

ные образовательные стандарты высшего профессионального образования: методические рекомендации для организаторов проектных работ и профессорско-преподавательских коллективов вузов / авт.-сост. И. В. Осипова, О. В. Тарасюк; Рос. гос. проф.-пед. ун-т. Екатеринбург, 2009. 100 с.

9. Рытов А. И. Образовательная сеть для повышения квалификации педагогов/ А. И. Рытов // Народное образование. 2011. № 9. С. 153–159.

УДК 378.126:37.08

А. А. Воронина

A. A. Voronina

*ФГАОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогический университет», Екатеринбург
Russian State Vocational Pedagogical University, Yekaterinburg*

С. В. Парамонова

S. V. Paramonova

*ФГБОУ ВО «Уральский государственный юридический университет», Екатеринбург
Ural State Law University, Yekaterinburg*

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

CONTROL OF THE ENLISTED POTENTIAL OF THE HIGHER SCHOOL: PROBLEMS AND THE PROSPECTS

***Аннотация.** Рассматриваются вопросы управления кадровым потенциалом высшей школы в связи с обновлением нормативных правовых актов в сфере труда, образования и науки. Определены некоторые проблемы в сфере управления кадровыми ресурсами и регулирования труда педагогических работников в системе высшего образования. Обозначены перспективы внедрения эффективного контракта и причины, препятствующие его внедрению.*

***Abstract.** In the article the problems of control of the enlisted potential of higher school in connection with the renovation of normative lawful reports in the sphere of labor, formation and science are examined. Some problems in the sphere of control of cadre*

resources and the regulation of the labor of pedagogical workers in the system of higher education are determined. Are designated the prospects of introducing the effective contract and the reasons, which impede its introduction.

Ключевые слова: государственная кадровая политика в сфере образования, научно-педагогические работники, кадровый потенциал высшей школы, основной персонал, эффективный контракт.

Keywords: state cadre policy in the sphere of formation, scientific-pedagogical workers, the enlisted potential of higher school, basic personnel, effective contract.

Управленческие решения в сфере функционирования и развития системы образования в целом и высшего образования нашли свое отражение в указе Президента России от 07.05.2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» [4]. В названном указе поставлены акценты на проблемных вопросах, решение которых объективно затянулось в силу тех или иных причин, а также определен перечень значимых целей и задач стратегического развития общества и государства.

С момента определения вектора деятельности в интенсивном режиме начали действовать механизмы ускорения процессов внедрения новых управленческих технологий в отношении практически всех ресурсов, обеспечивающих работу системы образования.

Безусловно, проявляются факторы объективного и субъективного характера, способствующие сопротивлению нововведениям, несмотря на то, что исполнение этого указа, равно как и иных указов, находится на личном контроле Президента РФ. Думается, что бессмысленно дискутировать, хороши или плохи новые требования к системе высшего образования, совершенны или несовершенны средства, используемые в управлении системой, реформирование неизбежно. Одной из причин упорного сопротивления участников соответствующих процессов видится недостаточность популяризации проводимых реформ, а главное – слабая информированность непосредственных исполнителей о происходящих событиях и их предпосылках.

Объективно нетипичной для сферы образования, а потому вызывающей в большинстве случаев опасения и тревогу, является ситуация, когда достаточно быстро и коренным образом надлежит изменить подход к управлению кадровым потенциалом высшей школы. Для образовательных организаций высшего образования, где осуществлялось внедрение и работает система менеджмента качества, такие проблемы носят не столь острый характер, но не исключены полностью.

Усиление внимания к кадровому потенциалу высшей школы обусловлено необходимостью обеспечения высокого качества образования, ориентированного на потребности современного общества, государства и конкретного человека. Кадровый потенциал отражает ресурсную составляющую развития системы и повышения качества образования. Его можно оценить как ресурс (актив), источник интеллектуального капитала и конкурентных преимуществ. Посредством оценки, в том числе кадрового потенциала, выявляются способности образовательной организации высшего образования к решению проблем инновационного развития образования.

Наряду с традиционным государственным статистическим наблюдением оценка кадрового потенциала высшей школы осуществляется в рамках ежегодного мониторинга эффективности деятельности и процедур самообследования. Государственное статистическое наблюдение находится во взаимосвязи и с ежегодным мониторингом, и с самообследованием.

В рамках мониторинга по основным направлениям деятельности образовательной организации высшего образования, проводимого в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 05.08.2013 г. № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования» [6], подвергается изучению кадровое обеспечение в части реализации образовательных программ высшего образования, а также проводится оценка уровня заработной платы педагогических работников. О кадровом составе собирается следующая информация: численность, уровень образования, возраст, должность (профессия), условия занятости (основная работа, работа по совместительству), освоение программ дополнительного профессионального образования (повышение квалификации и профессиональная переподготовка), размер ставки и др.

Самообследование образовательной организацией высшего образования осуществляется в порядке, установленном приказом Минобрнауки России от 14.06.2013 г. № 462 [10]. Отчет о самообследовании включает в себя аналитическую часть и результаты анализа показателей самообследования. Согласно Методическим рекомендациям (письмо Минобрнауки России от 20.03.2014 г. № АК-634/05), в аналитической части отчета проводится анализ внутренней системы оценки

качества образования и кадрового обеспечения по направлениям подготовки обучающихся, приводятся сведения об организации повышения квалификации профессорско-преподавательского состава, анализ возрастного состава преподавателей.

Показатели, которые подлежат анализу в рамках самообследования, утверждены приказом Минобрнауки России от 10.12.2013 г. № 1324 [9]. Показатели по кадровому обеспечению имеют количественное и процентное выражение и сводятся к оценке персонала (исключительно научно-педагогических работников) по таким критериям, как возраст, наличие или отсутствие ученой степени кандидата или доктора наук. Несмотря на отсутствие целостности, глубины и критического подхода, поскольку опыт внутреннего аудита у образовательных организаций высшего образования, как правило, отсутствует, процедура самообследования полезна в первую очередь для самой образовательной организации, поскольку предоставляет возможность научиться анализировать свои ресурсы и самостоятельно выстраивать линию управления ими.

В ходе мониторинга эффективности деятельности и в ходе самообследования в рамках одного из основных направлений – «Научная деятельность образовательной организации» – оценке подвергаются сведения о количестве цитирований в индексируемых системах цитирования Web of Science, Scopus, в Российском индексе научного цитирования, а также количество статей (публикаций) в научной периодике, индексируемой в указанных системах. Без внимания не остается и такой индикатор, как отношение среднего заработка научно-педагогического работника в образовательной организации к средней заработной плате в регионе.

В рамках аудита оплаты труда государство пытается контролировать и такой показатель, как соотношение численности (удельного веса) научно-педагогических работников и иных категорий работников образовательной организации. В настоящее время вузам рекомендовано соотношение 60 % научно-педагогических работников на 40 % иных, куда отнесен и административно-управленческий персонал. Однако во многих вузах это соотношение не выдерживается. Одной из причин этого видится увеличение бюрократической составляющей в деятельности вуза, которая усилилась в последние годы и вызвана

бесконечными изменениями организационного характера, включая частую смену образовательных стандартов, введение мониторинга деятельности вуза и др.

В ближайшем будущем неизбежно уточнение или даже смена методики оценки соотношения численности (удельного веса) персонала, сравнительному анализу будут подвергнуты не только и не столько соответствующие фонды оплаты труда, а количество штатных единиц.

Информация о текущем состоянии кадрового потенциала высшей школы, а также ее анализ в динамике в совокупности со сведениями, полученными с использованием иных инструментов, определяют работу по выявлению проблем системного характера и по обеспечению их оперативного и адекватного решения на уровне государственного управления. Предоставление образовательным организациям высшего образования возможности самообследования позволяет вовлечь их в процесс управления своими собственными ресурсами, а значит, большая часть проблем может и должна быть решена на локальном уровне.

Представляется, что многоуровневая и разноплановая система так называемого взаимоувязанного, контролируемого аудита кроме тех целей и задач, которые сформулированы в соответствующих нормативных документах, может использоваться не только для принятия оперативных управленческих решений на разных уровнях, но и для совершенствования правового регулирования труда научно-педагогических работников.

К таким интенсивным изменениям и тем более к расширению пределов самостоятельности в управлении своими ресурсами, в том числе и кадровым потенциалом, высшая школа не готова. Безусловно, со временем ситуация будет меняться. Главное – не упустить из виду один важный момент: стандарты менеджмента, применяемые в коммерческих сферах деятельности в отношении персонала, не смогут обеспечить результат в сфере образования, если не будут скорректированы с учетом особенностей кадрового состава образовательных организаций высшего образования.

Имеет смысл учитывать и то обстоятельство, что кадровые ресурсы высшей школы не сводятся исключительно к научно-педагогическим работникам. Качество оказания образовательных услуг и каче-

ство обучения как такового образуют в конечном итоге категорию качества образования. Поэтому на конечный результат в итоге работают все без исключения категории персонала, что также видно по показателям, анализируемым посредством мониторинга эффективности деятельности. Тем более видится некорректным по отношению к работникам смещение акцентов в ту или иную сторону, притом что для сферы образования является традиционным совмещение педагогической и иных видов деятельности.

Демотивирующей по отношению к персоналу следует признать политику, предполагающую достаточно агрессивные стандарты деления персонала высшей школы на основной и иной, который выполняет вспомогательные, обслуживающие функции. Имеет смысл еще раз подчеркнуть, что основной является образовательная деятельность, а не персонал. В погоне за скорейшим восстановлением статуса педагога и престижа профессии (что социально значимо без всяких сомнений) средствами, которые лежат на поверхности (в том числе речь идет и о заработной плате), вполне вероятно, что может возникнуть угроза обострения иных кадровых проблем, которые, в свою очередь, серьезно повлияют на эффективность деятельности образовательных организаций.

Перспективным видится несколько иной сбалансированный выход из ситуации, который позволял бы управление кадровым потенциалом высшей школы выстраивать в зависимости от направления деятельности с учетом того, какой именно персонал и в какой степени принимает участие в том или ином конкретном процессе, для развития образовательной организации в целом. В частности, у образовательных организаций высшего образования сегодня имеется острая потребность в кадровых ресурсах и новых технологиях для управления финансово-экономической деятельностью, инфраструктурой, персоналом и т. д. Такие проблемы, в том числе проблемы кадрового голода, тоже нужно решать.

Реализация образовательных программ и научных проектов в высшей школе обеспечена составом научно-педагогических работников. Характерной чертой правового регулирования трудовых отношений с научно-педагогическими работниками является то, что на протяжении длительного времени традиции и стандарты шли вразрез с эволю-

цией правового регулирования в сфере труда. Нельзя сказать, что проблеме удалось полностью преодолеть и, тем более, будет неверным отрицать, что традиции и стандарты оказали влияние на развитие правового регулирования в сфере труда.

Бесспорно, приоритетным для образовательных организаций высшего образования всегда будет являться кадровое обеспечение образовательной, научно-исследовательской, международной деятельности. А в этом аспекте более разумным представляется переход от оценки исключительно количественной, по большей части формальной, к оценке качественной составляющей кадрового потенциала высшей школы. Над разработкой методов повышения эффективности и индикаторов качества только предстоит работать. Это, в свою очередь, упростит и ускорит работу по решению проблем с подготовкой и переподготовкой кадров для высшей школы.

Возможностью повысить качественную составляющую основной деятельности образовательных организаций является внедрение так называемого эффективного контракта с научно-педагогическими работниками. Это, как представляется, напрямую должно быть увязано с процессом поэтапного повышения заработной платы в системе образования для педагогических работников. Нельзя рассматривать эффективный контракт как нечто абсолютно новое, эффективный контракт не представляет собой новую юридическую конструкцию. По сути, это есть не что иное, как трудовой договор, но особенность его в том, что в нем конкретизированы обязанности работника с установлением определенных количественных и качественных показателей.

Об эффективном контракте уже написано много статей, вопрос внедрения эффективного контракта рассматривался на многочисленных совещаниях, семинарах, конференциях разного уровня [1–3, 11]. Однако приходится констатировать, что спустя почти три года с момента возникновения идеи эффективного контракта его внедрение так и не осуществилось. Причинами этого положения видятся неясность в установлении показателей эффективности и отсутствие достаточных финансовых средств для широкого внедрения эффективного контракта, поскольку он обязательно должен быть материальным стимулом для работника и, следовательно, повлечь реальное повышение заработной платы. В связи с тем, что в настоящее время процесс финан-

сирования любого управленческого решения вызывает затруднения, думается, что в ближайшее время этот вопрос так и не будет решен.

Проблемой видится не только определение конкретных показателей эффективности работы преподавателей, но и то, что этот вопрос по содержанию отдан на откуп вузу. К сожалению, нередко на практике предоставленная работодателю свобода приводит к нарушению прав работников. В данном случае это либо будут установлены требования к преподавателю, которые не входят в его круг обязанностей, определенных Единым тарифно-квалификационным справочником, либо будут установлены повышенные количественные показатели, что приведет к еще большей интенсивности труда и, как следствие, негативно отразится на основной деятельности образовательной организации.

Кроме того, переход на эффективный контракт всех преподавателей невозможен в связи с тем, что процедурно переход на него состоит в заключении дополнительного соглашения к трудовому договору, что возможно лишь с согласия работника. Думается, что далеко не все преподаватели согласятся переходить на эффективный контракт, так как это связано с принятием дополнительных обязательств, которые могут быть не обеспечены соответствующей оплатой труда.

На состояние кадрового обеспечения образовательного процесса в вузах, безусловно, влияют все процессы, в том числе реформирование и модернизация, в результате которых возникли новые формы и технологии обучения, уменьшился срок обучения, так как почти полностью был уничтожен специалитет, были введены новые федеральные государственные образовательные стандарты, реализация которых напрямую связана со многими составляющими труда научно-педагогических работников, в том числе и с учебной нагрузкой. Изменения в системе высшего образования, безусловно, имеют как положительные, так и негативные последствия. К последним относятся и возникшее снижение гарантий в сфере труда научно-педагогических работников, чему предшествовали определенные объективные обстоятельства. В системе образования это прежде всего снижение учебной нагрузки, вызванное не только внедрением новых образовательных стандартов, но и уменьшением контингента, внедрением дистанционной формы обучения, расширением сетевого взаимодействия вузов. На кадровые последствия реформирования и модернизации вы-

нуждены реагировать и Министерство образования и науки Российской Федерации, и каждый отдельно взятый вуз. Кадровая проблема в вузах существует достаточно давно, но сегодня возникла ситуация еще и с необходимостью оптимизации образовательного процесса, включая минимизацию расходов на него, в том числе и на кадровые ресурсы. Таким образом, практически в каждом вузе появились «лишние» преподаватели, возникла необходимость избавления от них.

Во всех государственных вузах практически одна и та же картина:

- значительная часть работников работает на условиях неполного времени, т. е. преподаватели занимают долю ставки, причем размер этой доли имеет разброс от 0,1 до 0,9 ставки, что приводит к высокой штатной численности;
- нормы учебной работы на ставку фактически приближены к максимальным 900 ч в год;
- в структуре профессорско-преподавательского состава (ППС) велик процент лиц пенсионного возраста, которые уже не соответствуют квалификационным требованиям, предъявляемым к должностям ППС, и уже не могут или не хотят осваивать что-то новое, ориентированы на работу по традиционной схеме;
- многие преподаватели работают «неэффективно», так как имеют низкий уровень квалификации;
- заработная плата преподавателей вузов остается недопустимо низкой.

Итак, с точки зрения работника, есть проблемы низкой заработной платы, неполной занятости, высокой интенсивности труда, что свидетельствует о наличии реального снижения уровня гарантий в сфере труда научно-педагогических работников; с точки зрения работодателя (вуза), есть проблема «лишних людей». Необходимо отметить, что проблема «лишних людей» никого особо не волновала, пока не вышел указ Президента РФ от 07.05.2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» [5], которым среди прочих была поставлена задача доведения среднего заработка преподавателей вузов к 2018 г. до размера двукратной средней заработной платы по региону.

В сложившихся условиях с учетом поставленной Президентом РФ задачи Правительство РФ распоряжением от 26.11.2012 г. № 2190-р

утвердило программу поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 гг., а распоряжением от 30.12.2012 г. № 2620-р – план мероприятий («дорожную карту») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» (в настоящее время документ утратил силу и действует распоряжение Правительства РФ от 30.04.2014 г. № 722-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» [8].

Если обратиться к «дорожной карте» в части повышения заработной платы ППС, то видно, что она не реализована в полном объеме.

Министерство образования и науки РФ также предприняло некоторые попытки решить обозначенные проблемы. Так, письмом заместителя министра образования и науки РФ от 29.05.2013 г. № АП-867/04 вузам было рекомендовано устанавливать размер оклада по должностям ППС, по которым Единым квалификационным справочником (Приказ Минздравсоцразвития РФ от 11.01.2011 г. № 1н) [7] предусмотрены требования к наличию ученой степени, на уровне в среднем не менее 80 % от средней заработной платы по экономике соответствующего региона. Обращает на себя внимание то, что основной акцент по данному вопросу сделан только на «остепененных» преподавателей. С одной стороны, обоснованно, поскольку ученая степень говорит о высокой квалификации работника (преподавателя), но это не означает, что преподавателям, не имеющим ученой степени, не надо повышать заработную плату. Немаловажно и то обстоятельство, что далеко не всегда формальная квалификация соответствует реальной (если учесть, что факты купленных диссертаций, увы, есть). Ученая степень говорит лишь о способности работника заниматься научной деятельностью, а среди обязанностей преподавателя есть и другие, не менее важные (учебная, методическая, воспитательная). Кроме того, необходимо отличать должностной оклад (базовый оклад) от средней заработной платы работника. Средняя заработная плата всегда выше, чем должностной оклад, поскольку включает в себя все виды выплат, в том числе и стимулирующие надбавки.

В то же время есть примеры повышения заработной платы научно-педагогическим работникам за счет внедрения рейтинговой сис-

темы оценки труда ППС, с помощью которой формируется размер стимулирующей надбавки каждому преподавателю. Но поскольку базовые оклады остаются низкими (например, ассистента – 6000 р., доцента – 18 000 р.), то и внедрение рейтинговой системы для многих преподавателей не снимает актуальность вопроса.

Таким образом, проблема повышения заработной платы остается таковой почти во всех вузах. По данному вопросу можно сказать, что вузы эту рекомендацию не выполнили: базовые оклады по-прежнему остаются на низком уровне.

Примечательно, что речь не идет о повышении заработной платы на ставку, в данном случае рассматривается общий размер заработной платы. Поэтому работодателю для достижения цели, поставленной Президентом РФ, невыгодно учитывать работников, занятых на неполную ставку, иначе указ Президента будет просто невыполнимым, а руководитель вуза рискует быть признанным «неэффективным менеджером» и будет уволен.

Особого внимания заслуживает позиция Министерства образования и науки по вопросу неполной занятости ППС. В вышеназванном письме отмечено, что Министерство считает целесообразным ограничить количество педагогических работников, осуществляющих трудовую деятельность по основному месту работы на долю ставки (0,95–0,25), до 15 % от общего числа ставок таких работников в штатном расписании учреждения, за исключением федеральных университетов, научно-исследовательских университетов, Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова и Санкт-Петербургского государственного университета.

Следует отметить, что указанная позиция есть рекомендация, а не правовая норма, которая должна выполняться. Но многие ректоры вузов восприняли эту рекомендацию как требование, подлежащее обязательному исполнению. С одной стороны, учитывать данную позицию Министерства необходимо при принятии кадровых управленческих решений, но в то же время следует помнить о ст. 2 Конституции РФ, провозглашающей, что человек, его права и свободы являются высшей ценностью государства. Применительно к этой ситуации это означает, что организационные мероприятия по уменьшению численности работников, работающих на условиях неполной ставки, должны в полной мере соответствовать Трудовому кодексу РФ.

Во многих вузах в настоящее время осуществляются мероприятия по сокращению работников, работающих на неполную ставку, в том числе и совместителей. Сложнее обстоит дело с основными работниками, так как в системе российского высшего образования традиционно педагогические работники в строю «до последнего», а потому желающих уходить по собственному желанию не так уж много. Значит, перед вузом встает проблема выполнения министерской установки, но с соблюдением требований закона.

Список литературы

1. *Гриненко С. В.* Эффективный контракт в системе воспроизводства научно-педагогических кадров / С. В. Гриненко, М. А. Масыч, И. К. Шевченко // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 5. С. 30–35.

2. *Костырин И. Н.* Возможности эффективного контракта в академической деятельности преподавателей вузов / И. Н. Костырин // Актуальные вопросы современной науки. 2012. № 23. С. 217–224.

3. *Миляева Л. Г.* Совершенствование системы оплаты труда преподавателей вузов, базирующееся на внедрении эффективного контракта / Л. Г. Миляева // Гуманизация образования. 2014. № 4. С. 17–21.

4. *О мерах* по реализации государственной политики в области образования и науки: указ Президента РФ от 07.05.2012 г. № 599 // Российская газета. 2012. 9 мая.

5. *О мероприятиях* по реализации государственной социальной политики: указ Президента РФ от 07.05.2012 г. № 597 // Российская газета. 2012. 9 мая.

6. *Об осуществлении* мониторинга системы образования: постановление Правительства РФ от 05.08.2013 г. № 662 // Собрание законодательства Российской Федерации. 2013. № 33. Ст. 4378.

7. *Об утверждении* Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования»: приказ Минздравсоцразвития РФ от 11.01.2011 г. № 1н // Российская газета. 2011. 13 мая.

8. *Об утверждении* плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повыше-

ние эффективности образования и науки»: распоряжение Правительства РФ от 30.04.2014 г. № 722-р // Собрание законодательства Российской Федерации. 2014. № 19. Ст. 249.

9. *Об утверждении* показателей деятельности образовательной организации, подлежащей самообследованию: приказ Минобрнауки России от 10.12.2013 г. № 1324 // Российская газета. 2014. 19 февр.

10. *Об утверждении* Порядка проведения самообследования образовательной организацией: приказ Министерства образования и науки от 14.06.2013 г. № 462 // Российская газета. 2013. 12 июля.

11. *Филющенко Л. И.* Правовые аспекты эффективного контракта в высшей школе / Л. И. Филющенко, Е. Г. Шаблова // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 5. С. 59–64.

УДК 378.096:377.12:37.014.15

Л. А. Шипилина

L. A. Shipilina

ФГБОУ ВПО «Омский государственный педагогический университет», Омск
Omsk State Pedagogical University, Omsk

**ОРГАНИЗАЦИЯ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
КАФЕДРЫ ВУЗА И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ
СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНЫХ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ**

**ORGANIZATION OF NETWORK INTERACTION
BETWEEN THE DEPARTMENT OF THE UNIVERSITY
AND EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF VOCATIONAL
EDUCATION UNDER CONDITION OF REALIZATION
OF FEDERAL STATE EDUCATIONAL STANDARDS**

Аннотация. Представлен опыт организации сетевого взаимодействия профессиональных образовательных учреждений в Омской области на примере создания регионального научно-образовательного центра «Интеграция». Дана характеристика особенностей организации сетевого взаимодействия в рамках некоммерческого партнерства, представлены цель, направления деятельности Центра, проанализированы его ресурсы, вероятные последствия и намечены пути минимизации возможных рисков.