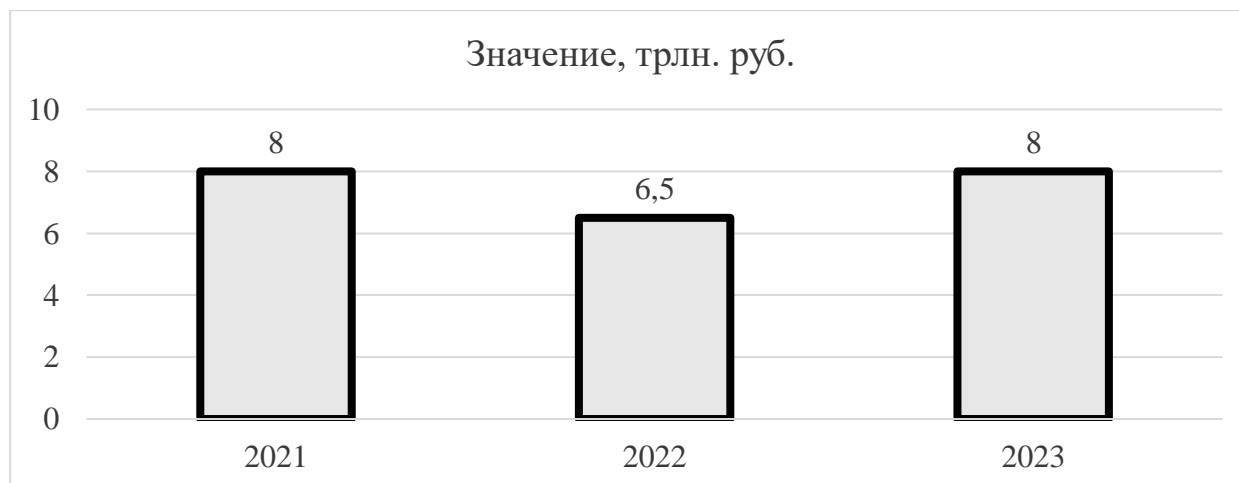


Рисунок 3 – Базовые нефтегазовые доходы за период 2021-2023 гг. [13]

Управление персоналом в нефтегазовых компаниях представляет собой сложный и стратегически важный процесс. От уровня теоретических и практических знаний специалистов, стратегий добывающих компаний, внутренней политики государства, зависит успешное развитие добывающей отрасли, имеющей большой вес для развития российской экономики. Следует отметить, что управление персоналом в нефтегазовой компании направлено не только на достижение операционной эффективности, но и на обеспечение стабильности и безопасности в условиях специфических вызовов данной отрасли [9], ключевые особенности управления персоналом в которой представлены на рис.4.

**Безопасность и обучение** - ключевая особенность, исходя из специфики отрасли. В ней внимание должно фокусироваться на качественном и грамотном обучении с целью предотвращения аварийных ситуаций в рабочем процессе.

**Техническая компетенция.** Высококвалифицированные кадры являются важным двигателем процесса. Специалисты должны обладать технической экспертизой, которая необходима для проведения операций в области нефти и газа.

**Гибкость и адаптация.** Процесс управления кадрами нефтегазовой сферы должен быть особенно гибким и способным быстро адаптироваться к изменениям в социальной и экономической среде. Должно быть активное реагирование на изменения, включающее в себя переподготовку персонала и оптимизацию бизнес-процессов.

**Открытая коммуникация и эффективное руководство.** Грамотно выстроенная коммуникация между руководством и сотрудниками является основополагающим принципом успешного управления сотрудниками предприятия нефтегазовой сферы

**Соблюдение законодательства.** Нефтегазовая сфера строго регулируется, поэтому необходимо своевременно реагировать на изменения в документах и требованиях по охране труда и экологической безопасности.

Рисунок 4 – Особенности управления персоналом нефтегазовой сферы [8]

При выборе стратегии управления персоналом на предприятиях нефтегазовой сферы безусловно стоит учитывать внутренние и внешние факторы. Основным ключевым показателем эффективности в области управления кадрами здесь является производительность труда и отталкиваясь от этого мы считаем целесообразным отнести к внутренним следующие факторы:

## ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

- доля сотрудников с высокой квалификацией;
- безопасность рабочих мест на объектах строительства,
- уровень корпоративной культуры,
- средний возраст сотрудников;
- уровень научно-технического прогресса;
- качество используемого оборудования;
- наличие или отсутствие на объектах строительства результатов научно-технического прогресса и технологий «ноу-хау» и т.д.

К внешним факторам в нефтегазовой сфере, которые непосредственно влияют на разработку стратегии управления персоналом, мы считаем целесообразным отнести:

- динамику цен на нефть, нефтепродукты и газ,
- оценку текущих тенденций на мировом рынке;
- поведение конкурентов;
- уровень развития образования;
- степень государственного регулирования сферы и прочие [5].

Разрабатывая стратегию управления персоналом организации, следует обратиться к общей стратегии развития компании, в которой содержится вся необходимая информация о внутренних факторах. В быстроизменяющихся условиях затруднительно осуществить верный выбор эффективной стратегии управления персоналом. Связано это с тем, что вокруг лица, принимающего решение (ЛПР) много разнородной и неупорядоченной информации, и его невыверенный выбор может привести к отрицательным результатам. Поэтому, стоит отметить, что чем стабильнее экономическая ситуация в стране, а государственное регулирование нефтегазовой отрасли больше, тем легче ЛПР определиться со стратегией управления персоналом. Хотя перед тем, как её выбрать важно четко понимать в чем отличие основных типов стратегий управления персоналом. Среди них, принято выделять следующие стратегии: прибыльности, динамического роста, предпринимательскую, ликвидационную и циклическую. Данная классификация является результатом разработки и практического опыта множества ученых и практиков в области управления персоналом. Эти типы стратегий развиваются на протяжении десятилетий в соответствии с изменяющимся бизнес-окружением, тенденциями и потребностями организаций. Однако, важно отметить, что одним из первых стратегию прибыльности предложил Дэвид Обальдини, основываясь на анализе эффективности и производительности персонала для достижения финансовых целей организации. Её суть нацелена на повышение прибыли и минимизации рисков. В свою очередь, Эдгар Шейн в своих исследованиях и трудах подчеркивал важность развития и обучения персонала для достижения роста производительности, инноваций и конкурентоспособности организации, поэтому стратегию динамического роста можно связать с трудами данного автора. Эта стратегия предполагает контроль и постоянный анализ происходящих в компании процессов. Предпринимательская стратегия управления персоналом в значительной степени связана с исследованиями и вкладом Джона Дэвида Хантера, который подчеркивал важность поддержки и развития предпринимательских навыков сотрудников для создания и осуществления новых свершений и идей в организации. Именно она позволяет считать допустимыми высокие финансовые риски ради максимально быстрой реализации планов компании. Ликвидационная стратегия предполагает уменьшение негативного эффекта путем снижения эффективности бизнеса. Основная задача — это удовлетворение текущих потребностей и сохранение бизнеса, тогда как циклическая стратегия принимается для решения проблем организации и подготовки условий для будущего роста. Затраты при её реализации сокращают, как и сотрудников, оставляя в штате только самых ценных, как и при ликвидационной стратегии [8].

На основе вышеизложенного, можно заключить, что наиболее оптимальной для предприятия в нефтегазовой сфере будет стратегия прибыльности, которая нацелена на повышение прибыли и снижение рисков. При её реализации выбор новых работников

ведётся на основании жёстких критериев таких как: технические компетенции, желание и возможность развиваться, умение адаптироваться и коммуницировать с коллегами и руководством. Для принятия их на работу также особое значение имеет добросовестность потенциального кандидата. Соответствовать всем этим критериям необходимо, чтобы конкурировать в нефтегазовой сфере, поскольку на место в таких организациях высокий спрос, который обусловлен тем, что нефтегазовые компании предоставляют хороший социальный пакет и отличаются стабильностью. Деятельность уже имеющихся сотрудников в таких компаниях подчинена строгим правилам иерархии взаимодействия и находится под постоянным контролем как у руководства управлений, так и у кадровой службы. Для нефтегазовой сферы, где безопасность и эффективность являются приоритетами, подчиненность строгим правилам и постоянный контроль остаются целесообразными, поскольку данная отрасль связана с высоким риском и избежать аварийные ситуации возможно только строго следуя стандартам безопасности. Безукоризненное следование правилам и контроль помогают гарантировать, что каждый сотрудник соблюдает необходимые меры предосторожности и выполняет свои обязанности в соответствии с установленными нормами. Хотя нельзя не отметить и стремление современных компаний к гибкости и формированию горизонтальных связей в управлении в некоторых областях, где это возможно, благодаря внедрению современных технологий и подходов, которые могут быть использованы для оптимизации процессов и повышения эффективности работы, при условии соблюдения основных принципов и требований отрасли. Руководство организаций ценит чёткое выполнение условий и достижение конкретных результатов, вознаграждая работников в зависимости от их заслуг материальными и нематериальными наградами. Подобный тип стратегии подходит компаниям, в которых хорошо развита административная структура, есть чёткий свод правил и база нормативной документации [6], как в компаниях нефтегазовой сферы, что говорит о том, что стратегия прибыльности управления персоналом является подходящей для них.

Проанализировав факторы, способствующие реализации стратегии можно выделить наиболее ключевые: эффективное представление стратегических целей внутри организации, т.е. видение и стратегические цели должны быть знакомы всем сотрудникам организации; высокая квалификация сотрудников на всех уровнях позволяет качественно выполнять серьезные стратегические операции и способность организации справляться с социальными проблемами. Чем больше изменений требует стратегия в подходе, тем сложнее ее внедрить. Цель стратегии заключается в том, чтобы добиваться перемен и развиваться, не ухудшая текущее состояние компании. Мы считаем грамотно налаженную стратегию управления персоналом в сфере нефтегазовых комплексов, и всех предприятий различных отраслей, одним из важнейших первоначальных действий, которые необходимо выполнить для успеха и достижения поставленных целей и задач компании, а факторы, которые необходимо учитывать при ее разработке - гарантом её эффективности и результативности. Также мы считаем важным, чтобы у организации было видение, ведь основываясь на нем, компания может выводить собственную стратегию развития, которая впоследствии послужит эффективной основой для разработки стратегии управления человеческими ресурсами в ней.

Подводя итоги, подчеркнем: человеческий ресурс является одним из важнейших факторов для развития и процветания деятельности компании. Реализация стратегии управления персоналом должна осуществляться в форме стратегического управления с уделением особого внимания человеческим ресурсам, которые являются решающим фактором успешной реализации стратегии.



### Список литературы

1. Апон М. Е. Методы управления персоналом: анализ отечественного и зарубежного опыта / М. Е. Апон // Развитие экономических систем: теория, методология, практика: Монография. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 228-242)
2. Балко С. В. Разработка эффективной стратегии управления персоналом в организации / С. В. Балко, В. Ю. Острик // Инновационное развитие экономики. — 2020. — №4–5 (58–59). — С. 87–98.
3. Батракова Людмила Георгиевна Эволюция научных взглядов на понятие «Человеческие ресурсы» и его современная специфика // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2020. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-nauchnyh-vzglyadov-na-ponyatie-chelovecheskie-resursy-i-ego-sovremennaya-spetsifika> (дата обращения: 30.06.2023).
4. Белоусова М. Е. Стратегии управления персоналом организации: особенности и проблемы разработки / М. Е. Белоусова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 4-1(74). – С. 60-62.
5. Гайфуллина М. М. Оценка факторов, влияющих на формирование стратегии управления персоналом на предприятиях трубопроводного транспорта нефти / М. М. Гайфуллина, А. Г. Ильясова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2020. – № 8. – С. 129-131.
6. Горбенко, Л. И. Особенности управления персоналом в нефтегазовой отрасли / Л. И. Горбенко, К. А. Борисова // Научные исследования 2022: сборник статей IV Международной научно-практической конференции, Пенза, 23 декабря 2022 года. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2022. – С. 182-183.
7. Комарова Е.А. Систематизация внешних и внутренних факторов, влияющих на управление персоналом // Экономика и социум. 2019. №2 (57) (дата обращения: 30.06.2023).
8. Павлов В. А. Стратегия управления персоналом как элемент эффективного управления организацией / В. А. Павлов, А. В. Милая // Актуальные вопросы права, экономики и управления: Сборник материалов III Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Ульяновск, 30 апреля 2021 года. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2021. – С. 35-39.
9. Панова, Н. И. Особенности инвестиций в человеческий капитал и его роль в развитии нефтегазовой отрасли / Н. И. Панова // Вестник науки и образования. – 2023. – № 4(135). – С. 56-61.
10. Пурьскина В. А. Роль гуманизации условий труда при формировании кадровой стратегии организации / В. А. Пурьскина // Стратегические вызовы и тенденции социально-экономического развития регионов: Сборник научных трудов по итогам проведения круглого стола, Москва, 26 сентября 2019 года / Под редакцией Радько С.Г. – Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)", 2019. – С. 120-124.
11. Разнодежина Эльвира Николаевна Человеческие ресурсы: их роль и значение // УЭКС. 2021. №25. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskie-resursy-ih-rol-i-znachenie>
12. Шматок, В. В. Роль нефтегазовой отрасли в экономике и развитии страны / В. В. Шматок // Технологии, модели и алгоритмы модернизации науки в современных геополитических условиях: сборник статей Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Волгоград., 13 мая 2023 года. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "Аэтерна", 2023. – С. 94-96.
13. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики <https://rosstat.gov.ru/>).
14. Kabakova, G. E. Improving the system of personnel incentives in the oil and gas industry / G. E. Kabakova, L. A. Kazbekova, M. B. Nakipova // Bulletin of Karaganda University. Economy Series. – 2022. – Vol. 108, No. 4. – P. 34-43.

## ОСОБЕННОСТИ ОПЛАТЫ ТРУДА СОТРУДНИКОВ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Аннотация.** Работа сотрудников органов внутренних дел является основой стабильности и безопасности страны, что подчеркивает необходимость активного стимулирования эффективности их труда. Данная статья представляет собой анализ роли функционирования правоохранительных органов в целом, элементов и принципов оплаты труда сотрудников, а также стимулирующего воздействия денежного вознаграждения на исполнение ими своих служебных обязанностей. В результате осуществленного исследования подведены итоги и предложена идея по внесению изменений в систему, регулиющую оплату труда служащих в органах внутренних дел.

**Ключевые слова:** органы внутренних дел, денежное довольствие, оплата труда, стимулирование деятельности, стимулирующие выплаты.

с

St. Petersburg State University of Economics

## THE SPECIFIC FEATURES OF LABOUR REMUNERATION IN THE INTERNAL AFFAIRS BODIES OF THE RUSSIAN FEDERATION

**Abstract.** The stability and safety of a country depend on the effective functioning of its internal affairs bodies, which highlights the need for their active encouragement. This article examines the overall role of law enforcement agencies, the elements and principles of employee payment, as well as the stimulating effect of monetary remuneration on the performance of official duties. The research done summarizes the results and proposes an idea for changes in the system that regulates the remuneration of internal affairs bodies' employees.

**Keywords:** pay, internal affairs bodies, salary, performance incentives, stimulating payments.

### Введение

В текущих реалиях возрастающей межнациональной напряженности, санкционных и экономических посягательств, расширения преступности на мировом уровне назрела неотложная необходимость сохранения спокойствия в обществе, поддержания государственной целостности России. Для этого необходимо принимать меры по профилактике и ограничению рисков и вызовов для национальной безопасности, особенно в международном и военно-политическом аспектах.

Главенствующую позицию в противодействии преступности занимают правоохранительные органы: в особенности это относится к органам внутренних дел (далее — ОВД) Российской Федерации. По этой причине представляется значимым рассмотрение проблематики увеличения результативности труда работников ОВД РФ и формирование комплекса мер по совершенствованию показателей деятельности по охране правопорядка. Органам внутренних дел РФ особенно важно осуществлять социальную политику по отношению к своим сотрудникам, чтобы поднимать уровень и качество их жизни, сокращать масштабы коррупции, добиваться высоких показателей в сфере обеспечения правопорядка и безопасности и результативно инвестировать в удовлетворение социальных потребностей работников.

Как в сфере создания условий для поддержания достойного уровня благосостояния работников органов внутренних дел РФ, так и в гарантировании результативного функционирования системы правоохранительных органов важное значение имеет выплата денежного довольствия (заработной платы) служащих.

## ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

Вопросу специфики оплаты труда сотрудников ОВД РФ уделяется внимание в достаточно большом количестве исследований российских авторов. Так, например, Кирсанова А.А. провела сравнительный анализ денежного довольствия сотрудников полиции в РФ и милиции в СССР [4]; Иванникова Д.В. исследовала в 2019 году проблему оплаты труда работников конкретных подразделений ОВД РФ [3], а Васильева Е.А. в своей работе уделила внимание оплате труда сотрудников ОВД в районах Крайнего Севера и тому, какую роль она играет в области обеспечения экономической безопасности государства [1].

### Гипотеза

Размер и принципы выплаты денежного вознаграждения для служащих органов внутренних дел РФ, регулирующиеся российским законодательством, не обладают достаточным стимулирующим воздействием на качество и эффективность их трудовой деятельности.

### Методы

Автор проанализировал уже существующие исследования, связанные с изучаемой темой (как более давних годов публикации, так и относительно современные), чтобы выявить, насколько поднятый вопрос является обсуждаемым, и найти базис для собственных рассуждений, а также наиболее точно разобраться с проблематикой. Это позволило понять, что за основу для данной статьи стоит брать рассмотрение нормативно-правовой базы.

Был произведен поиск документов по теме и сформирован достаточно обширный список действующих нормативно-правовых актов, которые так или иначе регламентируют оплату служебной деятельности работников ОВД РФ: отражают систему в целом, ее элементы, принципы выплат и их размеры. Вся полученная из этих источников информация подверглась структуризации и была представлена в виде содержательных блоков, графического и табличного отображения.

Все фактически имеющиеся данные были проанализированы автором для последующего установления логических связей между способами вознаграждения и их способностью стимулировать производительность труда работников органов внутренних дел, а также вынесения оценочных суждений относительно проблемы.

Как результат, массивный блок информации из различных первоисточников был передан тезисными заключениями: на основе них автор предложил идею необходимости принципиально новых разработок в сфере оплаты труда сотрудников ОВД, которые помогли бы наделить денежное довольствие служащих достаточным стимулирующим воздействием.

### Результаты и обсуждение

Прежде чем перейти к рассмотрению основного вопроса исследования, следует разобраться, какую же деятельность осуществляют органы внутренних дел и какое место в государственной структуре они занимают.

Конституция Российской Федерации указывает на важность признания и защиты человеческих прав и свобод, а также государственной защиты жизни граждан, охраны их физического здоровья и собственности [5, статья 2]. Для исполнения заявленного конституционного долга государственный аппарат обращается непосредственно к органам внутренних дел РФ. Так, предназначением деятельности полиции является защита общественного правопорядка и обеспечение безопасности общества, борьба с преступлениями, охрана имущества и соблюдение прав и свобод как российских граждан, так и иностранных граждан и лиц без гражданства [8].

Обращаясь к нормативно-правовым основам, следует отметить, что органы внутренних дел являются составной частью общей централизованной системы МВД РФ (рис. 1) [13,

пункт 13]. Следовательно, можно резюмировать, что оплата службы работников ОВД выступает существенным средством регулирования как деятельности правоохранительных органов, так и каждого конкретного сотрудника в рамках этой системы.

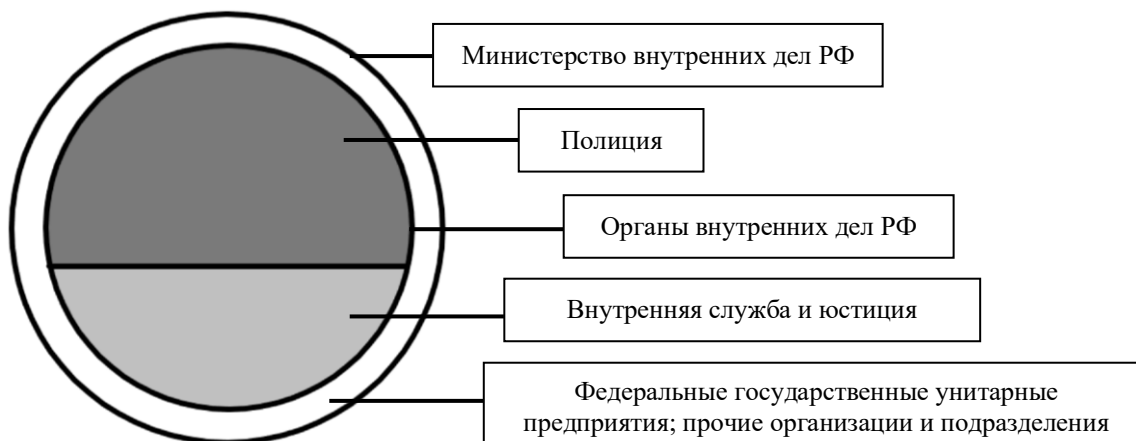


Рисунок 1 - Структура единой централизованной системы МВД России

Поступая на службу в ОВД, гражданин по доброй воле возлагает на себя ответственность за службу в федеральной государственной структуре. Необходимо к тому же учитывать, что существуют критерии состояния здоровья, уровня образования, правовых и морально-нравственных норм, которым обязаны соответствовать работники органов внутренних дел, занимающие в предусмотренном законодательством порядке должность, учрежденную в подразделениях МВД Российской Федерации, и получившие специальное звание. Комплекс запретов, ограничений, нравственных норм и принципов, установленных законом для обеспечения эффективной служебной деятельности и борьбы с коррупцией, также распространяется на служащих органов внутренних дел в связи со спецификой службы. Этот свод правил является частью общей системы нормативно-правового регулирования службы, которое действует в подразделениях МВД России.

В системе вознаграждения сотрудников ОВД Российской Федерации нередко проводятся значительные реформы, поэтому постоянный анализ их влияния на деятельность служащих является достаточно актуальной проблемой, которая помогает выявлять эффективность и целесообразность различных мероприятий, связанных с выплатой денежного довольствия. Такой анализ может включать в себя следующие этапы:

- оценка текущей системы вознаграждения (насколько она отвечает потребностям служащих и насколько она мотивирует их на выполнение своих профессиональных обязанностей);
- исследование удачных известных практик (изучение опыта других институтов и стран).

После данных этапов возможна разработка новой системы вознаграждения, которая будет более эффективной и адаптированной к потребностям служащих, чем текущая, и дальнейшее внедрение новой системы вознаграждения. Важно обучать служащих нововведениям в системе оплаты труда, чтобы они могли эффективно использовать ее в своей работе. Таким образом, анализ системы вознаграждения служащих ОВД Российской Федерации является важной задачей, которая помогает улучшить мотивацию и эффективность работы служащих.

Один из главных элементов, оказывающих воздействие на степень обеспечения экономической безопасности страны, — это вознаграждение работников правоохранительных органов в Российской Федерации. Как известно, для уменьшения числа правонарушений, связанных с коррупцией, повышения эффективности мер по охране

правопорядка и разумного расходования бюджетных средств, выделенных на социальные потребности полиции, необходимо обеспечить высокий уровень удовлетворенности персонала ОВД своей жизненной ситуацией. [1, с. 410].

Одной из основных функций оплаты труда является стимулирующая функция, цель которой — усилить мотивацию к осуществлению служебных задач. Если воспроизводственная функция оплаты труда опирается на величину вознаграждения, то функция стимулирования задается иными схемами и взаимосвязями. Главным критерием ее осуществления выступает дифференциация размеров заработной платы по показателям результативности трудовой деятельности работников. Эта функция выражается в использовании системы стимулирования, введении разнообразных видов пособий и надбавок, дополнительных выплат. Разумеется, разграничение оплаты труда при этом должно быть справедливым как с точки зрения работодателей, так и сотрудников.

Со стороны администрации организаций функция стимулирования приобретает исключительную важность, поскольку требуется поддерживать мотивацию персонала к высокой трудовой активности, достижению наилучшей эффективности и увеличению результативности труда. Данную задачу должны решать выплаты стимулирующего характера, суммы которых необходимо устанавливать в соответствии с итогами работы, выполненной каждым сотрудником. Несоразмерность выплат с персональными трудозатратами работников разрушает трудовую подоплеку оплаты труда, способствует снижению ее стимулирующей роли, сокращению инициативности и приложения работниками собственных усилий при выполнении трудовых обязанностей. Сотрудники организации должны быть мотивированы на высокие достижения в труде, на совершенствование своих навыков, чтобы заслужить более достойное вознаграждение за работу.

Следует не забывать про то, что реализация стимулирующей функции заработной платы должна производиться начальством организаций с помощью определенных схем вознаграждения, построенных на основе анализа трудовых показателей и зависимости величины выплат стимулирующего характера от эффективности функционирования учреждения. На сегодняшний момент, преимущественно по причине слабой стимулирующей функции заработной платы, свыше половины трудящихся в различных секторах экономики не в состоянии целиком реализовать свой физический и умственный потенциал при осуществлении рабочей деятельности — это служит одним из важнейших резервов обеспечения экономического подъема и улучшения качества жизни жителей России [17].

И теперь нам как раз предстоит выяснить, способна ли оплата деятельности служащих органов внутренних дел реализовывать стимулирующую функцию.

Одна из ключевых характеристик определения заработной платы на государственной службе, включая службу в ОВД, заключается в том, что все выплаты должны соответствовать строгим правилам и требованиям, установленным законодательством. Таким образом, государство жестко контролирует любые выплаты, которые могут быть произведены, и гарантирует, что все сотрудники государственных структур получают только те выплаты, которые полагаются им по закону.

На сегодняшний момент государство сформировало развернутую систему нормативно-правовой регламентации оплаты трудовой деятельности работников ОВД РФ, где рассматривается каждый ее компонент. В данную систему включаются как постоянно обновляющиеся федеральные законы [8; 10; 11], множественные указы Президента Российской Федерации [2; 13] и приказы МВД России [14; 15], так и некоторые постановления Правительства Российской Федерации и его распоряжения [9, 12]. Безусловно, существуют в данном своде и акты, которые уже утратили свою силу и сменились новыми.

Прежде чем перейти к углубленному изучению представленных законодательных документов, хотелось бы обратиться к небольшим статистическим наблюдениям. Согласно

информации, полученной из исследований денежного содержания полицейских в России, можно сделать вывод, что с начала 2023 года вознаграждения сотрудников ОВД РФ начали постепенно увеличиваться. Данные представлены на Рисунке 2.

Так, если анализировать сведения о средней заработной плате полицейских в России, рассчитанной по предложениям вакансий от работодателей, то можно заметить, что к маю настоящего года показатель средней заработной платы составил 47814 рублей, что на 14,2% превышает данные по январю. Это является положительным фактом, который свидетельствует о том, что сотрудникам ОВД начали уделять больше внимания и признавать их важность для общества. При этом, как и в других профессиональных сферах, доход сотрудников ОВД дифференцируется в зависимости от места несения службы. Так, наиболее высокие средние заработные платы у служащих в Камчатском крае: они составляют около 73,5 тыс. рублей. Такие показатели продиктованы особенностями инфраструктуры региона и природными факторами, предопределяющими развитие различных отраслей экономики. Самые низкие вознаграждения у работников на Урале, что может быть связано с особенностями экономической ситуации в данном регионе. В Москве и Московской области, а также Санкт-Петербурге и Ленинградской области средняя заработная плата достигает 60 тыс. рублей [16] — это самый высокий показатель среди остальных регионов. По данным на рис.2, можно сделать вывод, что средняя заработная плата сотрудников ОВД РФ имеет положительную тенденцию к увеличению, которая свидетельствует о том, что власти признают важность их службы и делают все возможное для того, чтобы обеспечить им достойное вознаграждение.

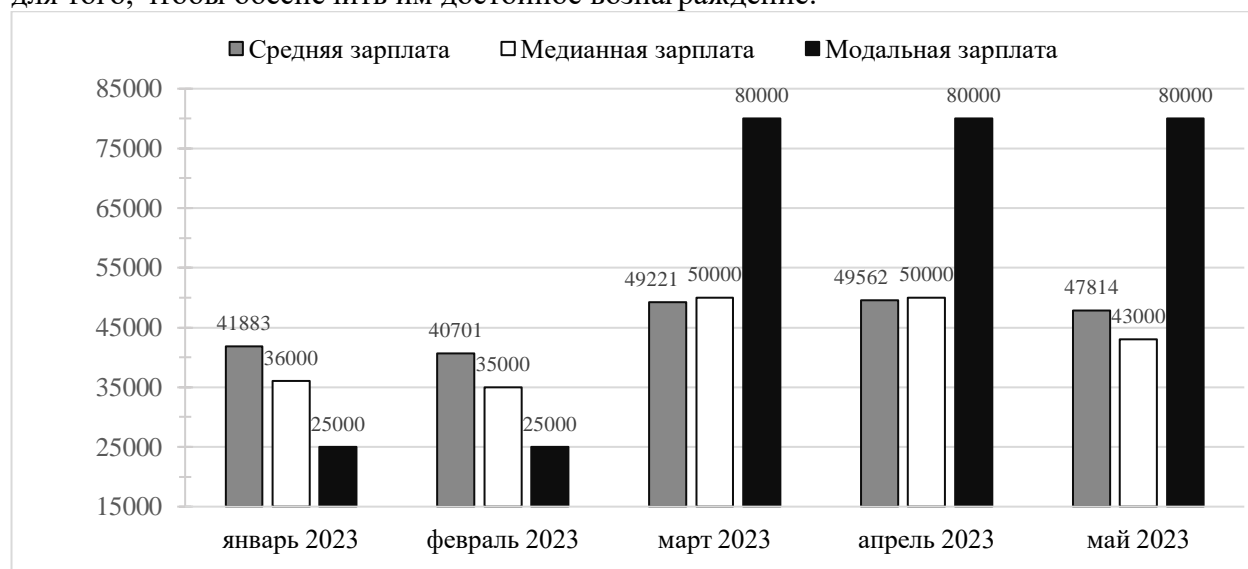


Рисунок 2 - Показатели заработной платы полицейских [16]

По своей структуре текущее денежное содержание и социальные гарантии сотрудника ОВД состоят из денежного довольствия, выплат стимулирующего характера, поощрительных вознаграждений, выплат компенсационного характера, льгот и пособий социального характера. Федеральный закон от 30.11.2011 №342-ФЗ [10] устанавливает условия и порядок выплаты денежного довольствия служащим ОВД, в том числе порядок выплаты и размеры некоторых надбавок. Согласно данному нормативно-правовому акту, денежное довольствие является главным инструментом материального обеспечения и стимулирования выполнения служебных функций сотрудника ОВД на должности замещения. Следует обратить внимание, что при планировании фонда заработной платы сотрудников наряду с суммарными средствами, выделяемыми на оклады должностные и оклады по специальным званиям, в расчет включаются также средства на стимулирующие, поощрительные, компенсационные и социальные выплаты (в расчете на год) [11].

Выплаты стимулирующего характера призваны мотивировать сотрудника ОВД к продолжению работы в ОВД и совершенствованию профессиональных компетенций. К стимулирующим выплатам относятся: доплата за работу в особых условиях, дополнительная выплата за длительный стаж работы; доплата за постоянный доступ к конфиденциальной информации государства, надбавка за шифровальную работу, надбавка за стаж работы в подразделениях по обеспечению защиты государственной тайны, юридическая надбавка [14].

Поощрительные выплаты — это выплаты, производимые сотрудникам в дополнение к их денежному довольствию для побуждения к образцовому и ответственному исполнению служебных функций. К ним относятся: выплаты ежемесячные в виде премий и единовременные в виде поощрений [11], дополнительные вознаграждения за особые успехи в работе [15].

Компенсационные выплаты призваны восполнять (компенсировать) работнику расходы, понесенные им при исполнении должностных обязанностей. К их числу относятся: компенсация за исполнение обязанностей за пределами нормативной продолжительности рабочего времени, доплаты за выполнение в мирные для страны периоды обязанностей, которые представляют риск для здоровья и жизни, дополнительные надбавки (коэффициентные и процентные) за работу в регионах Крайнего Севера и приравняемых к ним территориях, а также иных районах с тяжелыми природно-климатическими и экологическими факторами, социальные гарантии сотрудникам ОВД, задействованным в ходе контртеррористических операций на Северном Кавказе [14].

Социальные льготы и пособия бывают следующими: возмещение расходов за эксплуатацию персонального транспортного средства в целях выполнения служебных обязанностей, возмещение расходов на временную аренду жилых площадей, предоставление проездного пособия при перемещении на новое место службы по причине назначения на другую должность или поступления в учреждение высшего профессионального образования, покрытие расходов на проезд служащего и членов его семьи, предоставление платы в размере стоимости вещевого и продовольственного снабжения служащего органов внутренних дел, материальная помощь [6, с. 338].

Для того чтобы обеспечить более полное представление о начислениях работникам органов внутренних дел, необходимо учитывать все виды выплат, включая стимулирующие, поощрительные, компенсационные и социальные льготы и пособия. Однако такой анализ может оказаться затруднительным, поскольку для каждого вида выплат необходимо проследить и проанализировать их динамику и размеры. Поэтому в данном исследовании будут использоваться данные о регулируемых окладах месячного денежного содержания работников органов внутренних дел [12]. И так как в рассматриваемой структуре достаточно обширный список должностей, с которыми напрямую связаны размеры окладов, то в выборку попадут только месячные оклады в соответствии с присвоенным специальным званием сотрудников ОВД РФ (Табл. 1).

В январе 2023 года был опубликован проект Постановления Правительства РФ [7], который предлагает повысить размеры должностных окладов по специальным званиям военнослужащих и сотрудников некоторых федеральных органов исполнительной власти на 10,5% с 1 октября 2023 года. Опираясь на данный документ, в таблице также рассчитаны размеры окладов после возможного принятия и вступления в силу данного нормативно-правового акта. Стоит уточнить, что представленные данные отражают оклады по стране в целом, без отклонений для регионов, где законодательно установлены коэффициентные или иные надбавки.

Таблица 1 - Величины месячных окладов, соответствующих присвоенным специальным званиям сотрудников ОВД Российской Федерации [12, Приложение №4; 7]

Специальное звание		Оклад, тыс. руб.	Оклад после повышения, тыс. руб.
Генерал полиции Российской Федерации		27,000	29,835
Полиции, внутренней службы, юстиции	Генерал-полковник	25,000	27,625
	Генерал-лейтенант	22,000	24,310
	Генерал-майор	20,000	22,100
	Полковник	13,000	14,365
	Подполковник	12,000	13,260
	Майор	11,500	12,708
	Капитан	11,000	12,155
	Старший лейтенант	10,500	11,603
	Лейтенант	10,000	11,050
	Младший лейтенант	9,500	10,498
	Старший прапорщик	8,500	9,393
	Прапорщик	8,000	8,840
	Старшина	7,500	8,288
	Старший сержант	7,000	7,735
	Сержант	6,500	7,183
Младший сержант	6,000	6,630	
Рядовой	5,000	5,525	

Если сравнивать показатели табл. 1 с данными рис. 2, то можно заметить, что оклады значительно меньше показателей средней заработной платы. Это свидетельствует о том, что оклады по специальному званию, вероятно, не являются основной частью доходов сотрудников ОВД и наверняка именно дополнительные выплаты различного характера, в том числе стимулирующего, позволяют сотрудникам поддерживать достойный уровень благосостояния. Однако, как показывает практика, относительно стабильные и предсказуемые дополнительные выплаты со временем могут утратить свое стимулирующее воздействие на работников, ведь таким образом они становятся привычными и гарантированными в независимости от результатов работы.

Таблица отображает, что с повышением специального звания повышается и зависящая от него окладная часть денежного содержания сотрудника. Однако едва ли этот фактор способен замотивировать служащих на качественное выполнение своей работы, поскольку звания присваиваются за выслугу лет и лишь в редких случаях в порядке, установленном законодательством [2], это происходит досрочно в качестве способа поощрения за достижение особо высоких результатов службы либо добросовестное исполнение задач. Кроме того, за выслугу лет полагается ежемесячная надбавка наравне с некоторыми другими постоянными выплатами, которые определяются как условиями работы и наличием допуска к сведениям государственной тайны, так и квалификационным званием (которое, по своей сути, соотносится с уровнем образования, опытом работы по профессии и профессиональными компетенциями), что опять же не имеет прямой связи с эффективностью деятельности сотрудника. Подключая в эти рассуждения также человеческий фактор, можно предположить: служащие, которые предпочитают стабильность и осознают факт того, что у них есть достаточная для удовлетворения их потребностей заработная плата из периодически индексирующегося и возрастающего



оклада и соразмерных ему надбавок, не видят смысла стремиться к чему-то большему, ведь ради получения дополнительных выплат требуется прилагать немалое количество усилий. Если же мы вернемся к теме непосредственно стимулирующих выплат, то вновь убедимся в том, что среди них отсутствуют те, которые опирались бы на результаты службы сотрудников. Юридическая надбавка, к примеру, зависит от обязанностей на замещаемой должности либо наличия высшего юридического образования у сотрудника, а надбавка за доступ к государственной тайне подразумевает дополнительные обязательства, не связанные со служебными достижениями [14]. Таким образом, здесь правильнее было бы утверждать, что служащих по большей части стимулируют продолжать деятельность на своих должностях в органах внутренних дел или брать на себя больше функциональных обязанностей и ответственности.

Не стоит забывать и о поощрительных выплатах, которые также упоминались ранее в данном исследовании.

Теперь, пожалуй, стоит подвести итог всем вышеприведенным умозаключениям, полученным из анализа нормативных документов и данных рынка труда. Особенности заработной платы сотрудников органов внутренних дел заключаются в том, что официально ее называют денежным довольствием и ее частными элементами являются оклад по должности замещения и оклад в соответствии со специальным званием, составляющие фиксированную часть дохода, а также ежемесячные и иного характера выплаты и надбавки за выполнение определенных задач и функций.

Достаточно детальное изучение нормативно-правовой базы, касающейся службы в ОВД, показало, что оплата труда служащих хотя и признается главным стимулирующим инструментом воздействия на их деятельность, но все же не обладает достаточными свойствами, которые побуждали бы конкретно к качественному выполнению служебных обязанностей и проявлению заинтересованности в достижении особенно высоких результатов. Это обусловлено преимущественно тем, что как оклад денежного содержания, так и большинство дополнительных выплат не имеют прямой связи с результатами деятельности конкретных сотрудников. Помимо прочего, получение (или неполучение) определенных вознаграждений работником во многих случаях зависит от решения его начальника либо вышестоящего руководителя, которое, как можно понять, не лишено субъективности.

В свете вышесказанного, необходимо обратить внимание на различные способы мотивации сотрудников, такие как вознаграждения за достижение определенных целей, повышение квалификации и профессиональный рост. Эти меры помогут стимулировать сотрудников к более качественному выполнению своих обязанностей и повышению результативности работы в целом. Например, может быть внедрен достаточно распространенный в различных организациях на данный момент метод KPI (Key Performance Indicators). В рамках данного метода необходимо определить ключевые показатели эффективности работы сотрудников органов внутренних дел: в качестве них могут выступать количество расследованных преступлений, количество задержанных преступников, уровень удовлетворенности граждан работой полиции и др. Далее происходит установка целевых значений для каждого из выбранных показателей (например, если целью является снижение уровня преступности в определенном районе, то целевое значение может быть определено как снижение числа преступлений на 5% за год) и оценка работы каждого сотрудника по данным критериям с помощью какой-либо системы фиксации результатов. Соответственно, последующий расчет заработной платы каждого работника осуществляется на основе его оценки по ключевым показателям: сотрудники, достигшие целевых значений по всем ключевым критериям, могут получать более высокую заработную плату, чем те, кто не достиг целей. Необходимо отслеживать результаты и корректировать систему распределения вознаграждений при необходимости. Важно помнить, что метод KPI должен быть применен с учетом специфики работы органов

внутренних дел и учитывать как качественные, так и количественные показатели эффективности работы сотрудников.

Хотя тема данного исследования предполагает изучение именно особенностей заработной платы сотрудников ОВД, не стоит забывать о том, что стимулирование персонала базируется не только на материальной составляющей. Следует также учитывать мотивационные факторы, которые могут быть различны для каждого сотрудника: некоторым нужно постоянное признание и похвала за выполненную работу, другим важно чувствовать свою значимость и влияние на правоохранные процессы. Все это достигается разнообразными методами мотивации. Если учитывать данные выводы, представляется важной необходимостью разработки объективной системы учета и оценки объемов и качества выполнения служебных обязанностей работниками органов внутренних дел и основанной на ней системы оплаты их труда. Оплата труда работников ОВД должна соответствовать сложности, риску и ответственности за их работу, а также уровню их профессиональной подготовки. При справедливом и честном определении размера заработной платы в зависимости от индивидуальных достижений и результатов работы сотрудники ОВД получают мотивацию для улучшения своих показателей и более эффективного выполнения своих задач, а это позволит повысить прозрачность и ответственность в работе органов внутренних дел РФ и улучшить доверие общества к правоохранительным органам.

#### Список литературы

1. Васильева, Е. А. Оплата труда сотрудников ОВД в районах Крайнего Севера: ее роль в обеспечении экономической безопасности государства // Экономическая безопасность личности, общества, государства: проблемы и пути обеспечения: Материалы ежегодной всероссийской научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 05 апреля 2019 года / Составитель Н.В. Мячин. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации, 2019. – С. 410-415. – EDN FEMRJU.
2. Вопросы прохождения службы сотрудниками органов внутренних дел Российской Федерации: Указ Президента РФ от 22 ноября 2012 г. N 1575.
3. Иванникова, Д. В. Анализ денежного довольствия сотрудников подразделения экономической безопасности и противодействия коррупции // Экономическая безопасность личности, общества, государства: проблемы и пути обеспечения: Материалы ежегодной всероссийской научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 05 апреля 2019 года / Составитель Н.В. Мячин. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации, 2019. – С. 479-485. – EDN BEJGWC.
4. Кирсанова, А. А. Оплата труда милиционера и полицейского: опыт сравнительного анализа денежного довольствия в СССР и Российской Федерации // Государство и право: эволюция, современное состояние, перспективы развития (к 100-летию образования СССР): Материалы XIX международной научно-теоретической конференции. В 2-х частях, Санкт-Петербург, 28–29 апреля 2022 года / Под редакцией Н.С. Нижник, сост. Н.С. Нижник, Е.Н. Козинникова. Том Часть II. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации, 2022. – С. 245-250. – EDN SJZTNX.
5. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 года) (дата обращения: 04.03.2023)
6. Милишникова, А. А. Теоретико-правовые основы оплаты труда сотрудников органов внутренних дел // Российская полиция: три века служения Отечеству: Материалы юбилейной международной научной конференции, посвященной 300-летию российской полиции. Секция молодых исследователей, Санкт-Петербург, 23–25 апреля 2017 года / Под редакцией Н.С. Нижник. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации, 2018. – С. 338-340. – EDN KQKNAG.
7. О повышении денежного довольствия военнослужащих и сотрудников некоторых федеральных органов исполнительной власти: проект Постановления Правительства Российской Федерации от 09.01.2023 [Электронный ресурс] / Федеральный портал проектов нормативных правовых актов. — Режим доступа: <http://regulation.gov.ru/p/134862> (дата обращения: 06.03.2023).
8. О полиции: Федеральный закон от 7.02.2011 № 3-ФЗ.
9. О размерах денежной компенсации, выплачиваемой сотрудникам органов внутренних дел РФ, которые в связи с характером служебной деятельности не пользуются форменной одеждой: Распоряжение Правительства РФ от 5 декабря 2022 г. № 3755-р.
10. О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 30.11.2011 N 342-ФЗ.

## ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

11. О социальных гарантиях сотрудникам органов внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 19.07.2011 N 247-ФЗ

12. Об установлении окладов месячного денежного содержания сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации: Постановление Правительства Российской Федерации от 03.11.2011 №878.

13. Об утверждении Положения о Министерстве внутренних дел Российской Федерации и Типового положения о территориальном органе Министерства внутренних дел Российской Федерации по субъекту Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 21.12.2016 № 699.

14. Об утверждении Порядка обеспечения денежным довольствием сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации: Приказ МВД России от 31 марта 2021 г. № 181.

15. Об утверждении Порядка установления поощрительных выплат за особые достижения в службе сотрудникам органов внутренних дел Российской Федерации: Приказ МВД России от 8 ноября 2018 г. N 750.

16. Статистика рынка труда в России — «Полицейский» [Электронный ресурс] / ГородРабот.ру, 2023. — Режим доступа: <https://gorodrabot.ru/salary?p=Полицейский&l=россия>

17. Функции заработной платы [Электронный ресурс] / Newinspire.ru, 2019. — Режим доступа: <http://newinspire.ru/leksii-po-gosregulirovaniu-ekonomiki/funksii-zarabotnoy-plati-2479> (дата обращения: 06.05.2023).

## **ОСОБЕННОСТИ ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Аннотация.** В современном мире происходит изменение всех сфер деятельности, в том числе образовательной системы. Вводятся новые стандарты и принципы работы образовательного процесса. Изменяющиеся цены определяют изменение материальной составляющей заработной платы учителей, в том числе, физической культуры, появляются новые тенденции. Все это в совокупности обуславливает актуальность более детального изучения данного вопроса, рассматриваемого в статье.

**Ключевые слова:** бюджетные учреждения, заработная плата, оклад, оплата труда, работники физической культуры.

**M.N. Titova**

St. Petersburg State University of Economics

## **FEATURES OF REMUNERATION OF WORKERS OF PHYSICAL CULTURE IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF SECONDARY EDUCATION**

**Abstract.** In the modern world, all spheres of activity are changing, including the educational system. New standards and principles of the educational process are being introduced. Changing prices determine the change in the material component of teachers' salaries, including physical education, new trends are emerging. All this together determines the relevance of a more detailed study of this issue, considered in the article.

**Keywords:** budgetary institutions, wages, salary, remuneration, workers of physical culture.

### **Введение**

Образовательные организации бывают государственными (бюджетными) и частными. Но подавляющее большинство из них относится к государственному сектору, что накладывает различные ограничения в связи со спецификой бюджетного финансирования.

### **Гипотеза**

Применимо к учителям физической культуры в средних общеобразовательных учреждениях действуют дополнительные правила расчета заработной платы.

### **Методы**

В данной статье рассматриваются различные образовательные организации: государственные и частные, учреждения среднего, среднего профессионального и высшего образования и сравниваются системы оплаты труда преподавателей в них.

### **Результаты и обсуждение**

Принятие решения вопросов по оплате труда – сложный процесс, в котором бюджетные организации должны строго придерживаться нормативных локальных актов, каких конкретно – зависит от уровня самого учреждения. Если уровень организации федеральный, то тогда нужно принять во внимание федеральные законы. А если у бюджетной организации муниципальный уровень, то она должна опираться не только на федеральные законы, но и на правовые акты субъекта РФ, в котором она расположена. Вне зависимости от уровня организация обязана разработать свой нормативный акт, например, Положение об оплате труда, и утвердить его соответствующим приказом.

## ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

В результате можно сказать, что система оплаты работников образовательных учреждений в бюджетном секторе устанавливается на основании нормативных правовых актов, которые определяют порядок начисления заработной платы работникам данной категории. Например, для государственных (муниципальных) образовательных учреждений это могут быть федеральные законы, постановления правительства РФ, нормативные акты министерств и ведомств, а также муниципальные правовые акты, устанавливающие ставки зарплаты и порядок их индексации. Определенные нормы оплаты труда учителей могут быть установлены в коллективных договорах, заключенных между работодателем и профсоюзными организациями.

В сравнении частная школа, гимназия или лицей в праве регулировать систему оплаты труда самостоятельно, что соответствует статье 135, пункт 2 Трудового кодекса Российской Федерации [1]. В таком случае им также необходимо составить собственный нормативный акт, в котором будут отражены все аспекты выплаты заработной платы и обязательно соблюдены следующие условия: выплаты заработной платы осуществляются в начале и конце каждого месяца, а размер месячного заработка не может быть меньше минимального размера оплаты труда, установленного в регионе осуществления профессиональной деятельности.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что бюджетные организации более регламентированы в этом вопросе. Оплата труда в них включает в себя:

- Оклад или тарифную ставку;
- Выплаты стимулирующего характера;
- Выплаты компенсационного характера.

Окладную часть заработной платы называют ещё тарифной, потому что она должна быть отражена в тарификации педагогов. Этот документ представляет собой большой тарификационный список, который устанавливает порядок оплаты труда работников бюджетной сферы, в том числе педагогов. В этом документе прописываются ставки заработной платы в зависимости от должности, квалификации, стажа работы и других факторов. Условие, которое может повлиять на установление оклада, это принадлежность к определенной квалификационной группе. Согласно Приказу Минздравсоцразвития России от 05.05.2008 № 216н квалификационная группа должностей педагогических работников включает в себя четыре квалификационных уровня (рис. 1) [2]:



Рисунок 1 - Квалификационные уровни педагогических работников

Согласно Приказу Минздравсоцразвития России от 05.05.2008 № 217н для педагогов высшего образования обозначены шесть квалификационных уровней (рис. 2) [3]. То есть, чем выше квалификационный уровень педагогического работника, тем больше размер его оклада.

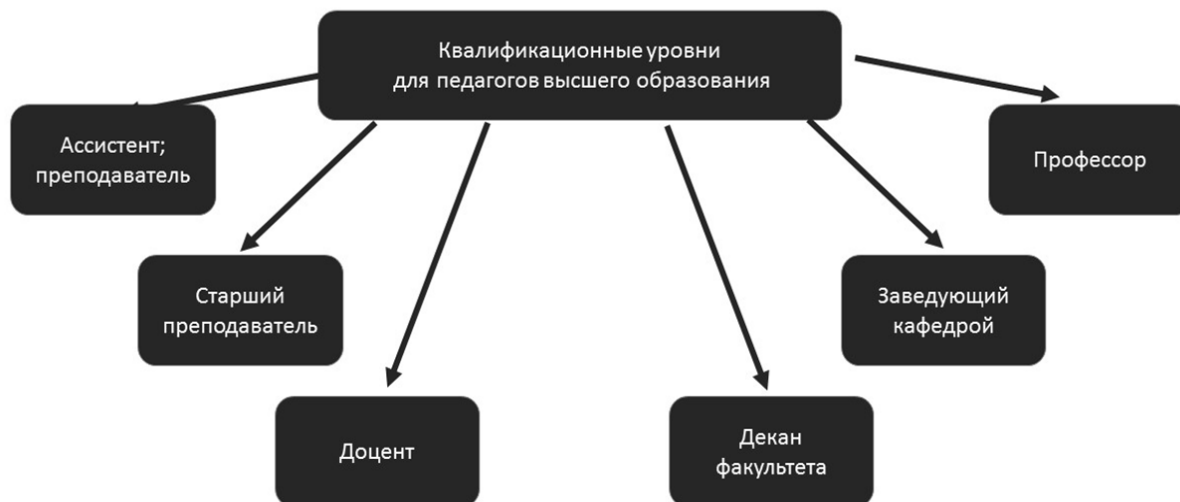


Рисунок 2 - Квалификационные уровни для педагогов высшего образования

Для улучшения системы оплаты труда распоряжением Правительства в 2012 году все образовательные организации оповестили об обязательном переходе на систему эффективных контрактов до 2020 года [4]. С работником заключается так называемый эффективный контракт, который является по сути обычным трудовым договором, заключенным по правилам трудового законодательства. Только в таком контракте более подробно описаны условия труда, есть четкое описание обязанностей сотрудника, определен порядок оплаты, учитывая качество и интенсивность работы, устанавливаются критерии эффективности. То есть описаны не только должностные инструкции, оклад и виды надбавок, но и условия получения последних.

Согласно письму Минобрнауки № ВП-1992/02 от 29.12.2017 выплаты стимулирующего характера для педагога могут быть следующие:

- Премия за высокие результаты учащихся на экзаменах или конкурсах;
- Надбавка за повышение квалификации или прохождения специализированных курсов;
- Дополнительная оплата за выполнение дополнительных обязанностей, например, за работу с талантливыми учениками или за участие в организации дополнительных мероприятий;
- Надбавка за выслугу лет или за выполнение особо важных заданий;
- Премии по итогам учебного года. [5]

Выплаты стимулирующего характера могут значительно увеличить заработную плату педагога и стимулировать его к более эффективной работе. Однако, такие выплаты должны быть установлены в соответствии с требованиями законодательства и коллективных договоров, чтобы избежать нарушений прав работников и работодателей.

Существует система расчета по базовому окладу. В таком случае учитывается нагрузка, которая описана в тарификации. В случае средних общеобразовательных учреждений нагрузка устанавливается на год – утверждается учебный план, например, в учебном году 34 недели, по 3 урока в неделю, значит, всего 102 урока. В средних профессиональных и высших учебных заведениях нагрузка меняется раз в семестр, так как меняется большинство учебных дисциплин. Минимальной ставкой для педагога считается 18 часов, только в таком случае работник имеет право на льготные основания для пенсии (по выслуге

## ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

лет). Если учитель работает больше часов, то дополнительная компенсация выплачивается пропорционально фактической нагрузке.

Для работников образовательных организаций, у которых не предусмотрена урочная нагрузка, например, социальный педагог, педагог-организатор, педагог-психолог, устанавливается должностной оклад. В этом случае определяется продолжительность рабочего времени (в сфере образования - не превышает 36 часов).

К должностному окладу могут прибавляться компенсационные и стимулирующие выплаты. Отработав определенное количество часов, педагог может рассчитывать на выплату базового оклада. Но к нему ещё могут применяться повышающие коэффициенты, что помогает увеличить доход работника. Например, предусмотрены доплаты за стаж работы (рис. 3).

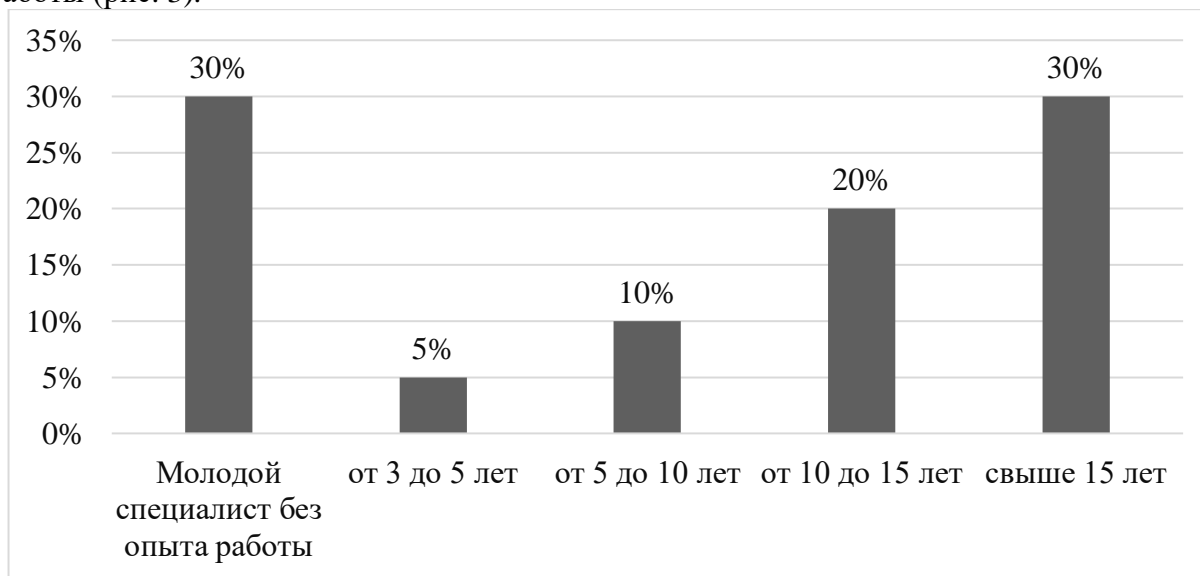


Рисунок 3. Доплаты за стаж (средний показатель по стране)

Дополнительные выплаты может обеспечить категория:

- Вторая – от 10 до 40%;
- Первая – от 25 до 50%;
- Высшая – от 40 до 60%.

Ещё одна система оплаты труда чаще всего применяется для совместителей. Суть её в том, что оплачиваются по факту проведенные уроки для определенного количества учеников. По этой системе устанавливается стоимость одного академического часа. Для школьных учителей один академический час равен одному уроку, а для преподавателя вуза или колледжа это значение равно половине пары. Ещё один показатель, который можно учитывать при таком способе оплаты, это количество учеников в классе, таким образом можно поощрить трудную работу, так как с большим количеством учеников работать сложнее. В средних профессиональных и высших учебных заведениях количество студентов принимается только в случае оплаты приема зачетов или экзаменов.

В письме Минобрнауки № ИК-244/03 расписывается формула для расчета оклада педагогического работника, осуществляющего учебный процесс:

$O = \text{Стп} * U * П * K * A$ , где:

O – оклад педагога, осуществляющего учебный процесс;

Стп – расчетная стоимость бюджетной образовательной услуги (руб./ученико-час);

U – количество обучающихся по предмету в каждом классе

П – количество часов по предмету по учебному плану в месяц в каждом классе;

K – повышающий коэффициент за сложность предмета;

A – повышающий коэффициент за квалификационную категорию педагога [6].

## ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

Изучив все существующие системы оплаты труда, проведем сравнительную характеристику между учителем русского языка (предмет с самым высоким коэффициентом сложности и приоритетности) и учителем физической культуры (табл. 1).

Таблица 1 - Сравнение применения системы оплаты труда к учителю русского языка и к учителю физической культуры

Критерии для сравнения	Учитель русского языка	Учитель физической культуры
<b>Дополнительные выплаты стимулирующего и компенсационного характера</b>		
Проверка тетрадей	Да	Нет
Заведование кабинетом	Да	Да (спортивный зал)
Классное руководство	Да	Да
Обслуживание вычислительной техники	Нет	Нет
Кружковая деятельность	Да	Да (спортивные секции)
Работа с библиотечным фондом учебников	Да	Нет
Проведение факультативов/элективов/спецкурсов	Да	Нет
Высокие результаты учеников на ГИА	Да	Нет
Участие/победа в олимпиадах	Да	Да (но количество олимпиад по физической культуре меньше, чем по основным предметам)
Работа с учащимися на домашнем обучении	Да	Нет
Проектная деятельность	Да	Да
Работа в сельской школе	Да	Да
<b>Ученико-часовая оплата (расчет по формуле)</b>		
Оклад педагога	Одинаковое значение	
Стоимость образовательной услуги	Одинаковое значение	
Количество обучающихся	Одинаковое значение	
Количество часов (согласно расписанию)	Одинаковое значение	
Повышающий коэффициент за сложность предмета	1,15	1,0
Повышающий коэффициент за квалификационную категорию преподавателя	Оплата по факту не отличается, но у учителя русского языка больше возможностей для получения квалификационной категории. Например, одно из важных условий – прохождение обучения. Учитель по физической культуре может проходить его только по своему узкому предметному профилю, а вот учитель русского языка помимо предметных навыков может изучать универсальные навыки (работа с текстом, обучение на эксперта экзаменов и т.д.)	

Кроме того, особенностью работы учителя физической культуры является работа на улице, что предполагает особенную экипировку. За учебный год учитель должен сменить несколько спортивных костюмов, соответствующих погодным условиям. Если закупку



## ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

спортивного оборудования берет на себя учебное заведение, то спортивная одежда оплачивается самим учителем.

Статистика зарплат за период январь-май 2023 года показывает различия в показателях средних зарплат учителя русского языка и учителя физической культуры. Рассмотрим три величины:

**1. Средняя заработная плата:**

Средний показатель всех зарплат в вакансиях.

**2. Медианная заработная плата:**

Средний показатель без учёта самых высоких и самых низких зарплат.

**3. Модальная заработная плата:**

Самая частая сумма зарплаты в вакансиях [7].

Для сравнения уровня заработных плат мы рассмотрим период с января по май 2023 года, проанализируем ситуацию в России в целом и возьмем регион с одним из самых высоких уровней заработной платы – Москва (табл. 2).

Таблица 2 - Сравнение средних заработных плат учителя русского языка и учителя физической культуры

Критерии сравнения	Учитель русского языка	Учитель физической культуры
<b>Статистика зарплат в России</b>		
Средняя заработная плата	26 377 рублей	26 895 рублей
Медианная заработная плата	23 640 рублей	20 330 рублей
Модальная заработная плата	25 000 рублей	20 000 рублей
<b>Статистика зарплат в Москве</b>		
Средняя заработная плата	72 594 рублей	62 534 рублей
Медианная заработная плата	34 000 рублей	32 000 рублей
Модальная заработная плата	85 000 рублей	70 000 рублей

Если смотреть показатели по России, то разница между уровнем заработных плат не значительна. Но если мы проанализируем ситуацию в одном регионе (Москва), то разница становится существенной.

Таким образом, несмотря на универсальность системы оплаты труда в отношении всех педагогических работников, деятельность учителя физической культуры имеет ряд особенностей, не позволяющих конкурировать с учителями по основным предметам. Система распределения сложности и приоритетности предметов ставит дисциплину «Физическая культура» на самый низкий уровень, учитывая легкость предмета, отсутствие единых государственных экзаменов по нему. Но в расчет совсем не берется важная составляющая работы учителя физической культуры, которой нет больше ни у какого учителя-предметника. А именно высокая вероятность травмирования во время занятий.

В связи с перечисленными факторами наблюдается дефицит учителей физической культуры [8]. Не стоит забывать, что такую профессию нельзя будет заменить вследствие развития научно-технического прогресса, так как здесь присутствует яркий человеческий фактор – взаимодействие с детьми, с чем на данный момент технологии справиться не смогли. Для того чтобы они хотели работать в школе, независимо от того государственное или коммерческое образовательное учреждение, необходимо создать условия, которые будут привлекательны для специалистов в этой области, такие как:

1. Учителя физической культуры должны получать достойную оплату за свою работу, которая будет соответствовать их квалификации и уровню ответственности.

2. Нужны оборудованные спортивные залы и площадки: школы должны обеспечивать своевременное обновление оборудованных спортивных залов и площадок, а также инвентаря на них, чтобы учителя могли проводить занятия в комфортных, в том числе и для обучающихся условиях.

3. Школы должны предоставлять учителям физической культуры возможности для профессионального развития, включая участие в семинарах, тренингах и конференциях.

4. Они также должны обеспечивать учителям физической культуры достойные условия работы, включая график работы, отпуска и другие льготы.

5. Администрация школы должна поддерживать учителей физической культуры в их работе, включая предоставление необходимых ресурсов и обратную связь по результатам работы.

В целом, создание условий, которые будут привлекательны для учителей физической культуры, поможет привлечь больше квалифицированных специалистов в образовательные учреждения.

Отдельно отмечу, что важно обеспечить равные возможности для работников физической культуры в получении дополнительных выплат, таких как премии и надбавки, наравне с другими работниками средних образовательных учреждений. Также необходимо проводить регулярные анализы и мониторинги эффективности моделей оплаты труда для работников физической культуры в средних образовательных учреждениях с целью их постоянного улучшения и совершенствования. А также подчеркну, что учителя физической культуры не имеют возможности дополнительного заработка вне образовательной организации по своей профессии. Если учитель, например, по русскому языку в свободное время может вести репетиторские часы с отстающими учениками, с мотивированными учениками или осуществлять подготовку к ГИА (ОГЭ, ЕГЭ), то учитель физической культуры такой возможности не имеет, поэтому важно в отношении учителей физической культуры применять дополнительные правила расчета заработной платы, например, применять приоритетность в выборе дополнительной оплачиваемой нагрузки или увеличить стоимость академического часа.

### Список литературы

1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022, с изм. от 11.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023)
2. Приказ Минздравсоцразвития России от 05.05.2008 № 216н Об утверждении профессиональных квалификационных групп должностей работников образования
3. Приказ Минздравсоцразвития России от 05.05.2008 № 217н Об утверждении профессиональных квалификационных групп должностей работников высшего и дополнительного профессионального образования
4. Распоряжению Правительства № 2190-р от 26.11.2012
5. Письмо Минобрнауки № ВП-1992/02 от 29.12.2017
6. Письме Минобрнауки № ИК-244/03
7. ГородРабот.ру. Система поиска вакансий. – Москва, 2023. –URL: <https://gorodrabot.ru/salary?p=%D1%83%D1%87%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C+%D1%84%D0%B8%D0%B7%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D1%8B> (дата обращения 14.06.2023)
8. Учительская газета: сетевое издание. – Москва, 2023. –URL: <https://ug.ru/v-rossijskih-shkolah-ostro-ne-hvataet-pedagogov-po-inostrannomu-yazyku-matematike-i-fizkulture/> (дата обращения 14.06.2023).

## ТУРИЗМ (НИШЕВЫЙ СЕКТОР) КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЗНАЧИМОСТИ КРЕАТИВНОЙ ЭКОНОМИКИ

**Аннотация:** В данной статье рассматривается вопрос вероятной полезности взаимозависимости креативного сектора экономики и нишевого блока туристского комплекса. Исследование носит сравнительно-аналитический характер и содержит обоснование необходимости расширения сектора креативных индустрий до уровня системы, базирующейся на самостоятельных элементах, многие из которых способны предоставить потребителю более широкий спектр возможностей для приобретения качественного опыта. Анализируемый в работе пример позволил теоретически подробно проследить систему шагов от идеи к конечному результату.

**Ключевые слова:** креативные индустрии, креативная экономика, экономика впечатлений, туризм, туристский комплекс, экономика туризма, нишевый туризм, потребитель.

P.Y. Eremicheva

St. Petersburg State University of Economics

## TOURISM (NICHE SECTOR) AS A TOOL TO INCREASE THE IMPORTANCE OF THE CREATIVE ECONOMY

**Abstract:** This article examines the question of the probable usefulness of the interdependence of the creative sector of the economy and the niche block of the tourist complex. The study is of a comparative and analytical nature and contains a justification for the need to expand the creative industries sector to the level of a system based on independent elements, many of which are able to provide consumers with a wider range of opportunities to acquire high-quality experience. The example analyzed in the paper allowed us to theoretically trace in detail the system of steps from the idea to the final result.

**Keywords:** creative industries, creative economy, impression economy, tourism, tourist complex, tourism economy, niche tourism, consumer.

### Введение

Креативные индустрии - сектор экономики, который рассматривается преимущественно через призму визуальной, во многом нематериальной составляющей или вспомогательной силы для развития бизнеса, что основывается на интеллектуальной деятельности. За многие годы изучения данного вопроса ряд экспертов, среди них: Татьяна Ривчун (директор Института развития креативных индустрий), Дарья Женихова (куратор профиля «Ивент-дизайн и экономика впечатлений») и Елена Ищенко (заместитель руководителя комитета по гастрономическому туризму Российского союза туристической индустрии) пришли к согласию и определили креативные индустрии (в глобальном понимании), как сферы, которые позволяют предприятиям, нацеленным чаще на коммерческую деятельность, продвигаться и развиваться для того, чтобы оставаться актуальными на рынке и интересовать потребителя, чьи запросы изменяются и возрастают.

Важно понимать, что исследуемый сектор экономики - нечто более широкое по своей специфике нежели перечень вспомогательных областей с соответствующим функционалом, поскольку, современный уровень развития общества требует больше смыслов для раскрытия данного термина. Поэтому, предлагаю считать, что креативные индустрии способны не только поддерживать образ предприятия и бизнеса, формировать представление и продавать продукт, но также могут являться механизмом, оправдывающим и формулирующим опыт.

Основной проблемой в данном исследовании является недооцененность туристского комплекса с позиции креативной наполненности, специфики работы с клиентской психологией и вклада в экономику впечатлений, т.к. его принято воспринимать в качестве

одной из целого ряда систем, которые можно контролировать, направлять, сублимировать и качественно преобразовать при помощи уже имеющихся креативных индустрий. Например, исследователь Волков С.К. анализировал туризм в целостности как сектор креативной экономики, оказывающий существенное влияние в контексте переориентации развития национальной экономики от сырьевого и производственного базиса в креативные отрасли [6].

В дополнение, мною было выявлено, что существует очень малая доля экспертов, которые уделяют внимание нишевому блоку туризма как креативно перспективному. Подобная тенденция аргументируется недостаточной осведомленностью в особенностях туристской деятельности. Этот факт подтверждается тем, что в условиях российского интернет-пространства не представлено достаточно актуальных, открытых, подчеркнутых и популяризированных трудов экспертов и исследователей в контексте раскрытия темы туризма и нишевой области через призму причастности к креативной экономике и перспективности взаимного развития систем.

### **Гипотеза**

В рамках текущего исследования, я предполагаю, что обозначение туристского комплекса, а в частности его нишевого сектора в качестве принципиально значимого и практически полезного элемента системы креативной экономики может поспособствовать прогрессу в условиях социально экономической среды государства и спровоцировать ряд полезных процессов, таких как:

- создание новых рабочих мест и привлечение граждан к деятельности в рамках туристского сектора, стимулирующего развитие нескольких десятков отраслей экономики страны, таких как: транспортная, гастрономическая, производственная, медицинская и т.д.;
- нишевый сектор в туризме позволяет разрабатывать новые направления, которые становятся коммерчески привлекательными за счет своей исключительности и интересны для инвесторов (гастрономический туризм, лечебно-оздоровительный туризм, экологический туризм, экстремальный туризм, кинематографический туризм, морской туризм и т.д.);
- увеличение спроса на туризм, путем создания новых аттракций;
- изменение профиля туристов в выгодную сторону;
- возникновение доступной и «лояльной» инфраструктуры, что позволит развиваться малому бизнесу и выстраивать более удобную коммуникацию между производителями и потребителями туристского продукта;
- стимулирование разработки инноваций за счет построения комфортной среды, повышения качества жизни и увеличения пространства для деятельности творческих кадров;
- взаимодополняемое повышение значимости, что предполагает повышение интереса к туристскому комплексу страны и качественное расширение сектора экономики;
- повышения лояльного отношения граждан и степени доверия к туристскому комплексу в качестве перспективной базы для творчества и трудовой деятельности.

### **Методы**

В первую очередь, принципиально подчеркнуть, что работе с собранными материалами применялись такие методы, как:

- анализ статистических данных;
- анализ интернет-ресурсов;
- систематизация;
- контент-анализ;
- сравнение.

## ТУРИЗМ

При подготовке текущей публикации автор провел ряд исследований в области развития нишевого сектора туризма на базе Российской Федерации, а также проанализировал фактическое состояние туристского комплекса в целом. Кроме того, была собрана и изучена информация по вопросу специфики креативных индустрий. Удалось очертить выводы, которые позволили выявить высокую степень референтности часто предполагаемых элементов креативного сектора и туризма.

В процессе работы были оценены уровень влияния креативных индустрий на экономику страны и специфические черты составных элементов данного блока. Более того, определена степень развитости нишевого сектора туризма в России и выявлены его закономерные черты.

Собран, обработан и структурирован массив статистической, практически значимой, фактической и графической информации из доступных зарубежных и российских источников по вопросам специфики креативных индустрий, влияния сектора на экономику и роль туризма в условиях повышенной значимости креативного развития общества.

В качестве аргументации в исследовании были приведены факты, касающиеся нынешнего уровня продвижения нишевых видов туризма и вероятной степени влияния на повышение значимости креативных индустрий, которые базируются на практическом опыте автора, а также многолетнем анализе научной литературы и других открытых источников, в том числе интернет-источников.

### Результаты и обсуждение

Креативные индустрии достаточно влиятельный блок экономики, который может рассматриваться через призму потребительского опыта. Такой вывод был сделан на основе статистической информации с портала «Statista» за 2021 г. [8]. В нем эксперты определили категории деятельности и выявили количество организаций, работающих в рамках креативного сектора экономики России (рис.1).

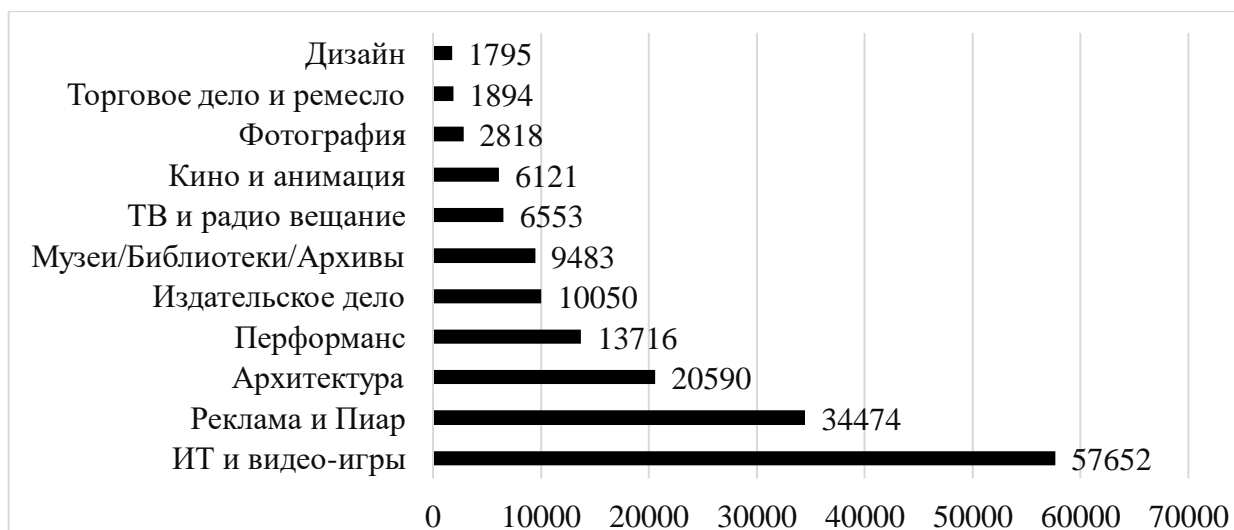


Рисунок 1 – Количество предприятий в креативной индустрии по категориям (Россия, 2021 г.) [8]

Рассматривая числовые показатели на приведенной диаграмме, смоделированной по данным ресурса, можно сделать вывод, что преимущественное число организаций работает напрямую с потребителем или с целью удовлетворения его нужд. Соответственно, креативные индустрии основываются на сервисной составляющей гораздо больше, чем на первый взгляд может показаться. При этом, конечная цель реализации производственных процессов и создания продуктов в большинстве своем состоит в том, чтобы удовлетворить запросы клиентов или подвести их к приобретению товаров и услуг.

Говоря о новом опыте и удовлетворении потребительских запросов, необходимо подчеркнуть значимость туризма. Туристский комплекс - многогранная система,

нацеленная на познание окружающего мира через опыт разного толка. Она позволяет изучить окружение посредством культурно-образовательных, гастрономических, спортивных, исторических резервов. Однако, важно подчеркнуть, что туризм не рассматривается действующими экспертами в качестве перспективного блока в секторе креативной экономики. Об этом свидетельствуют данные издания «Интерфакс», благодаря которым удалось определить, что Правительством РФ была разработана программа поддержки креативных индустрий, в которой отмечаются значимые теоретические аспекты и проблемы стандартизации сектора, вопросы цифровизации и образования по части творческой деятельности [5]. Кроме того, результаты анализа данных на официальном сайте Правительства РФ позволили также отметить, что в качестве дополнительных проблем поднимаются темы юридической поддержки, венчурного и заемного финансирования, а также необходимость внедрения практики государственно-частного партнерства [4]. Хотя, при всей актуальности туристского комплекса с позиции стандартизации, юридической базы и удобства организации и реализации государственно-частного партнерства, не говоря о креативной составляющей, представителями государственной власти он не был рассмотрен.

Анализируя статистические данные, которые опубликованы на интернет-портале группой авторов Высшей Школы Экономики – «Институт статистических исследований и экономики знаний», удалось выделить числа, характеризующие низкий показатель доли креативных индустрий в ВВП России относительно других государств (рис.2) [3].

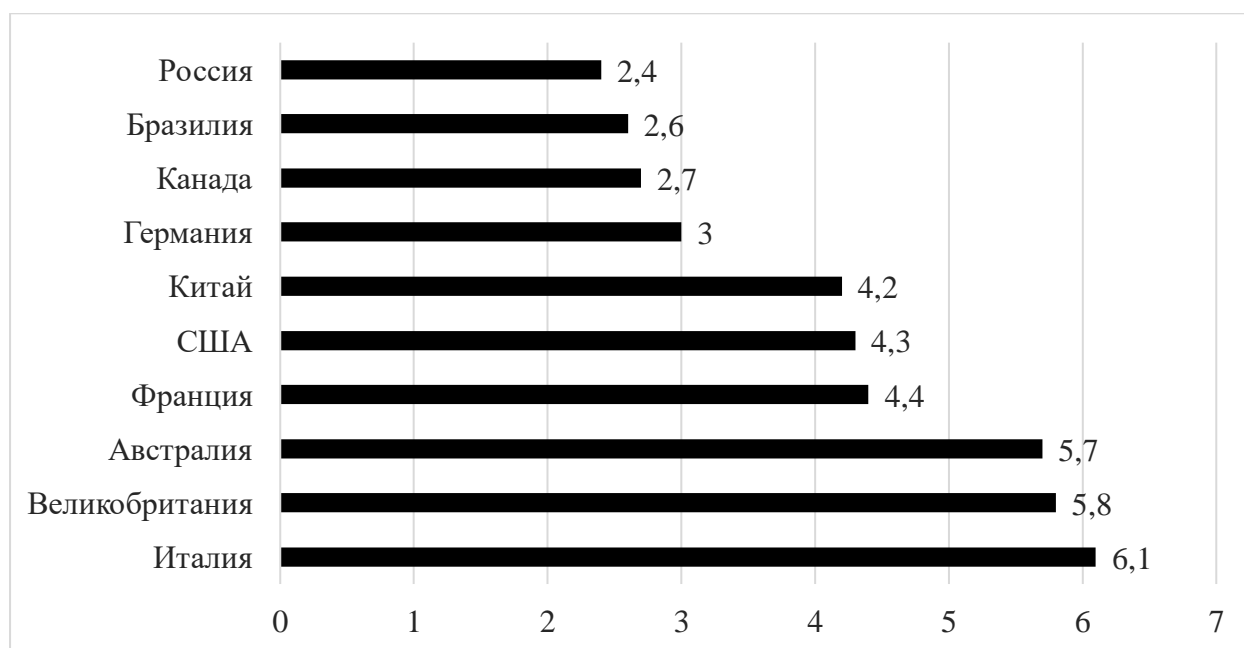


Рисунок 2 – Доля креативных индустрий в ВВП стран (2019 г., %)

По данным, отмеченным на рисунке выше (рис.2), наиболее успешным государством, с точки зрения развития креативного сектора, является Италия, где определены порядка 13 центров (городов, областей) рассредоточения креативных предприятий. В основном организации, имеющие отношение к креативному сектору экономики разделены на косвенные категории, обозначающие развитость культурно-исторического, образовательного и гастрономического видов туризма. Эксперты-аналитики исследования предполагают, что уместно выделить высокий прогресс в сфере связей с общественностью, архитектурой и дизайном в качестве постаментов для развития креативного бизнеса [7]. С ними трудно не согласиться, так как на рисунке 3 отчетливо видно, какая добавленная стоимость относилась к ведущим сферам за период с 2019 года по 2021 год.

## ТУРИЗМ

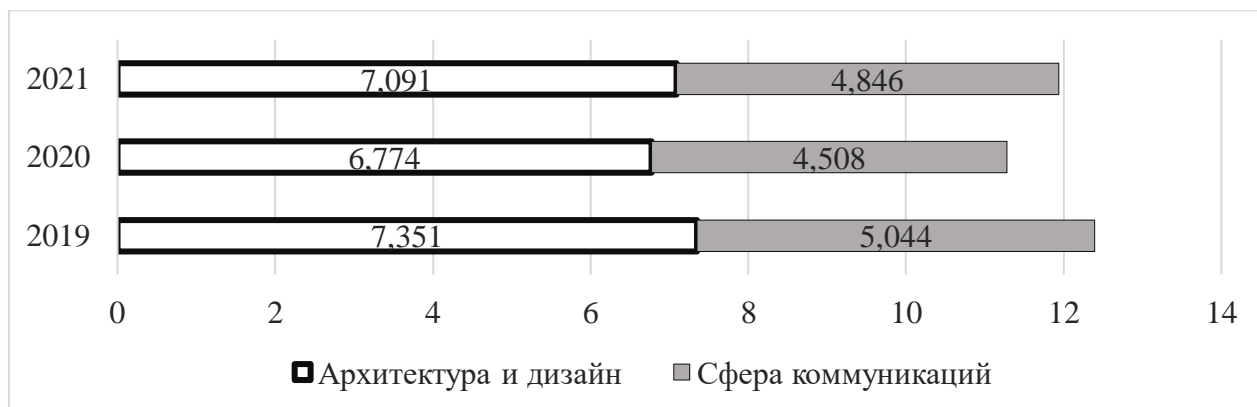


Рисунок 3 – Добавленная стоимость элементов креативной индустрии Италии (2019-2021 гг., млн. евро)

На диаграмме (рис.3) видно, что за период 2020 года показатель снизился не столь существенно в компаративном ключе, учитывая состояние мировых рынков во время эпидемии COVID-19. Если рассматривать данные по России, собранные из разных источников и приведенные на диаграмме ниже (рис.4), то становится очевидным, что условный показатель добавленной стоимости от блока архитектуры и дизайн Италии составляет по сумме лишь 0,07% от общей добавленной стоимости креативных индустрий России за 2022 год.

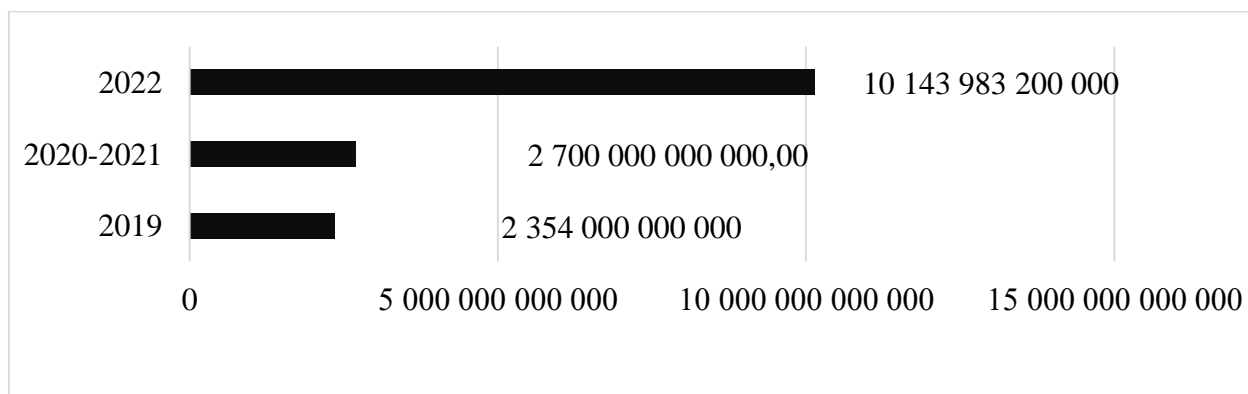


Рисунок 4 – Добавленная стоимость креативных индустрий России (2019-2020 г., трлн руб.)

Представленная информация повествует о том, что архитектурно-дизайнерская отрасль и сфера коммуникаций в Италии не являются целевыми с позиции развития креативных индустрий, но занимают достаточно глубокую нишу в экономике. Следовательно, положение страны на мировом рынке могло бы значительно измениться в положительную сторону с учетом широкого спектра сферы услуг и предложений на рынке туризма. Более того, согласно данным, стоит подчеркнуть, что несмотря на развитость ИТ-сектора России, креативное «гейм-плей» направление во многом зависит от западных разработок, что также подчеркивает необходимость смены вектора на активизацию российских специалистов и развитие технического прогресса, в том числе и с учетом сложившейся внешнеполитической обстановки.

Возвращаясь к туристскому сектору, следует проанализировать его вклад в ВВП страны за последние 3 года. Это важно для того, чтобы иметь представление о возможности изменить вклад в креативную экономику и оценить, насколько становление нишевого (креативного) сектора туризма элементом креативной экономики может поспособствовать изменению положения на туристском рынке.

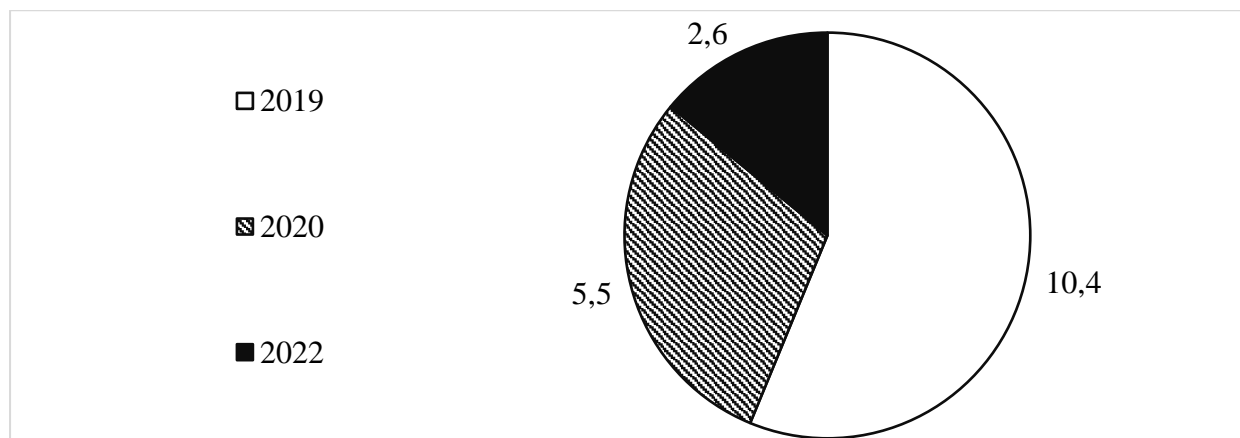


Рисунок 5 – Доля туризма в ВВП России (2019-2022 г., %)

Рисунок 5, составленный по данным, опубликованным на ресурсе «Российское Общество Знание» позволяет выделить, процентную долю туризма в ВВП страны, которая существенно снизилась под влиянием тяжелой эпидемиологической обстановки в России и обострившейся межнациональной ситуации [2]. Данные обстоятельства существенно повлияли и на мотивационный аспект путешественников, спровоцировали снижение показателя въездного туризма, что с одной стороны усложнило обстоятельства касательно продвижения российских дестинаций иностранным туристам, а с другой породило почву для развития внутреннего туризма.

Для сравнения с Россией стоит отметить, что многие страны, в числе которых Германия, Франция, Япония и США, успешно практикуют продвижение внутреннего туризма, так как являются поставщиками уникальных услуг и обладают полезными резервами, чтобы масштабировать такие виды туризма, как:

- медицинский туризм;
- гастрономический туризм;
- природный (эко) туризм;
- культурно-познавательный туризм;
- курортный туризм;
- активный и спортивный туризм;
- образовательный туризм и многие другие направления.

Тогда, как российские регионы обладают богатыми массивами ресурсов для осуществления подобных видов туристской деятельности в условиях особенностей отдельных субъектов (табл. 1).

Таблица 1 – Некоторые примеры субъектов РФ и характерных для них видов туризма с ресурсной базой

Субъект	Нишевый туризм	Ресурсная база
Краснодарский край	Лечебно-оздоровительный туризм Курортный туризм	Комбинация природных зон, благоприятный климат
Забайкальский край	Походный туризм Ландшафтный туризм	Резко-континентальный климат, горные местности, разнообразие флоры
Камчатский край	Природный туризм Треккинг-туризм	Горная местность, лесная местность, богатая флора и фауна
Республика Татарстан (Казань)	Гастрономический туризм Культурно-исторический туризм	Культурно-историческое и этническое наследие
Санкт-Петербург	Гастрономический туризм Культурно-исторический туризм	Историческое наследие, устоявшаяся традиционная и современная культуры
Калининград	Культурно-исторический туризм	Культурно-историческая база. полуанклавность территории



По таблице 1 можно сделать вывод, что признанные креативные индустрии в качестве вспомогательного элемента в условиях российских реалий достаточно развиты, чтобы качественно обогатить и продвинуть отечественный туристский продукт. Однако, важно отметить, что и сам продукт также является достойным элементом в системе креативной экономики за счет своих количественных и качественных преимуществ.

Туристский комплекс в РФ может во многом расцениваться в качестве креативной индустрии, так как деятельность в нем строится первоначально на идеях, которые в дальнейшем перерастают в потребительский опыт. Он приносит высокую прибыль в том случае, если идея проработана детально и преподнесена в качестве новейшего продукта, который позволяет испытать потребителю новые ощущения. Данные особенности характеризуют комплекс, как систему, которая всецело завязана на экономике впечатлений, тогда как впечатления и эмоциональный «экспириенс» - на новизне, своеобразии и исключительности.

Опыт потребителей может быть традиционным, а может являться исключительным, когда речь заходит о нишевом секторе - части туристского комплекса, которая предполагает узконаправленную деятельность для удовлетворения немассовых, специфических потребностей отдельных категорий клиентов. Здесь подразумевается любое специальное направление реализации туристско-рекреационных услуг, в рамках которого удовлетворяются нерядовые потребности, включающие нестандартный, профильный и периодически небезопасный опыт. То есть, нишевые виды туризма, построенные на эксклюзивных идеях, стоят в основе услуг, за счет чего формируется креативная база, позволяющая реализовать новые возможности для клиентов, которые ищут максимально близкий для себя ресурс реализации.

Подводя итоги и обобщая полученные результаты исследования, было выявлено, что эксперты российской туристической индустрии в частном порядке изучают тренды и отмечают перспективность узконаправленных видов туризма с точки зрения причисления к перечню категорий, влияющих на рост креативной экономики. Например, Елена Ищенко – эксперт по гастрономическому туризму от Российского союза туристической индустрии приняла участие в интервью для отечественного издания «Русская газета», где обозначила, что творческий (креативный) туризм является современным трендом, так как позволяет дать новый опыт и раскрыть культурные особенности регионов [1].

Считаю важным добавить, что в условиях креативного (нишевого) блока комплекса перед туристом открывается возможность поучаствовать в создании уникальных туристских продуктов, а предприятиям предоставляется шанс выявить и реализовать скрытый потенциал дестинации, чтобы занять коммерчески практичное и актуальное, в контексте специфики территории, место на рынке. Соглашусь с мнением коллег из Саратовского Государственного Университета – Черевичко Т.В. и Темяковой Т.В. в том, что прогресс цифровизации во всех системах и отраслях стимулирует нормотворческую деятельность и расширяет пространство для планирования, создания и продвижения сектора креативных (нишевых) видов туризма [9]. В дополнение отмечаю, что нишевый блок туризма не только поддерживает идейность о важности и практическом влиянии креативного сектора экономики, но также позволяет структурировать и категоризировать деятельность внутри регионов, сформировать образы субъектов в сознании потребителя целесообразно их предложениям в контексте сферы путешествий. Тогда как, среди предполагаемых территориальных брендов наблюдается развитие лечебно-оздоровительного и курортного вида туризма в Краснодарском крае, а также локально сформированной гастрономической культуры в Казани и Санкт-Петербурге.

Безусловно, нишевый туризм в России во многом не преодолел начальные этапы развития, так как внимание со стороны государственных органов затрагивает лишь некоторые его виды. Благодаря богатым культурно-этническим и историческим резервам, а также качественно подготовленным кадрам, наша страна может рассчитывать на активное развитие креативных видов туризма, на которых держится экономика впечатлений.

Пересечению двух принципиально важных в клиентской психологии и с точки зрения прибыли секторов экономики может поспособствовать симбиоз заявленных креативных индустрий и нишевого турсектора. То есть, особую эмоциональную ценность для узких сегментов потребителей будет приносить опыт, предполагающий соприкосновение с явлениями, которые не воспринимаются ими как обыденные в повседневной жизни. Так, например, особую ценность создают такие направления, как:

- кинематографический туризм;
- путешествия с использованием VR-технологий и возможностей создания дополненной реальности;
- историко-образовательный туризм;
- квест-экскурсии;
- экскурсии с элементами перформанса;
- гастрономические туры, включающие в себя посещение закрытых территорий и дегустацию сложных видов блюд. Следовательно, гипотеза исследования подтверждена и нишевый туризм можно считать наиболее близким видом деятельности к поддержанию креативного сектора экономики. При том, что современные потребности клиента основаны преимущественно на чувственном восприятии и получении уникального опыта, а заявленные креативные индустрии способны лишь отчасти удовлетворить их. То есть, данный сектор обладает ограниченным функционалом несмотря на то, что достаточно гибок в реализации своего потенциала.

#### Список литературы

1. Интервью Елены Ищенко «Новый вид туризма обеспечит незабываемые эмоциональные переживания»/ Интернет-портал издания «Российская газета». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2023/06/04/reg-ufo/novyj-vid-turizma-obespechit-nezabyvaemye-emocionalnye-perezhivaniia.html?ysclid=lm6udsuype786640120>, свободный. – (Дата обращения: 04.06.23).
2. Краткая сводка о туризме в России на портале «Российское Общество Знание». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://znanierussia.ru/articles/Туризм\\_в\\_России](https://znanierussia.ru/articles/Туризм_в_России), свободный. – (Дата обращения: 04.06.23).
3. Новостной раздел на официальном сайте «Высшая Школа Экономики». Статья «Картотека IQ: Креативные индустрии в России». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/493161047.html?ysclid=lm6vxxr9t4500960081>, свободный. – (Дата обращения: 04.06.23).
4. Статья «Правительство утвердило план мероприятий по развитию творческих индустрий». Новостной раздел официального интернет-ресурса Правительства РФ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/46294/>, свободный. – (Дата обращения: 04.06.23).
5. Статья «Правительство РФ утвердило план по развитию креативных индустрий». Новостной портал «Интерфакс». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.interfax.ru/russia/857508>, свободный. – (Дата обращения: 04.06.23).
6. Статья «Туризм как сектор креативной экономики». Электронная версия научного журнала «Креативная экономика». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://creativeconomy.ru/lib/112027?ysclid=lm7n01fow440189804>, свободный. – (Дата обращения: 04.06.23).
7. Foreign world statistics source «Statista». Block Art & Culture. Statistic article «Value added of creative industries in Italy from 2019 to 2021, by segment». Access: <https://www.statista.com/statistics/664289/added-value-of-the-creative-industries-italy-by-industry/>, free. – (Date of access: 04.06.23).
8. Foreign world statistics source «Statista». Block Art & Culture. Statistic article «Number of creative industry organizations in Russia in 2021, by segment». Access: <https://www.statista.com/statistics/1273917/creative-industry-organizations-number-by-segment-russia/>, free. – (Date of access: 04.06.23).
9. Foreign scientific source «Research gate». Access: [https://www.researchgate.net/publication/361497001\\_Creative\\_tourism\\_and\\_digitalization\\_of\\_society](https://www.researchgate.net/publication/361497001_Creative_tourism_and_digitalization_of_society), free. – (Date of access: 04.06.23).

**М.В. Дудко**  
Магистрант

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

**П.Ю. Шепелёв**  
Аспирант 1-го курса

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

**О.Ю. Дудко**  
Ассистент

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

## **ПРЕИМУЩЕСТВА И ОГРАНИЧЕНИЯ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА И 6 СИГМ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены две концепции управления производством (Lean Manufacturing, Six Sigma) и их слияние в методологию управления Lean Six Sigma, как совокупность методов и инструментов улучшения, успешно применяемых в управлении производственными предприятиями. Обозначены характерные особенности, названы преимущества и недостатки применения, предложены рекомендации, позволяющие менеджерам предприятий лучше подготовиться к их использованию для отлаживания процессов управления в производственном секторе.

**Ключевые слова:** концепция управления производством, совершенствование производственного процесса, методология управления производственным предприятием

**M.V. Dudko, P.Yu. Shepelev, O.Yu. Dudko**  
St. Petersburg State University of Economics

## **BENEFITS AND LIMITATIONS OF LEAN AND 6 SIGM TOOLS TO OPTIMIZE BUSINESS PROCESSES OF ORGANIZATIONS**

**Abstract.** The article considers two concepts of production management (Lean Manufacturing, Six Sigma) and their merging into the Lean Six Sigma management methodology, as a set of methods and improvement tools that are successfully used in the management of manufacturing enterprises. The characteristic features are indicated, the advantages and disadvantages of the application are named, recommendations are proposed that allow enterprise managers to be better prepared for their use for debugging management processes in the manufacturing sector.

**Keywords:** the concept of production management, improvement of the production process, methodology for managing a manufacturing enterprise

### **Введение**

Конкурентоспособность каждой организации, занимающейся производством, напрямую зависит от того, насколько эффективно она способна наращивать собственные конкурентные преимущества и своевременно реагировать на действия конкурентов и изменения во внешней среде. Современная динамика экономической конъюнктуры рынка показывает высокую степень волатильности и сокращение времени на трансформации, в основе которых – использование цифровых технологий [2]. Именно из-за них изменения во внешней среде происходят все быстрее, сама среда становится более агрессивной, а следовательно, возрастает неопределенность в управлении и риски.

Снизить неопределенность в управлении значительно помогают правильно выбранные концепции управления производством, которые позволяют корректно распределить ограниченные ресурсы и верно направить усилия сотрудников для достижения целей.

Одной из современных концепций управления, является Методология «Lean Six Sigma» – это объединение американской («Six Sigma») и японской («Lean Manufacturing») методологий, направленных на достижение лучшего результата деятельности организации. Она представляет собой совокупность методов управления бизнес-процессами предприятия, основанных на принципах «Бережливое производство» и «Шесть сигм». Методология «Lean» внутри неё являет собой набор действий, направленных на сокращение потерь на производстве и ускорение процессов выпуска готовой продукции путем стандартизации выполняемых операций и принимаемых решений, тогда как методология «Six Sigma» выступает набором нестандартизированных действий, цель выполнения которых сводится к повышению качества выпускаемой продукции и, как следствие, росту лояльности потребителей к ней и степени их удовлетворенности.

Впервые, интеграция этих двух концепций произошла в компании General Electric, в которой у сотрудников возникло понимание того, что они отлично дополняют друг друга и позволяют возвращать эффективных лидеров, т. к. «Lean» направлена на борьбу с потерями, а «Six Sigma» - на снижение вариабельности процессов. При этом, главная идея их объединения и непрерывного совершенствования состоит в обеспечении равновесия между интересами производителя и потребителя при удовлетворении их потребностей за счет отхода от негибкого подхода «Lean», несущего риск производства продукции «без излишеств» и подхода «Six Sigma», несущего риск неэффективного растрачивания ресурсов на незначительные изменения в продукте. На рисунке 1 видно, что баланс между подходами достигается через создание производителем достаточной ценности для потребителя (воспринимаемой им, как достаточная), при допустимых с его точки зрения расходах ресурсов и сохранении доли организации на рынке; не перегруженности её бизнес-процессов.

То есть концепция «Lean Six Sigma» может быть определена как методология улучшения бизнеса вне зависимости от вида деятельности, направленная на максимальное увеличение стоимости компании, обусловленная ростом качества её продукции/услуг, скорости производства и их предоставления, степени удовлетворенности и снижения затрат благодаря объединению инструментов и принципов бережливого производства и «Six Sigma».

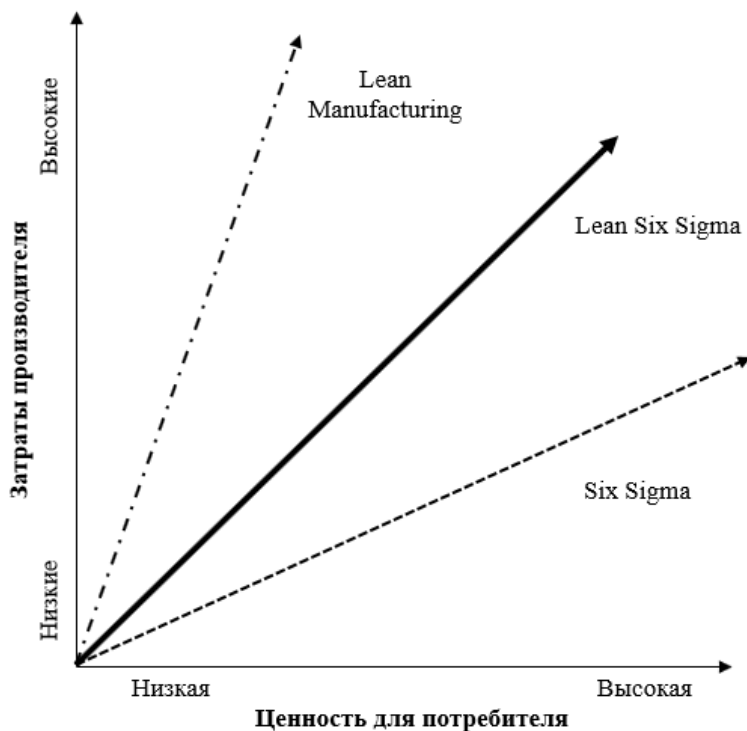


Рисунок 1 - Графическое представление концепций «Six Sigma», «Lean Manufacturing», «Lean Six Sigma»

## ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА

Согласно результатам исследования Института эффективности производства, опубликованным Институтом сертификации систем менеджмента качества, «Lean Six Sigma» в США используют порядка 70% производственных предприятий в качестве стратегического инструмента для непрерывного совершенствования своей деятельности, тогда как в качестве производственной системы применяют бережливое производство примерно 90% организаций. Такой высокий уровень внедрения методологии обусловлен её успехом в организациях, занимающихся разными видами деятельности, в качестве корпоративной стратегии начиная с 90-х годов и непрерывном совершенствовании по сей день. В Европе также распространено применение инструментов обеих концепций, и их слияние осуществлено в разных пропорциях на многих производственных предприятиях. Тогда как в России этот показатель значительно ниже несмотря на тот факт, что мировая практика как последовательного внедрения стратегий бизнес-процессов согласно этим концепциям, так и применения принципов объединенной методологии находит отражение в исследовательских работах многих русскоязычных авторов. Однако, промышленные предприятия в РФ по-прежнему отдают предпочтение инструментам «Lean», скорее игнорируя преимущества «Six Sigma» и объединённой методологии «Lean Six Sigma» для обеспечения единой и высокоэффективной стратегии изменений, что безусловно негативно сказывается на достижении их стратегических целей, развитии человеческого капитала и формировании ценности продукта/услуги для потребителя. При том что получить максимальную отдачу от интегрированной методологии можно за счет увеличения скорости бизнес-процессов и одновременного повышения точности выполнения работ по ним [1].

### Гипотеза

Гипотеза текущего исследования состоит в предположении, что изучение Методологии «Lean Six Sigma», а точнее выявление преимуществ и ограничений применения инструментов бережливого производства и шесть сигм для оптимизации процессов организации позволит ей рационально сориентироваться в выборе наиболее подходящего варианта управления собственным производством среди множества популярных сегодня концепций.

### Методы

В рамках исследования были проанализированы теоретические основы концепций «Lean manufacturing» и «Six Sigma» в отдельности и совместно, ряд научных публикаций и коммерческих данных производственных предприятий, находящихся в открытом доступе, которые показали, что наиболее эффективно именно совместное применение инструментов обеих методологий, поскольку это обеспечивает достижение синергетического эффекта.

### Результаты и обсуждение

Преимущества и ограничения, с которыми сталкиваются организации, желающие применить инструментарию методологии «Lean Six Sigma» для оптимизации собственных бизнес-процессов зависят от их потребностей развития. Сама методология больше всего подходит проектам, цель которых снизить объем потерь, сократить длительность бизнес-цикла производства продукта/услуги и их вариации, увеличить качество. То есть «Lean Six Sigma» - это проектноориентированный подход к развитию организации через решение её проблем в качестве бизнес-стратегии, ориентированной на совершенствование продукта/услуги под запрос клиента, его потребности; обеспечение роста производительности и улучшения финансовых показателей организации, что в совокупности создает условия для устойчивого роста уровня её конкурентоспособности посредством интеграции знаний о бизнес-процессах со статистическими данными, инжинирингом, управлением проектами.

В литературе, с точки зрения статистического подхода к методологии «Lean Six Sigma» она определяется в качестве процесса с уровнем успеха 99,9%, в котором Sigma ( $\sigma$ ) - это показатель стандартного отклонения (среднеквадратическое отклонение), используемый для нахождения средних величин, а точнее для оценки их изменений. То есть методологию «Lean Six Sigma» можно назвать строгой концепцией управления, что является её неоспоримым преимуществом.

Еще одним подходом к определению методологии «Lean Six Sigma» является - бизнес-подход, приверженцы которого считают её бизнес - стратегией организации, используемой для улучшения показателей прибыли, общей результативности бизнеса и эффективности работ, исходя из ожиданий клиентов, а значит ориентированных в первую очередь на опережение и удовлетворение их возрастающих потребностей. Здесь стоит отметить, что критически важно четко идентифицировать критерии качества оценки продукта/услуги и обеспечить взаимосвязь стремления и усилий по внедрению широкого инструментария (еще одно преимущество методологии) с бизнес-целями организации, чтобы не нарушить фокус на главную из них, поскольку ясно, что улучшение не поддающегося измерениям невозможно. Значит, создавая систему измерений важно корректно определить базовые из них и использовать актуальные данные и достоверную информацию для объективного принятия решений и анализа. А именно, организации должны построить систему измерений производительности своих бизнес-процессов таким образом, чтобы обеспечить гарантии своевременного отслеживания показателей, на основе которых можно осуществлять планирование, а не тех показателей, которые отражают уже наступившую ситуацию.

Обобщая оба этих подхода, можно сделать вывод, что широкое применение «Lean Six Sigma» на производственных предприятиях в США и Европе обусловлено тем, что методология позволяет организациям ясно формулировать финансовые цели и использовать обилие инструментов для улучшений, четко взаимосвязанных с экономией её денежных средств. Именно оригинальный набор инструментов и методов непрерывного улучшения, способных конкретизировать цели организации по увеличению её ценности: «Канбан», «Кайдзен», «5С», карты потоков создания ценности «Value Stream Mapping (VSM)», подходы «DMADV» и «DMADOV», предназначенные для разработки и внедрения новых услуг, продуктов или процессов, «DMAIC», как решение задачи совершенствования процесса или устранения проблемы согласно структурированному подходу, позволяющему пройти от определения сути к внедрению решений по совершенствованию с использованием лучших практик, можно назвать главным преимуществом методологии.

В сравнении с предыдущими, «Lean Six Sigma» как метод управления охватывает больше инициатив, направленных на повышение качества и включает его тотальное управление (Total Quality Management, TQM) и непрерывное улучшение (Continuous Quality Improvement, CQI), использует большее число финансовых показателей оценки, дополнительные, часто более расширенные средства анализа данных, где основное внимание уделяется потребностям клиентов и их удовлетворению с использованием средств управления проектами.

Участие в реализации идей концепции высшего руководства также выступает одним из её явных преимуществ, так как зачастую его приверженность идеям критически важна при внедрении, поскольку требуется вносить изменения в организационную инфраструктуру, и способствует росту доверия работников, их мотивации и налаживанию коммуникаций между собой, позволяющих скорее и более эффективно перейти к инновациям и наладить информационные потоки. Это в свою очередь обеспечивает развитие горизонтальных связей в коллективе и ведет к улучшению его морального фона. Изменения в корпоративной культуре организации и трансформация принципов работы её сотрудников, включительно их взглядов на оценку эффективности командной и индивидуальной работы, обязанностей и ответственности, обусловленные также большим вовлечением

## ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА

руководящего звена в реализацию коллективных интересов, тоже благоприятно сказываются на инициативности и творчестве коллектива.

В то же время при внедрении «Lean Six Sigma» существенно важно пересмотреть видение и реализуемые организацией стратегии, особенно в части согласованности бизнес-стратегии со стратегией непрерывного совершенствования. Это необходимо из-за того, что только их точное сочетание с корпоративной стратегией является наиболее важным фактором успешной реализации концепции, что можно назвать ключевой сложностью применения «Lean Six Sigma» для оптимизации бизнес-процессов организации.

Еще одной сложностью для организаций выступает отсутствие структурированного опыта развертывания и внедрения «Lean Six Sigma», вплоть до определения ответственных за инициативу о внедрении, которые в перспективе будут курировать весь процесс и должны будут пройти обучение, чтобы далее передать свои знания коллегам. Корректное формирование команды и определение лидера в ней, которые далее будут нести ответственность за управление программой методологии, позволит как следует построить структуру управления и сохранить динамику.

На ранних этапах внедрения концепции ограничением для заинтересованных сторон также может стать необходимость сосредоточить их внимание на общем успехе проекта. Важен системный взгляд и процессный подход к организации, поскольку именно он позволяет корректно оценить потребность в изменениях и выявить их перспективы. В противном случае возрастает риск растраты ресурсов на такие изменения, которые не приведут к желаемым результатам.

Некачественный менеджмент может привести к отклонениям программы от намеченного курса, равно как и нарушение сотрудниками установки лидера или сверх меры авторитарное руководство. С высокой долей вероятности это повлечет распад проекта, так как воспрепятствует построению коммуникативной сети, позволяющей обмениваться передовым опытом в том числе с представителями других организаций, который в перспективе можно тиражировать на проекты внедрения «Lean Six Sigma» и заранее выявлять потенциальные проблемы.

Для успеха многое зависит также и от выбора самого проекта, поскольку он должен быть реалистичным, организационно и финансово выгодным, ориентированным на клиентов. Важно, чтобы существовал конкретный набор мер и показателей для включения в них требований заказчика. Состояние проекта должно своевременно оцениваться экспертами, понимающими как использовать инструментарий и методы «Lean Six Sigma», чтобы не страдало качество и была возможность документально отслеживать ограничения проектного треугольника.

Обучение считается еще одним необходимым фактором успеха в осуществлении методов «Lean Six Sigma» при оптимизации процессов благодаря тому, что оно обязательно входит в комплексный подход к программе подготовки четырех различных уровней (поясов): Master, Черный, Зеленый, Желтый, тем самым позволяя обеспечить эффективность осуществления проектов. В правильном виде оно начинается сверху и должно затронуть всех сотрудников организации, а точнее их нужды и потребности как в качественном, так и в количественном выражении, а не только ставить своей целью выявление и подсчет дефектов и ошибок в управлении.

Слияние «Lean Six Sigma» с прочими современными инновационными методами управления делает эту методологию наиболее привлекательной сегодня, однако важным остается вопрос готовности предприятия к изменению своей организационной культуры, его готовности действительно реализовать работы согласно заявленному приоритету качества, начиная со стадии планирования, что без сильного руководства, лояльности к нему и качественного менеджмента невозможно при использовании любых инструментов управления. Поэтому понимание преимуществ и ограничений применения инструментов «Lean Six Sigma» для оптимизации процессов организации дает возможность для более

эффективного осуществления проектов, одновременно оставляя место для совершенствования.

Подводя итоги анализу преимуществ и ограничений применения инструментов «Lean Six Sigma» для оптимизации процессов организации, можно сделать вывод, что сегодня преимущества данной методологии перевешивают её недостатки, а инструменты используются в организациях по всему миру, занимающихся всеми видами деятельности (более 70% рейтинга Fortune 500, то есть 500 крупнейших компаний по версии журнала Fortune внедрили Lean Six Sigma методологию). Однако важно понимать, что при внедрении «Lean Six Sigma» в каждой из них могут быть выявлены разные проблемы и препятствия, которые следует своевременно устранить и еще только предстоит задокументировать.

### Список литературы

1. Савельева А.Д., Нестерова Ю.Д. Концепция Lean Six Sigma: проблемы внедрения на российских предприятиях // В сборнике: Молодой исследователь: вызовы и перспективы. сборник статей по материалам СXLVII международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 203 – 205.
2. Трофимов В.В., Трофимова Л.А., Минаков В.Ф., Шаныгин С.И., Кияев В.И., Ильина О.П., Макаrchук Т.А., Барабанова М.И., Путькина Л.В., Газуль С.М., Демченко С.А., Чуин С.А., Мешкова Я.Р. Сквозные технологии в цифровых экосистемах. Монография. Санкт-Петербург, 2022. С. 1 – 172.
3. Трофимова Н.Н. Lean Six Sigma как эффективный бизнес-инструмент для экономического роста современных промышленных предприятий // Этносоциум и межнациональная культура. – 2022. – № 1 (163). – С. 79 – 84.
4. Трофимова Н.Н. Ключевые направления оптимизации бизнес-процессов производственного предприятия на базе внедрения технологии стратегического управления «Lean Six Sigma» // Стратегии бизнеса. – 2021. – Т. 9. № 3. С. 89 – 93.
5. Трофимова Н.Н. Особенности и перспективы внедрения интегрированной методологии Lean Six Sigma на предприятии // Вестник университета. – 2021. – № 4. – С. 123 – 129.
6. Трофимова Н.Н. Проблемы стратегического управления бизнес-процессами в условиях комплексной цифровизации наукоемких производств // Вестник университета. – 2020. – № 8. – С. 33 – 40.



## CONTENTS OF THE ISSUE

<b>Introductory note to the issue</b>	3
---------------------------------------	---

### ECONOMY AND LABOR ORGANIZATION

<b>E.V.Antipova, A.V.Shepeleva</b> Staff deficit in the sphere of public food and ways to overcome IT	5
<b>M.A. Gordeeva, M. Laiho</b> Issues of regulation of the minimum wage and the living minimum: advisability and effectiveness of changes	11
<b>A. A. Solovyova, A.S. Bobova</b> Hr policy of the organization: the concept, essence and procedure of formation	19
<b>D.D. Sinyutina, V.D. Popova</b> Development of a strategy for personnel management in the oil and gas industry	25
<b>A.A. Люкова</b> The specific features of labour remuneration in the internal affairs bodies of the russian federation	34
<b>M.N. Titova</b> Features of remuneration of workers of physical culture in educational institutions of secondary education	44

### TOURISM

<b>P.Y. Eremicheva</b> Tourism (Niche sector) as a tool to increase the importance of the creative economy	51
--	----

### ORGANIZATION OF PRODUCTION

<b>M.V. Dudko, P.Yu. Shepelev, O.Yu. Dudko</b> Benefits and limitations of Lean and 6 Sigm tools to optimize business processes of organizations	59
--	----

CONTENTS OF THE ISSUE	65
Правила оформления и направления статей в журнал	66
Article Layout and Submission Guidelines	68

## ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ СТАТЕЙ В ЖУРНАЛ

Материалы (статьи и сведения об авторах) присылаются в редакцию по электронной почте: journal.hypothesis@gmail.com

Файл со статьёй необходимо называть по шаблону «фамилии авторов\_статья», например: Иванов\_Цыпченко\_статья.docx

Сведения об авторе(ах) высылаются дополнительным файлом, который следует назвать «фамилии авторов\_сведения», например, Иванов\_Цыпченко\_сведения.docx, и должны включать в себя:

- Ф.И.О. полностью на русском и английском языке;
- учёная степень, учёное звание (при наличии);
- должность и место работы / учебы.

При написании статьи рекомендуется придерживаться нижеследующей структуры статьи:

- **введение** – актуальность исследования, анализ литературы по теме, определение «белого пятна» в исследованиях этой темы другими авторами,
- **гипотеза** – идея, подвергающаяся проверке,
- **методы** (методика исследования) – когда, где, как были проведены исследования, какие материалы были использованы и кто был включен в выборку,
- **результаты и обсуждение** – какой ответ был найден, подтвердилась ли гипотеза, что означает ответ и почему это имеет значение, как найденная информация вписывается в результаты других исследователей, каковы перспективы дальнейших исследований,
- **благодарности** – указание грантодающей организации, исследовательской группы, института, на базе которого проведено исследование, личные благодарности коллегами и рецензентам и т.д.,
- **список литературы** – перечисляются только те источники, ссылки на которые есть в тексте статьи.

Названия разделов выделяются **полужирным шрифтом**.

### ТЕХНИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ ПО ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ

1. Необходимо указать код УДК.
2. Название статьи приводится на русском и английском языках, шрифт Times New Roman, 14 пт, полужирный, ПРОПИСНЫЕ буквы.
3. Аннотация статьи приводится на русском и английском языках, объем 400-500 знаков, шрифт Times New Roman, 10 пт.
4. Ключевые слова, отражающие основные идеи статьи (5-8 слов и словосочетаний на русском и английском языке), шрифт Times New Roman, 10 пт.
5. Редакция принимает статьи в форматах \*.doc, \*.docx. Если статья оформлена в текстовом редакторе отличном от MS Word, авторам необходимо обеспечить полную совместимость отправляемых материалов с MS Word 2013, а также полное соответствие данным требованиям по оформлению статей.
6. Объем статьи не более 10 страниц.
7. Формат страницы А4, ориентация – книжная. Поля: верхнее 2 см, нижнее 2 см, левое 3,5 см, правое 1,5 см. Межстрочный интервал – одинарный. Функция «Автоматическая расстановка переносов» должна быть отключена.
8. Текст статьи оформляется на русском языке с абзацным отступом 0,7 см, с выравниванием по ширине. Размер шрифта 12 пт, гарнитура Times New Roman, начертание обычное.
9. В тексте могут приводиться рисунки и таблицы, которые размещаются непосредственно после их упоминания, либо на следующей странице. При необходимости в тексте статьи приводятся формулы.
10. Рисунки оформляются только в черно-белом варианте. Разрешение рисунков должно быть не ниже 300 dpi. Все рисунки должны быть пронумерованы, если рисунок в статье один, то он не нумеруется. В тексте статьи рисунки подписываются снизу, без абзацного отступа, выравнивание по ширине. Размер шрифта 10 пт, гарнитура Times New Roman, начертание обычное. Подпись: «Рисунок X. Название рисунка» (где X — номер рисунка), без точки в конце. После наименования рисунка пропускается одна пустая строка, рисунок сверху от текста также отделяется одной пустой строкой.
11. Таблицы должны быть представлены в виде (формате), позволяющем их редактирование при подготовке журнала к выпуску. Все таблицы должны быть пронумерованы, если таблица в статье одна, то она не нумеруется. Размер шрифта таблиц 10 пт, гарнитура Times New Roman, начертание обычное.. В тексте статьи таблицы подписываются сверху, без абзацного отступа, выравнивание по ширине. Размер шрифта 10 пт, гарнитура Times New Roman, начертание обычное. Подпись: «Таблица X. Название таблицы» (где X – номер таблицы), без точки в конце. Таблица отделяется от текста сверху и снизу пустой строкой.
12. Формулы оформляются с использованием встроенного средства оформления формул программы текстового редактора.

13. Статья оформляется без приложений.
14. По тексту статьи должны иметься ссылки на позиции, приведенные в списке литературы. Ссылки по тексту оформляются в квадратных скобках, с указанием номера позиции в списке литературы. Например: [7]. Если ссылка идет на конкретную страницу (диапазон страниц), это указывается. Например: [5, с. 7] или [4, с. 1-2]. Если ссылка идет на несколько позиций списка литературы, то они перечисляются в общих квадратных скобках, по возрастанию номеров, с разделением точками с запятой. Например: [7, с. 111; 8; 10, с. 3-5; 11] (неправильно: [3], [5]). Если ссылка на литературу стоит в конце предложения, то оканчивающий предложение знак препинания ставится после закрывающей квадратной скобки (правильно: «... ряда авторов [7; 8].» неправильно: «... ряда авторов [7; 8]»).
15. Список литературы приводится в конце статьи. Наличие списка литературы — обязательно. Шрифт Times New Roman, размер 10 пт., выравнивание по ширине. Список литературы оформляется по ГОСТ 7.0.5-2008. В статьях допускаются только затекстовые ссылки. Источники должны быть упорядочены по алфавиту (сначала – источники на русском языке, затем – на иностранных языках)

Подробнее о порядке направления и опубликования статей в журнале можно узнать на сайте журнала, а также – связавшись с редакцией по телефону или электронной почте.

#### **Контакты редакции**

Адрес: Российская Федерация, 191023, г. Санкт-Петербург,  
Наб. канала Грибоедова 30-32, литера А  
Телефон: +7 (812) 458-97-30 доб. 3193  
<http://hypothesis-journal.ru>  
E-mail: [journal.hypothesis@gmail.com](mailto:journal.hypothesis@gmail.com)

## ARTICLE LAYOUT AND SUBMISSION GUIDELINES

The materials (articles and author information) should be sent via e-mail: [journal.hypothesis@gmail.com](mailto:journal.hypothesis@gmail.com)

The file containing the article should be named as per the template "authors' last names\_article", for instance: Ivanov\_Slezinski\_article.docx

Information about the author(s) should be sent in a separate file, which should be called "authors' last names\_information", for example Ivanov\_Slezinski\_information.docx. It should include:

- full name in Russian and English;
- science degree, academic rank (if available);
- position and place of work / study.

The following article structure is recommended:

- **introduction** – relevance of the research, analysis of literature on the subject, determination of "blank spots" in other authors' research on the subject;
- **hypothesis** – idea being tested in the research;
- **methods** (research methodology) – information on when, where and how research was conducted, what materials have been used and who was included in the sample;
- **results and discussion** – information on the solution found, on whether the hypothesis has been confirmed, the meaning and relevance of the solution, how the information received fits in with the results of other researchers and what prospects for further research exist;
- **credits** – information on donor organizations, research groups, institute the research was based at, personal acknowledgements to colleagues, reviewers, etc.;
- **references** – only sources referenced within the article's text should be listed.

Section titles should be highlighted in **bold**.

### TECHNICAL REQUIREMENTS FOR ARTICLES

1. The UDC code should be specified.
2. The title of the article should be provided in Russian and English, font Times New Roman, 14pt, bold, UPPERCASE.
3. Abstract for the article should be provided in Russian and English. The volume of the abstract is 400-500 characters, font Times New Roman, 10pt.
4. Keywords reflecting the article's main ideas (5-8 words and phrases in Russian and English), in Times New Roman, 10pt.
5. The Editorial Board accepts articles in \*.doc and \*.docx formats. In case the article has been produced in a text editor other than MS Word, authors should ensure full compatibility of all materials submitted with MS Word 2013, as well as complete compliance with the present guidelines.
6. The volume of the article should not exceed 10 pages.
7. Page format A4, portrait orientation. Margins: top 2 cm, bottom 2 cm, left 3.5 cm, right 1.5 cm. Line spacing – 1.0. Automatic hyphenation should be disabled.
8. The text of the article should be in English or other supported languages, paragraph indentation 0.7 cm, aligned by width. Font size 12pt, Times New Roman, font style regular.
9. The text may contain figures and tables. They should be placed immediately after their mention or on the next page. Formulas within the article text are optional.
10. All figures should be black-and-white. Their resolution should be 300 dpi or higher. All figures should be numbered, except if the article contains a single figure. Figures within the article text should have captions at the bottom, no indentation, justified. Font size 10pt, Times New Roman, font style regular. Caption: "Figure X. Figure name" (where X is the figure number), no full point at the end. An empty line should be skipped after the caption as well as before the figure.
11. All tables should be presented in the form (format) allowing their editing in the process of journal publication preparation. All tables should be numbered, except if the article contains a single table. The required table font size is 10pt, Times New Roman, font style regular. Captions should be placed above the tables, no indentation, justified. Font size 10pt, Times New Roman, font style regular. Caption: "Table X. Table name" (where X is the table number), no full point at the end. Each table should be separated from the text by an empty line above and below it.
12. Formulas should be made using the text editor's built-in formula design tools.
13. The article should not have appendices.
14. The text of the article should contain references for all sources provided in the References section. References within the text are made in square brackets, with the number indicating the source's position in the References section inside them. For instance: [7]. In case the specific page (or page range) is being referenced, this should also be indicated. For instance: [5, p. 7] or [4, pp. 1-2]. If several items are being referenced simultaneously, they should all be listed in a single square bracket set in ascending order as per the References section, separated by semicolons. For instance: [7, p. 111; 8; 10, pp. 3-5; 11] (wrong: {3}, {5}). If a reference is located at the end of a sentence, the punctuation mark ending the sentence is placed after the closing square bracket (correct: "... of a number of authors [7; 8].» incorrect: «... of a number of authors. [7; 8]").

15. References should be listed at the end of the article in Times New Roman, 10pt, justified. This requirement is obligatory. The references are made according to GOST 7.0.5-2008. Only endnote references are allowed within the articles. Sources should be listed alphabetically (with sources in Russian or Local language going first, in foreign languages second)

You can find out more information on article submission and publishing procedures on the journal's web site <http://hypothesis-journal.ru/podat-statiu> or by contacting the editorial office via phone or email [journal.hypothesis@gmail.com](mailto:journal.hypothesis@gmail.com).

Подписано в печать 30.06.2023. Формат 60×84 1/8.  
Усл. печ. л. 4,5 Тираж 1000 экз.

Издательство СПбГЭУ. 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30-32, литер А  
Отпечатано на полиграфической базе СПбГЭУ