

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»**

**СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО  
РАЗВИТИЯ  
В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ  
ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ**

**МАТЕРИАЛЫ IV МЕЖДУНАРОДНОЙ  
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ  
5 АПРЕЛЯ 2018 г.**

**г. Донецк 2018**

# ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ



## СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

### Материалы

IV Международной научно-практической конференции

г. Донецк

5 апреля 2018 г.



ДОНЕЦК  
ГОУВПО ДОННТУ  
2018

Редакционная коллегия:

Н.Ю. Омарова – д.э.н., проф., зав. кафедрой финансов, денежного обращения и кредита ФГБОУ ВО «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»; Ш.К. Кутаев – д.э.н., зав. отделом воспроизводства населения и трудовых ресурсов Института социально-экономических исследований Дагестанского научного центра Российской академии наук, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет»; Я.В. Хоменко – д.э.н., проф., профессор кафедры международной экономики ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; Ю.Г. Тюрина – д.э.н, доц., доцент кафедры финансов ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет»; Г.А. Сорокина – д-р. пед. наук., проф., первый проректор ГОУВПО ЛНР «Луганский национальный университет имени Тараса Шевченко», заслуженный работник образования ЛНР; Е.А. Пискун – д.э.н., проф. кафедры финансов и кредита ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет»; А.Е. Пожидаев – к.гос.упр., доц., зав. кафедрой государственного и муниципального управления Луганского национального университета имени Тараса Шевченко; В.В. Жильченкова – к.э.н., доц., декан инженерно-экономического факультета ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; О.Н. Шарнопольская – к.э.н., доц., зав. кафедрой менеджмента и хозяйственного права ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; И.А. Кондаурова – к.э.н., доц., зав. кафедрой управления бизнесом и персоналом ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; Л.В. Шабалина – к.э.н., доц., зав. кафедрой международной экономики ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; Е.Г. Курган – к.э.н., доц., доцент кафедры менеджмента и хозяйственного права ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет».

- С 83 **Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами** [Электронный ресурс]: материалы IV Международной научно-практической конференции, г. Донецк, 5 апреля 2018 г. / отв. ред. О.Н. Шарнопольская, Л.В. Шабалина, И.А. Кондаурова / ГОУВПО ДОННТУ. – Донецк: ДОННТУ, 2018. – 707 с. – Режим доступа:

В материалах конференции представлены доклады ученых и специалистов по актуальным проблемам экономики и управления: стратегическим ориентирам реализации стратегии устойчивого развития экономических систем; повышению устойчивости экономических систем в условиях глобализации мировой экономики; актуальным проблемам управления социально-экономическим развитием.

Для специалистов народного хозяйства, ученых, преподавателей, аспирантов и студентов высших учебных заведений.

Рекомендовано ученым советом

ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет»  
протокол № 5 от 22.06.2018 г.

© Коллектив авторов, 2018

© ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет», 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

### СЕКЦИЯ 1

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ.....	13
А. В. Азарова. КОНСТРУИРОВАНИЕ БУДУЩЕГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ: ПРЕИМУЩЕСТВА И ТРУДНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ .....	13
Р.И. Балашова, А.Р. Бондаренко. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО РАЦИОНАЛЬНОМУ ИСПОЛЬЗОВАНИЮ РЕСУРСОВ .....	18
А.В. Бобрусенко. СОЗДАНИЕ РЕСУРСНЫХ ЦЕНТРОВ ПО ОТРАСЛЕВЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ В СИСТЕМЕ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ.....	22
Ю. Д. Борзяк. ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ПРАВОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ЛНР .....	27
Н.П. Боталова, А.А. Звягина. МЕТОДИКА ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	33
И.В. Булах, О.В. Бакуров. СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕСПУБЛИКАНСКОГО ЦЕНТРА ЗАНЯТОСТИ ДНР ...	40
Д.В. Василенко. МАРКЕТИНГОВЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛОМ МУНИЦИПАЛИТЕТА.....	47
А.Г. Виноградов, Д.О. Алистратова. ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	54
А. М. Гизатулин, В. А. Ченакал. ИТ-АУДИТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ИНСТРУМЕНТ ВЫЯВЛЕНИЯ РЕЗЕРВОВ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ.....	59
Л.М. Дедаева. АНТИКРИЗИСНЫЙ КОНСАЛТИНГ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА.....	65
А.В. Елисеева. ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕСУРСНО-ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В РЕГИОНЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА .....	71
В.В. Жильченкова, О.А. Гущина, К.Д. Ерошенкова. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	76
В. В. Жильченкова, Е. И. Яценко, Д. Е. Ерошенков. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ .....	80

Т.В. Ибрагимхалилова. ПРОБЛЕМНЫЕ ТЕРРИТОРИИ КАК ОБЪЕКТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ .....	87
Т.Л. Иванова. СОВРЕМЕННЫЕ ИЗМЕРЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ: МУЛЬТИПАРАДИГМАЛЬНЫЙ ПОДХОД .....	93
Н.А. Каширин. ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ УГЛЕДОБЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛЮ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ.....	105
О.А. Кляус, П.Т. Кляус. НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	109
Е.В. Коваленко. СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ .....	117
В. В. Колобова. ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ИНТЕГРАЦИОННУЮ СТРАТЕГИЮ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ..	121
В.А. Кондратьев. РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ ДАННЫХ АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКИ В РАССЛЕДОВАНИИ И ПРОФИЛАКТИКЕ ПРЕСТУПЛЕНИЙ В ХОЗЯЙСТВЕННОЙ И УЧЕТНО-ФИНАНСОВОЙ СФЕРЕ .....	128
Л. А. Коптева. ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА: КАДРЫ И ОБРАЗОВАНИЕ.....	133
И.А. Коршикова. ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ: СУЩНОСТЬ, ВИДЫ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ.....	140
Л.В. Кравцова, В.А. Сильченко. ТРАНСПОРТ КАК РЕСУРС ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ .....	146
В.В. Кремлева, Д.С. Аджаматова. ПЕРСПЕКТИВЫ СБЕРБАНКА НА РЫНКЕ БАНКОВСКИХ УСЛУГ .....	151
Е. И. Кулик, А. А. Тарасенко. ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ СЕРТИФИКАЦИИ ПРОДУКЦИИ.....	155
Е.Г. Курган, Т.А. Кодеругин. АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ .....	161
Е.Г. Курган, О.Ю. Савченко. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ .....	166
О.А. Курносова. ПРОБЛЕМЫ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ДОНБАССА.....	173

А.Т. Кучер, М.С. Гец. ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ УГЛЕДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ..	179
Р. Н. Лепа, С.Н. Гриневская. НОВЫЕ ТРАЕКТОРИИ РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ .....	186
Ю.Н. Малышева, Б.В. Чегодаев. ФОРМИРОВАНИЕ СОВРЕМЕННОГО ИНСТИТУТА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СТАТИСТИКИ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ .....	192
М.К. Маренич. ФАКТОРЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ .....	199
З.А. Мусаева, К.А. Умалатов. НЕОБХОДИМОСТЬ МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ ДАГЕСТАН .....	206
Н.Б. Палига, Т.В. Василишина. СТРАТЕГИЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННОГО КАПИТАЛА В ЭКОНОМИКУ РЕГИОНА .....	211
Н.А. Перевозчикова, О.А. Коваленко. ФАКТОРЫ И УСЛОВИЯ УСТОЙЧИВОСТИ МИРОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ.....	218
Е.А. Плужникова. СУЩНОСТЬ И РОЛЬ ОЦЕНКИ РЕГУЛИРУЮЩЕГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫХ АКТОВ .....	224
В.В. Подгорный. ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПТУАЛЬНОЙ МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ....	229
А.Е. Пожидаев. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЯ «МИССИЯ» ДЛЯ СИСТЕМ С СОЦИАЛЬНОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ .....	241
Э.И. Полякова, Л.В. Лотохова. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТАБИЛИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ РЕГИОНОВ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ.....	248
Н.В. Романюк, Н.В. Попко, В.И.Кейдун. ФАКТОРЫ И УСЛОВИЯ УСТОЙЧИВОСТИ МИРОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ.....	253
Н.В. Романюк, Н. Е. Скворцова, В.А. Лянник. ПОКАЗАТЕЛЬ МЛАДЕНЧЕСКОЙ СМЕРТНОСТИ КАК ИНДИКАТОР УСТОЙЧИВОСТИ РАЗВИТИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ, ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ЕГО СНИЖЕНИЯ: МЕЖОТРАСЛЕВОЙ ПОДХОД.....	259
Н.В. Романюк, Н.Н. Сичко, Е.А. Устинова. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ: ПРОБЛЕМЫ, НАПРАВЛЕНИЯ, РЕШЕНИЯ.....	266
И.П. Сазыкина. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ РАБОЧЕЙ СИЛЫ В УСЛОВИЯХ УГЛУБЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА.....	271

И.А. Сичкар. АДАПТАЦИЯ МИРОВОГО ОПЫТА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ДОНЕЦКОГО РЕГИОНА .....	274
Е.Г. Сподарева. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ОТРАСЛИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ.....	281
Д.А. Тажудинова. ПРОБЛЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В ЭКОНОМИКЕ РЕГИОНА .....	286
О.А. Удалых. РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ.....	291
Б.В. Чегодаев. РЕИНЖИНИРИНГ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ КАК НАПРАВЛЕНИЕ РЕФОРМИРОВАНИЯ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ.....	297
С. В. Чернобаева. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В СФЕРЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ ДНР: НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ СУБЪЕКТА ВЭД.....	307
Т.М. Чернякова, О.В. Дрозняк. ОБОСНОВАНИЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ СИСТЕМЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКОВ.....	312
Т.М. Чернякова, Д.А. Неверов. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ МЕХАНИЗМА ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	319
Я.И. Честная, Б.В. Чегодаев. ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ МЕЖБЮДЖЕТНЫХ ОТНОШЕНИЙ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ .....	326
О.Н. Шарнопольская, О.О. Николаевич. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ КРИЗИСА.....	336
Е.А. Шумаева, Л.Ю. Маранчак. ПРИМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ...	343
Е.А. Шумаева, А.А. Подбуцкий. РОЛЬ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ УГОЛЬНО-ДОБЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ .....	348

## СЕКЦИЯ 2

ПОВЫШЕНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ ..... 353

В.Н. Василенко. К ИСТОКАМ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФОРМ МЕЖТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ ..... 353

Н.В. Гуменюк, В.А. Дрямин. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В МАРКЕТИНГЕ ..... 360

А.П. Делиева. РАЗВИТИЕ ТЕНЕВОЙ ЭКОНОМИКИ КАК ПОКАЗАТЕЛЯ УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ ..... 365

А.В. Доценко. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ОБЪЕКТОВ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ ..... 372

П.Е. Житный, Л.А. Леонова. ПРОБЛЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ..... 377

Е.Ю. Забавина, Н.С. Беспалова. ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЯХ..... 383

Н.А. Канищева. АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ КОНТРОЛЛИНГА ТОВАРОВ ..... 390

Л.А. Коптева, Л.В. Шабалина, М.В. Ивасенко. АНАЛИЗ МИРОВОГО МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО РЫНКА ..... 397

В.А. Крахина, А.Г. Погорянская. ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ СУЩНОСТИ И ЗАДАЧ ЭКСПЕРТИЗЫ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ..... 403

П.А. Магомедова. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ..... 410

А.В. Малышко, А.И. Куликова. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ КАК ОСНОВА ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ НА МИКРОУРОВНЕ..... 416

Н.В. Осыка. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ .... 423

Н.В. Потупало. БЕНЧМАРКИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ДОСТИЖЕНИЯ УСПЕХА ПРЕДПРИЯТИЯ..... 428



Т.В. Семенова. ПРОБЛЕМА ЦИФРОВОГО НЕРАВЕНСТВА КАК СДЕРЖИВАЮЩИЙ ФАКТОР УСТОЙЧИВОСТИ МИРОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ.....	435
Т.А. Субботина, Е.В. КАЛИНИХИНА. ПРОБЛЕМЫ ТРАНСФОРМАЦИИ БУХГАЛТЕРСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В СООТВЕТСТВИИ С ТРЕБОВАНИЯМИ МСФО .....	442
Я.В. Хоменко, Э.Р. Айдазаде. УПРАВЛЕНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: СОВРЕМЕННОЕ ВИДЕНИЕ .....	447
Л.В. Шабалина, А.А. Герасименко. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ НА МИРОВОМ РЫНКЕ ПРИРОДНОГО ГАЗА.....	455
Г.А. Шавкун, Р.С. Дзябко. ТИПОЛОГИЯ КРИЗИСОВ И СПЕЦИФИКА ИХ ВЛИЯНИЯ НА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	462
Г.А. Шавкун, А.А. Репина. ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ К ТРЕБОВАНИЯМ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.....	468
Е.А. Шумаева, Ф.Б. Гетьманенко. МЕЖДУНАРОДНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ИНТЕГРАЦИЯ И ЕЕ РОЛЬ В ОБЕСПЕЧЕНИИ УСТОЙЧИВОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ.....	475

### **СЕКЦИЯ 3**

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ .....	481
--	-----

Г.В. Астапова, Л.Н. Скирневская. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА .....	481
---	-----

А.А. Аулова. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В УКРАИНЕ И ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ .....	486
---	-----

Д.Г. Багдасарова. УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ КАК НАПРАВЛЕНИЕ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	491
---	-----

А.С. Бибик, Е.А. Шумаева. РЕКРУТИНГ В ИТ-КОМПАНИЯХ .....	497
--	-----

Л.Ю. Болтвинова. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ДИАЛОГИЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ КАК ВИД ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ С ПОДЧИНЕННЫМИ.....	501
А.Д. Бочарова, Е.А. Шумаева. РАЗРАБОТКА СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ДЛЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ .....	506
В.В. Горощенко, А.С. Муравьева. ВЗГЛЯД НА СИСТЕМУ МОТИВАЦИИ СО СТОРОНЫ HR- МЕНЕДЖЕРА .....	512
В.В. Горощенко, С.С. Платонов. ГРЕЙДИРОВАНИЕ – СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА .....	517
В.В. Горощенко, Д.А. Савенков. ПУТИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ ОПТИМИЗАЦИИ УСЛОВИЙ ТРУДА РАБОТНИКОВ.....	522
И.А. Горчакова, Е.М. Куропаткина. АУДИТ ПЕРСОНАЛА: ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ .....	526
И.А. Горчакова, В.А. Русина. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ .....	532
А.И. Демина. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ .....	537
А.А. Дроздова. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	542
А.М. Зайцева, А.С. Дзюбан. СОВРЕМЕННЫЕ МОТИВАЦИОННЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ .....	547
М.С. Зорина, А.В. Безручко. ПОСТРОЕНИЕ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ОСНОВНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	554
М.С. Зорина, Е.А. Денисенко. ВНУТРИФИРМЕННОЕ ОБУЧЕНИЕ КАК ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	560
Е.М. Карпенко. ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ .....	565
И.А. Кондаурова, В.А. Геммерлинг. РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	570
И.А. Кондаурова, Д.В. Плотникова. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	576

И.С. Костюк. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ И СТРУКТУРА ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ ШАХТЫ РЕСУРСАМИ ВСЕХ ВИДОВ .....	582
Ш.К. Кутаев. ДВИЖЕНИЕ НАСЕЛЕНИЯ КАК ФАКТОР ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ.....	594
В.А.Кучер, А.Т. Кучер. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА УГЛЕДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ДНР.....	601
М.О. Медведева. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК ОСНОВНОЙ ФАКТОР СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ .....	607
А.И. Мокшина. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ.....	611
М.С. Омарова, А.Р. Солтангазинов. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА.....	617
И.Г. Павловская, Е.Э. Ковалева. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ, ВЛИЯЮЩИХ НА ЕЕ ФОРМИРОВАНИЕ.....	623
И.Г. Павловская, Н.Ю. Крапивкина. УПРАВЛЕНИЕ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	627
И.Г. Павловская, Е.В. Левчук. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	633
А.А. Полищук. ОСОБЕННОСТИ СТИМУЛИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ.....	638
Н.В. Провоторова, А.В. Провоторов. РОЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МОТИВАЦИИ В КАРЬЕРНОЙ ОРИЕНТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ .....	644
Т.И. Рудченко. ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ УРОВНЯ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА КАК УНИВЕРСАЛЬНОГО АНАЛИТИЧЕСКОГО ПОКАЗАТЕЛЯ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ.....	650
Т.М. Савельева, Я.Г. Головенко. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ .....	657
С.Д. Скрипко, Е.А. Шумаева. МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ .....	661
Е.Г. Сподарева. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ОТРАСЛИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ.....	664

Е.В. Столярова. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ КАРЬЕРЫ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ КАК ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ИНТЕРЕСОВ СЛУЖАЩЕГО И ОРГАНИЗАЦИИ.....	669
Т.А. Субботина. ЗНАЧЕНИЕ РАЗЛИЧНЫХ МЕТОДОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА .....	673
О.А. Теплицкая, Н.В. Провоторова. СИСТЕМА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ: ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ.....	679
Е.С. Тищенко. КОРПОРАТИВНОЕ СТРАХОВАНИЕ: НОВАЯ ФОРМА СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ СОТРУДНИКОВ.....	684
Е.Д. Храповицкая. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	688
В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	688
А.Н. Цоколо. ФОРМИРОВАНИЕ ПОЗИТИВНОГО ИМИДЖА РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ.....	693
В.А. Чайка, Е.А. Шумаева. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ИТ-ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ .....	697
М.В. Ясницкий, Е.А. Шумаева. ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА ПРИВЛЕЧЕНИЯ УДАЛЕННЫХ РАБОТНИКОВ ДЛЯ РАБОТЫ В ПРОЕКТЕ.....	704

**СЕКЦИЯ 1**  
**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ**  
**УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ**

УДК 711.5:338

**А. В. Азарова**

*ГУ «Институт Экономических  
Исследований»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

**A. V. Azarova**

*SI «Economic Research Institute»*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

**КОНСТРУИРОВАНИЕ БУДУЩЕГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ:  
ПРЕИМУЩЕСТВА И ТРУДНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ**

**DESIGNING THE FUTURE OF TERRITORIAL DEVELOPMENT: THE  
BENEFITS AND CHALLENGES OF IMPLEMENTATION**

*Аннотация. В статье рассмотрены возможности применения методологии форсайт для конструирования будущего образа территории. Указаны отличия форсайта от прогнозирования и описаны преимущества использования. Рассматриваются характерные признаки и шаги проведения методологии форсайт*

*Ключевые слова: форсайт, прогноз, стратегическое планирование, развитие территории*

*Abstract. The article discusses the possibility of using the foresight methodology for designing the future image of the territory. The differences between foresight and forecasting are indicated and the advantages of using are described. The characteristic features and steps of the foresight methodology are considered*

*Keyword: foresight, forecast, strategic planning, territory development*

**Постановка проблемы.** Стратегическое планирование развития территории является сложной и многоаспектной задачей, обусловленной высокой неопределенностью перспектив развития, внутритерриториальной конкуренцией за все виды ресурсов, пересечением экономических и политических интересов участников и др. Так как планирование основывается на текущем состоянии объекта, это сужает границы и варианты его возможного развития. Стоит вопрос о поиске метода интеграции территории в экономическую систему высшего порядка и на устранение внутренней дезинтеграции различных групп населения, осуществляющих свою деятельность на данной территории. Методология форсайт позволяет расширить представления о движущих силах развития объекта, повышает степень готовности к «неожиданностям», а также обеспечивает соответствие программ ожиданиям общества.

Форсайт – это один из подходов к работе с будущим, но не единственный. Обобщенно таких подходов можно выделить пять: экстраполяция, стратегирование, форсайт, футурология, фантастика [1, с.6] (рис. 1).

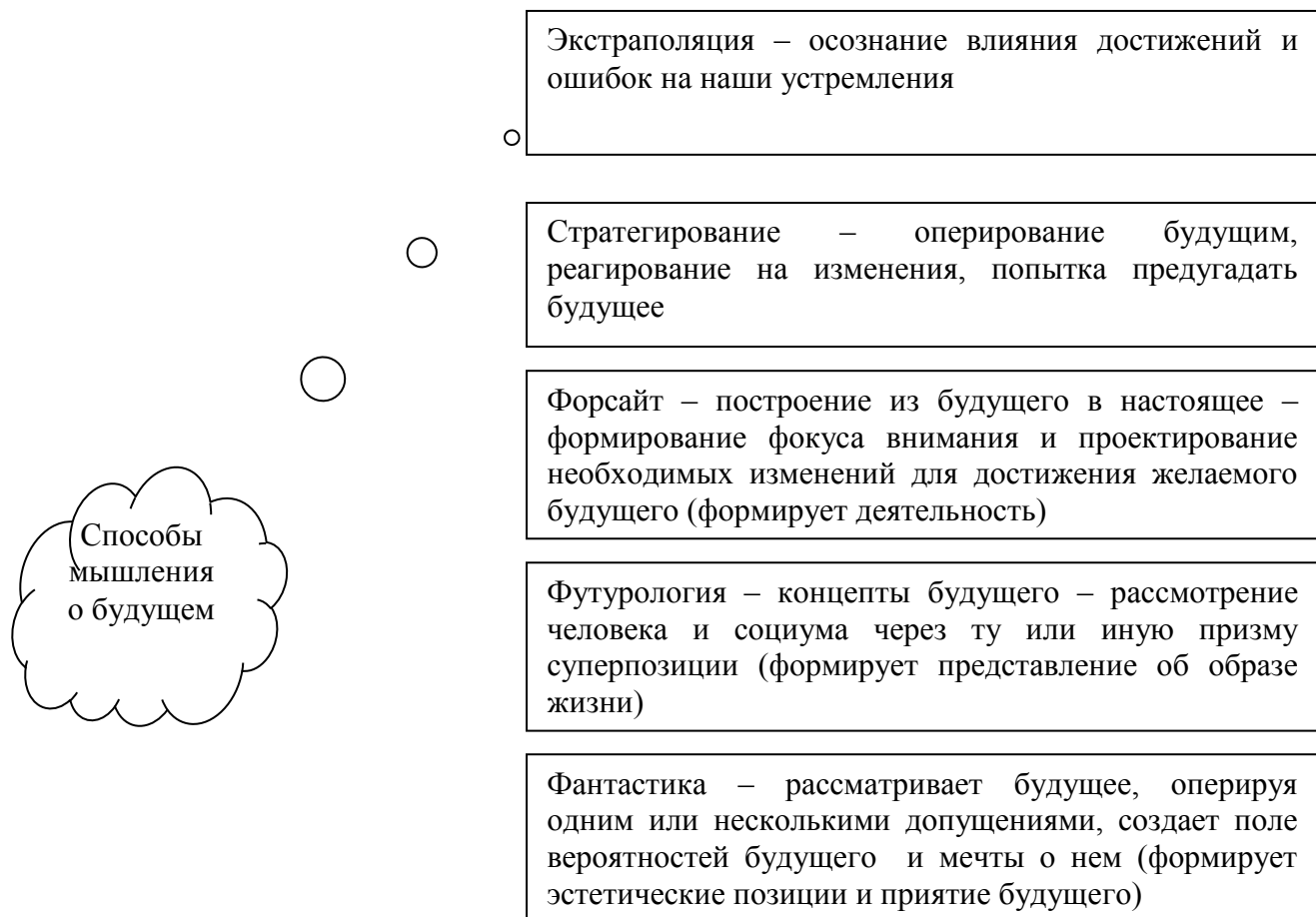


Рис. 1. Подходы к работе с будущим

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Основные методы форсайта начали выработываться в 1950-60-е года, так в 1964 году Т. Гордоно и О. Хелмеро публикуют работу, в которой раскрываются основные результаты первого форсайт-исследования, проведенного с помощью «дельфи-опросов». Исследованиям данной темы занимались П. Беккер [2], И. Беляева [3], В. Третьяк [4], Л. Федулова [5] и др.

**Целью исследования** есть выявления особенностей и отличий Форсайта от традиционного планирования и прогнозирования, с целью возможности применения его в отечественной практике.

**Основные результаты исследования.** Главным отличием форсайта от прогнозирования (планирования) является то, что информация, которая основывается на прогнозных методах носит вероятностную направленность (т.е. то, что мы предполагаем будет при сохранении текущих условий), отталкиваясь от того, что есть на данный момент (трендов развития), форсайт же занимается проектированием из образа желаемого будущего в настоящее (обратная направленность): описывается картина будущего («то что хочется»), после осуществляется возврат в текущее состояние и составляется план, как достичь эту картинку (табл. 1).

Таблица 1

## Основные отличительные характеристики прогнозирования и форсайта

Параметр	Планирование	Форсайт
Содержание	Формулировка обоснованных предположений о состояниях объекта в будущем на основе сложившихся на текущий момент тенденций	Выработка желаемого видения будущего состояния объекта
Участники процесса	Ученые, гос. служащие, политики	Представители всех ключевых групп развития: научная, техническая сферы, бизнес, правительство, общественность
Назначение	Предсказание возможных вариантов будущего	Выработка образа будущего; сосредоточение ресурсов на нужных для его достижения направлениях
Способ реализации	Принуждение к исполнению	Побуждение к реализации выбранных путей
Воздействие на процессы	Определяет существующие тенденции	Показывает возможные пути корректировки существующих тенденций
Результат	Отчеты	Отчеты, процедуры взаимодействия, культура предвидения в обществе

Задача форсайта – создать (сформулировать, сформировать) образ будущего и основной вектор развития, а также определить и создать комплекс согласованных программ и мероприятий, необходимых для его достижения.

Таким образом, рассматривая отличительные признаки планирования и развития, можно сказать, что форсайт – это интеграция опыта и талантов участника для формирования видения образа будущего и получения необходимой информации для принятия текущих решений.

Рассматривая возможность применения форсайт-технологии на практике, можно выделить ряд основных характеристик, присущих ей [6, с. 73]:

- направленностью форсайта есть выявление желаемых перспектив развития, а также потенциальных возможностей и проблем, на этом пути;
- форсайт объединяет основных участников-воплотителей для и исследования перспектив развития и разработки необходимых для этого мер и процедур;
- форсайт, хоть описывает картины желаемого будущего, однако имеет направленность на «действие», т.е. на реализацию конкретных мер сегодня;
- форсайт основывается на интерактивных методах и моделях исследования будущего.

С точки зрения содержательности и этапности методологию форсайт можно разделить на следующие шаги:

- анализ текущей ситуации (определение точки возврата) – определение границ рассматриваемого объекта, описывающих наиболее вероятное развитие

ситуации;

- определение ограничителей – описание действующих в установленных границах ограничений (законодательные ограничения, ресурсные, политические);

- определение точек дискомфорта – выявление на образе будущего областей точек дискомфорта для участников;

- содержательность образа – самоопределение и выбор наиболее благоприятного образа будущего;

- приоритезация — выбор необходимых мероприятий для изменений, которые наиболее способствуют реализации ожиданий от будущего.

Процесс форсайта включает в себя опредмечивание, т.е. восприятие участниками событий, угрозы, возможностей как личные цели или желательные состояния. В этом случае проекты и события, появляющиеся на тех трендах фактически этапами его воплощения представляемого будущего.

В практике проведения форсайта известно более 20 различных методик. Все они используются самостоятельно или в комбинации друг с другом.

К методикам, активно используемым в настоящее время, относят (по мере уменьшения частоты их употребления):

- обзор литературы;
- экспертные опросы;
- сценарии;
- мозговой штурм;
- экстраполяция трендов;
- анкетирование;
- делфи;
- SWOT-анализ;
- дорожные карты;
- симуляция и моделирование различных вариантов будущего;
- ретроспективный анализ;
- морфологический анализ;
- дерево соотношений и др.

Как правило, на первом этапе форсайт-исследования проводится диагностика объекта, выявляются причины перемен, анализируются взаимосвязи. Затем на основе выявленных потенциальных перемен формируются вероятные сценарии, охватывающие базовые направления развития. В процессе Форсайта определяются будущие ситуации, к которым следует готовиться; намечаются стратегии, повышающие гибкость и способствующие созданию адаптивного потенциала для предвосхищения перемен и успешного развития в динамично меняющемся мире.

Таким образом, можно выделить следующие преимущества применения технологии форсайт:

- возможность участия каждого человека в проектировании желаемого образа. Форсайт не предъявляет специальных требований к уровню подготовки, образованию к участникам;



- скорость разработки образа (нормальная продолжительность форсайт-сессии – 2-4 дня);
- меньшие затраты на формулировку образа и генерацию проектов изменений;
- высокая точность прогноза, т.к. участники разработки прогноза сами же и начинают приближать желаемое для них будущее, делая его более вероятным;
- масштабируемость, т.е. возможность применять как в масштабе одной проектной команды, так и в масштабе государства в целом.

Однако существуют некоторые трудности и особенности в механизме (процессе) последующего внедрения и продвижения результатов форсайт исследования. С одной стороны, вопросом является взаимоувязка форсайта систем разного уровня, а также механизм обеспечения их сбываемости, с другой стороны, именно форсайт и может выявить приоритеты, являющиеся «сквозными» для всей системы принятия решений и реализации политики территории [7, с.16].

Суть применения нового подхода (форсайта) для территорий состоит в том, чтобы задать вектор сотрудничества государство-бизнес-социум, на основе имеющихся конкурентных преимуществ.

**Выводы.** Таким образом, технологию форсайт необходимо рассматривать как важный инструмент, при помощи которого через свои управленческие решения, в виде стратегий и технологий, территория способна не только эффективно использовать свои конкурентные преимущества, а также адекватно и своевременно реагировать на вызовы извне (так как она их предвидела), также она позволяет сосредоточить необходимые ресурсы на главных (приоритетны) направлениях развития, которые определены и согласованы со всеми участниками развития территория. Более того, именно это технология может стать сквозным механизмом построения взаимосвязанного образа и гармоничного образа будущего систем высшего порядка.

### Список литературы

1. Песков, Д., Лукаш П., Кожаринов М. и др. Rapid методология foresight: методика / Д. Песков и др. – Агенство Стратегических Инициатив, 2017. – 92 с.
2. Becker, P. (2003). Corporate Foresight in Europe: A First Overview. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities
3. Беляева, И.Ю., Эскиндарова, М.А. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект: Монография. – М.: КНОРУС, 2008. – 504 с.
4. Третьяк, В.П. Форсайт как технология предвидения // Экономические стратегии.– 2009.– №8. – С. 52–59
5. Федулова, Л.І. Форсайт: сучасна методологія технологічного прогнозування // Економіка і прогнозування.– 2008.– №3. – С. 106–120.
6. Гапоненко, Н.В. Форсайт. Теория. Методология. Опыт: монография / Н.В. Гапоненко. – М.: Юнити-Дана, 2008. – 239 с.
7. Крюков, С. В. Форсайт: от прогноза к формированию будущего/ С. В. Крюков // Terra Economicus. – 2010. – Т.8. № 3-2. - С.7-17.

**Р.И. Балашова, д.э.н., доц.,**

**А.Р. Бондаренко**

*Донецкий национальный технический университет,*

*г. Донецк, Донецкая Народная Республика*

**R. Balashova, doctor of economic Sciences, associate Professor,**

**A. Bondarenko**

*Donetsk national technical University,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО РАЦИОНАЛЬНОМУ ИСПОЛЬЗОВАНИЮ РЕСУРСОВ**

### **IMPROVEMENT OF ECONOMIC POLICY ON RATIONAL USE OF RESOURCES**

*Аннотация. Рассмотрено влияние процессов формирования затрат на оптимальные хозяйственные решения по обеспечению стабильности на предприятии и в регионе. Рекомендованы современные методы контроля и управления затратами.*

*Ключевые слова: ресурсы, предприятие, затраты, методы, кризисная ситуация, эффективность.*

*Abstract. The influence of cost formation processes on optimal economic decisions to ensure stability in the enterprise and in the region is considered. Modern methods of cost control and management are recommended.*

*Keywords: resources, enterprise, costs, methods, crisis situation, efficiency*

**Постановка проблемы.** Необходимость управления экономическим развитием промышленного региона обусловлена спецификой и особенностями сложившейся экономической системы на данной территории. Влияние на эффективность деятельности элементов такой структуры может осуществляться разными способами и методами, к которым относятся государственное и региональные нормативные документы, программы, совместные формы организации производства и обмена информацией, создание экономических и промышленных ассоциаций и других форм взаимодействия [1; 2].

На уровне предприятия наиболее эффективными являются разработка регламентов, нормативов, мониторинг, внутренний аудит и другие формы контроля эффективного использования всех видов ресурсов. Такая направленность внутренней экономической политики базируется на оптимальных методах учета затрат на производство, совершенствовании процесса формирования себестоимости продукции, создании информационной основы рационального использования ресурсов, обеспечении взаимодействия

совокупности приемов документирования и отражения производственных затрат, обеспечивающих определение фактической себестоимости продукции [3].

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Проблемам изучения использования, эффективности и рационального использования ресурсов посвящены работы таких ученых-экономистов и специалистов – Казуевой Т.С [4], Красовой О.С. [5], Просветова Г.И. [6], Козаченко Г.В. [7], Грещака Н.Г. [8]. Этими авторами рассмотрены позаказный, процессный, нормативный, полного учета затрат, директ-костинг, функциональный методы. Их применение определяется особенностями производства, характером выпускаемой продукции, качеством оказанных услуг. Однако в этих работах недостаточно раскрыто влияние процессов формирования себестоимости видов работ на оптимальные хозяйственные решения по обеспечению стабильности на предприятии и в регионе.

*Объект исследования:* деятельность предприятия ПАО «Компания LRV-TECH». *Предмет исследования:* процесс формирования себестоимости работ и услуг ПАО «Компания LRV-TECH».

**Цель исследования:** совершенствование формирования себестоимости работ и услуг на основе оптимального использования ресурсов с целью его эффективной деятельности и предотвращения развития кризисной ситуации в регионе.

**Основные результаты исследования.** Промышленные предприятия являются основой территориальной экономической системы и составным элементом региональной группы предприятий. Развитие и изменение региона осуществляется непрерывно в зависимости от процессов, происходящих на микроуровне. Поэтому оценка экономической сущности процессов формирования доходов, структуры себестоимости продукции, работ или услуг, определения финансового результата и эффективности представляет собой аналитическую подготовку для обоснованного управления предприятием.

Предварительное определение стоимости выполняемых работ производится в форме калькуляции, разработка которой представляет собой комплексный процесс сбора и обработки информации о затратах, основанный на использовании определенных приемов и способов. Результатом такого расчета является совокупность производственных и других затрат в денежном выражении на единицу конкретного продукта, работы или услуги. Именно себестоимость единицы продукции является основой для принятия решений о самостоятельном изготовлении или покупке комплектующих изделий, установлении тарифа на услуги с учетом действующих в отрасли и регионе, покупке нового оборудования, внедрении инновационных технологий.

На предприятии ПАО «Компания LRV-TECH» организационная система управления представлена несколькими блоками: финансовым, экономическим, техническим, кадровым. Такая постановка концентрирует основные подсистемы предприятия по выполняемым функциям и видам деятельности: производство, управленческий учет, оперативная информация и управление, контроль, отчетность, прогнозирование.

Основной деятельностью, предусмотренной уставными документами, является погрузка сыпучих грузов, планировка поверхности, подработка груза в складе, учет затрат ведется «суммарным» способом в соответствии с нормативными требованиями. Результатом является калькуляция, то есть расчет затрат предприятия на одну тонну переработанного груза [5]. Информативность этого способа минимальна, так как предоставляется информация только о стоимости оказанных предприятием услуг в ходе переработки груза для контрагентов. Этот способ удобен для основного вида деятельности. Себестоимость переработки одной тонны груза исчисляется как частное от деления всей суммы произведенных за период затрат на объем оказанных услуг в натуральном измерении.

Для этого способа характерным недостатком является отсутствие оперативного контроля уровня затрат, в результате чего срок по ремонту рейферов затягивается, расход материалов не контролируется, завышается себестоимость изготавливаемого изделия или ремонтных работ [6].

Для учета затрат в другом подразделении, механических мастерских, которые выполняют производственные функции по профилактике, ремонту и изготовлению автомобильных подвесок, целесообразнее применять нормативный метод формирования затрат, который применяется на предприятиях с мелкосерийным производством, где таким объектом является изделие или группа однородных изделий.

При нормативном методе предварительно составляется нормативная калькуляция по действующим нормам, учет изменений норм и отклонений от действующих норм. Прежде, чем приступить к изготовлению продукции или осуществлению ремонта, необходимо разработать нормы расхода материалов, трудоемкости, накладных (непроизводственных) расходов. Ценовые нормативы на продукцию предполагают учет уровня ее потребительских свойств и затрат на готовую единицу продукта. Накладные (общепроизводственные и другие) расходы представляют собой не прямые (косвенные) издержки предприятия, возникающие дополнительно к затратам в структуре производственной себестоимости предприятия по производству продукции, работ или услуг.

Альтернативным нормативному методу является позаказный способ. Для организации учета затрат по каждому заказу процесс внутрипроизводственного планирования и контроля за своевременным выполнением заказов устанавливает порядок открытия, прохождения и закрытия заказов. Основанием для открытия заказа на продукцию и услуги является, в основном, план производства и заключенные в соответствии с ним договоры с заказчиками на производство продукции. Информация о фактических затратах фиксируется в течение всего срока выполнения работ по заказу. В соответствии с условиями такого метода, затраты на изготовление одного комплекта автомобильных подвесок на этом предприятии определены в сумме 4903,72 руб., срок изготовления изделия составил до трех часов.

Основой всех используемых на данном предприятии методов для оптимизации затрат в мастерских рекомендуется применить нормативный метод. Нормативный метод учета затрат, характеризующийся разработкой норм

использования ресурсов, нормативных (учетных) цен этих ресурсов на основе маркетинговых исследований рынка и конкурентов, позволяет применение этих показателей для планирования затрат и их контроля. Доступность нормативных данных обеспечивается наличием информационных систем и программных продуктов на предприятии.

Оптимальность такого решения подтверждается таким расчетом: нормативные затраты материалов на один комплект подвески – 12 погонных метров; нормативная стоимость троса – 296,16 руб. за 1 погонный метр; норма времени на изготовление одной подвески – 1,5 часа; нормативная оплата труда – 102,30 руб. за один час; нормативный коэффициент накладных расходов – 60 руб. на один час трудозатрат (табл. 1).

Таблица 1

Нормативная себестоимость изготовления одной автомобильной подвески

Норматив	Единица измерения	Расчет показателя	Сумма, руб.	Удельный вес затрат, %
Материалы: трос	пог. м.	12 п/м · 296,10	3553,92	93,59
Трудозатраты,	час.	1,5 час · 102,30	153,45	4,04
Общепроизводственные и другие расходы	руб.	60 · 1,5	90,00	2,38
Итого			3797,37	100,00

Себестоимость одной подвески снижена на 1106,35 руб., срок изготовления подвески составил 1,5 часа, в сравнении со сроком изготовления при позаказном методе, снижение должно составить 50% трудозатрат [9]. Величина себестоимости оказанных услуг планируется в бюджете предприятия по экономическим элементам и калькуляционным статьям затрат. При анализе услуг проверяется их выполнение по затратам в целом, выявляются причины полученной экономии или допущенного перерасхода по каждой статье произведенных расходов.

Однако для выработки наиболее оптимального режима использования ресурсов следует использовать инновационные подходы к анализу себестоимости продукции на данном предприятии. Наиболее приемлемой системой является система «директ-костинг», которая позволяет все непроизводственные затраты относить на затраты отчетного периода.

Современные экономические отношения служат условием применения данной системы и дальнейшего проведения исследований вариантов поведения затрат в зависимости от объема производства, классификации затрат на постоянные и переменные, перейти к многовариантному планированию. Расчет себестоимости по переменным затратам в рамках этой системы, определение на этой основе маржинального дохода позволяют определить, в какой момент предприятие перестает покрывать свои затраты.

**Выводы.** Анализ показателей по данным предприятия ПАО «Компания LRV-TECH» показал, что фактические затраты предприятия значительно превышают нормативные показатели себестоимости. Решение задач по

оптимизации затрат и усовершенствованию их планирования, учета и контроля актуально для каждого субъекта хозяйствования. Следовательно, рекомендуемое для данного предприятия формирование себестоимости продукции и расчет финансового результата от его реализации позволят обеспечить регулирование текущих затрат с целью выработки оптимальных внутренних связей и ресурсных потоков, выявления их резервов, предотвращения кризисных ситуаций и экономического взаимодействия с другими предприятиями региона.

### Список литературы

1. Гаврилов, А.И. Региональная экономика и управление / А.И. Гаврилов. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 239 с.
2. Балашова, Р.И. Методологические основы эффективного использования ресурсов предприятий / Р.И. Балашова // Экономические исследования и разработки, 2016. – № 1. – С.6-16.
3. Атаманчук, Г.В. Управление: сущность, ценность, эффективность / Г.В. Атаманчук. – Москва: Культура Академический проект, 2006. – 544 с.
4. Казуева, Т.С. Управление доходами и расходами предприятия: учеб. пособие для вузов / Т.С. Казуева. – Москва: Изд.-торг. корпорация «Дашков и К», 2008. – 192 с.
5. Красова, О.С. Бюджетирование и контроль затрат на предприятии: практическое пособие / О.С. Красова. – Москва: Омега-Л, 2009. – 169 с.
6. Просветов, Г.И. Учет затрат и калькулирование себестоимости: задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г.И. Просветов. – Москва: Альфа-Пресс, 2009. – 320 с.
7. Управление затратами предприятия: монография / Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, Л.Ю. Хлапенюк, Г.А. Макухин. – Киев: Либра, 2007. – 320 с.
8. Управление затратами : учеб. пособ./ Н.Г. Грещак, А.С. Коцюба [и др.]; под ред. Н.Г. Грещака. – Киев: КНЕУ, 2008. – 264 с.
9. Колупаев, Д.В. Современные автомобильные подвески / Д.В. Колупаев // Автомобильные разработки, 2016. – № 2. – С.2-5.

УДК 378.13

**А.В. Бобрусенко**

*ГОУ ВПО ЛНР «Луганский национальный университет имени Тараса Шевченко»  
Луганск, Луганская Народная Республика  
A.V. Bobrusenko  
LNP «Lugansk National University named  
after Taras Shevchenko»  
Lugansk, Lugansk People's Republic*

**СОЗДАНИЕ РЕСУРСНЫХ ЦЕНТРОВ ПО ОТРАСЛЕВЫМ  
НАПРАВЛЕНИЯМ В СИСТЕМЕ СРЕДНЕГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ЛУГАНСКОЙ  
НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

## CREATION OF RESOURCE CENTERS ON INDUSTRY DIRECTIONS IN THE SYSTEM OF SECONDARY PROFESSIONAL EDUCATION LUGANSK PEOPLE'S REPUBLIC

*Аннотация. В статье рассмотрена актуальность создания ресурсных центров, значением которых является подготовка рабочих кадров и специалистов технической направленности в соответствии с задачами социально-экономического развития Луганской Народной Республики.*

*Ключевые слова: ресурсный центр, профессиональное образование, модернизация профессионального образования*

*Abstract. The article discusses the urgency of creating resource centers, the importance of which is the training of working cadres and technical specialists in accordance with the tasks of socio-economic development of the Lugansk People's Republic.*

*Keywords: the resource centre, vocational training, modernization of vocational education*

**Постановка проблемы.** Сегодня среднее профессиональное образование в Луганской Народной Республике переживает непростые времена: из-за демографической ситуации число обучающихся заметно сократилось, но материально-техническая база не совсем устарела, однако не налажена связь «образовательная организация (учреждение) - работодатель». Напрашивается вопрос, что же делать учреждениям среднего профессионального образования в Луганской Народной Республике. Благодаря перестройке всей системы подготовки рабочих кадров Республики в последние годы, как в структурном, так и содержательном аспектах, стала возможность наличия нормативных документов, определяющих системность и последовательность преобразований. На базе существующих образовательных организаций (учреждений) среднего профессионального образования, осуществляющих подготовку рабочих, служащих, специалистов среднего звена (на базе рабочих профессий) по программе Министерства образования и науки Луганской Народной Республики в соответствии с потребностями рынка труда созданы ресурсные центры [2].

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Ресурсные центры, созданные на базе образовательных организаций (учреждений) среднего профессионального образования, приглашают мастеров производственного обучения и преподавателей специальных дисциплин учебных заведений Луганской области, временно подконтрольной Украине, пройти повышение рабочей квалификации и стажировку по рабочим профессиям по гуманитарной программе Воссоединения Народа Донбасса.

В Луганской Народной Республике созданы четыре ресурсных центра изучения современных производственных технологий по отраслевым направлениям:

1. Ресурсный центр парикмахерского искусства, ногтевой эстетики и визажа - на базе ГБОУ СПО ЛНР «Луганский колледж моды, парикмахерского искусства и компьютерных технологий»;

2. Ресурсный центр современных технологий и дизайна одежды - на базе ГБОУ СПО ЛНР «Луганский колледж моды, парикмахерского искусства и компьютерных технологий»;

3. Ресурсный центр современных технологий сварочного производства – на базе ГБОУ СПО ЛНР «Стахановский колледж технологий машиностроения»;

4. Ресурсный центр современных технологий строительства – на базе ГБОУ СПО ЛНР «Луганский художественно-промышленный колледж».

**Цель исследования.** Создание ресурсных центров является одним из приоритетных направлений модернизации среднего профессионального образования в Луганской Народной Республике, вызванным необходимостью эффективного использования ресурсов в целях достижения нового качества образования. Ресурсные центры создаются путем концентрации различных ресурсов, необходимых для подготовки высококвалифицированных рабочих, востребованных рынком труда, в опорных единицах сети образовательных учреждений с последующим коллективным использованием созданного потенциала другими образовательными учреждениями и социальными партнерами. Ресурсный центр является инновационной структурой, связывающий рынок труда и рынок образовательных услуг в условиях развития отношений государственно-частного партнерства образовательных учреждений с субъектами внешней среды, что создает благоприятные возможности для инновационного развития всей системы образования Луганской Народной Республики.

Ресурсный центр является общественно-государственной формой взаимодействия различных субъектов профессионального образования, создающий условия для проявления личной инициативы со стороны педагогов и обучающихся, корпоративной инициативы со стороны государственных предприятий, предпринимателей и других заказчиков кадров с целью установления соответствия качества профессиональной подготовки (приобретаемых компетенций) требованиям рынка труда и общества, а также организации внешнего контроля как со стороны государства, так и со стороны потребителей и партнеров [4, с.20].

Учебными планами по повышению рабочей квалификации предусмотрена возможность дистанционного обучения, что обеспечивает равный доступ граждан к освоению образовательных программ.

**Основные результаты исследования.** Повышение рабочей квалификации педагогических работников учебных заведений Луганской области, временно подконтрольной Украине, будет осуществляться на безоплатной основе. Заявки на повышение рабочей квалификации и стажировку можно предоставлять по электронной почте на электронные адреса перечисленных образовательных организаций (учреждений), размещенные на сайте Гуманитарной программы по воссоединению народа Донбасса в разделе «Образование».

Масштабы и специализация ресурсного центра определяются уровнем и спецификой региональной и отраслевой инфраструктуры образования



(территориальные и отраслевые факторы, количественные характеристики и степень развитости инфраструктур по уровням образования и т.д.).

На сегодняшний день принципы концентрации ресурсов можно определить следующим образом:

1) отраслевой – крупные промышленные предприятия, корпорации концентрируют материальную базу обучения в территориальном ресурсном центре отраслевой направленности;

2) технологический – создание условий коллективного пользования ресурсами для освоения новых технологий на межотраслевой и межтерриториальной основе;

3) профессиональный – создание условий коллективного пользования ресурсами для постоянного воспроизводства рабочих традиционных профессий для обеспечения ритмичности функционирования всех отраслей экономики;

4) социальный – создание условий для усиления социальных связей в интересах формирования гражданского общества.

Таким образом, сформулированные определения ресурсного центра профессионального образования и принципы концентрации основных ресурсов позволяют сформировать основания для создания сети вариативных форм ресурсных центров, использующих современные ресурсы учреждений среднего профессионального образования Луганской Народной Республики и направленных на создание полнофункциональной системы непрерывного и опережающего профессионального образования, в условиях развития экономики молодой Республики с учетом дифференциации кадрового потенциала.

Региональная сеть ресурсных центров профессионального образования - комплекс ресурсных центров профессионального образования, предназначенный для развития интеграционных процессов сферы профессионального образования и социально-экономической сферы Луганской Народной Республики. Сеть ресурсных центров призвана обеспечить коллективное использование и взаимодополнение создаваемых ресурсов другими единицами сети и способствовать широкому использованию новейших образовательных и высокотехнологичных производственных технологий, соответствующих технологическим, организационно-экономическим и социальным условиям функционирования инфраструктуры профессиональной реализации граждан.

Основными этапами создания ресурсных центров являются [6, с.12]:

– обновление ресурсного потенциала: модернизация учебно-материальной базы, переподготовка педагогических кадров, создание информационного и учебно-методического обеспечения;

– разработка и выстраивание сетевых взаимодействий с социальными партнерами и другими образовательными учреждениями, осуществляющими подготовку по определенному профилю;

– непосредственное решение задач, стоящих перед ресурсным центром.

С учетом важности данного направления, модернизации начального и среднего профессионального образования для экономики Луганской Народной

Республики – этот процесс создания ресурсных центров, как структурных подразделений образовательных учреждений в форме автономных учреждений, должен быть продолжен. Он охватит наиболее приоритетные для экономики молодой Республики профили и направления подготовки, приведет к значительному увеличению выпуска учащихся с повышенным уровнем квалификации, превращению ресурсных центров в ключевые профильные образовательные и учебно-методические единицы новой сети учреждений профессионального образования в Луганской Народной Республике.

**Выводы.** В настоящее время в Луганской Народной Республике разработаны территориально-отраслевые принципы организации деятельности колледжей, которые ориентированы на потребности регионального рынка труда, выявлены механизмы повышения привлекательности программ по актуальным рабочим профессиям, происходит укрепление материально-технической базы, внедряются новые финансово-экономические механизмы управления региональной системы профессионального образования, происходит апробация независимой оценки качества подготовки рабочих кадров в рамках профессионально-общественной аккредитации.

На основании вышеизложенного по созданию ресурсных центров, предлагаю четыре принципа модернизации системы среднего профессионального образования в Луганской Народной Республике:

- гибкость;
- открытость;
- ориентированность на перспективу;
- привлекательность образования.

### **Список литературы**

1. Временный Основной Закон (Конституция) Луганской Народной Республики // 18 мая 2014. - № 1-І [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://nslnr.su/zakonodatelstvo/normativno-pravovaya-baza/591/>
2. Закон Луганской Народной Республики от 30.09.2016 № 128-ІІ «Об образовании» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://minobr.su/docs/laws/27-zakon-ob-obrazovanii.html>
3. Приказ Министерства образования и науки Луганской Народной Республики от 10.10.2017 № 691 «О создании ресурсных центров образовательных организаций (учреждений) среднего профессионального образования, осуществляющих подготовку рабочих, служащих, специалистов среднего звена (на базе рабочих профессий)» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://minobr.su/docs/spoedulaw/>
4. Бурмистрова А.С. и др. Усиление общественной составляющей в управлении начальным профессиональным образованием [брошюра].- М.: ИРПО, 2004. - 60 с.
5. Северина Т.С. Ресурсный центр «Учебный банк» // Профессиональное образование. Столица. 2008. № 6. С. 12-13.

**Ю. Д. Борзяк**

*ГОУ ВПО ЛНР «Луганский национальный  
Университет имени Тараса Шевченко»,  
Луганск, Луганская Народная Республика*

**Y.D. Borzyak**

*SEI HPE LPR «Lugansk National  
Taras Shevchenko University»,  
Lugansk, Lugansk People's Republic*

## **ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ПРАВОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ЛНР**

### **FORMATION OF THE MECHANISM OF LEGAL SUPPORT OF GOVERNMENT MANAGEMENT LPR**

*Аннотация. В статье исследуется государственное управление рыночных отношений в контексте государственной поддержки хозяйственной деятельности. Названы основные принципами механизма правового обеспечения государственного управления в Луганской Народной Республике. Названы формы государственного регулирования. Сформулированы перспективы для формирования механизма правового обеспечения государственного управления ЛНР.*

*Ключевые слова: правовое обеспечение, государственное управление, государственное регулирование, исполнительная власть, механизм, принципы*

*Abstract. The article researches the state management of market relations in the context of state support of economic activity. The main principles of the mechanism of legal provision of public administration in the Luhansk People's Republic have been named. Forms of state regulation have been named. Prospects for the formation of a mechanism for the legal provision of public administration of the LPR have been formulated.*

*Keywords: legal support, state administration, state regulation, executive power, mechanism, principles*

**Постановка проблемы.** Современная экономика является саморегулируемым организмом, но, как известно, целый ряд проблем общественного развития невозможно решить с помощью рынка, поэтому часть функций берет на себя государство. Практически нет ни одного государства, которое бы не занималась экономической политикой. Напротив, с развитием и усложнением экономики, усилением ее социальной направленности в последние годы растет и экономическая роль государства. В связи с этим усиливаются дискуссии между экономистами о месте государства в современной экономике.

Однако практика показывает, что стихийное развитие рыночных отношений порождает много нежелательных социально-политических последствий. Это выражается в стремлении субъектов коммерческого хозяйствования увеличить доходы за счет потребителя, манипулируя при этом ценами, выпуском ненадлежащего качества продукции, торговлей

контрафактным товаром и т.п. Именно отказ от государственного регулирования экономики рассматривается как одна из главных причин кризисных явлений в экономике. То есть нормальное функционирование современной экономики невозможно без активного государственного регулирования. Такое регулирование должно иметь постоянный характер с целью максимально возможного предотвращения негативных явлений в экономике. Одной из основных форм государственного регулирования экономики в период кризиса является государственная поддержка. Государственная поддержка экономики и предпринимательской деятельности должна сопровождаться эффективными организационными формами государственного регулирования, в том числе надлежащим государственным контролем за использованием соответствующих финансовых средств, а для этого необходим адекватный правовой механизм.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Проблемы правового обеспечения государственного управления исследовали такие отечественные ученые, как Л. Приходченко, В. В. Шпаков, В. В. Добровольская, В. К. Мамутов, В. М. Пашков, В. А. Устименко, В. С. Щербина и др. Однако названные выше исследователи рассматривали этот вопрос в основном в контексте только одного из элементов, а именно такого, как средства регулирующего воздействия государства.

**Целью** является исследование отдельных элементов формирования механизма правового обеспечения государственного управления ЛНР.

**Основные результаты исследования.** Основным нормативно-правовым актом, определяющим общие принципы и механизмы государственного управления в государстве, является Временный основной закон (Конституция) Луганской Народной Республики.

Следующей группой нормативно-правовых актов, регулирующих вопросы государственного управления в ЛНР, являются законы ЛНР. В частности, это законы: «О системе исполнительных органов государственной власти Луганской Народной Республики»; «О Комитете государственной безопасности Луганской Народной Республики»; «О системе государственной службы Луганской Народной Республики»; «О Государственной гражданской службе луганской народной республики»; «Об организации деятельности органов местного самоуправления в переходный период» и др.

Важную роль в формировании и развитии системы государственного управления в Луганской Народной Республике играют многочисленные подзаконные нормативно-правовые акты.

Теоретическое осмысление современной роли государства в регулировании экономических процессов имеет принципиальное значение, во-первых, для понимания значимости государственной деятельности в достижении эффективности экономического развития. Во-вторых, для выработки методологических и практических подходов к механизмам и инструментам государственного регулирования.

Так, наиболее существенные дефекты рыночной модели можно объединить в две группы. К первой относятся все те, которые связаны с

ограниченным масштабом действия рыночных отношений. Так, ряд важных для общества областей деятельности полностью или частично выпадает из зоны действия рынка вообще и рыночного механизма в частности. Это, например, национальное здравоохранение, охрана общественного порядка, охрана окружающей среды и др. Ко второй группе относятся дефекты рынка, связанные с тем, что последний не только не способен обеспечить социальную справедливость, а наоборот, способствует усилению дифференциации доходов.

То есть потребность в различных юридических средствах, действующих в механизме правового регулирования, определяется разным характером движения интересов субъектов к ценностям, наличием многочисленных препятствий, стоящих на этом пути.

В этом контексте по характеру регулируемых отношений хозяйственные правоотношения следует подразделить на имущественные и неимущественные. Основную массу хозяйственных правоотношений, безусловно, составляют имущественные. Это правоотношения собственности, хозяйственного ведения и оперативного управления, договорные отношения по передаче имущества, выполнении работ, оказании услуг, правоотношения по возмещению причиненного вреда и др. Неимущественные хозяйственные правоотношения возникают по поводу благ, которые не имеют экономического содержания. Такими могут быть деловая репутация предприятия, объекты права промышленной собственности (изобретения, полезные модели, промышленные образцы, секреты производства, фирменные наименования, товарные знаки и т.д.), действия, признанные недобросовестной конкуренцией. К неимущественным хозяйственным правоотношениям относятся различные организационные отношения, возникающие при организации и осуществлении хозяйственной деятельности – по государственной регистрации субъектов хозяйствования, по лицензированию хозяйственной деятельности, по контролю хозяйственной деятельности органами государственного управления. Неимущественные хозяйственные правоотношения, как правило, связаны с соответствующими имущественными правоотношениями [1].

Современная специфика правового обеспечения государственного управления во многом зависит от требования сочетать решение экономических и социальных проблем, вызывает необходимость инновационных подходов к механизмам и рычагам экономической политики государства. Правовой механизм государственного регулирования включает в себя: субъектов организационно-хозяйственных полномочий; объекты государственного регулирования, включают в себя отдельные секторы национальной экономики; субъектов рынка и инфраструктуры.

Особое значение в правовом механизме государственного управления имеют принципы регулирования. Их соблюдение должно обеспечить избежание субъективизма при вмешательстве в функционирование рыночного механизма регулирования экономики, а также согласование экономических интересов участников рынка.

На наш взгляд, основными принципами механизма правового обеспечения государственного управления в Луганской Народной Республике

должны быть: приоритетность и протекционизм отечественного товаропроизводства; системность регулирующего воздействия государства на хозяйственную деятельность и комплексность использования государством как прямых, так и косвенных средств и инструментов; предсказуемость регуляторной деятельности целям государственной экономической политики и прозрачность общедоступной полной информации о законодательных и иных регуляторных актах, порядок их выполнения; последовательность относительно согласования регуляторного акта с основными положениями государственной регуляторной политики, другими принятыми законодательными и регуляторными актами и справедливость по обеспечению равноправия всех субъектов хозяйственной деятельности; понятность нормативно-правовых актов по своему содержанию и эффективности, заключается в анализе выгод от регуляторного акта.

На наш взгляд, именно при соблюдении этих принципов могут открыться новые возможности развития национальной экономики при применении механизма правового обеспечения государственного управления.

Элементами механизма правового обеспечения государственного управления являются отправные, реально функционирующие фрагменты правовой системы, отражающие основные этапы воздействия права на общественные отношения. Различают: этап регламентации отношений; этап возникновения индивидуальных прав и обязанностей; этап реализации прав и обязанностей. На каждом этапе как системообразующих центров, определяющих основное содержание этапа, выделяются основные элементы механизма правового обеспечения. Вокруг них, как своеобразная подсистема, группируются все остальные юридические явления и процессы, образующие вспомогательные элементы механизма правового обеспечения государственного управления.

Координация хозяйственной деятельности охватывает интересы субъектов хозяйствования отдельных отраслей национальной экономики, межотраслевые отношения, а также интересы отдельных субъектов хозяйствования и государства. Стимулирование процессов хозяйствования включает комплекс правовых, организационно-хозяйственных, научных и других мероприятий, направленных на достижение устойчивого развития национальной экономики, включающий в себя, в частности, стимулирование инвестиционной и инновационной деятельности, а также совершенствование государственной поддержки, бюджетного и налогового стимулирования, ресурсного и технического кредитования; стимулирование расширения производства отечественной продукции [2].

В общем виде формы государственного регулирования представляют собой вид регулирующего влияния государства на деятельность субъектов хозяйствования, а под методами государственного регулирования понимается совокупность средств и приемов регулирующего воздействия государства на деятельность субъектов хозяйствования.

Для выяснения сущности механизма правового обеспечения государственного управления рассмотрим понятие средств, способов и методов воздействия права на общественные отношения.

Правовые средства – это своеобразные юридические инструменты, с помощью которых осуществляется упорядочение общественных отношений и удовлетворяются интересы субъектов права. Как правовые средства выступают нормы права, субъективные права и юридические обязанности, юридическая ответственность, правовые ограничения, правовые стимулы, правовые поощрения и тому подобное.

Правовые ограничения связаны, во-первых, с уменьшением объема возможностей, свободы, а, следовательно, и прав участников хозяйственных отношений для снижения их негативной активности. Во-вторых, правовой стимул – это правовое побуждение к правомерному поведению с помощью материальных благ. Таким образом, правовой стимул непосредственно связан еще с одним правовым средством регулирования общественных отношений – правовым поощрением. В-третьих, правовое поощрение выступает как форма юридического одобрения правомерного поведения, в результате которого для субъекта наступают благоприятные последствия [3].

Следует отметить, что фактическая конструкция системы государственного управления в ЛНР на сегодняшний день имеет существенные отличия от своей нормативной модели. Это связано не только с недостаточным соблюдением требований функциональной специализации и организационной типологизации органов исполнительной власти, но и несоответствием создаваемых центральных органов исполнительной власти предусмотренным в законах, или вообще их отсутствием.

С целью оптимизации государственного управления в ЛНР на современном этапе важны также меры, направленные на сокращение государственных расходов. Однако эти сокращения часто нарушаются, поэтому требуется более четкий контроль за этими процессами. В этом аспекте особое внимание необходимо уделить усилению механизмов политического, судебного и административного контроля в системе государственного управления с учетом опыта развитых стран. Также целесообразно децентрализовать государственное управление в соответствии с принципами Европейской Хартии о местном самоуправлении с целью повышения эффективности и ответственности органов местного самоуправления.

Необходимо также принятие мер по устранению дублирования функций государственного управления между различными министерствами и ведомствами. Актуальным вопросом для государственного управления является внедрение электронного управления, цифровой подписи, предоставления государственных услуг в электронной форме.

**Выводы.** Важной проблемой развития системы правового обеспечения государственного управления является формирование эффективного кадрового потенциала органов власти. Государственная служба, кадровый аппарат – главное звено в выполнении всех направлений развития государственного управления. Совершенствование государственного аппарата обеспечит

целостность государства, постоянные связи между институтами гражданского общества и органами государственной власти, поддержания внутренней и внешней безопасности государства. Только через высококвалифицированный аппарат публичной службы надеемся на реализацию всех направлений развития системы государственного управления в пределах определенных на законодательном уровне правил и процедур. Оптимизация правового регулирования государственно-служебных отношений во всех ветвях государственной власти, государственной деятельности, системе местного самоуправления, во всей системе публичной службы позволит не только решить вопросы общей кадровой политики государства, но и обеспечит формирование механизма правового обеспечения государственного управления Луганской Народной Республики.

Рассматривая дальнейшие перспективы нормативно-правового регулирования совершенствования государственного управления в Луганской Народной Республики, целесообразно в ближайшее время разработать и принять законодательный акт о системе публичного управления, а также принять Закон «Об исполнительном производстве».

По нашему мнению, эти пути могут рассматриваться как перспективы для формирования механизма правового обеспечения государственного управления ЛНР.

### Список литературы

1. Осейчук, В. И. Правовое обеспечение государственного и муниципального управления: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Осейчук. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 269 с.
2. Приходченко, Л. Структура механізму державного управління: взаємозв'язок компонентів та фактори впливу на ефективність / Л. Приходченко // Вісник Національної академії державного управління. – 2014. - №12. – С.105-111
3. Шпаков, В.В. Правовий механізм державного регулювання: засоби, склад та система / В.В. Шпаков // Економічна теорія та право. – 2015. № 4 (23). – С.188-198

УДК 336.144.2

**Н.П. Боталова, к.э.н., доц.**

**А.А. Звягина**

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления  
и государственной службы при Главе  
Донецкой Народной Республики»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика*

**N.P. Botalova, A.A. Zvyagina**

*Donetsk State Academy of Management  
and civil service at the Head of Donetsk  
People's Republic,  
Donetsk, Donetsk People's Republic*



## МЕТОДИКА ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

### THE METHOD OF FINANCIAL PLANNING AND FORECASTING AT THE ENTERPRISE

*Аннотация.* Статья посвящена обоснованию необходимости финансового планирования, которое в рыночной среде способствует эффективному обеспечению финансовыми ресурсами предприятия. Сегодня практически каждое предприятие находится в ситуации неопределенности и неуверенности в завтрашнем дне, поскольку экономика республики является изменчивой и никто не защищен от экономических рисков.

*Ключевые слова:* финансовое планирование, прогнозирование, модели планирования, бюджетирование.

*Abstract.* This article investigates the need for financial planning, which in a market environment contributes to the proper and effective provision of financial resources of the enterprise. Today, almost every enterprise is in a situation of uncertainty and insecurity, as the economy is volatile and no one is immune from economic risks.

*Keywords:* financial planning, forecasting, planning models, budgeting.

**Постановка проблемы.** После отказа от административной системы в методике финансового планирования и прогнозирования произошли существенные изменения. Одной из главных причин сложной экономической ситуации в переходном периоде была несовершенство финансового планирования. Методы, которые использовались в планировании, не приносили желаемых результатов в условиях рыночной экономики. Поэтому была разработана новая система планирования, которая совершенствуется в современных условиях и соответствует всем целям и задачам предприятия.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Исследование проблем финансового планирования проводились такими отечественными и зарубежными учеными, как О.Г. Белая, М.Д. Билык, И.А. Бланк, Р. Брейли и С. Майерс, А.М. Ковалева, В.В. Ковалев, В. П. Савчук, Е.А. Уткин, Д. Ханн и др. Многие вопросы теории и практики финансового планирования как в зарубежной, так и в отечественной литературе разработаны не полностью. Требуется более детального научного анализа методика финансового планирования в системе принятия стратегических решений предприятия.

**Цель статьи** – исследовать существующие методы и модели финансового планирования, раскрыть их сущность, разработать сочетание методов и моделей финансового планирования в условиях экономической нестабильности.

**Основные результаты исследования.** С развитием рыночных отношений одной из главных функций управления предприятием является задача финансового планирования. В последние годы наиболее актуальным становится применение следующих методов.

1. Нормативный метод основан на утвержденных в соответствии с действующим законодательством научно обоснованных норм и нормативов,

тарифов, цен, расценок, ставок для экономического обоснования плановых заданий, то есть для расчетов потребности в финансовых ресурсах и источников их формирования. Такими нормами являются нормы амортизационных отчислений, ставки налогов, ставки тарифных взносов, нормативы потребности в оборотных средствах и др.

Нормативный метод применяется:

- при планировании расходов (норм израсходованного сырья, материалов, топлива, тепловой и электрической энергии на единицу ставки расценки по оплате труда, процентные ставки отчислений в государственные целевые фонды, нормы амортизационных отчислений и т.п.);

- при планировании валовой и чистой прибыли (расчетные нормы надбавок (наценок) и рентабельности, ставки налогов и сборов и т.д.);

- при нормировании запасов оборотных средств (нормы запасов сырья, материалов, топлива, готовой продукции, товаров в днях оборота);

- при прогнозировании использования чистой прибыли (проценты отчислений на выплату дивидендов, пополнение уставного и резервного капитала, на реальные инвестиции, на целевое направление социального назначения и т.п.);

- при расчете других показателей финансового плана [1, с. 19].

2. Метод процента от продаж заключается в том, что каждый элемент финансовой документации рассчитывается как определенное процентное соотношение от установленного количества продаж.

П.А. Фомин в основу определения процентного соотношения вкладывает:

- процентные соотношения, характерные для текущей деятельности предприятия;

- процентные соотношения, рассчитанные на основе ретроспективного анализа как среднее за последние несколько лет;

- ожидаемые изменения процентных соотношений, особенно в тех случаях, когда установленные процентные соотношения не удовлетворяют руководство предприятия и оно желает изменить их для улучшения финансовых показателей.

Метод процента от продаж позволяет решать несколько вопросов. Во-первых, определения будущих расходов, активов и обязательств, которые представлены в виде процента от продаж, при запланированном росте объема продаж в процентах на следующий год. Во-вторых, этот метод позволяет составлять сбалансированную прогнозную информацию (прогнозный баланс, прогнозный отчет о прибылях и убытках, смета наличности).

Недостаток данного метода в том, что предприятие не может постоянно работать на полную мощность, сомнительно предположение о сбалансированности связанных ресурсов, а для того, чтобы объем продаж рос, нужны только капитальные вложения. Поэтому финансовый план в конечных параметрах может быть достаточно искаженным. В методе процента от продаж возникают много погрешностей из-за корректировки отдельных элементов связанных ресурсов, которые рассчитываются умножением их фактической

величины на рост объема выручки в плановом периоде, а это иногда различается с фактическими соотношениями, отсюда расчеты бывают неточны.

3. Расчетно-аналитический метод используется при определении количества отчислений от прибыли в фонд накопления, потребления и резервный фонд, при планировании суммы доходов и прибыли.

Это один из самых используемых методов планирования финансовых показателей в рыночной экономике. Суть метода – не только простое сопоставление плановых данных с отчетными для нахождения отклонений, но и способ, благодаря которому можно определить основные закономерности, внутренние резервы предприятия, тенденции натуральных и стоимостных показателей.

Данный метод основан на экспертной оценке и используется в случаях, когда отсутствуют технико-экономические нормативы, а взаимосвязь может быть установлена на основе анализа связей и динамики.

Например, чтобы рассчитать, какое количество финансовых ресурсов требуется на планируемый квартал, необходимо определить фактический объем использования финансовых ресурсов в среднем за один квартал. Затем с помощью экспертной оценки вероятного изменения величины использования этих ресурсов, осуществить расчет, заменив средний фактический размер на величину будущего роста.

4. Сущность и содержание балансового метода заключается в том, что при создании баланса достигается сбалансированность между доходами и расходами, происходит увязка всех разделов плана между собой.

Балансовый метод используется при планировании и распределении прибыли, при расчете потребности поступления средств в такие финансовые фонды, как фонд накопления, фонд потребления и др.

Баланс движения денежных средств показывает направления использования средств, то есть денежных потоков, в зависимости от основных видов деятельности:

1) финансовая деятельность: приток средств – получение долгосрочных и краткосрочных займов; отток средств – выплаты дивидендов (возврат краткосрочных и долгосрочных займов);

2) операционная деятельность: приток средств – выручка от реализации работ, услуг, авансы от заказчиков и покупателей; отток средств – оплата по счетам поставщиков, бюджетные и внебюджетные отчисления, выплата заработной платы и по процентам;

3) инвестиционная деятельность – поступления и выбытия основных средств, нематериальных активов, приобретения или реализация имущества.

5. Бюджетный метод является основным методом текущего финансового планирования, но его можно использовать и на более длительные промежутки времени.

А.М. Ткаченко предлагает следующую трактовку термина: бюджет – это форма планового расчета, которая отражает тщательно разработанную программу действий предприятия на предстоящий период, схему денежных поступлений и расходов, согласованную с производственной программой

предприятия [7, с. 145]. Различают операционные, финансовые и инвестиционные бюджеты. Разрабатывается бюджет в рамках предыдущего квартала или месяца.

Существует целая система взаимосвязанных бюджетов, которая включает в себя: сводный бюджет по предприятию, бюджет отдельных операций, бюджет планирования доходов и расходов структурных подразделений.

Бюджетный метод планирования позволяет вести учет, анализ и планирование финансовых потоков предприятия, обеспечивает платежеспособность, помогает осуществлять планирование налогов на прибыль, выявлять размеры динамики положительного и отрицательного сальдо наличности и др.

Результатами бюджетного планирования является определение дефицита финансирования предприятия, который отражен в прогнозном балансе, определение размера дисбаланса между активами и пассивами прогнозного баланса за счет отражения всех возможных финансовых решений на следующий год.

Одним из базовых методов финансового планирования является прогнозный метод. Прогноз – это научно обоснованное суждение о возможном состоянии предприятия и его среды в будущем, о возможных путях и сроках осуществления денежных поступлений. Данный метод включает в себя разработку полного набора альтернативных финансовых параметров и показателей, с помощью которых определяются варианты развития финансового состояния предприятия.

В процессе финансового прогнозирования используется система методов, которая разделяется на две большие группы:

1) качественные методы прогнозирования, или методы экспертных оценок. Данные методы основаны на проведении интуитивно-логического анализа проблемы и предполагают учет объективного мнения экспертов о будущем состоянии дел или явлений. Для этого обращаются к специалистам-экспертам со специальным образованием, интуицией и опытом;

2) количественные методы, которые, как отмечается в научной литературе, широко используются на промышленных предприятиях.

В зависимости от используемой модели, количественные методы можно разделить на три группы [3].

1. Детерминированные методы представляют собой наличие четко детерминированных и функциональных связей, когда каждому значению факторного признака принадлежит определенное неслучайное значение результативного признака. Данные методы используются в форме отчета о прибылях и убытках, в котором результативный признак – прибыль, связан с такими факторами как уровень расходов, выручка от реализации, размер налоговых ставок.

2. Стохастические методы. Данные методы имеют вероятностный характер как прогноза, так и самой связи между исследуемыми показателями.

3. Комбинированные методы используются для рационального сочетания методов, которые рассмотрены выше и являются базовыми. Целью

использования комбинированного метода является повышение точности прогнозирования, снижения затрат на его проведение.

Использование прогнозного метода в финансовом планировании, по мнению авторов, можно считать самостоятельным процессом, так как прогнозирование – это процесс научно обоснованного предсказания, который включает в себя не только расчеты финансовых показателей, но и выводы, которые делает финансовый менеджер на основе проведенных расчетов, и который позволяет спланировать конкретные действия в прогнозируемом периоде. В табл. 1 предложено следующее сочетание методов и моделей финансового планирования.

Таблица 1

Методы и модели финансового планирования

Модели финансового планирования	Нормативный метод	Метод процентов от продаж	Расчетно-аналитический метод	Балансовый метод	Метод бюджетного планирования	Прогнозный метод
Разработка финансового раздела бизнес-плана	+	-	+	+	-	+
Бюджетирование	+	-	+	+	+	+
Составление прогнозных финансовых документов	+	+	+	+	+	+

Модель «Разработка финансового раздела бизнес-плана» включает следующие этапы:

- подготовку заявок на получение кредитов в коммерческих банках;
- составление проспектов эмиссии ценных бумаг для привлечения дополнительного капитала в денежной форме;
- обоснование получения иностранных инвестиций, которое сопровождается предоставлением инвесторам надежной информации о финансовой привлекательности бизнес-проекта [8, с. 296-297].

При составлении модели используются следующие методы: нормативный метод (нормы амортизационных отчислений, нормативы потребности в оборотных средствах, ставки налогов), расчетно-аналитический метод (планирование суммы доходов и прибыли, определение величины отчислений от прибыли в резервный фонд, в фонды накопления и потребления), балансовый метод (баланс доходов и расходов, баланс денежных расходов и поступлений), прогнозный метод (прогноз объемов продаж продукции / услуг).

Модель «Бюджетирование». Бюджетирование – технология управления бизнесом на всех уровнях компании, обеспечивающая достижение ее стратегических целей с помощью бюджетов на основе сбалансированных финансовых показателей. Это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях

управления [6, с. 161]. Применяется данная модель при краткосрочном финансовом планировании.

При использовании модели применяются методы: нормативный, расчетно-аналитический; балансовый, бюджетный (бюджет наличности, бюджет дополнительных вложений капитала) и прогнозный (бюджет доходов и расходов).

По мнению авторов, при конструировании модели «Бюджетирование» можно использовать названный выше прогнозный метод. Бюджет доходов и расходов – это прогнозный отчет о прибылях и убытках, в котором рассчитываются прогнозные значения о реализации продукции, объемы продаж, управленческие расходы, налоги, проценты по займам и др. Результат использования данного метода имеет большое значение для предприятия: так определяется прогнозная величина прибыли и оценивается рентабельность предприятия.

При составлении отдельных видов бюджетов нужно учитывать взаимосвязи, существующие между ними, с помощью которых можно определить порядок их формирования.

Модель «Составление прогнозных финансовых документов». Применяют при долгосрочном финансовом планировании, где составляются отчеты о движении денежных средств и прогнозного баланса, отчеты о прибылях и убытках, с помощью которых предприятие имеет возможность разрабатывать оперативные бюджеты. При использовании данной модели используются следующие методы: нормативный метод, метод процента от продаж (определяет каждую статью планового баланса и отчета о прибылях и убытках в зависимости от величины продажи), расчетно-аналитический метод, балансовый метод, бюджетный метод, прогнозный метод.

Совокупность всех видов бюджетов и порядок их составления называют бюджетной моделью предприятия.

Бюджетная модель представляет собой процесс формирования бюджета, который начинается с разработки бюджета продаж, на основе которого составляется производственная программа предприятия, планируется потребность в сырье и материалах, мощности, запасах, персонале и др., составляется бюджет себестоимости продукции. Далее определяются бюджеты расходов – коммерческих и управленческих. На последнем этапе формируются финансовые бюджеты: бюджет доходов и затрат, прогноз баланса, бюджет денежных средств (рис.1). Бюджетирование предусматривает подготовку главного бюджета, состоящего из интегрированных друг с другом бюджетов, отражающих различные стороны деятельности предприятия.

С помощью метода процента от продаж определяется точное содержание прогнозных документов. Составление финансового плана (по отчету движения денежных средств) определяет величину платежей и поступлений, обеспечивает текущую платежеспособность в течение года. На основе показателей плана финансовых результатов, условий реализации и закупки товаров, срока оплаты, уплаты налогов, предоставление кредитов покупателям и др. рассчитываются показатели прогнозного финансового плана.

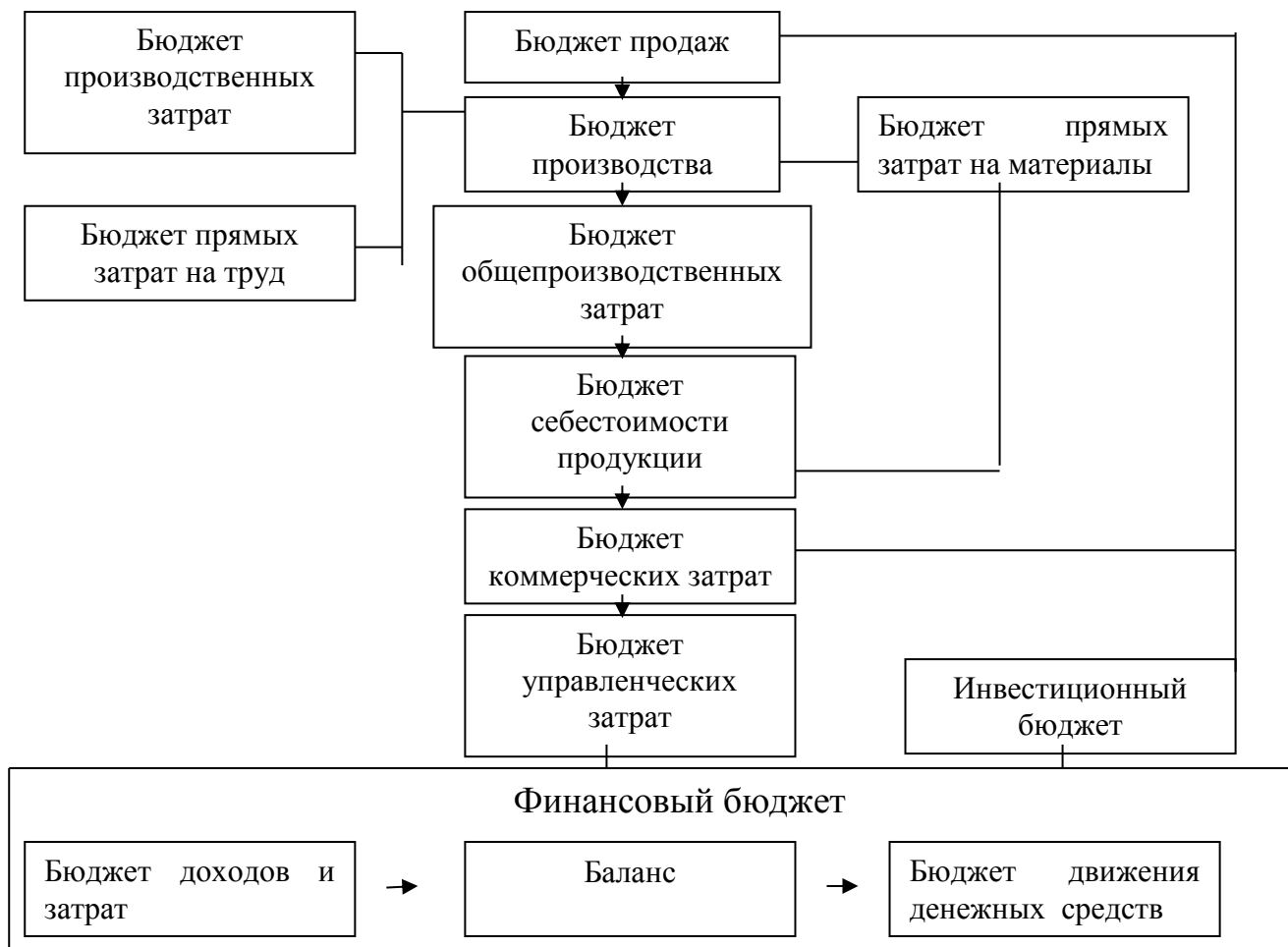


Рис.1. Бюджетная модель предприятия

План-прогноз денежных потоков определяет направления расходования и источники поступления денежных средств. Поскольку большинство показателей спрогнозировать очень трудно, планирование денежных потоков ограничивается составлением бюджета наличных денежных средств.

Для выбора модели следует придерживаться следующих характеристик:

- предположения и результаты должны быть безошибочные;
- модель должна быть гибкой (для различных ситуаций) и способной к совершенствованию;
- конечные результаты должны быть просты для восприятия и не нуждаться в специальной подготовки от менеджера.

Рассмотрение моделей финансового планирования можно закончить словами Р. Брейли и С. Майерса: «... модели, в которых были бы учтены все сложности и невидимые препятствия, которые возникают в процессе финансового планирования, никогда не появятся» [2, с. 774], – и далее: "Не существует ни теории, ни модели, которые обеспечивали бы выбор оптимальной финансовой стратегии. Следовательно, финансовое планирование осуществляется методом проб и ошибок» [2, с. 783].

**Выводы.** Финансовое планирование на предприятии должно постоянно совершенствоваться. Применение современных моделей финансового

планирования имеет большое значение для экономического роста предприятия. Предложенное сочетание моделей и методов финансового планирования позволит предприятиям приобрести финансовую устойчивость и рентабельность, более подробно обрабатывать финансовую составляющую деятельности предприятия.

### Список литературы

1. Биля А.Г. Финансовое планирование и прогнозирование: Учеб. пособие. для студ. высш. учеб. завед. / А.Г. Биля - Л.: Компакт-ЛВ, 2015. - 312 с.
2. Брейлы Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. / Р. Брейлы, С. Майерс - М.: Тройка - Диалог, Олимп-Бизнес, 2017. - 770 с.
3. Земитан Г. Методы прогнозирования финансового состояния организации [Электронный ресурс] / Г.Земитан. - Режим доступа: <http://bizoffice.ru/afhd/metodiki/metodyprognozirovaniyafinansovogostoaorganizacii.html>
4. Лукаевич И.Я. Финансовый менеджмент: учебник / И.Я. Лукаевич. - М.: Эксмо, 2011.- 768 с.
5. Лукошкина Л.Н. Финансовое планирование и прогнозирование на предприятии: [монография] / Л.Н. Лукошкина. - СПб.: Изд-во МБИ, 2016. - 129 с.
6. Миньковская М.В. Аспекты бюджетирования: преимущества и недостатки, успехи и ошибки / М.В. Миньковская // Экономика промышленности. - 2017. - №4. - С.161.
7. Ткаченко А.М. Определение, виды бюджетов и их роль в антикризисном управлении / А.М. Ткаченко // Вестник экономической науки. - 2016. - №2 - С.145.
8. Финансы и кредит: учеб. пособие / Под ред. проф. А. М. Ковалевой. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 512 с.

УДК 311.42(477.62)

**И.В. Булах**, к.э.н., доц.

**О.В. Бакуров**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

*I.V. Bulakh O.V. Bakurov*

*Donetsk National Technical University,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

## СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕСПУБЛИКАНСКОГО ЦЕНТРА ЗАНЯТОСТИ ДНР

### STATYSTIC ANALYSIS OF REPUBLICAN EMPLOYEMENT CENTER

*Аннотация. В статье представлен анализ статистических данных по деятельности Республиканского центра занятости за три года его деятельности (2015-2018) а также проведено сравнение с показателями аналогичных центров в ЛНР, Украине и Ростовской области.*

*Ключевые слова: занятость, безработица, статистика, рынок труда*



*Abstract. This article presents an analysis of statistical data on the activities of the Republican Employment Center over its 3 years of operation (2015-2018) and compares it with the indicators of its LPR, Ukrainian and Rostov counterparts.*

*Keywords: employment, unemployment, statistics, labour market*

**Постановка проблемы.** В условиях войны и экономической блокады занятость населения в контексте управления социально-экономическим развитием играет важнейшую роль, так как является одним из факторов выживания. В ДНР государственным органом, обеспечивающим реализацию государственной политики в сфере занятости населения и трудовой миграции, является Республиканский центр занятости (РЦЗ). За три года своей деятельности (2015-2017 гг.) Донецкий Республиканский центр занятости сумел накопить большой массив статистических данных, которые представлены в виде отчетов за определенные периоды. Обобщение имеющихся статистических данных о работе РЦЗ ДНР позволит дать характеристику рынка труда ДНР в динамике. Сравнение деятельности центров занятости разных стран позволит оценить эффективность работы РЦЗ ДНР. Вышеуказанные факторы обуславливают актуальность проводимого исследования.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Донецкий Республиканский центр занятости считается относительно молодым органом, исследования, касающиеся его деятельности, носят фрагментарный характер.

**Целью работы** является анализ показателей деятельности Республиканского центра занятости ДНР. Впоследствии эта информация может быть использована в качестве базы для проведения прогноза по показателям трудоустройства населения ДНР.

**Основные результаты исследования.** В период с 2015 по 2017 годы Республиканский центр занятости достиг определенных успехов в своей деятельности. Так, в первый год за услугами к организации обратились и были взяты на учёт 52,6 тыс. граждан со всей Республики. На следующий год число зарегистрированных лиц увеличилось на 6,27% до 55,9 тыс. человек. В 2017 г., одновременно с окончательно сформировавшимся механизмом распределения имеющихся рабочих вакансий и увеличением узнаваемости организации, число зарегистрированных лиц, ищущих работу, на конец года снизилось на 8,12% до 51,7 тыс. человек (рис. 1.) [1; 2; 3].

Согласно имеющейся информации [1; 2; 3], наиболее часто за услугами организации обращались женщины и молодые люди до 35-ти лет. Таким образом, можно сделать вывод, что эти две группы граждан наиболее нуждающиеся в работе и активны в её поиске (рис.2).

Среди всех социальных групп именно молодёжь всегда была наиболее активна в поиске постоянного места занятости или как минимум временной работы. В первую очередь это обусловлено желанием занять собственное место в обществе, сформироваться в качестве независимой личности. По имеющимся данным [1, 2, 3], в первый год своей деятельности РЦЗ было взято на учёт 23 тыс. человек, относящихся к этой социальной группе. В 2016-м году общее число взятых на учёт молодых людей увеличилось на 6% и составило 24,4 тыс.

человек. В 2017-м году произошло снижение на 14 % до 21,4 тыс. человек (рис. 3).

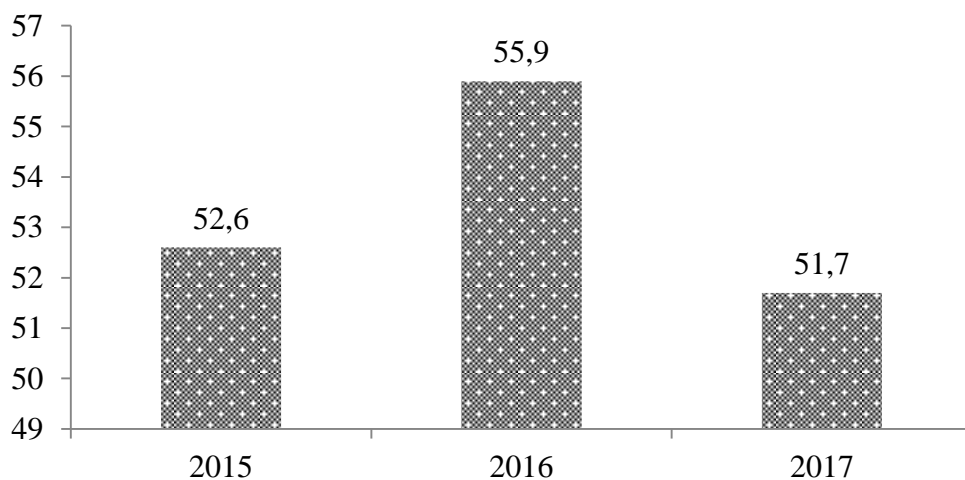


Рис. 1. Количество людей, состоящих на учёте в РЦЗ (тыс. чел.)

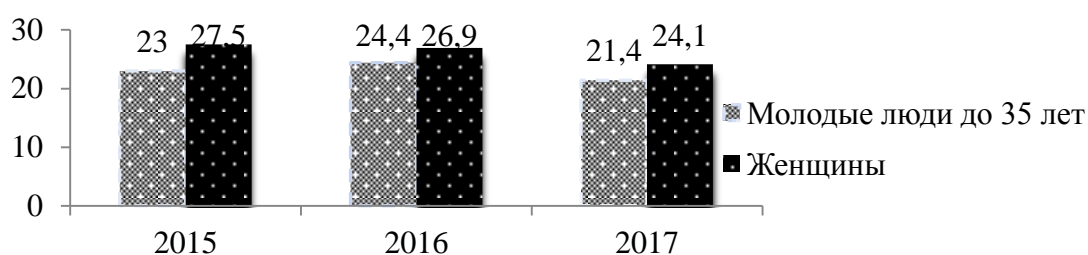


Рис.2. Количество людей, состоящих на учёте в РЦЗ (по группам) (тыс. чел.)

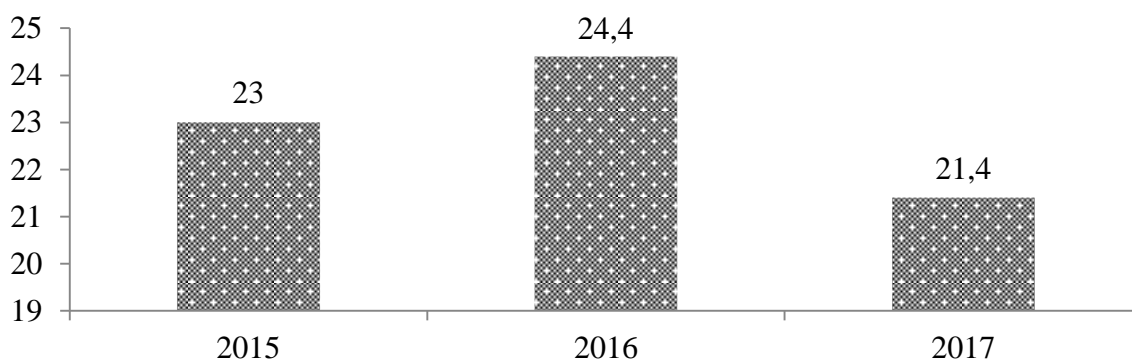


Рис. 3. Количество состоящей на учёте молодёжи (тыс. чел.)

Наиболее часто в поисках работы в Республиканский центр занятости обращаются женщины, это обусловлено резким ухудшением социально-экономического климата внутри Республики вследствие военных действий и торговой блокады, что стало причиной необходимости поиска работы для обеспечения всем необходимым себя и своих семей.

В 2015-м году 27,5 тыс. женщин стали соискателями работы, на конец 2016 и 2017 гг. число состоящих на учёте РЦЗ женщин снизилось на 2,18 % и 11,62 % составив 26,9 и 24,1 тыс. человек соответственно (рис.4) [1; 2; 3].

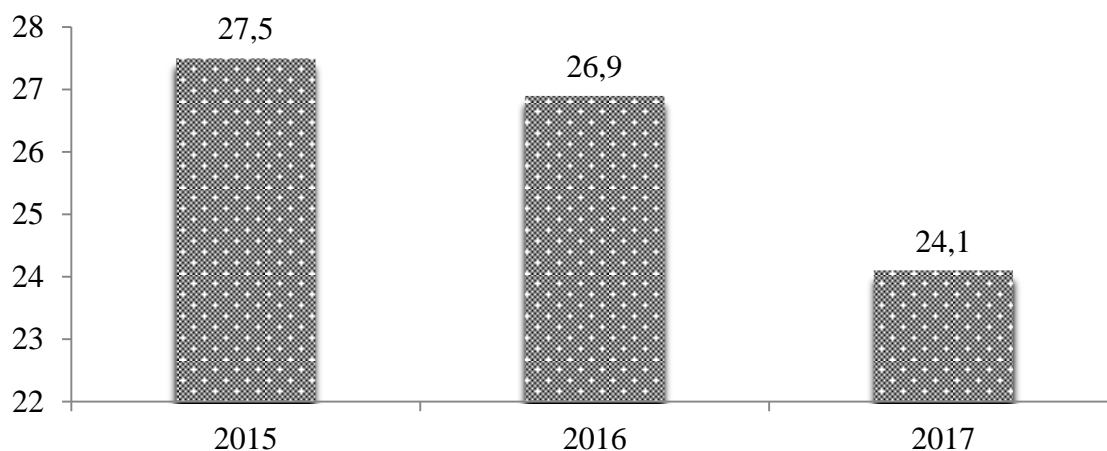


Рис.4. Количество стоящих на учёте женщин (тыс. чел.)

Также стоит отметить тот факт, что на конец 2017-го года наблюдается рост учёта представителей других групп, в то время как количество учтённых представителей двух ранее основных групп снизилось [1; 2; 3]. На конец 2015-го года было взято на учёт 2,1 тыс. человек, в течение последующих двух лет их число увеличивалось на 119 % и 26 %, что составило 4,6 тыс. и 6,2 тыс. человек соответственно. Это говорит о растущем интересе и доверии к организации со стороны широких групп населения (рис. 5).

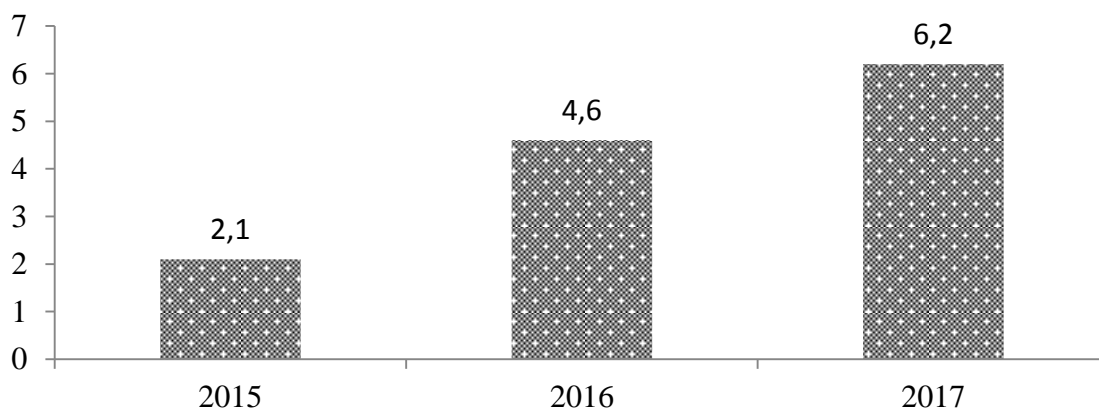


Рис. 5. Другие группы населения (тыс. чел.)

Снижение во многом связано с улучшением экономической обстановки в Республике, а также с увеличением количества поступающих в РЦЗ вакансий на постоянную и временную занятость. Так, начиная с 2015 года, количество поступающих вакансий увеличилось более чем в 1,5 раза с 24,2 тыс. в 2015 г. до 42,1 тыс. в 2017 г. Согласно имеющимся данным [1; 2; 3], на рынке труда ДНР наиболее востребованы рабочие специальности (рис. 6).

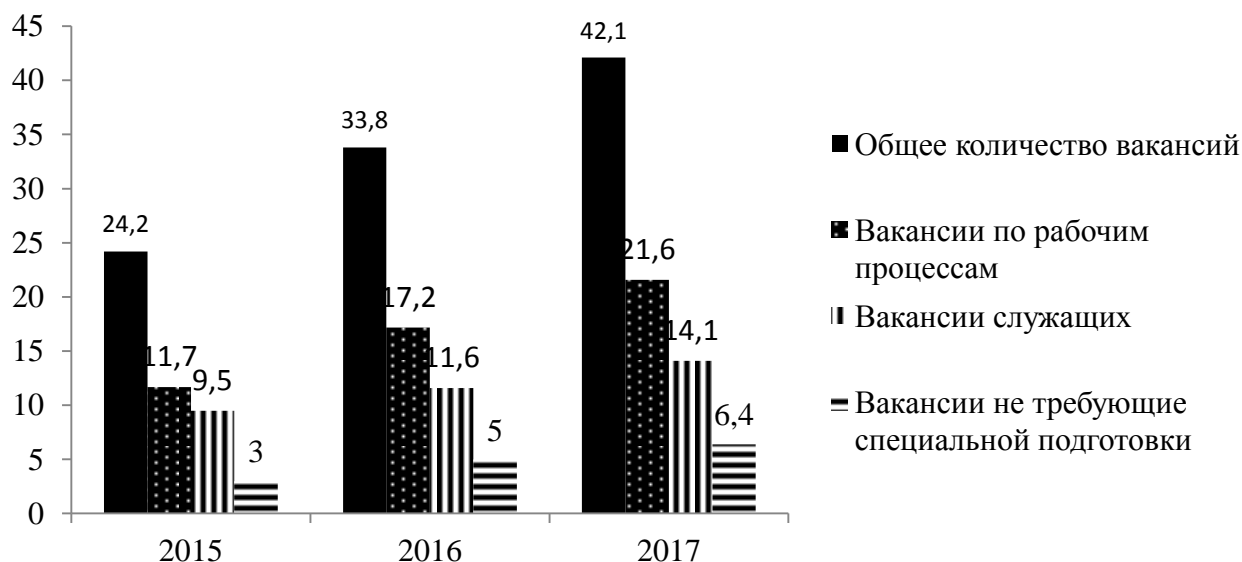


Рис. 6. Количество поступивших вакансий на трудоустройство (тыс. ед.)

В 2015 г. наблюдается интересный тренд по трудоустройству граждан [1; 2; 3]. По результатам года, число временно трудоустроенных – 18 тыс. чел. превышало число трудоустроенных постоянно – 14,9 тыс. чел. В следующие два года ситуация изменилась, и число тех, кто устроился на постоянной основе, начало преобладать – 22,7 тыс. в 2016 г. и 25,5 тыс. в 2017 г. Также, на 2016 г. приходится пиковый показатель трудоустроенных – 44,1 тыс. человек, это на 32,9 % больше, чем в 2015 г. и на 1,38% больше чем в 2017 г. (рис. 7).

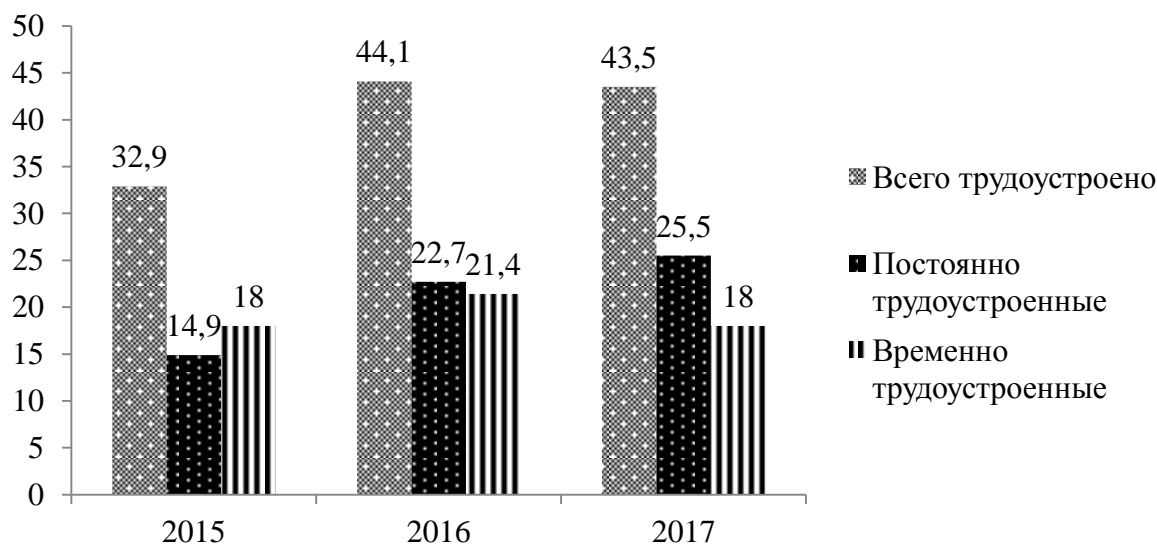


Рис. 7. Количество трудоустроенных граждан (тыс. чел.)

Также стоит отметить произошедший за два года деятельности РЦЗ рост заработной платы по вакансиям (рис. 8) [1; 2; 3].

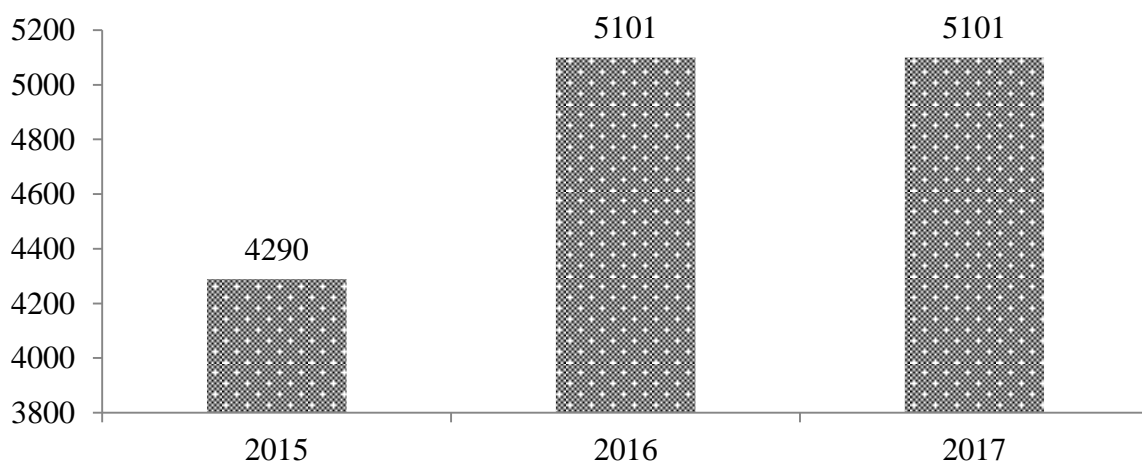


Рис. 8. Средняя заработная плата по вакансиям (рос. руб.)

Для оценки эффективности работы РЦЗ ДНР сопоставим деятельность центров занятости в ДНР, ЛНР и Донецкой области Украины по основным показателям [4; 5; 6]. Если сравнить деятельность Республиканского центра занятости в 2017 г. с его аналогом – Фондом социального страхования на случай безработицы Луганской Народной Республики, то можно увидеть, что деятельность первого куда более продуктивна. Так, разница в числе зарегистрированных лиц нуждающихся в услугах организаций составляет 48,3 %, разница в количестве поступивших вакансий, а также постоянно и временно трудоустроенных составляет 56 %, 51% и 47% в пользу РЦЗ. При сравнении показателей РЦЗ ДНР и Донецкого Областного Центра Занятости за тот же период отмечается следующее: число обратившихся лиц и поступивших вакансий у РЦЗ выше на 3,48 % и 15 %; однако по показателям постоянного и временного трудоустройства граждан ДООЦЗ впереди на 17% и 23% (рис. 9).

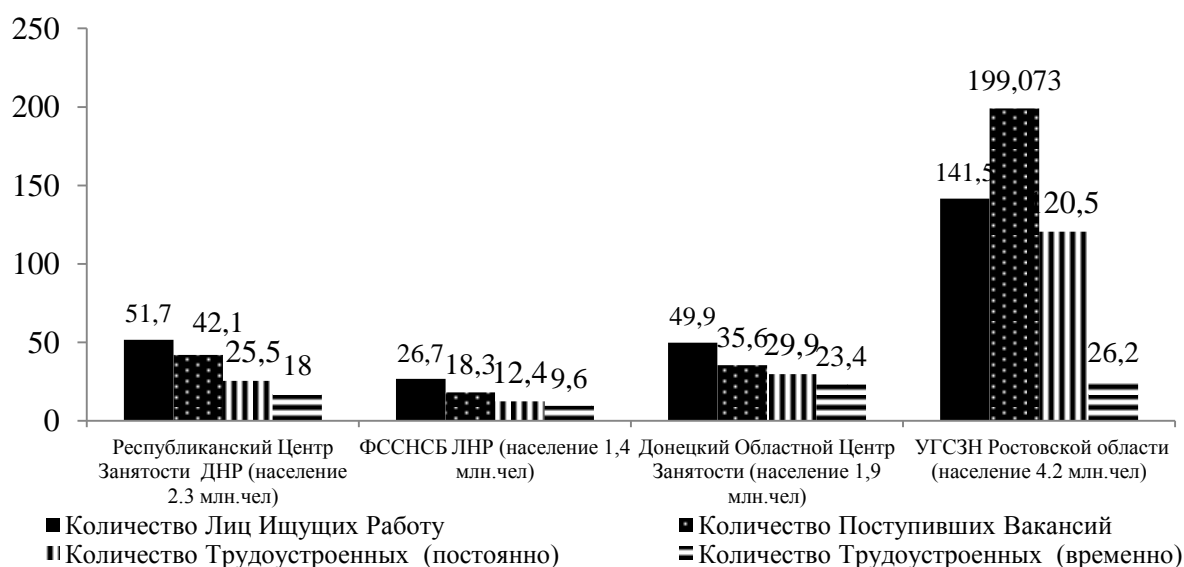


Рис. 9. Сравнительный анализ деятельности Республиканского Центра Занятости ДНР, ФССНСБ ЛНР, Донецкого Областного Центра Занятости и УГСЗН Ростовской Области в 2017 г. (тыс. ед.)

**Выводы.** Безработица – одна из важнейших проблем деятельности государства. В свою очередь государство прилагает усилия для решения этой проблемы посредством учреждений – центров занятости населения.

Республиканский Центр Занятости ДНР уже три года успешно продолжает свою деятельность. За последний год удалось снизить количество лиц, ищущих работу на 8,12%.

Проведенный сравнительный анализ деятельности Донецкого Республиканского центра занятости, ФССНСБ ЛНР, Донецкого Областного центра занятости, и УГСЗН Ростовской области в 2017 г. позволил оценить эффективность работы РЦЗ ДНР. В сравнении с показателями ФССНСБ ЛНР наблюдается превосходство РЦЗ ДНР по всем показателям деятельности, однако по главному направлению деятельности (трудоустройство населения) Донецкий Областной центр занятости куда более плодотворен не смотря на меньшее количество лиц обратившихся за услугами организации.

Если говорить о прогнозах на 2018 г., то на данный момент отмечается положительный тренд, продолжающий тенденции прошлого года: в 1-м квартале 2018 г. число состоящих на учёте лиц нуждающихся в работе было на 34 % меньше, нежели за аналогичный период 2017 г. [7; 8]. Также, следует отметить тот факт, что имеющихся данных достаточно для составления прогноза по данным показателям на 2018 г., что и является направлением дальнейших исследований.

### Список литературы

1. Отчет РЦЗ за 2015 год: [Электронный ресурс] / Республиканский центр занятости Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <http://rcz-dnr.ru/index.php?id=131>.
2. Отчет РЦЗ за 2016 год: [Электронный ресурс] / Республиканский центр занятости Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <http://rcz-dnr.ru/index.php?id=894>.
3. Итоги работы Республиканского центра занятости и его территориальных органов в 2017 году: [Электронный ресурс] / Республиканский центр занятости Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <http://rcz-dnr.ru/index.php?id=5085>.
4. Отчет о работе Фонда Социального Страхования На Случай Безработицы Луганской Народной Республики за 2017 год: [Электронный ресурс] / Фонд Социального Страхования На Случай Безработицы Луганской Народной Республики. – Режим доступа <https://fssblnr.su/news/715-otchet-o-rabote-fonda-socialnogo-strahovaniya-na-sluchay-bezraboticy-luganskoj-narodnoj-respubliki-za-2017-god.html>
5. Аналітична та статистична інформація: [Электронный ресурс] / Донецький обласний центр зайнятості. – Режим доступа: <https://don.dcz.gov.ua/analitics/66>
6. Состояние и динамика развития сферы занятости населения Ростовской области по итогам 2017 года: [Электронный ресурс] / Официальный портал Правительства Ростовской области. – Режим доступа: <http://www.donland.ru/Donland/Pages/View.aspx?pageid=124053&mid=128713&itemId=127310>
7. Итоги работы Республиканского центра занятости и его территориальных органов в январе-марте 2017 года: [Электронный ресурс] / Республиканский центр занятости Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <http://rcz-dnr.ru/index.php?id=5819>.
8. Итоги работы Республиканского центра занятости и его территориальных органов в январе-марте 2018 года [Электронный ресурс] / Республиканский центр занятости Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <http://rcz-dnr.ru/index.php?id=5909>.

**Д.В. Василенко**, к.э.н.  
ГУ «Институт экономических исследований»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика  
**D.V. Vasylenko**  
SI «Economic research Institute»  
Donetsk, Donetsk People's Republic

## МАРКЕТИНГОВЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛОМ МУНИЦИПАЛИТЕТА

### MARKETING TOOLS FOR THE STRATEGIC MANAGEMENT CAPACITY OF THE MUNICIPALITY

*Аннотация.* Конкретный выбор маркетингового инструментария стратегического управления имеющегося в наличии потенциала города должен в полной мере зависеть от стоящих перед территориальным сообществом в настоящий момент целей и задач перспективного и текущего развития, тесная связь которых должна стать неременным условием обеспечения успешного решения городских проблем.

*Ключевые слова:* маркетинг территорий, муниципалитет, стратегического управление

*Abstract.* The specific choice of marketing tools for the strategic management of the available potential of the city should fully depend on the goals and objectives of the future and current development facing the territorial community at the moment, the close connection of which should be a prerequisite for the successful solution of urban problems.

*Keywords:* marketing of territories, municipality, strategic management

**Постановка проблемы.** В настоящее время на Донбассе появились отдельные территориальные образования (Донецкая Народная Республика и Луганская Народная Республика), имеющие на сегодняшний день неопределенный статус государственности. Данное обстоятельство стало следствием проведения недальновидной политики центральных органов государственной власти, которая заключалась в ущемлении отдельных групп населения по целому ряду вопросов: этническим, языковым, культурным, социальным. В итоге, ущемленные группы населения, проживающие на данной территории, предприняли попытку самоопределиться (путем проведения референдумов по выходу из состава государства с целью получения независимости). Однако, как показывает практика, признание данных территорий независимыми государствами оказалось достаточно проблематичным из-за нежелания мирового сообщества делать это. В настоящее время оно (мировое сообщество) не готово положительно отнестись к предпринятой попытке жителей этих территорий отделиться от метрополии.

В результате возник парадокс – население, проголосовавшее за свою независимость, проживает на территориях, государственный статус которых

ником не признается (за исключением нескольких таких же квазигосударств). Данный факт негативно влияет как на политическую, так и на экономическую составляющие дальнейшего развития данных территорий. Если с политической точки зрения неопределенный статус государственности ограничивает любые возможности ее сотрудничества с международным сообществом, то с экономической точки зрения данное обстоятельство в значительной степени сказывается на ее качественной составляющей: привлекательность этих территорий снижается, что приводит к потере значительных объемов инвестиций в отдельные виды хозяйственной деятельности, а также к определенной замкнутости (автаркии) экономики.

В этих условиях актуализируется необходимость поиска действенного инструментария, способного в таком относительно замкнутом пространстве обеспечивать территориальное развитие. Основным инструментом, позволяющим увеличить привлекательность отдельных территорий (страны, регионов, муниципальных образований), а также сохранить их идентичность выступает территориальный маркетинг.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Вопросами маркетинговых исследований в области развития муниципалитетов зачастую занимались отечественные ученые. Так, Иванов Е.А. считал, что «сущность территориального маркетинга заключается в комплексе определённых мероприятий маркетингового характера, основанных на анализе текущего положения территории по определённым параметрам и направленных на формирование положительного мнения о данной территории у всех заинтересованных лиц» [1]. Аналогичный подход был использован Кочагиным Е.А. [2], Кудрявцевой И.В. [3], Пфайфером М.Р. [4]. Однако практически отсутствуют публикации, посвященные маркетингу в стратегическом управлении муниципалитетами.

**Цель исследования.** Целью данной работы выступает выделение маркетингового инструментария стратегического управления потенциалом муниципалитета.

**Основные результаты исследования.** Принципиальная схема использования маркетингового инструментария стратегического управления существующим потенциалом муниципалитета охватывает все имеющиеся массивы информации, системы экономических балансов и моделей, включая уровень предприятий, и определяет формы использования соответствующих данных применительно к содержательной стороне (направлениям стратегического анализа), а именно – изучению, прогнозированию и удовлетворению потребностей жителей города в товарах и услугах. Основными элементами этой системы выступают: 1) проведение маркетинговых исследований территории, 2) разработка маркетинговых стратегий территориального развития, 3) маркетинговое планирование, основанное на предпосылках, 4) маркетинговое планирование, основанное на возможностях, 5) маркетинговое планирование, основанное на пошаговом рассмотрении возможностей развития города.



1. Структура проведения маркетингового исследования территории города может состоять из следующих этапов:

1. Оценки состояния маркетингового потенциала территории города по блокам оценки:

- социально-экономический блок оценки состояния территории;
- промышленно-технологический блок оценки состояния территории;
- эколого-географический блок оценки состояния территории;

2. Конкурентного анализа, оценки конкурентоспособности территории города по параметрам:

- инвестиционной привлекательности;
- качества жизни;
- рекреационного потенциала;

3. SWOT-анализа:

- возможностей и угроз;
- сильных и слабых сторон;
- направлений реализации потенциала;

4. PEST-анализа:

- политики муниципальных властей;
- экономического состояния;
- социальных параметров развития;
- технологического потенциала.

Результаты SWOT-анализа позволяют получить комплексную оценку текущего состояния территории и ее конкурентоспособности по сравнению с другими территориями, предшествуют планированию социально-экономического и пространственного развития территории, является его информационной базой.

По результатам SWOT-анализа принимается решение о том, где территория находится в настоящее время и формируется представление, на какую позицию, когда и благодаря каким усилиям территория может попасть. Конкретизация этих пожеланий возможна с применением методов исследования целевых рынков и позиционирования территорий.

Результаты PEST-анализа позволяют оценивать макросреду (органы власти, социально-демографическую среду, научно-технический прогресс, экономику, природные факторы) и микросреду (поставщиков, покупателей, конкурентов, кредиторов, профсоюзы, акционеров).

По результатам PEST-анализа принимается решение о том, что необходимо делать по улучшению основных параметров жизнеобеспечения и жизнедеятельности в данном муниципальном образовании.

2. Состав маркетинговых стратегий территориального развития муниципального образования может формироваться за счет четырех групп стратегий, нацеленных на привлечение инвесторов, развитие производственной и непромышленной сферы и др. Эти стратегии условно могут быть названы: маркетинг имиджа, маркетинг притягательности, маркетинг инфраструктуры и маркетинг населения, персонала

Основная цель стратегии маркетинга имиджа заключается в создании, развитии и распространении, обеспечении общественного признания положительного образа территории. По сравнению с другими направлениями эта стратегия является недорогой, хотя и требующей определенных затрат. Ведущим инструментом маркетинга имиджа выступают коммуникационные мероприятия, демонстрирующие открытость территории для контактов и позволяющие внешним субъектам лучше узнать ее, удостовериться в существовании имеющихся у нее преимуществ.

В основе стратегии маркетинга привлекательности лежат мероприятия, направленные на повышение притягательности данной территории для человека, ее гуманизацию. Большинство муниципальных образований не отказались бы от развития особых черт, гарантирующих конкурентные преимущества в соперничестве с другими территориальными образованиями. Например, для туристов чаще всего в качестве таких отличий выступают находящиеся на данной территории историко-архитектурные объекты.

Для стратегии маркетинга инфраструктуры главное, что обеспечивает успех территории – степень цивилизованности рыночных отношений на территории города. На территории должно быть удобно жить, работать и развиваться, а для этого нужно, прежде всего, развивать инфраструктуру жилых районов, промышленных зон, в целом рыночную инфраструктуру. Аргументы, позволяющие управлять долгосрочным интересом к территории со стороны ее потребителей, подразделяются на две большие группы: аргументы функционирования и аргументы развития.

К основным аргументам функционирования территории относятся: обеспечение личной безопасности и охрана общественного порядка; состояние и эксплуатация жилищного (в том числе гостиничного) фонда; состояние дорог, транспортное обслуживание; водо-, газо-, тепло-, электроснабжение; уборка мусора; наличие парков, благоустройство; наличие и развитие школ, детских дошкольных учреждений (особенно - для резидентов). Для бизнеса это - налоговые стимулы, возможности приобретения или аренды земли и компонентов инфраструктуры и т.п.

Среди аргументов перспективности, развития территории, в первую очередь, могут быть названы: возникновение новых и развитие старых производств; динамика производственной и рыночной инфраструктуры, коммуникаций; уровень занятости и ее структура; уровень благосостояния; динамика инвестиций; развитие высшего и послевузовского образования.

Для стратегии маркетинга населения, персонала характерным является то, что территории, характеризуемые разным состоянием дел, проблемами и потребностями в сфере занятости, выбирают разные стратегии. Так, территории с низким уровнем занятости и дешевой рабочей силой могут выдвигать это как аргумент для привлечения промышленников, предпринимателей сферы услуг и др. с целью создания новых рабочих мест. Если рабочих рук не хватает, а рабочих мест в избытке, то территории, стремясь заполучить новые кадры, могут подчеркивать, рекламировать положительные возможности для проживания и перспективы роста, высокую заработную плату, возможность

выбора профессии и т.п. Возможен и адресный маркетинг, нацеленный на привлечение на территорию людей конкретных профессий, определенных уровней квалификации. Наконец, в ряде случаев территории предпочитают демонстрировать противодействующий маркетинг, например, если вузы перегружены студентами, города – ищущими заработок приезжими и т.п.

3. Маркетинговое планирование (сценарное планирование), основанное на предпосылках, базируется на пяти базовых шагах:

- перечисление всех имеющихся предпосылок (условий);
- определение существенных уязвимых предпосылок (условий);
- создание указателей;
- проведение формирующих действий;
- проведение защитных действий.

Под существенными предпосылками (условиями) понимаются такие, реализация которых потребует существенных изменений в планируемых мерах. При этом провал допущения может иметь не только негативный, но и позитивный исход.

Уязвимыми предпосылками (условиями) являются те из них, которые могут быть сметены будущими событиями в течение времени, на которое было рассчитано планирование.

Формирующие действия направлены на контроль уязвимости существенных предпосылок (условий).

Защитные действия являются действиями, которые готовят субъект к провалу одного из существенных допущений.

Маркетинговое планирование (сценарное планирование) ориентируется на конкретную угрозу, на четко идентифицированного «противника», то есть делает акцент на другой стороне, на стороне, стоящей вне данного субъекта (в нашем случае города). Хотя при этом сохраняется акцент на себе, поскольку в результате развиваются собственные возможности, но исходной точкой отсчета все же являются внешние условия (угрозы).

4. Маркетинговое планирование, основанное на возможностях, делает акцент на собственных возможностях субъекта (города). Такое планирование предполагает наличие следующих ключевых моментов:

акцент на модулях, которые могут быть использованы в разных ситуациях;

- монтаж собственных возможностей;
- целевая ориентация на гибкость, адаптивность, а не на оптимизацию;
- множественные варианты измерения эффективности предлагаемых мер;
- открытая роль качественных оценок предпринимаемых шагов;
- экономика выбора, основанная не только на минимизации возможных затрат (издержек);

– понимание того, что требования являются результатом выбора высокого уровня, основанного на широком понимании анализа возможностей.

В роли модулей могут рассматриваться:

- конкретные предприятия, слои и группы населения и др.;
- выбранная миссия развития субъекта (города);
- имеющийся в наличии экономический потенциал (все виды ресурсов и схемы их взаимодействия) муниципального образования.

В данном случае логика заключается в следующем: если невозможно строить сценарии по нейтрализации внешней угрозы (так как через 5-10 лет она не может быть четко определена), следует опираться на другую сторону моста – наши собственные возможности по защите. При этом в эти варианты защиты закладываются сознательно возможности по их многочисленной трансформации, чтобы быть готовым к разного рода угрозам. Соответственно, закладывается многовариантная возможность оценки эффективности не по одному параметру, а по нескольким. Для одной ситуации, одного сценария требуется один вид характеристики, для другого – другой. В результате возникает акцент на гибкости, а не привычный нам акцент, например, минимизации затрат.

Самым важным при этом становится акцент на новых подходах к маркетинговому планированию, способных обойти те ограничения, которые накладывают на них ситуация неопределенности и неизвестности. Сама она уже стандартизируется, становится менее опасной, когда происходит понимание критичности этого фактора для планирования.

5. Структура маркетингового планирования, основанного на пошаговом рассмотрении возможностей развития города, может выглядеть следующим образом:

- определение проблемы и постановка задач;
- анализ заинтересованных сторон;
- определение критериев успешности предлагаемого проекта планирования;
- сегментирование рынка и определение целевой аудитории;
- выбор и уточнение маркетинговой стратегии;
- подбор инструментов маркетинговой коммуникации;
- определение индикаторов успеха;
- планирование мониторинга и оценки планируемого проекта;
- определение участников планируемого проекта и распределение функций между ними;
- формирование планируемого проекта.

Таким образом, использование муниципального маркетинга призвано способствовать решению ряда стратегических задач экономического и социального развития города, направленных на:

- привлечение внешних денежных потоков в город (за счет притока инвестиций, доходов от туризма, экспорта товаров, произведенных в данном городе, ускорения денежного обращения и товарной массы);
- повышение конкурентоспособности города в различных сферах функционирования;

- распространение и расширение влияния города вовне для достижения своих целей и удовлетворения интересов его жителей;
- создание комфортных для жизни условий и привлекательности городской среды;
- стабилизацию (прирост) численности населения за счет привлечения новых жителей и сокращение оттока местного населения;
- снижение уровня социальной напряженности на территории города;
- активизацию и расширение системы социальных коммуникаций и др.

Использование философии муниципального маркетинга в решении городских проблем также позволяет находить новые, более эффективные решения старых проблем, активнее внедрять новые технологии и новации в функционирование городского хозяйства, новые методы управления, поскольку муниципальный маркетинг способствует развитию инновационного мышления. Философия муниципального маркетинга должна стать методологической основой стратегического управления развитием города, поскольку активно способствует организации взаимодействия субъектов территории для достижения ее целей, включающих экологизацию и гуманизацию городской среды и всех аспектов человеческого поведения.

**Выводы.** Из всего вышесказанного можно сделать следующие выводы. Во-первых, современная наука и практика имеют в наличии проверенные опытом и показавшие свою эффективность методы стратегического и тактического управления экономическими и социальными процессами и явлениями на любой по размерам и с любым статусом территории, среди которых важное место занимает территориальный маркетинг. Во-вторых, конкретный выбор маркетингового инструментария стратегического управления имеющегося в наличии потенциала города должен в полной мере зависеть от стоящих перед территориальным сообществом в настоящий момент целей и задач перспективного и текущего развития, тесная связь которых должна стать неременным условием обеспечения успешного решения городских проблем.

### **Список литературы**

1. Иванов Н.А. Территориальный маркетинг как источник повышения экономической привлекательности региона / Н.А. Иванов // Экономическая теория. – С. 17-23.
2. Кочагин Е.А. Маркетинг территорий / Е.А. Кочагин, А.Ю. Мартынова // Ульяновск: УлГТУ. – 2014. – 127 с.
3. Кудрявцева И.В. Маркетинг территории как концепция развития территориальных единиц в условиях креативной экономики / И.В. Кудрявцева, О.М. Калиева // Вестник ОГУ, № 13 (149). – 2012. – С. 198-201.
4. Пфайфер М.Р. Маркетинг территорий как современная концепция управления развитием муниципальных образований / М.Р. Пфайфер // ПРАЭНМА. - № 3 (5). - 2015. – С. 123-128.

**А.Г. Виноградов,  
Д.О. Алистратова**  
ГОУВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика  
**O.G. Vynohgadov, D.O. Alistratova**  
SEI HPE «Donetsk National Technical  
University»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic

## **ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **THE PLANNING PROCESS OF A MECHANISM FOR SUSTAINABILITY OF MARKETING ACTIVITIES OF THE COMPANY**

*Аннотация. В статье обоснована актуальность для предприятия маркетингового планирования, определена сущность процесса планирования механизма обеспечения устойчивости маркетинговой деятельности предприятия, обоснованы этапы этого процесса, раскрыта их сущность, определены подходы к поиску контролируемых рычагов влияния на устойчивость маркетинговой деятельности предприятия.*

*Ключевые слова: устойчивость маркетинговой деятельности, маркетинговое планирование, механизм, процесс планирования, этапы планирования.*

*Abstract. The article substantiates the relevance of marketing planning for the enterprise, defines the essence of the process of planning the mechanism of ensuring the stability of the marketing activity of the enterprise, substantiates the stages of this process, reveals their essence, defined approaches to finding controlled levers of influence on the stability of the marketing activity of the enterprise.*

*Keywords: sustainability of marketing activities, marketing planning, mechanism, planning process, planning stages.*

**Постановка проблемы.** Переход от административно-плановой экономики к рыночной поставил под вопрос приоритетность планирования как одной из важных функций управления. Однако на деле оказалось, что различие между рыночной и командной экономикой не в том, является ли планирование необходимой функцией менеджмента, а в том, должно ли планирование осуществляться исключительно государственными органами сверху, то есть централизованно, или каждым предприятием самостоятельно, исходя из своих корпоративных интересов (децентрализованно).

Понятие «планирование» имеет множество трактовок, но в контексте обеспечения деятельности предприятия уместным является следующее [1]: «Планирование на предприятии – это процесс разработки и прогнозирования системы качественных и количественных показателей развития предприятия, которая определяет тенденции и темпы его развития, является основой для

эффективной деятельности, предполагает формирование экономических целей и выбора наилучших путей их достижения». Одна из важных задач планирования – сделать возможным реализацию поставленных целей. В рыночной экономике нельзя недооценивать роль планирования в успешном функционировании как предприятия в целом, так и отдельных его подразделений. Планирование играет ведущую роль в обеспечении стабильного равновесия между производством и потреблением продукции, величиной рыночного спроса на товары и объемом их предложения. С помощью планирования также обеспечивается выпуск высококачественной конкурентоспособной продукции в необходимом объеме и ассортименте, решается проблема организации и поддержания жизнеспособного состояния предприятия в условиях стремительно меняющегося рынка и деловой среды [2].

Маркетинговое планирование – одна из наиболее важных прерогатив успешного предприятия, а планирование механизма обеспечения устойчивости маркетинговой деятельности – необходимое условие обеспечения устойчивости маркетинговой деятельности, достижение и поддержание которой – базис длительной жизнестойкости предприятия. Ведь маркетинг ориентирован не на сиюминутную выгоду, а на максимизацию долгосрочной успешности деятельности. Установление целей, задач, разработка стратегий маркетинга имеют, как правило, долгосрочный характер, так как определяют траекторию движения предприятия на достаточно длительный период. Следовательно, по характеру маркетинговое планирование – это не что иное, как стратегическое планирование, и оно проходит те же этапы, что и стратегическое планирование на предприятии в целом: выбор миссии; определение целей; оценка и анализ внешней среды; управленческое обследование сильных и слабых сторон; анализ стратегических альтернатив; выбор стратегии; реализация стратегии; оценка стратегии.

Механизмом принято называть все то, что реализует способность двигаться, функционировать и развиваться. Поэтому механизм обеспечения устойчивости маркетинговой деятельности предприятия – это совокупность средств воздействия и процессов в виде действий по организации и управлению маркетинговой деятельностью, направленных на обеспечение устойчивости этой деятельности. Если процесс реализуется через технологию действий, то средства – через инструменты и рычаги реализации этих действий.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Изучением вопросов устойчивости предприятия и устойчивости его развития занимались многие исследователи (О. В. Тур, Е. В. Исаенко, М. В. Христова, И. П. Герашенко, А. А. Василенко). При этом маркетинговая (рыночная) устойчивость предприятия рассматривается в основном с понятийных позиций, в классификационном, компонентном и факторном аспектах [4]. В то же время вопросы планирования механизма обеспечения устойчивости маркетинговой деятельности предприятия с процессных позиций не рассматривался.

**Цель исследования** – раскрыть сущность процесса планирования механизма обеспечения устойчивости маркетинговой деятельности предприятия.

**Основные результаты исследования.** Маркетинговое планирование и планирование механизма обеспечения устойчивости маркетинговой деятельности тесно взаимосвязаны, так как планирование механизма обеспечения устойчивости – это одна из планируемых задач маркетинга. Маркетинговое планирование – более масштабная и всеобъемлющая работа, тогда как планирование механизма обеспечения устойчивости маркетинговой деятельности – одна из составляющих данной работы. Поэтому и процессы их планирования должны осуществляться параллельно.

Планирование маркетинга состоит из двух стадий [3]:

1) отбор рынков, то есть потребителей, которым будет адресоваться продукция предприятия;

2) анализ факторов маркетинга, их отбор, комплектование набора компонентов маркетинга, необходимых для использования при удовлетворении выявленных потребностей рынка.

На каждой из этих двух стадий планирования маркетинга реализуются определенные механизмы, которые способствуют обеспечению устойчивости маркетинговой деятельности.

В общем, планирование механизма обеспечения устойчивости маркетинговой деятельности можно рассматривать как процесс достижения устойчивости маркетинговой деятельности путем оценки сложившейся ситуации во внутренней и внешней среде предприятия, анализа слабых сторон и выявления рычагов, на которые предприятие имеет возможность повлиять и в дальнейшем держать под контролем. Как и любое другое планирование, планирование механизма обеспечения устойчивости маркетинговой деятельности заключается в реализации последовательных шагов (этапов) планирования, что представлено на рис. 1.

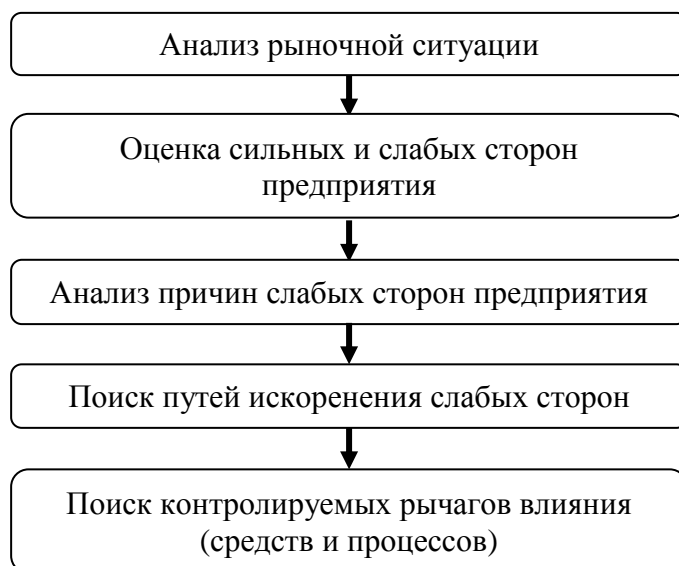


Рис.1. Этапы процесса планирования механизма обеспечения устойчивости маркетинговой деятельности предприятия

Планирование механизма обеспечения устойчивости маркетинговой деятельности предприятия начинается с анализа сложившейся рыночной



ситуации. На данном этапе обязательным является оценка емкости и потенциала рынка. Также на данном этапе выполняется общий анализ основных участников рынка, оценка степени насыщенности рынка товарными предложениями и их востребованности. Среди участников рынка необходимо выделить и охарактеризовать главных конкурентов предприятия (схема дистрибуции, структура продуктовой линейки, целевая аудитория, каналы продвижения, оценка маркетинговых бюджетов и т. д.).

Следующий этап – оценка сильных и слабых сторон предприятия. Для выполнения такой оценки получили распространение специальные методы анализа внешней и внутренней среды предприятия: PEST-анализ, Матрица Мак-Кинси, STEP-анализ, SNW-анализ, SWOT-анализ и др. Особо следует выделить SWOT-анализ, позволяющий выявить не только сильные и слабые стороны предприятия, но и определить возможности и угрозы предприятия.

SWOT-анализ позволяет объединить данный этап планирования механизма со следующим этапом – анализом причин слабых сторон предприятия, поскольку SWOT-анализ, как правило, формулирует меры и действия по минимизации последствий угроз, а этого сделать невозможно без глубокого понимания причин уязвимых сторон предприятия.

После выяснения причин слабых сторон, предприятие концентрируется на поиске путей искоренения этих сторон. В этом вопросе предприятию целесообразно обратить внимание на своих конкурентов, поскольку, возможно, конкуренты уже сталкивались с аналогичными проблемами, и целесообразно было бы перенять их опыт, если, конечно, такая возможность представится.

Заключительный этап связан непосредственно с поиском контролируемых рычагов влияния, то есть подходящих средств и процессов механизма обеспечения устойчивости маркетинговой деятельности как совокупности мер и инструментов воздействия на соответствующие аспекты и результаты деятельности. Как правило, такими рычагами влияния могут быть доля рынка компании; динамика доли рынка компании; масштабы и рентабельность продаж; количество сегментов рынка, на которых представлена продукция предприятия; каналы товародвижения; известность и имидж торговой марки (бренд); лояльность клиентов; эффективность рекламных кампаний и товарный ассортимент предприятия. В каждом конкретном случае необходимо задействовать подходящий набор рычагов влияния, действенность которых должна быть оценена соответствующими показателями, характеризующими маркетинговую устойчивость предприятия и раскрывающими маркетинговый потенциал предприятия.

Среди показателей оценивания маркетинговой устойчивости предприятия, следует выделить показатели, на которые предприятие в силах повлиять (например, к таким показателям могут быть отнесены доля рынка компании, динамика доли рынка компании, эффективность рекламных кампаний и т.д.). Данные показатели, в частности, их нормальные значения, следует рассматривать в качестве индикаторов устойчивости, а процессы обеспечения их нормальных значений – инструментами механизма обеспечения устойчивости маркетинговой деятельности предприятия. Из этого также

следует, что не все показатели устойчивости маркетинговой деятельности могут рассматриваться и в качестве контрольных индикаторов устойчивости, и в качестве средств механизма обеспечения маркетинговой устойчивости: в качестве таких средств следует использовать только те показатели, на которые предприятие в силах повлиять для управления состоянием своей деятельности.

В зависимости от вида используемого показателя, они сравниваются либо в динамике за определенный период времени, либо с аналогичными показателями конкурентов. Когда показатели принимают положительное значение, они способствуют обеспечению маркетинговой устойчивости предприятия, поскольку предприятие выпускает нужную продукцию, пользующуюся спросом и удовлетворяющую потребности потребителей, что, следовательно, приносит предприятию прибыль. Если же показатели наоборот, имеют отрицательное значение или негативную тенденцию – это свидетельствует о неверной стратегии предприятия, что приводит как к маркетинговой неустойчивости, так и к неустойчивости функционирования предприятия в целом. Поддержание значений данных показателей в нормальном стабильном состоянии и является главным направлением деятельности по обеспечению маркетинговой устойчивости предприятия.

**Выводы.** Рассмотренные этапы процесса планирования механизма обеспечения устойчивости маркетинговой деятельности предприятия определяют только необходимые шаги для оптимальной настройки такого механизма. Не существует механизма обеспечения устойчивости маркетинговой деятельности в одинаковой мере оптимального для всех предприятий. Такой механизм приходится создавать специально для каждого предприятия с учетом его отраслевой специфики, масштабов, направлений рыночной деятельности и т.д. Дальнейшие исследования будут направлены на разработку методики оптимальной настройки такого механизма.

### Список литературы

1. Ковалева, Е. А. Сущность планирования и его актуальность для предприятия в условиях рыночной экономики / Е. А. Ковалева ; науч. рук. Т. Г. Рыжакина // Экономика России в XXI веке : сборник научных трудов XII Международной научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования», г. Томск, 17-21 ноября 2015 г. : в 2 т. – Томск : Изд-во ТПУ, 2015. – Т. 2. – С. 356-362
2. Нестеренко, Т. В. Планирование ассортимента услуг: проблемы и особенности формирования / Т. В. Нестеренко, Ю. И. Гущина, Н. В. Иевлева, О. А. Гаврилова // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – № 1. – С. 11-21.
3. Жариков, Р. В. Планирование маркетинга на предприятиях в рыночных условиях / Р. В. Жариков, С. М. Краснянская // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В. И. Вернадского. – 2017. – № 1(63). – С. 55-61.
4. Исаенко, Е. В. Рыночная устойчивость организации: сущность, структура, факторы формирования / Е. В. Исаенко, М. В. Христова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2012. – № 2 – С. 43-47.

**А. М. Гизатулин**, к.э.н., доц.

**В. А. Ченакал**

ГОУВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,

Донецк, Донецкая Народная Республика

**A.M. Gizatulin, V. A. Chenakal**

Donetsk National Technical University,  
Donetsk, Donetsk People's Republic

## **ИТ-АУДИТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ИНСТРУМЕНТ ВЫЯВЛЕНИЯ РЕЗЕРВОВ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ**

### **BUSINESS PROCESSES IT-AUDIT AS A TOOL OF ECONOMIC DEVELOPMENT RESERVES IDENTIFICATION**

*Аннотация. В статье был исследован вопрос применимости ИТ-аудита бизнес-процессов к выявлению резервов экономического развития. Выделены виды ИТ-аудита, каждый из которых может быть использован как инструмент раскрытия неиспользуемых резервов экономического развития. Установлена связь между результатами ИТ-аудита и скрытыми резервами экономического развития.*

*Ключевые слова: резервы экономического развития, ИТ-Аудит, ИТ-инфраструктура.*

*Abstract. Problem of business process IT-audit applicability towards economic growth reserves identification is observed in the article. Types of IT audit, each of which can be used as a tool for unused economic development reserves identification, are defined. Connection between the IT-auditing results and hidden economic development reserves is discovered.*

*Keywords: economic growth reserves, IT-audit, IT-infrastructure.*

**Постановка проблемы.** В последние десятилетия роль информационных технологий растет с каждым годом. В таких условиях роль эффективной организации информационных процессов и информационной инфраструктуры на предприятии значительно повышается. Эффективно организованная информационная инфраструктура позволяет повысить эффективность бизнес-процессов предприятия, повысить его конкурентоспособность на рынке и создать потенциал для развития бизнеса. А для того, чтобы выявить недочеты в информационной инфраструктуре и улучшить качество ее работы, необходим ИТ-аудит.

ИТ-аудит позволяет повысить эффективность бизнес-процессов, выявить неиспользуемые резервы экономического развития и увидеть новые возможности для бизнеса. Поэтому ряд организаций, бизнес которых тесно связан с информационными технологиями, к примеру, банковские, энергетические или телекоммуникационные, в последние годы стали активно практиковать проведение ИТ-аудита и его составляющих, например, таких как аудит информационной безопасности [5]. Выявление резервов экономического

развития является вопросом большой важности, поскольку позволяет повысить конкурентоспособность предприятия и обеспечить его устойчивое развитие.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Вопросом выявления резервов экономического развития и повышения эффективности производства занимались такие ученые, как И. О. Коробейников, Д. В. Киреев, В. Н. Мирушкин, Е. В. Бережная[1], А.А. Абросимов, Т. А. Кулешова[3], Б. Я. Татарких[7], Н.В. Афанасьев, Г.А. Васильев, В.Т. Денисов, В.М. Ларин, Ю.Г. Осипов, А.В. Стрельцов, и др.

Независимо от них, вопросы, связанные с ИТ-аудитом, были исследованы в работах таких ученых, как Подольский В.И, Барышникова Н.П., Бузанова Я.В., Одинцов Е.Б., Лазарева С. Ф.[4], Растамханова Л.Н., Ус Р. Л.[8], Романов А.Н, Федоров Г.В., Ярочкин В.И., Каскарино Р. и др.

Однако на текущий момент вопрос применения ИТ-аудита к выявлению неиспользованных резервов экономического развития в отечественных условиях еще не рассматривался. Это обуславливает актуальность исследований в данной области.

**Цель исследования.** Анализ применимости ИТ-аудита бизнес-процессов к выявлению резервов экономического развития.

**Основные результаты исследования.** Современный рынок отличается высоким уровнем конкуренции среди предприятий за наибольший охват рынка и привлечение новых потенциальных потребителей. Высокая конкуренция на рынке принуждает компании находиться в постоянном поиске новых возможностей для повышения своей конкурентоспособности. Изогряясь в применяемых методах, многие предприятия забывают про собственные нереализованные возможности. Раскрыв внутренний потенциал компании и сделав каждое ее звено работающим с максимальной отдачей, возможно добиться значительного увеличения конкурентоспособности, задействовав неиспользованные резервы предприятия[3].

Под резервами предприятия обычно понимают неиспользуемые или не полностью используемые ресурсы и возможности предприятия. При классическом подходе резервы – это нереализованный потенциал повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности [3]. Их определяют как разницу между текущим и возможным уровнями использования ресурсов [3]. В более детальном выражении под резервами экономического развития предприятия понимаются возможности улучшения использования ресурсов предприятия: материальных, финансовых, трудовых за счет применения новых технологий, улучшения организации производства и других мер [1].

Одним из таких потенциальных резервов были и остаются информационные технологии. К сожалению, исследованию вопроса применения информационных технологий в контексте повышения эффективности использования ресурсов предприятия уделяется недостаточное внимание. Поэтому целесообразно рассмотреть проблему выявления резервов экономического развития с точки зрения информационных технологий. Зачастую предприятия не используют свой потенциал в полной мере, поскольку или недооценивают роль информационных технологий, или не могут в полной

мере раскрыть потенциал ИТ-решений. В основном здесь возникают следующие проблемы [6]:

1) недостаток внимания со стороны высшего руководства к задачам автоматизации и принижение их значения. Многие руководители не осознают, что ИТ оказывают принципиальное влияние на эффективность бизнеса и на его жизнедеятельность;

2) другой распространенной ошибкой является недостаток финансирования. На сегодняшний день средние относительные затраты (в процентном отношении от доходов) на ИТ в российских компаниях существенно ниже, чем в аналогичных зарубежных компаниях [10]. Это особенно заметно в области затрат на ИТ-специалистов, которые, как правило, являясь специалистами в своей области, должны хорошо ориентироваться и в предметной области. Как результат – высокая текучесть кадров, нагрузка на сотрудников и необходимость в совмещении различных обязанностей, например, разработчик зачастую ответственен и за тестирование своих же систем, что значительно повышает риски;

3) недостаток навыков в области управления ИТ, что выражается в попытке ИТ-специалистов решать все вопросы по своему усмотрению, спонтанно. Многие организации не используют проектные методы управления, международные стандарты в области управления ИТ или системной безопасности, не уделяют достаточного внимания управлению качеством эксплуатируемых систем, организации обслуживания пользователей, не осуществляют ИТ-аудит информационных систем, не документируют свои процессы. Это зачастую приводит к срыву сроков и неконтролируемости процессов [8];

4) информационные технологии постоянно меняются и усложняются. Знания специалистов могут принципиально устаревать всего за несколько лет. Поэтому важную роль играют обучение и сертификация ИТ-специалистов, чему традиционно уделяется недостаточно внимания.

Устранение данных и иных недостатков и применение информационных технологий позволяет значительно повысить эффективность работы на многих предприятиях. А для устранения недостатков их необходимо сначала выявить. Для выявления и устранения недостатков в ИТ-сфере необходим ИТ-аудит. Он представляет собой системный процесс получения и оценки объективных данных о текущем состоянии информационной системы, действиях и событиях, происходящих в ней, устанавливающий уровень их соответствия определенным критериям [9]. Основной целью ИТ-аудита является предоставление руководству организации обоснованных отчетов об эффективности выполнения задач управления ИТ. Кроме того, ИТ-аудит должен способствовать улучшению состояния информационной инфраструктуры предприятия. В ходе аудита анализируется текущее состояние информационных систем на предприятии. Если присутствуют существенные отклонения от норм, осуществляется оценка результирующих рисков, выдаются рекомендации по поводу корректирующих действий. В текущих условиях, учитывая растущую

роль информационных технологий, особый интерес представляет собой применение ИТ-аудита для выявления неиспользуемых резервов предприятия.

Существуют различные классификации видов ИТ-аудита. Общепринятыми являются следующие виды ИТ-аудита:

- 1) инвентаризация ИТ-инфраструктуры;
- 2) технический ИТ-аудит;
- 3) аудит ИТ-процессов;
- 4) аудит информационной безопасности.

Классификация видов ИТ-аудита, мероприятий, необходимых для их проведения, и результатов, позволяющих раскрыть резервы предприятия, приведена в табл.1.

Таблица 1

Особенности основных видов ИТ-аудита

Вид ИТ-аудита	Объект аудита	Мероприятия	Результат
Инвентаризация ИТ-инфраструктуры	ИТ-инфраструктура	Сбор информации о техническом и программном обеспечении предприятия. Работа с топологией компании;	Список слабых мест в инфраструктуре, банк методик по оптимизации использования ресурсов;
Технический ИТ-аудит	ИТ-инфраструктура	Сбор статистической информации об объектах ИТ-инфраструктуры с применением различных практик и методологий;	Отчет о соответствии ИТ-инфраструктуры техническим требованиям, современным технологиям и бизнес-подходам.
Аудит ИТ-процессов	ИТ-процессы	Установление лиц, ответственных за ИТ процессы, пользователей и участников ИТ-процессов; установление конфигурации сетей, количества и качества аппаратного и программного обеспечения участвующего в ИТ процессах;	Список рисков в организационной модели текущей ИТ службы, повышение эффективности работы ИТ-службы
Аудит информационной безопасности	Состояние информационной безопасности	Сбор данных о состоянии информационных систем предприятия. Учет и систематизация организационной структуры подразделений, работающих с элементами информационной системы предприятия.	Отчет об эффективности процессов информационной безопасности и/или их соответствия требованиям ISO 27001

Для обеспечения эффективной деятельности современные предприятия нуждаются в развитой ИТ-инфраструктуре. ИТ-инфраструктура состоит из интегрированного комплекса систем, программ и служб; для оптимального функционирования бизнеса она должна быть целостной, максимально надежной, грамотно спроектированной, обладать большим запасом прочности, соответствовать не только текущему состоянию бизнеса, но и учитывать его развитие в будущем. В случае же, если что-то работает не оптимально, необходимо своевременно обнаружить проблему и наметить пути ее решения, для чего и необходим ИТ-аудит.

Инвентаризация ИТ-инфраструктуры предприятия дает возможность осуществить сбор подробной информации о текущем состоянии ИТ-инфраструктуры, используемом программном обеспечении и оборудовании. Данную информацию можно использовать с целью повышения эффективности и оптимизации имеющихся ИТ-ресурсов и снижения затрат на их обслуживание. По итогам инвентаризации, аудитор обнаруживает слабые места в ИТ-инфраструктуре предприятия и составляет набор рекомендаций по их устранению. Устранение слабых мест в ИТ-инфраструктуре позволяет повысить эффективность обеспечиваемых ИТ-инфраструктурой бизнес-процессов, что позволит раскрыть неиспользуемые предприятием резервы.

Инвентаризация ИТ-инфраструктуры представляет собой составную часть и основу для проведения более детального технического ИТ-аудита.

Цель технического ИТ-аудита состоит в анализе ИТ-инфраструктуры на предмет соответствия техническим требованиям, современным технологиям и бизнес-подходам. Как и инвентаризация ИТ-инфраструктуры, технический ИТ-аудит позволяет своевременно обнаружить и устранить узкие места в ИТ-инфраструктуре предприятия, снижая риски и повышая эффективность ИТ решений.

Аудит ИТ-процессов стоит в некоторой степени обособленно от технического аудита и аудита ИТ-инфраструктуры. Целью аудита информационных процессов является определение соответствия ИТ-процессов задачам и требованиям бизнеса, и современным отраслевым практикам.

Аудит ИТ-процессов позволяет:

1) сформировать перечень бизнес-задач, которые решают корпоративные ИТ, схемы взаимодействия ИТ-подразделения с прочими подразделениями компании;

2) определить эффективность ИТ-процессов и действующего подразделения на основе ключевых параметров оценки;

3) сформировать стратегию и определить целесообразность изменения штатного расписания или привлечения внешних подрядчиков;

4) оптимизировать и повысить эффективность структуры ИТ-подразделения и процессов, правильно организовать и эффективно управлять ими;

5) сократить ИТ-затраты и повысить прозрачность ИТ-процессов и систем.

Как результат, аудит ИТ-процессов позволяет повысить

конкурентоспособность основного бизнеса компании.

Аудит информационной безопасности представляет собой оценку защищенности информационной системы с целью определения соответствия применяемых защитных мер выбранным критериям информационной безопасности. В ходе данного аудита решаются следующие задачи:

- 1) анализ рисков, связанных с возможностью осуществления угроз безопасности в отношении ресурсов информационной системы предприятия;
- 2) оценка текущего уровня защищенности информационной системы;
- 3) локализация узких мест в системах защиты информационной системы;
- 4) оценка соответствия информационной системы существующим стандартам в области информационной безопасности;
- 5) выработка рекомендаций по внедрению новых и повышению эффективности существующих механизмов безопасности информационной системы.

Аудит информационной безопасности представляет собой оценку защищенности информационной системы с целью определения соответствия применяемых защитных мер выбранным критериям информационной безопасности. При этом объектом информационного аудита не обязательно выступает вся информационная система компании. Объектом аудита может выступать отдельный сегмент, в котором осуществляется обработка информации, подлежащая защите. Путем жесткого контроля рисков аудит информационной безопасности позволяет обеспечить стабильность экономического развития предприятия.

По результатам проведения любого вида ИТ-аудита в случае выявления несоответствия ИТ-процесса требованиям стандартов или заказчика аудита аудитором составляется список существующих на предприятии проблем в сфере ИТ и составляется список рекомендаций по их устранению. Устранение проблем в ИТ-сфере и обеспечение согласованности бизнеса и ИТ позволяет раскрыть резервы экономического развития на предприятии.

**Выводы.** В ходе исследования был проанализирован вопрос применимости ИТ-аудита бизнес-процессов к выявлению резервов экономического развития. Выделены 4 вида ИТ-аудита, каждый из которых может быть использован как инструмент выявления неиспользуемых резервов экономического развития. Были рассмотрены их основные особенности и необходимые для проведения различных видов ИТ-аудита мероприятия. Установлена связь между результатами ИТ-аудита и скрытыми резервами экономического развития. ИТ-аудит позволяет оценить эффективность ИТ-решений на предприятии и выявить слабые места в информационных процессах и ИТ-инфраструктуре, а устранение этих слабых мест позволяет повысить конкурентоспособность предприятия. Внедрение разработанных рекомендаций позволяет создать новые возможности для развития бизнеса и повысить эффективность контроля над рисками. ИТ-аудит позволяет выявить неиспользуемые экономические резервы и повысить эффективность ИТ-процессов на предприятии.



## Список литературы

1. Бережная Е. В. Резервы повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Е.В. Бережная // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – № S3. – С. 6–10. URL: <http://e-koncept.ru/2015/75065.htm> (дата обращения: 12.12.2017).
2. Егорова-Екимкова И. И. К вопросу о резервах развития предприятий в условиях современной России / И. И. Егорова-Екимкова // Вектор науки ТГУ. - 2015. - №1 (31). С. - 117-122
3. Резервы повышения эффективности деятельности предприятия / Т.А. Кулешова, Б.П. Титаренко // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2016. - Том 8 - №2. <http://naukovedenie.ru/PDF/79EVN216.pdf> (дата обращения: 12.12.2017)..
4. Лазарева С. Ф. Сучасні методи аудиту інформаційних технологій[Текст]/ С. Ф. Лазарева, Р. Л. Ус // Держава та регіони. Серія: економіка та підприємництво. – 2011. – № 4. – С. 29-35.
5. Ситнов А. А. Организация аудита информационной безопасности / А. А. Ситнов // Учет. Анализ. Аудит. - 2016. - №6. - С. 102-110.
6. Ситнов А. А., Уринцов А. И. Аудит информационных систем: монография для магистров. - М.:Юнити-Дана, 2014. - 239 с.
7. Татарских Б.Я. Резервы повышения эффективности инновационно-технологического потенциала предприятий машиностроения / Б.Я. Татарских // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: межвузовский сборник научных трудов. - 2012. - №2. - С. 206-214.
8. Ус Р. Л. Аудит інформаційних технологій як складова системи аудиту організацій [Текст]/ Р. Л. Ус // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. – К.: НДЕІ, 2011. – Вип. 1 (116). – С. 163-168.
9. COBIT 5: Бизнес-модель по руководству и управлению ИТ на предприятии. ISACA. - 2014. – 94 с.
10. Richard E. Cascarino. Auditor's Guide to IT Auditing, 2nd Edition. John Wiley & Sons. – February. - 2012. - 464 p.

**УДК 061.66:65.012.23**

**Л.М. Дедяева, к.э.н.**

*ГОУ ВПО «Донецкая академия  
управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной  
Республики»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

**L.M. Dedyayeva**

*Donetsk Academy of Management and state  
service at Head of the Donetsk People's  
Republic,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

**АНТИКРИЗИСНИЙ КОНСАЛТИНГ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО  
РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

**ANTI-CRISIS CONSULTING AS A FACTOR OF SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESS**

*Аннотация. В настоящее время особую актуальность приобретают исследования в области управленческого консультирования. Статья посвящена особенностям ведения антикризисного консалтинга на предприятиях малого и среднего бизнеса. Выявлены проблемы малого бизнеса, которые могут быть решены путём привлечения консультантов.*

*Ключевые слова: антикризисный консалтинг, консалтинговые услуги, малый и средний бизнес, консультант, консультационная фирма.*

*Abstract. At present, research in the field of management consulting is becoming especially urgent. The article is devoted to the specifics of conducting anti-crisis consulting at small and medium-sized businesses. The problems of small business have been identified, which can be solved by attracting consultants.*

*Keywords: anti-recessionary consulting, consulting services, small and medium business, consultant, consulting firm.*

**Постановка проблемы.** Современные предприятия развиваются в условиях высокой конкуренции и нестабильной экономической обстановки, что может привести к потере платежеспособности компании и снижению ее прибыльности. Большинство организаций малого и среднего бизнеса не владеют достаточным объемом внутренних ресурсов для своевременного и адекватного реагирования на происходящие изменения. В связи с этим актуальной является помощь квалифицированных специалистов сферы консалтинговых услуг.

Антикризисный консалтинг с привлечением внешних экспертов может стать наиболее разумным подходом для выхода компании из кризиса и стабилизации ее деятельности. Консалтинговые фирмы обладают опытом комплексной трансформации бизнеса и корпоративной реструктуризации, работают совместно с клиентами над поиском необходимых мер для достижения высоких результатов.

Динамика современного рынка требует от предприятий малого и среднего бизнеса достижения высоких результатов в короткие сроки, профессиональной разработки и внедрения эффективных инноваций. В условиях политической и экономической нестабильности предприятия вынуждены постоянно перестраиваться, а это требует от работников знаний и умений, которые в настоящее время являются главным источником конкурентного преимущества.

В связи с этим значительно возрастает роль антикризисного консультирования, основная цель которого заключается в осуществлении диагностики проблем и обеспечении предпринимателей новыми знаниями для их решения, повышения эффективности управления бизнесом.

Антикризисный консалтинг, как область управленческой деятельности, представляет собой процесс поиска проблемных мест (потенциальных или реальных) в организации на основе выявления первых признаков или проявившихся факторов и нахождения путей выхода из кризиса.

Актуальность исследования антикризисного консалтинга определяется тем, что деятельность, основанная на оказании консалтинговых услуг предприятиям малого и среднего бизнеса, оказавшимся в кризисной ситуации,

является сегодня фактором повышения их устойчивости и конкурентоспособности.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Проблемам антикризисного управления предприятием посвятили свои работы многие исследователи. О. Буреш, О. Герасименко, С. Железцова определяли методы диагностики кризисных явлений и банкротства предприятия. Н. Кашинова, А. Крушинский, И. Кулакова исследовали способы снижения финансовых рисков. М. Остаповский, Л. Савин анализировали стратегическое планирование деятельности предприятия в условиях антикризисного управления.

Однако проблема антикризисного консалтинга в современных условиях остается недостаточно исследованной и требует изучения, особенно в сфере малого и среднего бизнеса.

**Цель исследования.** Анализ антикризисного консалтинга как инструмента повышения эффективности управления предприятиями малого и среднего бизнеса.

**Основные результаты исследования.** Условия современной экономики и нестабильная финансовая ситуация, сложившаяся в последние годы, требуют от бизнеса внедрения новых идей и решений. Вопросы стабилизации деятельности и снижения влияния экономического кризиса для руководителей предприятий малого и среднего бизнеса стали приоритетом, требуя оптимизации бизнес-процессов, модернизации структуры и создания новой стратегии.

Консалтинг является важным компонентом в организации деятельности, как крупных компаний, так и предприятий малого бизнеса. Потребность в антикризисном консалтинге возникает в случае ухудшения общих результатов деятельности, неясности перспектив дальнейшей работы, когда предприятие не способно самостоятельно справиться с вставшими перед ним проблемами.

Антикризисное консультирование – это предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и возможностей, рекомендаций, соответствующих мер и содействие в их реализации. Консультанты занимаются решением проблем, связанных с организацией управления сложными системами в различных сферах деятельности. В настоящее время антикризисное консультирование в сфере малого и среднего бизнеса приобретает особое значение.

Малый бизнес – это предпринимательская деятельность, осуществляемая субъектами рыночной экономики при определенно установленных законом критериях [1].

В сфере малого предпринимательства формируется основная часть национального ресурса, который служит основой для развития среднего и крупного бизнеса. Положительная роль малого бизнеса в масштабах экономики страны выражается в том, что он более гибок, быстрее реагирует на изменения внешней среды, создаёт дополнительные рабочие места.

В развитых странах малый бизнес во многом определяет темпы экономического роста, структуру и качество валового национального продукта.

В таких странах, как Япония, Германия, Бельгия, Италия субъекты малого и среднего бизнеса составляют более 90% количества всех предприятий (табл. 1).

Таблица 1

Количество малых предприятий в развитых странах

Страна	Количество предприятий на 10 000 жителей
Великобритания	460
Германия	370
Италия	680
Франция	350
Страны ЕС	450
США	742
Япония	496
Россия	56,5

В ряде стран удельный вес объемов произведенного продукта предприятиями малого и среднего бизнеса составляет более 50% валового внутреннего продукта (ВВП) страны. Доля малого и среднего бизнеса в общей занятости населения развитых стран достигает 80% (табл. 2) [2].

В Российской Федерации эти показатели значительно ниже. Так, согласно данным Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства по состоянию на 10.02.2018 года в Российской Федерации действуют 6 059254 субъекта малого и среднего предпринимательства [3].

Рассмотрим особенности развития малого и среднего бизнеса в Донецкой Народной Республике. До войны, в 2013 году в г. Донецке функционировали 13,5 тыс. малых предприятий, на которых были заняты 71,1 тыс. человек работающих. Их годовой доход составлял 33,9 млрд грн., что соответствовало 2/3 объёма годового дохода малых предприятий Донецкой области.

Таблица 2

Доля малого и среднего бизнеса в ВВП и занятости в развитых странах

Государство	Доля ВВП	Доля занятости
США	~ 50%	~ 50%
Страны ЕС	50-70%	50-70%
Япония	>50%	>80%
КНР	>60%	>80%
Южная Корея	~50%	>80%
Бразилия	>60%	~ 65%
Индия	< 20%	~ 65%
РФ	<20%	< 40%

Согласно данным, опубликованным ГУ «Институт экономических исследований», за период с сентября 2014г. по 2016 г. в г. Донецке зарегистрировано 5,5 тыс. предприятий малого бизнеса с численностью занятых 38,2 тыс. чел., и 23,2 тыс. физических лиц-предпринимателей, у которых работает почти 10 тыс. человек. По итогам 2015 г. малыми

предприятиями города реализовано продукции, выполнено работ и предоставлено услуг на сумму 34,4 млрд руб. [4, с. 40].

Сокращение количества малых предприятий в Донецкой Народной Республике и численности работающих в них почти в два раза обусловлено объективными причинами экономического и политического характера. А большинство тех предприятий, которые работают, испытывают серьезные затруднения или находятся в кризисном состоянии. Самыми острыми проблемами являются: недоступность кредитов, административные барьеры, налоговая система, проблема кадров, затруднённый доступ к ресурсам, несовершенство законодательной базы.

Фирма, находящаяся в условиях кризиса, выйти из него самостоятельно не может. На помощь приходят независимые эксперты и консультанты с многолетним опытом. Консалтинговая компания разрабатывает и внедряет индивидуальную программу для предприятия по выходу из кризисного состояния.

Целью проведения антикризисных мероприятий является адаптация деятельности малых и средних предприятий к изменившимся условиям внешней среды. Это предполагает поиск новых перспектив, сокращение затрат и разработку новой стратегии деятельности.

Главная задача консультантов в отношении предприятия, нуждающегося в разработке антикризисной стратегии, – оказать помощь клиенту в решении его управленческих проблем, сохранить достигнутые рыночные позиции предприятия, восстановить его платежеспособность и свести к минимуму риск банкротства в будущем.

Антикризисный консалтинг является сложным и долгим процессом, результатом проведения которого является подготовка комплекса рекомендованных действий с целью выхода бизнеса из кризисной ситуации при умелом использовании текущей ситуации. Все это в конечном итоге позволяет получить хорошо управляемый проект.

Для повышения эффективности управления предприятием и выхода из кризисной ситуации необходимо предоставление консультантами следующих услуг.

1. Исследование внешней среды организации, выявление и анализ факторов, ставших причиной развития кризисной ситуации.

2. Комплексная диагностика и изучение финансового состояния предприятия, анализ сильных и слабых сторон деятельности, определение потенциала и конкурентных преимуществ, выявление возможных рисков и угроз, поиск внутренних факторов, способных стабилизировать финансовое состояние в сложившихся условиях.

3. Разработка стратегии антикризисного управления, составление оптимального бизнес-плана и эффективной системы управления затратами, подготовка предложений по управлению кредиторской задолженностью и повышению платежной дисциплины предприятия, оптимизация кадрового состава.

4. Разработка предложений по предотвращению развития кризисной ситуации в дальнейшем.

Результатом проведения антикризисных консалтинговых мероприятий является подготовка пакета рекомендаций по оптимальному выходу предприятия из сложившейся кризисной ситуации, сохранению его платежеспособности и доходности, максимальному использованию текущих условий (ослабление конкурентов, появление новых рыночных ниш, изменение рынка труда и т.д.).

В связи с экономической блокадой со стороны Украины и не признанностью Донецкой Народной Республики требуется выработка нового алгоритма консультационной деятельности. До войны в Донецкой области действовало около 70 фирм, оказывавших консультационные услуги. В настоящее время рынок консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике значительно сократился, но успешно функционируют такие консалтинговые организации, как «ДНР-Консалтинг», ООО «Диана», ООО «АВ-ГРУПП» и другие. Наиболее востребованы консультации по таможенному делу, бухгалтерским и юридическим вопросам.

На сегодняшний день деятельность консалтинговых предприятий в Республике не урегулирована на законодательном уровне [5]. Анализ тенденций и факторов развития рынка консалтинговых услуг позволяет сделать вывод о необходимости управления этим рынком для ускорения темпов развития данной сферы.

**Выводы.** Эффективным способом достижения устойчивости малого и среднего предпринимательства на финансовом рынке является развитие антикризисного консалтинга.

Разработанные консалтинговыми фирмами системы вывода из кризиса помогают предприятиям малого и среднего бизнеса, находящимся в тяжелой финансовой или конкурентной ситуации оперативно ограничить влияние текущих рисков, резко изменить траекторию бизнеса для достижения быстрых результатов и провести полную трансформацию деятельности для устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

Поддержка консультантов может быть оказана как в виде услуг по традиционному антикризисному консалтингу с предоставлением инструкций поэтапного выстраивания и внедрения согласованных изменений, нацеленных на выход из кризиса и устойчивую трансформацию компании, так и путем предоставления временных управляющих.

Целесообразно создание консалтинговых организаций в деловых центрах, а их филиалов в отдаленных районах Республики. Такая форма организации предполагает оказание полного спектра консалтинговых услуг, причем филиал специализируется на решении узкого круга проблем, а при необходимости могут привлекаться специалисты центрального аппарата консультационной фирмы. Это позволит консалтинговым фирмам расширить сеть клиентов, а малым и средним предприятиям своевременно воспользоваться услугами профессионалов.

Развитие телекоммуникаций и появление электронных платежных средств формирует активный спрос на виртуальные консалтинговые услуги. Такие услуги могут быть оказаны клиентам в «on-line» режиме. Использование сетевого взаимодействия расширит возможности предпринимателей в получении своевременной квалифицированной помощи для решения проблем бизнеса.

Реализация данных направлений создаст благоприятные условия для динамичного развития рынка антикризисных консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике и будет способствовать устойчивому развитию малого и среднего бизнеса.

### Список литературы

1. Федеральный закон Российской Федерации от 24 июля 2007 г. N 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/12154854/>
2. Усков В.С. Роль малого предпринимательства в обеспечении экономического роста страны [Электронный ресурс] / В.С. Усков // Экономика и социум. – 2017. – № 3(34). – Режим доступа: [http://iupr.ru/domains\\_data/files/zurnal\\_34/Uskov%20V.S..pdf](http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_34/Uskov%20V.S..pdf)
3. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства, Федеральная налоговая служба, Москва, 2016. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rmsp.nalog.ru>
4. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / коллектив авторов ГУ «Институт экономических исследований» под науч. ред. А.В. Половяна, Р.Н. Лепы – Донецк, 2017. – 84 с.
5. Рынок консалтинговых услуг в ДНР. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://dnr-live.ru/ryinok-konsaltingovyih-uslug-v-dnr-issledovanie-dnr-live/>

УДК 330.15:504.06

**А.В. Елисеева**

*ГОУ ВПО ЛНУ «Луганский  
государственный университет  
имени Тараса Шевченко*

*Луганск, Луганская Народная Республика*

**A. V. Eliseeva**

*Lugansk State University*

*named after Taras Shevchenko*

*Lugansk, Lugansk People's Republic*

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕСУРСНО-ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В РЕГИОНЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

## ENSURING OF RESOURCE-ECOLOGICAL SECURITY IN THE REGION: THEORY AND PRACTICE

*Аннотация. Проблема обеспечения ресурсно-экологической безопасности, повышения эффективности использования естественно-экономического потенциала территории*

является одной из приоритетных для каждого региона. В статье разработаны и научно обоснованы концептуальные принципы обеспечения ресурсно-экологической безопасности региона, что включают три этапа: идентификацию опасности и определение зон ресурсно-экологической безопасности; выбор стратегии обеспечения ресурсно-экологической безопасности региона; корректировку и согласование решений.

*Ключевые слова:* ресурсно-экологическая безопасность, регион, вторичные ресурсы, твердые отходы.

*Abstract.* The problem of ensuring resource and ecological safety, increasing the efficiency of using the natural and economic potential of the territory is one of the priority for each region. The article has developed and scientifically substantiated the conceptual principles of ensuring the resource and ecological security of the region, which includes three stages: hazard identification and identification of zones of resource and environmental safety; choice of strategy for ensuring the resource and ecological security of the region; updating and coordinating decisions.

*Keywords:* resource-ecological safety, region, secondary resources, solid waste.

**Постановка проблемы.** Проблема поддержания ресурсно-экологической безопасности (РЭБ), повышение эффективности использования природно-экономического потенциала территории является одной из приоритетных для каждого региона. Индекс природоёмкости, который является интегрированным показателем потребления энергоносителей, воды, вредности выбросов для атмосферы и т.д. по постсоветскому пространству равен примерно 8,0 (мировая норма этого индекса принята за 1,0) [1].

Для формирования эффективной рыночной экономики в регионах требуется решение конфликта между целями развития социально-экономической системы и негативными последствиями от ее воздействия на окружающую среду с учетом влияния дестабилизирующих факторов. В таком аспекте формирования новых комплексных подходов к поддержанию РЭБ регионов, формирования стратегий повышения эффективности управления первичными и вторичными ресурсами на основе экономических моделей и механизмов становится одной из приоритетных задач регионального развития.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Значительный вклад в разработку теоретических и методологических основ сбалансированного социально-экономического развития регионов сделали С. Бобылев, Б. Буркинский, Э. Гирусов, В. Лопатин, Д. Медоуз, А. Новоселов, Й. Райнерс, В. Степанов, Н. Чепурных и другие ученые. Результаты исследований взаимодействия общества и природы освещены в работах В. Вернадского, А. Клименко, Л. Мельника, Ю. Одум, С. Подолинского, В. Онищенко и др. В то же время остаются актуальными для научного поиска вопросы о формировании комплексных подходов к обеспечению РЭБ регионов. Они должны быть основаны на разработке инновационной методологии развития региональной социально-экономической системы, обеспечивающей предотвращение ухудшения качества экосистем и здоровья человека на фоне улучшения социально-экономического положения указанной системы через механизм повышения эффективности использования природно-экономического потенциала территории.



**Цель данного исследования** – разработать и научно обосновать концептуальные основы обеспечения РЭБ региона, предусматривающие теоретико-методический подход к оптимизации стратегии поддержания ресурсно-экологической безопасности и научно-методические основы выбора мер поддержания ресурсно-экологической безопасности в регионе.

**Основные результаты исследования.** Ресурсно-экологическая безопасность региона – это состояние региональной природно-социально-экономической системы, обеспечивает предотвращение ухудшения качества экосистем и здоровья человека, с учетом влияния дестабилизирующих ресурсных и экологических угроз внешней и внутренней среды, через механизм повышения эффективности использования природно-экономического потенциала территории, ориентированного на ресурсосбережение и ресурсозамещение. Комплексный подход к обеспечению ресурсно-экологической безопасности региона должен предусматривать следующие составляющие: идентификацию опасности и определения зон РЭБ, на основе чего формируется теоретико-методический подход к выбору стратегий обеспечения достаточного уровня РЭБ; научно-методические основы выбора мер обеспечения достаточного уровня экономической безопасности на основе оптимизационных экономических моделей; корректировки и согласования решений.

Исходя из теории безопасности экосистем и учитывая влияние на них социально-экономических факторов, разработан теоретико-методологический подход к оценке уровня РЭБ регионов, который заключается в расчете трехкомпонентного показателя, учитывающего уровень экологической безопасности экономики региона (Р), уровень экологического риска здоровью населения (М) и уровень ресурсосбережения и ресурсовозобновления в регионе. Для этого использовали показатели, которые соответствуют следующим критериям: значимость; надежность; возможность измерения; информационная доступность; простой подсчет и финансовая доступность; эффективность в использовании; доступность для понимания. Показатель экологической безопасности экономики региона вычисляют как суммарный экономический ущерб за загрязнение окружающей среды от техногенной нагрузки в регионе по авторской методике [2, с. 51].

Оценку экологического риска здоровью населения можно осуществлять с помощью модели, отражающей различные взаимозависимости в системе отношений «человек-среда» [3, с. 12]. Показатель уровня ресурсосбережения и ресурсовозобновления в регионе охватывает следующие составляющие: показатель экологостабилизирующих территорий; энергоемкость системы обращения с ресурсами в регионе; экономическая эффективность использования вторичных ресурсов в регионе; экономическая эффективность использования биоэнергетического потенциала в регионе.

Принципиальная постановка целей и задач разработки эффективной стратегии развития региона для раскрытия инновационно-инвестиционного ресурсно-экологического потенциала региона, а также принятой идеологии поиска рациональных решений обобщенно может быть представлена

определенным набором показателей. Требования к обеспечению эффективного развития экономики региона до конца рассматриваемого периода, можно выразить критериями: эффективность проведения мероприятий в периоде и экономически доступные мероприятия по модернизации технологии улучшения ресурсно-экологического потенциала региона, связанного с выбросами различных веществ, загрязняющих внешнюю среду [4].

Выбор мероприятий по модернизации технологии улучшения ресурсно-экологического потенциала региона основывается на оптимизации целевых функций: минимизация ущерба от загрязнения окружающей природной среды; минимизация экологических рисков здоровью населения; максимизация сортировки и переработки отходов; максимизация прибыли от реализации материальных и энергетических вторресурсов; минимизация энергоемкости в процессе производства продукции, которая обеспечивается максимальным возвратом вторичных ресурсов в хозяйственный оборот региона; максимизация прибыли, полученной от функционирования системы обращения с вторичными ресурсами в регионе, определяется как разница между прибылью от ее функционирования и затратами на эту систему.

Ограничение на загрязнение окружающей среды должно быть обусловлено необходимостью соблюдения на каждом периоде экологических нормативов: объем выброса определенного компонента, который загрязняет окружающую среду, на единицу добавленной стоимости производства и первой продукции от проведения мероприятия по модернизации производства и улучшения экологической ситуации в регионе; допустимый совокупный объем сбросов загрязняющих веществ. Поиск решений должен осуществляться с учетом общих технических, рециркуляционных, транспортных, организационных и финансовых ограничений региона с учетом перспективы на будущее [5].

В целом реализация указанной идеологии выработки рационального решения по формулированию стратегии экологически безопасного, экономически эффективного развития региона предусматривает использование совокупности конкретных научно-методических подходов, среди которых, в первую очередь, необходимо выделить: сценарный подход к разработке вариантов возможных стратегий эффективного развития региона; изучение бизнес-планов наиболее эффективных проектов развития производства и использования ресурсов, перспектива реализации которых обоснована как с позиции оценки ожидаемой экономической эффективности, так и с точки зрения поддержания РЭБ региона.

**Выводы.** В рамках данного исследования разработаны и научно обоснованы концептуальные основы поддержания РЭБ регионов, ориентированные на повышение эффективности использования природно-экономического потенциала территории, ресурсосбережения и ресурсозамещения, предусматривающие: идентификацию опасности и определения зон РЭБ, что позволяет выбрать первоочередную стратегию поддержания РЭБ региона; выбор мер поддержания достаточного уровня РЭБ региона на основе оптимизационных экономических моделей и комплексной

оценки альтернативных сценариев корректировки и согласования решений. Практическая значимость исследования заключается в оптимизации стратегии поддержания РЭБ в регионе, реализация которой позволит: улучшить ресурсобеспеченность и конкурентоспособность региона, получить дополнительный доход от вторресурсов, сохранить первичные ресурсы и улучшить их качество, вернуть загрязненные земли в хозяйственный оборот региона (отражает экономический и ресурсный аспекты); уменьшить риск здоровью населения от негативного воздействия отходов, улучшить социально-психологический климат в регионе (отражает социальный аспект); обеспечить сохранение и восстановление окружающей среды региона, естественного состояния экосистем (отражает экологический аспект).

### Список литературы

1. Доклад специальной группы экспертов по результативности экологической политики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.unece.org/fileadmin/DAM/env/documents/2004/ser/ser.2016.6.r.pdf>. - Время обращения 30.01.2018 г.
2. Экология и экономика природопользования: Учебник для вузов / Под ред. проф. Э.В. Гирусова, проф. В.Н. Лопатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, Единство, 2003. – 519 с.
3. Онищенко В. О. Теоретико-методологічні засади управління сферою поводження з твердими відходами на регіональному рівні : монографія / В. О. Онищенко, М. С. Самойлік. – Полтава : Сімон, 2013. – 524 с.
4. Буркинский Б. В. Экономико-экологические основы регионального природопользования и развития / Б. В. Буркинский, В. Н. Степанов, С. К. Харичков. – Одесса: ИПРЭЭИ НАН Украины, 2005. – 575 с.
5. Медоуз Д. Пределы роста. 30 лет спустя / Д. Медоуз, Й. Райнерс – М. : Академкнига, 2007. – 342 с.

**УДК 658.62.009.12**

**В.В. Жильченкова, к.э.н., доц.**

**О.А. Гущина,**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

**К.Д. Ерошенкова**

*Финансовый университет при*

*Правительстве Российской Федерации.*

*Смоленский филиал*

*Смоленск, Россия.*

**V.V. Zhilchenkova, O.A. Gushina**

*Donetsk National Technical University*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

**K.D. Eroshenkova**

*Financial university under the Government of  
the Russian Federation*

*Smolensk, Russia*

# МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## METHODS OF ESTIMATION OF COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

*Аннотация.* Рассмотрена необходимость использования методов оценки конкурентоспособности предприятия, проанализированы три метода оценки конкурентоспособности предприятия, выявлены их преимущества и недостатки, а также выделен из всех и более подробно рассмотрен метод оценки конкурентоспособности посредством SWOT-анализа на примере рекламного агентства «ГИД БОКС».

*Ключевые слова:* конкурентоспособность, матричные, продуктовые и комплексные методы, SWOT-анализ.

*Abstract.* The article considers the need to consider methods for assessing the competitiveness of an enterprise. Three methods for assessing the competitiveness of an enterprise have been analyzed, their advantages and disadvantages have been identified, and a method for assessing competitiveness by means of SWOT-analysis by the example of the advertising agency "GUIDE BOX" has been singled out from all and in more detail.

*Keywords:* competitiveness, matrix, product and complex methods, SWOT-analysis.

**Постановка проблемы.** В условиях обострения конкурентной борьбы на современном этапе развития экономики перед предприятиями возникает проблема оценивания уровня собственной конкурентоспособности. Вследствие чего необходимо анализировать изменения факторов внешней и внутренней среды предприятия, влияющих на его конкурентоспособность, объективно их оценивать, формировать и реализовывать различные мероприятия, направленные на повышение уровня конкурентоспособности предприятия.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Вопросы конкурентоспособности предприятия и методы ее оценки изложены в трудах таких ученых, как: В.А. Болодурина, Е.Ф. Фаизова, Ю.А. Поляничкин, А.В. Пострелова, Е.О. Сваич Е.О. и др. Но, несмотря на значительное количество работ, посвященных данной проблеме, существуют некоторые различия в понимании методов оценки и анализа конкурентоспособности на разных ее уровнях.

**Целью исследования** является изучение понятия конкурентоспособности и рассмотрение методов оценки конкурентоспособности предприятия, анализ их достоинств и недостатков.

**Основные результаты исследования.** Конкурентоспособность организации – это относительная характеристика, которая выражается в отличиях развития конкурентных организаций по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности деятельности. На конкурентоспособность предприятия значительное влияние оказывает социальная среда. Конкурентоспособность продукции представляет основной результат реализации конкурентоспособности организации. Ее возможности конкурировать на определённом рынке непосредственно зависят от конкурентоспособности товаров и услуг, совокупности социально-экономических и организационных факторов [1].

Управление и повышение конкурентоспособности предприятий в условиях экономического и политического кризиса в Донецкой Народной Республике (ДНР) является важной проблемой, стоящей перед всеми участниками рыночных отношений. Поэтому для выявления путей повышения конкурентоспособности предприятия, сначала необходимо проанализировать методы, позволяющие оценить уровень конкурентоспособности предприятия на текущий момент. А также оценка конкурентоспособности предприятия необходима в целях:

- выбора контрагентов для совместной деятельности;
- составления программы выхода предприятия на новые рынки сбыта;
- осуществления инвестиционной деятельности [2].

Методы оценки конкурентоспособности предприятия приведены на рис. 1.

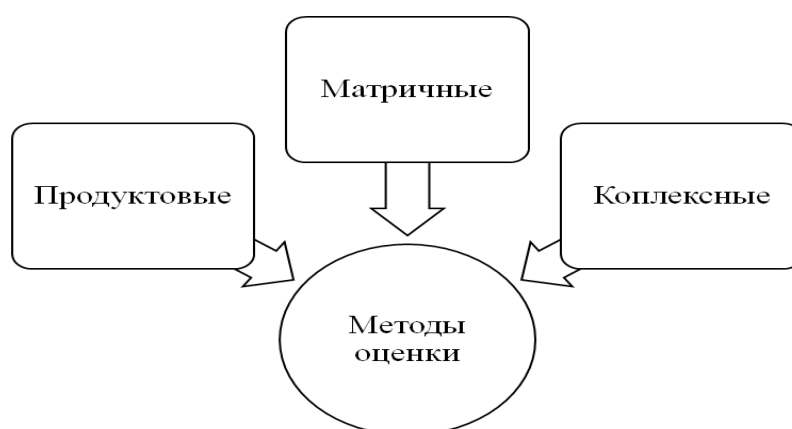


Рис. 1. Методы оценки конкурентоспособности

Продуктовые методы основаны на том, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции. В данном методе для оценки конкурентоспособности продукции используются различные маркетинговые и квалиметрические методы, основанные на нахождении соотношения цены и качества.

Группа матричных методов основана на необходимости оценки маркетинговой стратегии предприятия, для чего необходимо построение матрицы конкурентных стратегий. В число матричных моделей входит матрица БКГ [3].

Комплексные методы оценки конкурентоспособности предприятия основаны на анализе не только текущей, но и потенциальной конкурентоспособности предприятия. В основе данного метода лежит утверждение, что конкурентоспособность предприятия – это интегральная величина по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу. Текущая (реальная) конкурентоспособность определяется на основании оценки конкурентоспособности продукции, потенциальная – по аналогии с методами, основанными на теории эффективной конкуренции [4]. Рассмотрев все методы оценки конкурентоспособности предприятия, можно выделить их преимущества и недостатки (табл. 1).

Преимущества и недостатки методов оценки конкурентоспособности предприятия

Вид метода	Преимущества	Недостатки
Продуктовые	Учитывается конкурентоспособность продукции	Возможно копирование конкурентами преимуществ, и экономическая выгода метода теряется
Матричные	Простота и наглядность, высокая достоверность	Необходимо определить большое количество параметров, для проведения данного метода
Комплексные	Учитывается не только достигнутый уровень конкурентоспособности предприятия, но и его возможная динамика в будущем	Имеет недостатки предыдущих методов

Несмотря на все перечисленные методы, зачастую выбирают для оценки конкурентоспособности предприятия проведение SWOT-анализа. Данный метод всем хорошо известен и легок в применении, имеет высокую достоверность, он позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны компании, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет сравнения внутренних сил и слабостей своей компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес. В целом проведение SWOT-анализа сводится к заполнению «матрицы SWOT-анализа», в соответствующие ячейки которой необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы. Качество анализа можно повысить, привлекая к его проведению лиц, не относящихся к организации [5]. Основные составляющие SWOT-анализа представлены на рис. 1.2.



Рис. 2. Основные компоненты SWOT-анализа

В качестве примера был проведен SWOT-анализ рекламного агентства «ГИД БОКС» (табл. 2). Оно находится в г. Донецке и занимается предоставлением полного комплекса услуг в области рекламы и рекламных коммуникаций – от размещения рекламы в печатных изданиях, а также

выпуском всевозможной печатной продукции до выработки рекламной стратегии и создания рекламы для представления медиа-услуг.

Таблица 2

SWOT-анализ рекламного агентства «ГИД БОКС»

Сильные стороны	Возможности
1.Участие персонала в принятии управленческих решений. 2.Тщательно налаженная работа с клиентами, потенциальным клиентам уделяется большое внимание, высокое качество обслуживания. 3.Широкий ассортимент предоставляемых услуг. 4.Стабильная клиентская база 5.Фирма имеет собственный сайт в интернете, который регулярно обновляется 6.Наличие высококвалифицированного персонала.	1.Выход на новые рынки или сегменты рынка. 2.Предоставление широкого спектра дополнительных услуг (например, бесплатный монтаж рекламных конструкций). 4.Совершенствование рекламных технологий, использование новинок наружной рекламы. 5. Уменьшение затрат и издержек путем поиска новых поставщиков качественных и недорогих материалов. 6. Расширение клиентской базы, путем предоставления скидок.
Слабые стороны	Угрозы
1.Отсутствие собственного производства. 2.Текучесть кадров. 3.Отсутствие инвестирования в маркетинг за исключением минимально необходимых средств на размещение рекламы. 4.Недостаточно сформированный имидж.	1.Нестабильность экономического и политического положения ДНР. 2.Рост цен на сырье и материалы. 3.Появление новых фирм на рынке. 4.Перенасыщение рынка рекламной продукции. 5.Нестабильность хозяйственного, налогового, гражданского и других законодательств в ДНР.

Исходя из таблицы можно сказать, что рекламное агентство «ГИД БОКС» в условиях экономического и политического кризиса имеет такие проблемы – текучесть кадров, отсутствие инвестирования, а также имеет немаловажные угрозы, такие как нестабильность экономического и политического положения в Донецкой Народной Республике (ДНР), рост цен на сырье и материалы, появление новых фирм на рынке. Но, несмотря на это, у агентства есть перспективы для развития.

**Выводы.** Таким образом, можно сделать вывод, что в любых условиях состояния экономики и политики государства обеспечение конкурентоспособности является важной задачей для предприятия, т.к., выпуская конкурентоспособную продукцию, можно поддерживать уровень спроса. В ходе статьи были рассмотрены и описаны методы оценки уровня конкурентоспособности предприятия и можно сказать, что у каждого из них есть свои преимущества и недостатки. А также был выделен наиболее часто используемый метод SWOT-анализа, позволяющий оценить сильные и слабые стороны предприятия и, в то же время, выявить его возможности и угрозы. Таким образом, можно сказать, что разработано несколько методов, которые могут применяться как по отдельности, так и в комплексе, в зависимости от задач, поставленных перед началом проведения оценки.

## Список литературы

1. Болодурина, В. А. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / В. А. Болодурина // Экономические науки. – 2015. – №11. – С. 18-21.
2. Фаизова, Э. Ф. Повышение конкурентоспособности предприятия / Э. Ф. Фаизова // Вестник Самарского государственного университета. – 2012. – №10. – С. 76-82.
3. Пострелова, А. В. Оценка конкурентоспособности предприятия / А. В. Пострелова, М. С. Маркин // Молодой ученый. – 2013. – №6. – С. 398-402
4. Савич, Е. О. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / Е. О. Савич // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – №4. – С. 2241-2245.
5. Поляничкин, Ю. А. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / Ю. А. Поляничкин // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2012. – №3. – С. 191-194.

УДК:658.5

**В. В. Жильченкова**, к.э.н., доц.

**Е. И. Яценко**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

**Д. Е. Ерошенко**

*МИИТ «Российский университет  
транспорта»,*

*Россия.*

*V. V. Zhilchenkova Assoc., Cand.Econ.Sci.*

**E. I. Yatsenko**

*Donetsk national Technical University*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

**D. E. Eroshenko**

*Federal State Institution of Education*

*«Russian University of Transport»,*

*Russia*

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

## THEORETICAL ASPECTS OF ESTIMATION OF EFFECTIVENESS OF STRATEGY AT ENTERPRISE

*Аннотация. Рассмотрен вопрос эффективности системы оценки менеджмента и предложена методика её анализа, включающая два основных блока. Первый блок касается анализа системы оценки оперативного менеджмента, основанного на основных функциях управления. Второй блок касается анализа системы оценки стратегического менеджмента. Комбинация этих двух подходов с наибольшей степенью объективности покажет слабые стороны действующей системы оценки и позволит наметить основные направления её улучшения.*

*Ключевые слова: эффективность, стратегическая эффективность, оперативная эффективность, система оценки.*



*Abstract. The article considers the estimation system of management efficiency. The authors offer the methods of its analysis including two main blocks. The first block refers to the analysis of estimation system of operative management efficiency and based on the main management functions. The second block concerns the analysis of strategic management efficiency estimation system. The combination of these two approaches with the greatest degree of objectivity will show less effective sides of real estimation system and make it possible to find ways for improvement.*

*Keywords: efficiency, strategic efficiency, operative efficiency, estimation system.*

**Постановка проблемы.** В условиях нестабильности внешней стратегической среды, современным предприятиям недостаточно формировать индивидуальный стратегический набор оптимальных стратегий развития. Они вынуждены оценивать, на каком этапе развития находятся и как далеки от поставленной стратегической цели в каждый момент времени. В решении этих задач помогает контроль реализации стратегического набора, одним из важнейших аспектов которого является оценка эффективности реализации стратегий предприятия.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Как показал обзор теоретических разработок в области оценки эффективности стратегического управления, зачастую выделяют стратегические и оперативные аспекты оценки эффективности. Так, Е.И. Велесько и П.П. Логинов [1] определяют, что поскольку на деятельность любого предприятия воздействует совокупность факторов внешней и внутренней среды, способных повлиять на успешность реализации стратегии, целесообразно рассматривать как стратегическую эффективность управления, имеющую внешние целевые установки, так и внутреннюю эффективность. Ю.Д. Мироненко и А.К. Тереханов [2] рассмотрели эффективность реализации стратегий предприятия в зависимости от общей эффективности функционирования системы управления предприятием. Д.Б. Мельничук [3] в структуре системы управления предприятием рассматривает не только систему стратегического и оперативного управления, но еще выделяет систему текущего управления, способную повлиять на ее эффективность. Однако теоретические аспекты по оценке стратегического планирования недостаточно изучены учеными, а их важность на современном рынке – недооценена.

**Цель исследования.** Обоснование важности оценки эффективности стратегического планирования на предприятиях в целях привлечения внимания современных организаций к необходимости грамотного проведения многофакторной оценки и внедрения ключевых показателей эффективности на средне- и долгосрочных стратегиях планирования.

**Основные результаты исследования.** Стратегия – это интегрированная модель действий в бизнесе, предназначенных для достижения целей предприятия. Стратегии разнятся по срокам постановки цели на стратегические и оперативные, поэтому стратегии различного уровня, взаимосвязанные между собой, нельзя оценивать только одним обобщающим показателем, ввиду невозможности отображения им различных аспектов деятельности предприятия. Вследствие этого для оценки эффективности реализации

стратегии предприятия необходимо использовать комплексный подход, который основан на совокупной оценке показателей эффективности обоих уровней.

Таблица 1

Комплексное рассмотрение оценок эффективности разного уровня

Оценка стратегической стратегии	Оценка оперативной стратегии
Определение степени заполнения стратегического разрыва между реальной и желаемой стратегической позицией предприятия, а затем оценивается степень выполнения этих мероприятий в предприятии.	Определение степени достижения стратегических целей предприятия, которая находится путем сравнения запланированных результатов и полученных на данном временном промежутке.
Оценка конкурентных преимуществ, полученных в результате реализации стратегий: идентифицируются конкурентные преимущества и слабые стороны предприятия по сравнению с основным конкурентом, а затем оценивается сила выявленных конкурентных преимуществ и взвешивается на их значимость для стратегического успеха.	Оценка количественных показателей эффективности реализации стратегий: общих (темпы роста, показатели эффективности использования ресурсов, показатели финансовой устойчивости и платежеспособности) и частных (показатели эффективности использования трудовых ресурсов, основных фондов и оборотных средств).
Определение степени удовлетворения потребностей рынка за счет реализации стратегий и сбалансированности стратегических зон хозяйствования (СЗХ) предприятий. Удовлетворенность находится по результатам опроса потребителей предприятия, а сбалансированность СЗХ – при помощи матричных инструментов портфельного анализа.	Оценка качественных показателей эффективности реализации стратегий, сгруппированных в три группы: организационные, маркетинговые, социально-психологические показатели, с помощью метода экспертных оценок, в качестве экспертов при этом выступают работники, занятые разработкой и реализацией стратегии.

При стратегической эффективности реализации стратегии оценивается позиция предприятия на рынке, приобретённая благодаря выбранным стратегиям. Под оперативной эффективностью подразумевается анализ использования стратегического потенциала для достижения поставленных стратегических целей [2].

Обобщая показатели оценки, используют характерные шкалы, с помощью которых результаты переводятся в баллы. При этом учитывается вес отдельных направлений оценки [3].

Полученные результаты являются базой для оптимизации как стратегических, так и оперативных решений предприятия. Помимо этого, на их основе вырабатываются предложения для улучшения стратегий предприятия в целом и корректировки текущих мероприятий для обеспечения полноты достижения поставленных целей.

Отсюда следует, что выполненная в нужное время оценка эффективности реализации стратегий предприятия даёт возможность обнаружить слабые стороны оперативного и стратегического аспектов и разработать меры по их корректировке. Благодаря подобным действиям, предприятие приобретает дополнительные конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе.

Для оценки эффективности реализованной стратегии так же необходимо выбрать критерий совокупности качеств и показателей сравнения, на основе которых выносится суждение [3]. Проблемой является большое количество различных критериев, однако, для конкретных случаев их число строго ограничено.

Если есть возможность выделить основной показатель, то проблема состоит в том, чтобы выделить только один из множества показателей. Для одного объекта оценки показателей однородны и особых проблем с ними не возникает. Однако, в современных ситуациях преобладает анализ альтернатив, при этом показатели могут сильно различаться по функционалу. В таком случае необходимо выделить конкретные критерии оценки [4]. Данные критерии могут быть представлены следующим образом:

1. Последовательность осуществления стратегии, которая выражается через согласованность тактических целей с главной целью предприятия.
2. Согласованность с условиями внешней среды и способность к вероятным изменениям.
3. Осуществимость стратегии в рамках имеющихся ресурсов.
4. Приемлемость для стейкхолдеров.
5. Преимущества по отношению к конкурентам, выражаются в создании новых или поддержании имеющихся конкурентных преимуществ в избранной области.

Оценка не должна быть конечным этапом. На её основе формируются решения по выбору стратегии, однако, для этого необходимо разработать определённые системы корректирующих действий на основе представленной информации.

Всесторонняя экономическая оценка альтернатив несёт в себе оценку предполагаемых результатов от осуществления варианта и всех затрат, направленных на его реализацию. В данном случае необходимо концентрироваться не только на исполнении конечной цели, но и на оценке промежуточных решений. Это позволяет отслеживать эффективность всего дерева решений и своевременно выявлять возможные отклонения.

При выборе между качественным и количественным методами оценки эффективности реализации стратегии предприятия, лицу, принимающему решения, важно знать конкретные результаты, к которым необходимо стремиться [1].

Следует отметить, что все современные методы экономической оценки эффективности стратегии развития предприятия имеют свои специфические преимущества, недостатки и сферы применения. Для эффективного применения каждого метода, необходимо определить показатели стратегического успеха для компании, а также направление его стратегического развития. Для

промышленных предприятий можно выделить такой набор показателей в виде взаимосвязи следующих компонентов: объемы выпуска, инновационная активность, квалификация кадров и кадровый потенциал, качество продукции, цена, внутренний климат. Для оценки эффективности совокупности показателей в целом, необходимо оценить эффективность её рычагов [5]. Важно выделить метод, который наиболее полно отобразит эффективность предложенных параметров в компании.

Таким образом, руководству компании необходим инструментарий, который позволил бы наполнить процесс принятия решения адекватной и достаточной информацией. Такими инструментами являются система ключевых показателей эффективности (КПЭ) и система сбалансированных показателей, получившие широкое распространение в практике управления западных компаний.

Под системой КПЭ подразумевается совокупность нефинансовых и финансовых показателей, которые влияют на качественное и количественное изменение результатов в отношении стратегической цели или предполагаемым последствиям. Система сбалансированных показателей включает КПЭ каждого объекта контроля и методику их оценки [4]. Эти системы и методики являются ключевым фактором принятия решений, направленных на достижение стратегических целей компании.

Используя оценку эффективности, можно определить в какой степени управление организацией соответствует уровню достижения стратегических целей, в том числе и увеличение рыночной стоимости компании. Однако, данная методика является только инструментом, дающим полноценную информацию о проблеме, а не предлагающим готовые решения системных проблем компании.

В современной конкурентной среде недостаточно только увеличение темпов и масштабов производства для достижения преимуществ. В связи с этим компании всё чаще применяют новые прогрессивные методики корпоративного управления [3]. С помощью данных методик организация получает возможность своевременно реагировать на изменение рыночных условий, чему свидетельствует успешный опыт применения их зарубежными компаниями.

Основной задачей системы КПЭ и сбалансированных показателей является выражение стратегии компании в комплексном наборе показателей её деятельности, который определяет основные параметры системы измерения и управления. Данный набор является базисом формирования стратегии компании и также содержит количественные характеристики для сотрудников о главных факторах успеха организации в настоящем и будущем.

При формировании результатов, которые компания ожидает от реализации стратегии, определяется её цель, в соответствии с которой руководство направляет энергию, способности и знания сотрудников на решение задач долгосрочной перспективы. Для максимально правильного анализа ситуации важно иметь полную и достоверную информацию в нужное время.

Концепция сбалансированных показателей базируется на том, что общепринятых финансово-экономических показателей недостаточно для формирования стратегического успеха организации. Для этого нужно обладать более «сбалансированным» набором показателей в различных сферах деятельности, которые позволяют обеспечить контроль над факторами, влияющих на данные показатели, а не просто отслеживать результаты [1].

Для качественного и эффективного наблюдения за прогрессом в достижениях поставленных стратегических целей, важно не концентрировать внимание только на оценках прошлой деятельности, но и учитывать показатели, которые будут влиять на организацию в будущих периодах. Концентрация на показателях только одной области деятельности способна отрицательно повлиять на итоговый результат. Для обеспечения эффективной оценки, система сбалансированных показателей включает четыре основных аспекта, представленных на рис. 1. Последовательность этапов является определяющей, и ее изменение негативно отражается на работоспособности системы.



Рис. 1. Основные аспекты системы сбалансированных показателей

Внедрение системы КПЭ на предприятии проходит в несколько этапов:

1. Формирование стратегии.

Чётко сформулированная стратегия несёт в себе последовательность действий, соблюдая которые достигаются поставленные цели и ожидаемые результаты. При этом стратегию необходимо разделить на отдельные стратегические инициативы, которые в свою очередь состоят из задач для конкретных структурных подразделений. Определение приоритетов стратегических задач и координирование между отдельными подразделениями является наиболее важной частью текущего этапа, что позволяет значительно сократить затраты времени и средств.

2. Определение важнейших факторов успеха.

На данном этапе выделяют наиболее важные факторы успеха. Это такие параметры экономического и хозяйственного аспектов деятельности организации, которые жизненно необходимы для реализации её стратегии.

3. Определение ключевых показателей эффективности.

Заключительный этап состоит из выбора мероприятий реализации стратегии. Эффективным инструментом определения факторов успеха являются КПЭ, выраженные в цифровой форме. Нужно заострить внимание на

наиболее важных факторах, уменьшая общее их количество до «ключевых». Для выполнения и контроля за КПЭ их число должно быть ограничено. Кроме того, выбранные КПЭ должны стимулировать сотрудников на осуществление соответствующих действий. Основные требования к КПЭ представлены на рис. 2 [4].

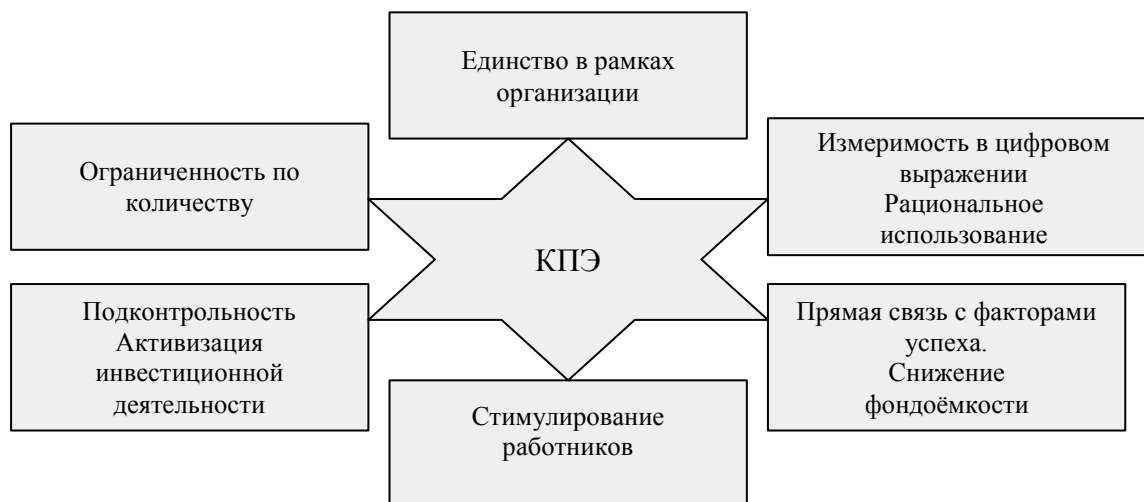


Рис. 2. Основные требования к КПЭ

Существующий план можно сравнить с нормативными показателями, установив коэффициенты напряжённости планов и степени риска плановой деятельности. Общим показателем эффективности плана могут являться такие показатели как годовой объём, совокупный доход, производство и реализация продукции, прибыль и другие. Важно постоянно сравнивать фактические показатели с запланированными в заранее оговоренных контрольных точках (декада, месяц, квартал и год).

Таким образом, можно выделить важнейшие направления по достижению качественной системы планирования: совершенствование методологии развития нормативной базы, рост профессионализма персонала, применение компьютерной техники, стимулирование разработчиков и исполнителей планов. Все это указывает на тесное взаимодействие научных, методических, производственных и человеческих факторов.

Поэтому разработка и планирование стратегии относятся к числу сложных и трудоёмких работ, что усложняет ее внедрение на отечественных промышленных предприятиях на должном уровне. А отсутствие четко разработанной стратегии развития создает потенциальные проблемы с привлечением инвестиций, так как наличие обоснованной и достаточно глубоко проработанной стратегии развития предприятия является обязательным условием, выдвигаемым инвесторами и партнерами.

**Выводы.** Таким образом, только грамотное планирование станет не только основой повышения эффективности производства и уровня доходов предприятий, но и станет служить важным средством достижения главных экономических и социальных целей развития. Недооценка роли стратегического планирования является основной причиной того, что у

предприятия нет средне- и долгосрочных согласованных функциональных стратегий.

### Список литературы

1. Велесько, Е. И., Экономико-математическое обоснование общей задачи стратегического управления на предприятии/ Е. И. Велесько, П. П. Логинов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 5. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/2016-5/05.shtml>. - Загл. с экрана.
2. Мироненко, Ю. Д. Подсистемы стратегического и оперативного управления / Ю. Д. Мироненко, А. К. Тереханов. – Режим доступа: <http://www.invest-em.ru/it/lib/article.php?id=582>. - Загл. с экрана.
3. Мельничук, Д. Б. Механизм оценки состояния системы стратегического управления предприятием / Д. Б. Мельничук // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – №2. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/2015-2/04.shtml>. - Загл. с экрана.
4. Шишкова, Е. А. Способы оценки эффективности реализации стратегии развития компании / Е.А. Шишкова // 2016. – №26. – С.111-117. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sposoby-otsenki-effektivnosti-realizatsii-strategii-razvitiya-kompanii>. - Загл. с экрана.

УДК 332.1

**Т.В. Ибрагимхалилова**, к.э.н., доц.  
ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
университет»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика  
**T.V. Ibrahimkhalilova**  
Donetsk National University,  
Donetsk, Donetsk People's Republic

## ПРОБЛЕМНЫЕ ТЕРРИТОРИИ КАК ОБЪЕКТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### PROBLEMS TERRITORY AS AN OBJECT OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT

*Аннотация.* В статье исследована сущность, признаки и критерии проблемных территорий, определены типологические группы проблемных территорий, а также выделены некоторые проблемы роста численности проблемных территорий.

*Ключевые слова:* проблемные территории, критерии проблемных территорий, типологические группы.

*Abstract.* The article explores the essence, signs and criteria of problem areas, defines typological groups of problem areas, and also identifies some problems of growing the number of problem areas.

*Keywords:* problem areas, criteria for problem areas, typological groups.

**Постановка проблемы.** Образование суверенных государств на постсоветском пространстве (падение системы социализма в СССР и распад

самого Союза), во-первых, неверный выбор стратегий преобразования новых государств, во-вторых, обострение проблем связанных с глобализацией, в-третьих, переход к постиндустриальной стадии развития общества, в-четвертых, перерастание задачи достижения устойчивости в задачу обеспечения устойчивого социо-эколого-экономического развития, повлекли за собой новый этап кризисных явлений.

Необходимо отметить, что тенденции развития мировой экономики свидетельствуют, о вхождении ее в период длительной рецессии, который подтверждают сменяющие друг друга финансово-экономические кризисы, фактическое банкротство не только отдельных предприятий, регионов, но и национальных экономик, обострение социальных противоречий во многих ранее благополучных странах. Все эти явления не являются случайными. Согласно теории длинных циклов экономического развития Н. Кондратьева [7], начиная с 2005 г., произошла смена восходящей волны пятого цикла (пятого технологического уклада – по терминологии Ю. Глазьева [3]) на нисходящую, и этот спад будет продолжаться, как минимум, до 2025 г. (рис. 1).

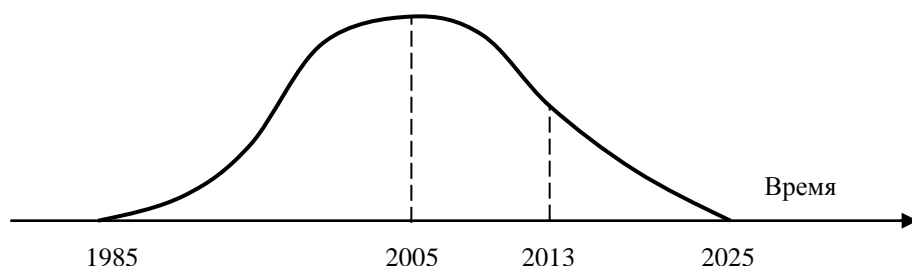


Рис. 1. Кривая экономического роста пятого технологического уклада [3]

Этот спад вызван обострением социально-экономических противоречий, которые не могут быть разрешены при существующем уровне развития науки, техники, технологий, методов управления и пр., в частности:

- энергетических, вызванных исчерпанием невозобновляемых энергетических ресурсов. При современном уровне добычи разведанных запасов угля на Земле должно хватить на 325 лет, природного газа – на 62 г., а нефти – на 37 лет [15].

- продовольственных – значительная часть населения Земли голодает, во многих странах наблюдается нехватка питьевой воды [14].

- демографических – падение рождаемости среди коренного населения развитых стран и неконтролируемый рост в развивающихся странах и странах третьего мира, неконтролируемая миграция в развитые страны.

Данный перечень проблем повлек за собой и увеличение числа кризисных территорий.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Анализ научной литературы показал, что изучение сущности и особенностей кризисных территорий сводится к проблемным территориям, исследованию которых уделяли внимание: А.Г. Гранберг и М.К. Бандман выработали логику и методологию прогнозирования проблемных регионов ресурсного типа, которые



включали разработку программ и механизма государственного регулирования процесса их реализации; В.З. Петросянц, О.В.Сидоренко и И.Л. Пиццок разработали типологию проблемных регионов в Российской Федерации и оценили динамику проблемности за период 1994 – 2012 гг.; С.Н. Леонов на основе оценки межрегиональных социально-экономических и финансовых различий выделил типы проблемных территорий и многие другие [9].

**Цель исследования.** Целью настоящего исследования является определение сущности и специфики проблемных территорий как объекта антикризисного управления.

**Основные результаты исследования.** По мнению большинства специалистов [2, 3, 8-12], проблемная территория – это территория, которая самостоятельно не в состоянии решить свои социально-экономические проблемы или реализовать свой высокий потенциал и поэтому требует активной поддержки со стороны государства [13].

Проблемными считаются территориальные образования, в которых по экономическим, политическим, социальным, экологическим и иным основаниям перестали действовать условия и стимулы развития, а именно нарастание негативных тенденций в сфере производства, социальных характеристик, состояния окружающей природной среды выше по сравнению с сопредельными территориями и со среднестатистическими показателями, кроме того, эта территория выделяется масштабами и особой остротой проявления той или иной крупной проблемы, нерешенность, которой создает угрозу социально-экономическому механизму всей страны (не могут реализовать потенциала саморазвития, или реализуют его односторонне — в ущерб природной среде и социальным потребностям населения) [12].

Как отмечают В.Н. Лексин и А.Н. Швецов, состояние проблемных территорий должно «оцениваться одновременно по двум шкалам аномальных ухудшений: по сравнению с другими территориями и по сравнению со своим собственным прежним состоянием» [10, с. 21].

Общепринятыми качественными признаками проблемных регионов А.Г. Гранберг называет:

- особую кризисность проявления той или иной крупной проблемы, создающую угрозу социально-экономическому положению в стране, политической стабильности, экологическому равновесию;
- наличие ресурсного потенциала (производственного, научно-технического, трудового, природного), использование которого особенно важно для экономики территории;
- особое значение геополитического и геоэкономического положения региона для стратегических интересов страны;
- недостаток у региона собственных финансовых ресурсов для решения проблем общенационального и мирового значения [4].

А профессор Н.Н. Киселева, наряду с признаками проблемных территорий А.Г. Гранберга, выделяет группу идентификационных признаков, которые должны быть присущи регионам:

- интенсивность хозяйственной деятельности в регионе, которую можно оценить путем анализа ВРП на душу населения;
- привлекательность региона как места постоянного проживания, отражается коэффициентом миграционного прироста;
- наличие собственных финансовых ресурсов для саморазрешения региональных проблем, доля безвозмездных поступлений в доходах консолидированного бюджета;
- инновационная активность регионов [6, с.134].

Одним из критериев, на основе которых можно отнести территории (регионы) к проблемным, является критерий сопоставления показателей со среднероссийскими значениями: пониженный уровень развития производства; превышение расходов над доходами в объеме бюджета; низкий доход на душу населения; относительно высокий уровень безработицы; низкий объем инвестиций на душу населения.

Необходимо отметить, что вопрос определения сущности проблемных территорий (регионов) имеет дискуссионный характер. Проблемной территорией можно считать такую территорию (регион), которая испытывает определенные сложности, но при этом в данный момент времени вся ее социально-экономическая система не затронута кризисными явлениями.

В процессе преобразования отношений и связей в социально-экономических системах посредством центростремительного распределения экономической активности и изменения хозяйственной структуры, в соответствии с целевыми установками развития и заданным территориальным составом его элементов, направленный на оптимизацию использования имеющихся ограниченных ресурсов и повышение качества жизни населения, т.е. трансформацией экономики [5], охватившей, главным образом, период с начала 90-х гг., большая часть территорий (стран постсоциалистического лагеря) так или, иначе, превратились в проблемные.

Так, А.Г. Гранберг выделяет два основных подхода к проблемным территориям [4, с.318]:

- по степени остроты (кризисности) важнейших проблем - к кризисным относит территории, подвергшиеся разрушительному воздействию природных или техногенных катастроф, регионы широкомасштабных общественно-политических конфликтов, вызывающих разрушение накопленного экономического потенциала и значительные размеры вынужденной эмиграции населения, регионы, в которых глубина экономического кризиса может вызвать необратимые социальные и политические деформации;
- по экономическим, демографическим, этническим, геополитическим проблемам развития территории (региона) или их сочетания с точки зрения региональной экономической политики главными типами проблемных регионов, по мнению Гранберга А.Г., являются: отсталые (слаборазвитые) и депрессивные.

С.Р. Кривко, в связи с отсутствием единой классификацией проблемных регионов в научной литературе, предлагает выделить депрессивные

(характеризующиеся спадом производства) и отсталые (развивающиеся значительно медленнее остальных) регионы. [8, с.126.]

Н.В. Абельцева [2] выделяет шесть типологических групп проблемных регионов, которые отличаются своеобразием экономических, исторических и других условий развития территорий, особенностями задач и механизмов реализации региональной политики.

Вопрос тотального изучения проблемных территорий, их особенностей и специфики, в Российской Федерации стал на рубеже веков.

Так, в Программе правительства РФ «Реформы и развитие российской экономики в 1995-1997 годах» [1] были выделены регионы, имеющие наибольший спад производства:

- регионы с высокой концентрацией отраслей с сокращающимся спросом (оборонная промышленность и инвестиционное машиностроение);
- регионы, испытывающие недостаток сырья или не выдерживающие конкуренцию импортной продукции (например, «текстильные» регионы);
- регионы, удалённые от основных поставщиков и потребителей (регионы Крайнего Севера и Дальнего Востока).

Независимо от типа проблемных регионов, в подавляющем большинстве случаев они демонстрируют более низкие, по сравнению с другими, экономические результаты. Эти территории слабо включены в систему национального и международного разделения труда и малопривлекательны для частных инвестиций.

Так, Ю.Д. Магомадов выделил идентификационные критерии проблемных регионов:

- валовой региональный продукт на душу населения;
- инвестиции в основной капитал на душу населения;
- доля безвозмездных поступлений в структуре регионального бюджета;
- среднедушевые денежные доходы населения;
- уровень безработицы [11].

Задача любого государства реабилитировать проблемные территории и вывести их из состояния спада.

Реализация реабилитационных мероприятий должна осуществляться посредством использования механизма антикризисного управления, который должен быть разработан для проблемного региона с учетом специфики выявленных в нем проблем.

**Выводы.** Таким образом, мировые тенденции развития экономики способствуют появлению проблемных территорий, т.е. территорий, которые не в состоянии решить социально-экономические проблемы или реализовать свой высокий потенциал и поэтому требует активной поддержки со стороны государства в пересмотре экономической политики либо разработке механизма антикризисного управления.

### Список литературы

1. Программа правительства РФ «Реформы и развитие российской экономики в 1995–1997 годах» // Вопросы экономики. – 1995. – №4. – С. 67– 158., с. 151– 152

2. Абельцева Н.В. Регионалистика. Учебно-практическое пособие. – М., МГУТУ, 2004
3. Глазьев, С. Ю. Теории долгосрочного технико-экономического развития / С. Ю. Глазьев. – М.: ВладДар, 1993. – 223 с.
4. Гранберг, А.Г. Основы региональной экономики: учебник для вузов. – 3-е изд. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – с. 418.
5. Ибрагимхалилова, Т.В. Сущность и особенности трансформации региональной экономики/ Т. В. Ибрагимхалилова // Вестник ДонНУ. Серия В. Экономика и право. – № 4. – 2016. – С. 111-117
6. Кисилева, Н. Н., Браткова, В. В. Проблемные регионы: сущность и идентификационные признаки/ Н.Н. Кисилева, В.В. Браткова // Вектор науки ТГУ. 2014. № 4 (30). С. 131-135.
7. Кондратьев, Н. Д. Проблемы экономической динамики. — М.: Экономика, 1989. — 526 с.
8. Кривко, С.Р. Подходы к выделению типов проблемных регионов в отечественной экономической литературе/ С.Р. Кривко // Экономические и гуманитарные исследования регионов. - 2012.- №5.- С. 116 – 126.
9. Леонов, С.Н. Типология проблемных регионов на основе оценки межрегиональных социально-экономических и финансовых различий/ С.Н. Леонов // Известия РАН. Серия географическая. –2005. –№ 2. –С.68 –76.
10. Лексин, В.Н., Швецов, А.Н. Депрессивные территории и механизмы их санации./ В.Н. Лексин, А.Н. Швецов // Российский экономический журнал, 1995, № 1. С. 13 — 24.
11. Магомадов, Ю.Д. Проблемные регионы в экономическом пространстве России: идентификация и управление развитием/ Ю.Д. Магомадов // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 6.; URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=11201> (дата обращения: 15.03.2018).
12. Петросянц В. З. Экономическая политика депрессивного региона: проблемы формирования и реализации / В. З. Петросянц. — М.: Наука, 2005. — 189 с.
13. Шевяков, А.Ю. Проблемные регионы – сущность и классификация/ А.Ю. Шевяков // Вестник Тамбовского университета. – Выпуск 10 (66). – 2008.
14. Грядущая глобальная нехватка продовольствия [Электронный ресурс]. – Режим доступа к ресурсу: <http://newsland.com/news/detail/id/495677/> (дата обращения: 16.03.2017).
15. Энергетическая проблема и пути её решения [Электронный ресурс]. – Режим доступа к ресурсу: <http://www.grandars.ru/student/mirovaya-ekonomika/energeticheskaya-problema.html> (дата обращения: 16.03.2017).

## УДК 330.3

**Т.Л. Иванова**, д.э.н., доц.

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

**T.L. Ivanova**

*Donetsk Academy of Management*

*and state service at Head of the Donetsk People's Republic,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

## СОВРЕМЕННЫЕ ИЗМЕРЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ: МУЛЬТИПАРАДИГМАЛЬНЫЙ ПОДХОД

### MODERN MEASUREMENTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: MULTI-PARADIGMAL APPROACH

*Аннотация.* В статье рассмотрены актуальные вопросы методологических аспектов современных измерений устойчивого социо-экономико-экологического развития в контексте мультипарадигмального подхода, который базируется на междисциплинарной основе и предполагает формирование синергетических моделей и долгосрочной стратегии их реализации

*Ключевые слова:* глобализм, глокализация, устойчивое развитие, мультипарадигма, междисциплинарный подход, синергетика, стратегия

*Abstract.* The topical questions of methodological aspects the modern measurements of sustainable socio-economic-ecological development are considered in the article in the context of the multi-paradigm approach, which is based on an interdisciplinary basis and assumes the formation of synergetic models and a long-term strategy for their implementation

*Keywords:* globalism, glocalistics, sustainable development, multi-paradigm, interdisciplinary approach, synergetics, strategy

**Постановка проблемы.** Мировое научное сообщество во второй половине XX – начале XXI ст. уверенно стало на позиции парадигмы устойчивого развития (*sustainable development*) социально-экономических систем, непрерывное совершенствование которой требует симбиоза исследований на общепланетарном, национальном и территориальном уровнях и обеспечения более высокой результативности реализации парадигмы.

Необходимость формирования конкурентоспособной национальной экономики в контексте общепризнанных экономических, правовых, организационных и социальных основ глобалистики одновременно предполагает выбор модели динамического устойчивого развития на уровне отдельной национальной экономики. Глобализация как процесс, с одной стороны, существенно влияет на развитие информационных технологий и возникновение сетевых систем внутренних и межнациональных связей, распространение которых ускоряет процессы интеграции национальных экономик, актуализирует проблемы развития глобальной культуры, а с другой, что весьма важно, – видоизменяет концепты идентичности, общественных взаимодействий, социальных ролей на уровне отдельных цивилизационных культур [1, с. 79]. Определенные социальные группы внутри страны становятся сторонниками процессов экономической, политической и культурной глобализации, а другие, в сознании которых преобладают местные и национальные традиции, остаются за ее пределами и пополняют ряды движения антиглобалистов, что создает предпосылки конфликта общественных ценностей. Неизменной в современных условиях остается *долгосрочная стратегическая цель* – войти в число стран, которые уверенно движутся в сторону информационного общества, не отказываясь при этом от целей

техногенно-экологичной безопасности как важнейшего императива развития экономики.

Парадигма устойчивого развития в масштабах национальной экономики должна основываться на долгосрочном стратегическом видении перспектив, установлении новых принципов и критериев оценки макроэкономической ситуации, адекватных историческому этапу эволюционного развития социума, и требует единства исследований трансформационных процессов различных сфер общественной деятельности.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Необходимо отметить, что становление динамических макросоциоприродных систем, которые проецируются на метаэкономическое основание, приводит к значительной актуализации вопроса процессов «глокализации», которые изучает «глокалистика», основанная английским профессором Роландом Робертсоном [2] и развитая в научных трудах М. Эпштейна, Э. Гидденса, М. Кастельса и др. Э. Гидденс, в частности, писал о том, что глобализация несет риски и опасности вероятностного характера его конечного исхода, с точки зрения их будущих последствий [3, с. 28]. У. Бек также предупреждал о необходимости предвидения еще не наступивших, но надвигающихся разрушений в результате процессов глобализации [4, с. 38]. Современный исследователь Е.Ф. Авдокушин утверждает: «Чем сильнее процесс глобализации, тем более востребованной становится локальная специфика, которая, воздействуя на процесс глобализации, трансформирует его, превращает в сложный симбиозный процесс. Локальное, местное начало начинает все более конвергировать с глобальным. Процесс взаимодействия становится все более обоюдным, возникает и развивается процесс глокализации» [5, с. 114].

Глокализация как проявление процесса регионализации в экономике в позитивном ключе является отражением интеграционного взаимодействия глобального и локального, которое ведет к преодолению противоречий между ними, создавая предпосылки их симбиоза, способного обеспечить синергетику роста на основе разнообразия инноваций. В международном маркетинге компаний, прежде всего ТНК, в настоящее время господствует принцип: «Стандартизировать, где возможно, и адаптировать, где необходимо», который можно трактовать как «стратегию глокализации» [6, с. 149-151; 7].

Она отражает синтез глобально-локальных тенденций мирового общественного движения и требует выявления закономерностей их проявления, которые неоднозначны, поскольку они могут быть, с одной стороны, взаимодополняемыми, однонаправленными, а с другой – противоречивыми, разнонаправленными, но в реальности в любом случае предполагают взаимоувязку и уравнивание. Глокальные процессы охватывают все отдельные национальные экономики, меняя формат и структуру мировой экономики в целом, приводя к ослаблению доминантного влияния США в мире. Укрепляются такие региональные экономические интеграционные группировки и международные организации, как ЕС, Азиатско-Тихоокеанское экономическое сотрудничество и др., стабильно развиваются новые

экономические интеграционные союзы (в частности, Евразийское экономическое сообщество-ЕврАзЭС), создаются новые глокальные организации с участием России и Китая, такие как Шанхайская организация сотрудничества (ШОС, в которую входят Китай, Россия, Казахстан, Таджикистан, Киргизия и Узбекистан, Индия и Пакистан), БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай, Южная Африка). Достаточно констатировать, что только партнерство БРИКС – это 42 % населения планеты, 20 % мирового ВВП, 27 % территории Земли [8, с. 9-10].

Весьма важным становится *измерение устойчивого развития в глобально-глокальном формате*, который является результатом объединения глобализации и регионализации и отражает опережающий рост локальных, в том числе отраслевых, внутрирегиональных экономических потоков, как финансовых, технологических, торговых, так и информационных, по сравнению с их общей динамикой в мировом масштабе. Соединяя в одно целое глобализацию и регионализацию, разработчики парадигмы устойчивого развития создали один из наиболее популярных лозунгов – «Мыслить глобально – действовать локально» [9, с. 128; 10]. Его воплощением в практику служит «Повестка дня на XXI век» как документ, который представляет собой глобальную программу деятельности, нацеленную на переход мирового сообщества к концепции устойчивости, однако проблемой является ее реальная имплементация в жизнь.

Подчеркнем также, что в контексте стратегических направлений устойчивого развития на первый план выходит, по Й. Шумпетеру, *императив инновационного фактора*, который представляет собой наиболее вариативный и влиятельный с позиций роста экономики фактор *качественных общественных преобразований* [11]. Он также является ядром мировых индикаторов глобальной конкурентоспособности стран и главным показателем моделей структурной трансформации экономики. Его рассмотрение целесообразно в формате разработки и использования на практике *синергетических моделей* комплексной оценки перспектив упрочения национальной и мировой экономики.

**Цель исследования.** В данной работе проводится мысль о необходимости формирования *методологии парадигмы стратегического планирования и управления устойчивым развитием*, разработки ее на *междисциплинарной основе*, в силу чего она обретает характер *мультипарадигмы*, в основе которой лежит *многоаспектный научный подход*. Ключевыми составляющими мультипарадигмы являются научные принципы совокупности наук, которые позволяют изучить и соединить закономерности развития всех уровней экономики, очертить место локальной национальной экономики в мировом разделении труда, определить основные ориентиры развития производительных сил отдельной экономики в контексте *единой социо-экономико-экологической концепции общественного прогресса*.

**Основные результаты исследования.** В основе мультипарадигмы лежит необходимость создания *междисциплинарной модели*, реализующей постулаты стратегического планирования и управления социально-экономическими

процессами, отражающей такие современные явления, как многомерность общественно-исторического движения, чрезвычайно высокий динамизм, существенная неопределенность и изменчивость внешней и внутренней среды отдельных национальных экономик, переход мирового сообщества к информационно-сетевой системе взаимосвязей и взаимозависимостей, возникновение сетевых структур, которые происходят на эволюционной основе и предполагают не только определение их ведущих детерминант на основе анализа, но также их последующий глубокий научный синтез. Объединяя феномен глобализации, регионализма и устойчивого развития, ведущие профессора факультета глобальных процессов МГУ имени М.В. Ломоносова Ильин И.В., Лось В.А. и Урсул А.Д. выделили семь условных направлений и соответственно групп исследователей: *экономистов, технологов, информационалистов, политологов, экологов, культурологов и философов* [7]. В основе их научных изысканий лежат по сути вопросы мультипарадигмального подхода, синтезирующего междисциплинарное знание, актуальное в контексте построения модели устойчивого развития.

В рамках мультипарадигмы целесообразно одновременно применять принципы, методы и инструменты всех вышеперечисленных направлений, осуществляя *оптимизацию социо-экономико-экологических процессов* и применяя постулаты *стратегического планирования* с акцентом на их *системно-когнитивных составляющих*, что обеспечит высокий *синергетический эффект*. Выбор решений необходимо производить исходя из *многоальтернативности* современных мультипарадигмальных исследований и создания поля прогнозных вероятностных сценариев их реализации на практике. Обобщающей является *идея синтеза целевого, системного, ситуационного и интегрального подходов* к макроэкономической системе в целом с учетом ее функционирования в рамках рыночного и государственного секторов экономики. Мультипарадигмальный подход к устойчивому динамическому развитию на национальном уровне, учитывающий объективные законы социодинамики, требует признания необходимости двух измерений вектора движения социально-экономической системы: прежде всего на базе *комплекса классических макроэкономических показателей* как составляющих системы национальных счетов (СНС) и совокупности *макроэкономических моделей*, а также с помощью *совокупности индикаторов-оценок* в контексте современной концепции устойчивого развития, позволяющих учесть *социальные, политические, экологические, национально-этнические, культурные, религиозные и прочие аспекты жизнедеятельности общества*.

Методологическим базисом для формирования новой модели, кроме общепринятых статистических показателей, могут стать *модифицированные международные индексы оценки различных аспектов социодинамики* на глобальном уровне, которые следует адаптировать к условиям национальной экономики. Ядром мультипарадигмы является *комплементарность* эндогенно оцененных трендов динамики классических макроэкономических моделей, построенных на базе ВВП и его производных, и композитных моделей устойчивого развития, единое использование которых лучше отражает



сущность и специфику современного этапа социоэволюционных процессов в русле глобальной локализации, или *глокализации*.

Научные исследования устойчивого развития, ставшего доминантой прогрессивной эволюции международного сообщества в третьем тысячелетии, предполагают, с одной стороны, идею *триединства и интеграции вектора социального, экономического и экологического измерений* состояния локальных экономик, а с другой – определения их влияния на состояние и уровень *динамического макроэкономического равновесия* в рамках совокупности макроэкономических моделей (рис. 1).

Мультипарадигма стратегического планирования и управления национальной экономикой должна базироваться на *инновационно-ориентированной модели*, которая в свою очередь является *синергетической междисциплинарной моделью* управления экономикой. Стремление к достижению *глобализационного метаравновесия*, которое следует понимать в широком смысле слова, согласно логике системного подхода, предполагает согласованность целей и ограничений локальной и глобальной моделей. Отталкиваясь не от категорического императива статического экономического равновесия, а, напротив, от некоторого недостижимого идеала находящейся в постоянной динамике экономической системы, его скорее можно трактовать как *экономическое неравновесие*, которое характеризуется *критическими бифуркационными состояниями* и требует постоянной поддержки в определенном *устойчивом состоянии*. Мультипарадигмальный подход, обеспечивающий взвешенное равновесие трех самодостаточных векторов развития общества (социального, экономического и экологического), ориентирован на детерминацию составляющих этого баланса и удержание их в границах динамической устойчивости.

Такая постановка задачи закономерно подводит к мысли, что обеспечение устойчивого развития в масштабах отдельной национальной экономики требует не только сбалансирования трех вышеназванных векторов как его весомых составляющих, характеризующих состояние отдельной экономики, но и возможность ее воплощения в модели внешнего метаравновесия, понимаемого прежде всего как сосуществование систем, или цивилизационных культур. Кроме того, следует четко придерживаться алгоритма оценки стратегического состояния и развития национальной экономики, эффективно используя многоаспектный инструментальный аппарат совокупности смежных ветвей научных знаний и методов их практической имплементации, таких как стратегическое управление, микроэкономика, экономическая кибернетика, а также экономическая социология, политология, культурология и др. и объединять их постулаты на основе принципов синергетики и экономико-математического моделирования.

Инновационная модель национальной экономической системы, представленная в обобщенном виде на рис. 2, должна быть встроена в глобальную систему метаэкономики на основе сетевых экзо- и эндогенных связей и разработки стратегий устойчивого развития (рис. 1-2).



Рис. 1. Общий подход к формированию информационно-сетевой схемы управления экономикой в условиях глобализации

Теснота взаимосвязей между представленными на рис. 2 элементами блок-схемы достаточно очевидна, а ключевым аспектом является *социальный*, создающий пересечение между ними. В частности, на особое внимание претендует *социокультурный аспект*, поскольку он идентифицирует глубинные изменения в цивилизационных стереотипах в связи с новейшими научно-техническими социальными нововведениями, а также определяет перспективы межкультурного диалога [12].

В современных условиях становления *информационного общества*, которое также является *обществом экономики знаний*, огромный потенциал его социокультурной составляющей приобретает особое значение. Информационная технологизация, рассматриваемая как гуманитарная категория, не только приводит к смещению акцентов с производственной сферы на сферу интеллектуальную, но и означает изменение и расширение сети связей, характера и содержания соответствующих информационных потоков, в результате чего возникают новые социальные групповые и индивидуальные идентичности, актуальные в аспекте социокультурного феномена [13; 14].



Рис. 2. Основные составляющие векторов оценки устойчивого развития на основе мультипарадигмального подхода

Наиболее прогрессивными моделями внедрения в жизнь доктрины информационного общества являются *культурная*, основанная на *нормативно-перевоспитательной стратегии*, и *самовозрожденческая модель участия*. Первая модель ориентирована на нормы, ценности и мнения социума как основного носителя запланированных стратегических изменений, а вторая - предполагает, что источником социоорганизационных изменений выступают процессы социального взаимодействия и коллективного обучения субъектов и социальных групп общества, то есть вторая модель восходит к управленческим теориям, ориентированных на процессы стратегического организационного обучения.

Потенциально мощным источником информации об устойчивом развитии национальной экономики являются различные международные индикаторы, которые формируются на системной основе и характеризуют с разных сторон развитие отдельных стран. В таких странах, как Великобритания, Канада, США, подготовкой, группировкой и обработкой данных об уровне и динамике «новых» макроэкономических показателей занимаются специальные институты, многочисленные агентства, организации и комитеты, такие как ВОЗ, ООН, ЮНЕСКО, Всемирный Банк, Комитет экологического моделирования (*ISEM*), Европейская комиссия, ОЭСР, Научный комитет по проблемам окружающей среды (*SCOPE*) и др. Необходимость выявления, обобщения и количественного измерения социальных, экологических, экономических и институциональных факторов состояния национальной экономики в «новых» макроэкономических показателях осознана также и в

других странах [15-18].

Применение индикаторов оценки общественного прогресса, благосостояния и качества жизни населения является весьма продуктивным в контексте стратегического макроэкономического планирования для принятия соответствующих времени научно обоснованных решений. Необходимость совершенствования подходов к стратегическому планированию на уровне национальной экономики и внедрение их в практику управления государством предполагает учет опыта национального стратегического планирования и анализа взаимосвязей между экономическим и человеческим вектором планирования.

В табл. 1 приведен перечень глобальных индексов устойчивого развития по количеству их индикаторов, учредителям и источникам формирования, весьма важных с позиций формирования подходов к стратегическому управлению национальной экономикой в контексте мультипарадигмального подхода к концепции устойчивого развития [15; 16; 17; 18].

Особо следует отметить, что XXI век характеризуется стремительными социально-экономическими изменениями, в значительной мере обусловленными достижениями в сфере науки и технологий. В стратегический ресурс превращаются знания и умения человека пользоваться этими знаниями, самым значительным аспектом глобализации становится расширение возможностей раскрытия человеческого потенциала и создание «креативного класса», оценки которых заложены в международных показателях.

В табл. 2 главные международные индексы структурированы по критериям основных субиндексов, входящих в их состав, и раскрывают более конкретно содержание каждого из интегральных индексов. Субиндексы, в свою очередь, содержат более детализированные показатели в соответствии с технологией их формирования по принципу «дерева целей».

В целом, в частности, *Индекс глобальной конкурентоспособности* (ИГК, *GCI*) составленный из 113 переменных, детально и комплексно характеризует конкурентоспособность стран мира, находящихся на разных уровнях экономического развития [15].

При подсчете индекса глобальной конкурентоспособности используются балльные оценки от 1 до 7, которые являются сопоставимыми и обобщенными, то есть достоверными для сопоставления состояний отдельных национальных экономик.

Следует отметить, что исследования конкурентоспособности стран с помощью совокупности разноаспектных индикаторов уже более четверти века осуществляет Всемирный экономический форум (далее - ВЭФ). Итоги работы форума ежегодно публикуются в специализированном издании «*The Global Competitiveness Report. World Economic Forum*», или «Отчет по глобальной конкурентоспособности. Всемирный экономический форум», широко представляет состояние и тенденции изменений международной конкурентоспособности отдельной страны в глобальном сообществе. Форум привлекает к подготовке аналитико-статистических данных сеть из более 150 организаций стран, данные по которым обобщаются в отчете.

Таблица 1

## Перечень глобальных индексов устойчивого развития

Глобальный индекс	Компоненты (индикаторы и стратегические показатели)	Учредители и источники индексов
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<b><i>Экономическое измерение устойчивого развития</i></b>		
Глобальный индекс конкурентоспособности <i>GCI</i>	3 индикатора, 9 стратегических показателей	<i>World Economic Forum</i> [www.weforum.org]
Индекс экономической свободы <i>IEF</i>	10 индикаторов, 50 стратегических показателей	<i>Heritage Foundation</i> [www.heritage.org]
<b><i>Экологическое измерение устойчивого развития</i></b>		
Индекс экологической устойчивости <i>ESI</i>	21 индикатор, 76 стратегических показателей	Йельский университет, США и Центр международной информационной сети наук о Земле Колумбийского университета (США) [www.yale.edu/esi]
Индекс взаимодействия человека и природной среды <i>EPI</i>	25 индикаторов, 16 стратегических показателей	Йельский университет, США и Центр международной информационной сети наук о Земле Колумбийского университета (США) [http://www.excite.com/] в сотрудничестве с Всемирным экономическим форумом ( <i>World Economic Forum</i> ) (Швейцария) и Объединенным исследовательским центром Еврокомиссии (Италия) [www.yale.edu/esi]
<b><i>Социальное измерение устойчивого развития</i></b>		
Индекс качества и безопасности жизни <i>QLI</i>	9 индикаторов	<i>Economist Intelligence Unit</i> [www.en.wikipedia.org]
Индекс развития человеческого потенциала <i>HDI</i>	3 индикатора	<i>United Nation Development program</i> [www.hdr.undp.org]
Индекс общества, основанного на знаниях <i>KSI</i>	3 индикатора, 15 стратегических показателей	<i>UNDESA</i> , [UN publication, NE, 04, C, 1,2005]
<b><i>Экологическое измерение устойчивого развития</i></b>		
Индекс экологической устойчивости <i>ESI</i>	21 индикатор, 76 стратегических показателей	Йельский университет, США и Центр международной информационной сети наук о Земле Колумбийского университета (США) [www.yale.edu/esi]
Индекс взаимодействия человека и природной среды <i>EPI</i>	25 индикаторов, 16 стратегических показателей	Йельский университет, США и Центр международной информационной сети наук о Земле Колумбийского университета (США) [http://www.excite.com/] в сотрудничестве с Всемирным экономическим форумом ( <i>World Economic Forum</i> ) (Швейцария) и Объединенным исследовательским центром Еврокомиссии (Италия) [www.yale.edu/esi]

Структура индексов измерения устойчивого развития национальных  
экономических систем

Индекс глобальной конкурентоспособности	Индекс экономической свободы	Индекс человеческого развития
Перечень субиндексов глобальной конкурентоспособности	Перечень субиндексов экономической свободы	Перечень субиндексов человеческого развития
<p><b>Основные требования</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Государственные и частные институты</li> <li>2. Инфраструктура</li> <li>3. Макроэкономическая стабильность</li> <li>4. здравоохранение и начальное образование</li> <li>5. усилители эффективности</li> <li>6. Высшее образование и профессиональная подготовка</li> <li>7. Эффективность рынков</li> <li>7. Оснащение новейшим технологиям</li> </ol> <p><b>Факторы инноваций и развития</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Размер рынка</li> <li>9. Развитие бизнес-процессов</li> <li>10. Инновации</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Свобода бизнеса</li> <li>2. Свобода торговли</li> <li>3. Налоговая свобода</li> <li>4. Государственные расходы</li> <li>5. Монетарная свобода</li> <li>6. Инвестиционная свобода</li> <li>7. Финансовая свобода</li> <li>8. Права собственности</li> <li>9. Свобода от коррупции</li> <li>10. Свобода трудовых отношений</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ожидаемая продолжительность жизни при рождении</li> <li>2. Ожидаемая продолжительность обучения</li> <li>3. Средняя продолжительность обучения</li> <li>4. Показатель гендерного неравенства</li> <li>5. Показатель бедности</li> <li>6. Показатель здоровья</li> <li>7. Показатель образованности</li> <li>8. Показатель грамотности</li> <li>9. Выпускники в области науки и техники</li> <li>10. ВВП на душу населения по ППС, \$</li> </ol>

Информационной базой для определения Индекса глобальной конкурентоспособности (*GCI*) становятся статистические данные из около 15000 отчетов 144 стран, результаты международного опроса более чем 13 000 руководителей компаний, из которых 36% осуществляется в режиме онлайн, что является широкой репрезентативной выборкой. *Growth Competitive Index*, или *GCI*, измеряет способность экономики достичь стабильного экономического роста в средней и долгосрочной перспективах, исходя из достигнутых уровней доходов. Существуют определенные факторы, которые влияют на способность страны поддерживать стабильный рост.

Три субиндекса содержат 12 обобщенных контрольных показателей (*pillars*), определяющих национальную конкурентоспособность. В новых изданиях «*The Global Competitiveness Report*» разработаны дополнительные индикаторы оценки целого ряда аспектов функционирования национальных экономик, например, такие, как *степень развитости инфраструктуры и развития бизнеса, эффективность рынка, уровень здоровья и качества образования*, позволяют более тщательно проанализировать конкурентоспособность отдельных стран. Их можно взять на вооружение при формировании информационной базы отечественных индикаторов оценки концепции устойчивого развития.

Распределение национальных экономик по стадиям жизненного цикла страны (ЖЦС), кроме критерия классификации экономик по доле субиндекса ИГК, содержит критерий ВВП на душу населения (табл. 3) [19, с. 392].

Таблица 3

Доля субиндексов в итоговом Индексе глобальной конкурентоспособности в зависимости от стадии жизненного цикла стран

	Стадия 1, факторная	Транзитная от 1-ой до 2-ой	Стадия 2, эффективная	Транзитная от 2-ой до 3-ой	Стадия 3, инновационная
ВВП на душу населения, \$	<2000	2000–2999	3000–8999	9000–17000	>17000
Доля субиндекса основных требований	60%	40–60%	40%	20–40%	20
Доля субиндексам усилителей эффективности	35%	35–50%	50%	50%	50%
Доля субиндексам инноваций	5%	5–10%	10%	10–30%	30%

Он совпадает с теорией стадий (фаз) конкурентоспособности страны по М. Портеру, в которой ученый дифференцирует их по следующим признакам: 1) стадия факторов производства; 2) стадия инвестиций; 3) стадия нововведений; 4) стадия богатства. По М. Портеру, первые три стадии сопровождаются ростом конкурентоспособности страны, а последняя, наоборот, приводит к ее падению, которое является следствием более высокого уровня развития и раскрепощения национальной экономики [20].

**Выводы.** Таким образом, необходима разработки и внедрение в практику адекватной долгосрочной *стратегии устойчивого развития национальной экономики*, которая учитывает все вышеизложенные принципы и подходы к его измерению и оценке. Нередко даже при наличии документа, который по формальным признакам соответствует такой стратегии, на практике она трансформируется в задачу среднесрочных и прежде всего краткосрочных программ, которые ни по содержанию, ни по поставленными целям не соответствуют долгосрочной стратегии.

Вместе с тем сегодня становится очевидным, что именно *инновационно-ориентированная национальная стратегия устойчивого развития*, во-первых, способна вывести экономику на путь траектории роста за счет синхронизации внутренних экономических составляющих и с учетом глобальных изменений, происходящих в мировой системе, а во-вторых, такая постановка проблемы преломляется под углом зрения мультипарадигмального подхода к стратегическому планированию и управлению устойчивым развитием национальной экономики, предусматривающего *синергетический междисциплинарный подход* к ее формированию.

Сведение в единую систему индексов устойчивого развития, рассмотренных в контексте специфики отечественной экономики, и макроэкономических измерителей состояния национальной экономики позволит использовать их для построения синергетических моделей и социально-экономико-экологических методик оценок устойчивости. Их позиционирование на основе глобально-глокализационного формата общественного развития позволит создать благоприятные предпосылки для перехода к информационному обществу.

Поскольку главными продуктами информационного, или постиндустриального, общества как фазы («волны») в развитии цивилизации становятся не вещи и энергия, а информация и знания, реализация мультипарадигмального подхода может стать ступенькой на пути устойчивого развития и создаст предпосылки для:

- вхождения в глобальное информационное пространство, способное обеспечить высокий уровень и новое качество жизни;
- широкого использования информационно-коммуникативных технологий, продуктов и услуг во всех сферах функционирования общества;
- появления принципиально новых коммуникаций (сетей) и эффективных информационных связей в условиях растущего тренда социо-экономико-экологического прогрессивного развития.

### Список литературы

1. Третьякова, Е.А. Сочетание статического и динамического подходов в оценке устойчивого развития региональных социально-экономических систем / Е.А. Третьякова, М.Ю. Осипова // Вестник Пермского университета. Экономика. – 2016. – Вып. 2(29). – С. 79-90.
2. Robertson, R. (1992) *Globalization: Social Theory and Global Culture (Theory, Culture & Society Series)*. The Cromwell Press Ltd., Broughton Gifford, Melksham, Wiltshire, 211 p.
3. Гидденс, Э. Ускользящий мир: как глобализация меняет нашу жизнь: пер. с англ. / Э. Гидденс. - М., 2004. – 120 с.
4. Бек, У. Общество риска: На пути к другому модерну / Пер. с нем. В. Седельника, Н. Федоровой. - М.: Прогресс-Традиция, 2000. - 383 с. - Пер. изд.: Beck U. Risikogesellschaft. - Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1986.
5. Авдокушин, Е.Ф. Глокализация как объективный процесс и корпоративная стратегия. Сб. Глобализация и международная экономическая интеграция / Е.Ф. Авдокушин. - Москва. Магистр: ИНФРА-М, 2017. - С. 112-132.
6. Международный маркетинг: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. И.В. Воробьева, К. Пецольдт, С.Ф. Сутырина. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 398 с.
7. Козлов, С.Д. Глобализация и регионализация, локализация и глокализация: некоторые вопросы методологии исследования и преподавания процессов [Электронный ресурс] / С.Д. Козлов. – Режим доступа: <https://ipi1.ru/images/PDF/2018/121/globalizatsiya1.pdf>.
8. Таньци, Ли. Глокализация мирового экономического пространства: содержание и воздействие на национально-государственные экономические системы / Ли Таньци // Экономические науки. – 9 (154). – 2017. – С. 7-10.
9. Кадейкин, О.Ю. Концепция устойчивого развития как основа процесса экологической глокализации / О.Ю. Кадейкин // Философия в регионе. – 2013. – С. 125-130.
10. Урсул, А.Д. Феномен ноосферы: Глобальная эволюция и ноосферогенез / А.Д. Урсул. - М.: Ленанд, 2015. – 331 с.



11. Шумпетер, Й.А. Теория экономического развития / Й.А. Шумпетер. - М.: Прогресс, 1982. – 401 с.
12. Гнатюк, В.С. Диалектика устойчивого развития в социокультурном аспекте / В.С. Гнатюк, О.А. Никонов // Вестник МГТУ. – Том 13. - №2. - 2010 – С. 425-430.
13. Лаврентьева, М.А. Проблемы и тенденции развития информационного общества в России / М.А. Лаврентьева, С.Ю. Чурикова // Таврический научный обозреватель. - № 4 (декабрь). – 2015. – С. 115-118.
14. Карпов, А.О. Основные теоретические понятия общества знаний / А.О. Карпов // Вестник Российской Академии Наук. – 2015. – Том 85. - № 9 - С. 812-820.
15. Индекс глобальной конкурентоспособности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/ratings/global-competitivenessindex/info>.
16. Рейтинг стран по уровню экономической свободы – «Индекс экономической свободы 2010-2015» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/news/state/2010/01/21/2487>.
17. Исследование Всемирного банка: ведение бизнеса в 2017 году // Центр гуманитарных технологий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/news/2016/10/26/7312>.
18. Индекс развития человеческого потенциала: United Nations Development Programme: Human Development Index 2015 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/ratings/human-development-index/human-developmentindex-info>.
19. Хватов, Ю. Ю. Сравнительный анализ международных рейтингов конкурентоспособности стран / Ю.Ю. Хватов // Бюллетень Международного Нобелевского экономического форума. - 2012. - № 1 (5). - Том 2. – С. 390-398.
20. Стадии конкурентного развития стран [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.strategplann.ru/konkurentosposobnost/stadii-konkurentnogo-razvitija-stran.html>.

**УДК 339.13**

**Н.А. Каширин**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

**N.A. Kashirin**

*Donetsk National Technical University,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ УГЛЕДОБЫВАЮЩЕЙ  
ОТРАСЛЮ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ: ПРОБЛЕМЫ  
И ПЕРСПЕКТИВЫ**

**STATE ADMINISTRATION OF THE GROWING INDUSTRY OF  
THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC: PROBLEMS AND PROSPECTS**

*Аннотация. В исследовании рассмотрены результаты работы угледобывающей отрасли ДНР, выявлены основные проблемы и намечены перспективы развития.*

*Ключевые слова: угледобывающая отрасль, добыча, обновление инвестиции*

*Abstract. The study examines the results of the work of the coal mining branch of the DNR, identifies the main problems and outlines the prospects for development.*

*Keywords: growing industry, production, update of investment*

**Постановка проблемы.** Донбасс – это шахтерский край и угледобыча для него всегда являлась основой его развития. Ранее в этой отрасли были проблемы, связанные с отсутствием технического перевооружения, закупками оборудования по завышенным ценам, сбыта добытого угля, но с момента начала военных действий эта ситуация еще более ухудшилась. В настоящее время угледобывающая промышленность ДНР нуждается в восстановлении разрушенных шахт, модернизации и инвестиции, в корректировках, которые приведут не только к повышению, но и к производительности труда, но и в целом к улучшению ситуации в Республике.

**Целью** исследования является анализ работы угледобывающей промышленности ДНР, выявление основных проблем, разработка приоритетных целей и направлений их решения.

**Основные результаты исследования.** Важность данного исследования может быть подведена анализом результатов работы угледобывающей промышленности, как Украины в целом, так Донецкой области и Республики в частности. Угольная промышленность в Украине занимает важное место среди топливных отраслей. В основном запасы угля залегают в Донецком, Львовско-Волынском и Приднепровском бассейнах. Более 90% действующих шахт находятся на территории Донбасса. Итоги работы отрасли представлены в таблице 1. С 2014 г. данные по Донецкой области представлены без предприятий ДНР.

Таблица 1

Добыча рядового угля в Украине и в Донецкой области в 2010-2015 гг.

Год	Добыча в Украине		Добыча в Донецкой области		Доля добычи Донецкой области в Украине, %
	всего, млн т	изменение к пред. году, %	всего, млн т	изменение к пред. году, %	
2010	75,2	4	32,7	0,3	43,5
2011	81,9	8,9	37,4	14,4	45,7
2012	85,9	4,9	39,5	5,3	46
2013	83,6	-2,7	37,8	-4,2	45,2
2014	65	-22,3	26,1	-30,9	40,2
2015	39,7	-39	14,4	-44,8	36,3

Из этих вышеперечисленных данных можно сделать вывод, что в связи с ухудшением общей экономической ситуации упала добыча и потребление угля, усилились проблемы со сбытом уже добытого угля. Вследствие чего, снизились финансовые поступления, а значит, и уменьшились средства для выплаты горнякам заработной платы.

Угольная промышленность в Донецкой Народной Республике представляет собой мощный механизм, который, к сожалению, слишком ослаблен обстановкой военного времени.

В результате образования ДНР в 2014 г., всего около 45% всего промышленного потенциала отрасли оказалась под контролем Республики. Разделение индустрии региона, физическое разрушение большого количества предприятий, инвестиций и инфраструктуры по вине боевых действий, экономическая война между Украиной и ДНР привели к упадку как добычи, так и сбыта и обогащения угля. Возможность экспортировать уголь, его продажа и транспортировка в Украину стали невозможны ввиду экономической блокады Республики [4].

За 2015 г. угледобывающие предприятия всех форм собственности Республики добыли 9 млн. 55 тыс. тонн угля. К установленному заданию нагора дополнительно поднято 1 млн. 951 тыс. 377 тонн топлива. В том числе шахтами, подчиненными Министерству угля и энергетики ДНР, за 12 месяцев 2014 г. было добыто 5 млн. 106 тыс. 901 тонн угля [5]. Из 38 шахт ДНР работает только 17. Причем многие действующие шахты работают не в полную силу, а неработающие – требуют определенного консервативного обслуживания. Руководством отрасли также отмечалась проблема с недостатком квалифицированных кадров. В 2016 г. добыча возросла на 32,8%, а в 2017 г. снизилась на 38,2% (рис. 1). Исходя из анализа этих проблем, можно сделать вывод, что в период с 2014 г. по 2017 г. угольная промышленность находится в тяжелом экономическом положении. При этом динамика добычи энергетического и коксующегося угля повторяет динамику общей добычи, что свидетельствует о системности проблемы.

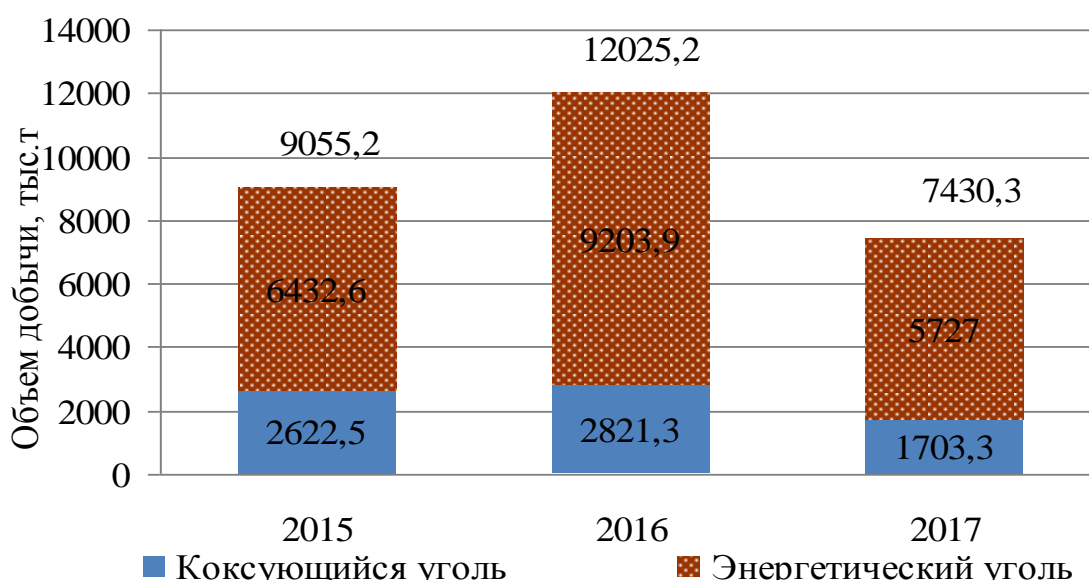


Рис.1. Добыча рядового угля в ДНР

Анализ типичных проблем угольной промышленности и добавленных в Донбассе сейчас позволяет выделить следующие факторы, негативно влияющие на добычу угля:

- значительный износ оборудования и отсутствие инноваций;
- недостаточная квалификация и опыт инженерно-технического персонала;
- высокая аварийность по шахтному метану;
- ограничение в транспортировке и реализации готовой продукции и т.д.

Для устранения данных негативных факторов необходимо провести меры по модернизации, инвестиции и оптимизации шахт. Эти меры уже применяются на некоторых шахтах, приводя к увеличению эффективности их работ. Республике также необходимо пересмотреть свою энергетическую политику с целью её активизации.

Государственная политика должна быть нацелена на решение двух главных задач – модернизацию отрасли и её инвестиции [6]. Модернизация, прежде всего, связана с горнодобывающим оборудованием. Следует уделить особое внимание развитию научных исследований в этой области, поскольку наличие высокотехнологичного оборудования напрямую влияет на добычу угля и повышение эффективности труда.

Другим важным фактором является обеспечение должных условий труда для работников угольной промышленности. Анализ ситуации в ДНР показал, что в комплекс мер по повышению эффективности труда должны входить:

1. Снабжение всем необходимым оборудованием для качественной работы шахт;
2. Разработка дополнительных мер безопасности в военное время;
3. Привлечение ученых и специалистов к научно-технической поддержке, в которой нуждаются угольные предприятия.

Эти и другие меры могут быть выполнены при непосредственной поддержке правительства, а также научно-исследовательских институтов Республики.

**Выводы.** В результате исследований можно сделать следующие выводы:

1. Экономика Республики на данном этапе переживает сложные времена и ввиду особой заинтересованности угольной промышленностью украинскими властями, шахты ДНР подвергаются особому риску.

2. Добыча угля снизилась с момента становления Донецкой Республики, но власти активно занимаются проблемами угольной отрасли и разрабатывают меры повышения ее эффективности; определено два главных направления: модернизация и инвестиции в отрасль.

На данный момент Министерство угля и энергетики Донецкой Народной Республики активно разрабатывает программу научно-технической поддержки и развития угольной отрасли ДНР, которая предусматривает комплексный подход к проблемам угледобывающей промышленности региона [7]. Этот проект является высокоэффективным и призван помочь всем предприятиям Республики.

### Список литературы

1. Энергетичний баланс України за 2015 рік.[Електронний ресурс]. - Режим доступа:<http://energefficiency.in.ua/stati/energoeffektivnost-i-energoberezhenie/20-energetichnij-balans-ukrajini-za-2013-rik.html>

2. Державний комітет статистики України.[Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Главное управление статистики в Донецкой области.[Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://donetskstat.gov.ua/index.php>
4. Донецкая область, подраздел – Экономика [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [ru.wikipedia.org](http://ru.wikipedia.org)
5. В декабре 2015 года шахтеры Донецкой Республики добыли 850 тыс. тонн угля, за весь 2015 год – свыше 9 млн. тонн. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://mintek-dnr.ru/news>
6. Арцукевич К. Анализ работы угольных шахт Украины и определение возможностей их дальнейшего развития / К. Арцукевич // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://gisap.eu/ru/node/9373>
7. Горняками и учеными Республики разработана Программа научно-технической поддержки и развития угольной отрасли ДНР на 2016-2020гг. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://mintek-dnr.ru/news>

**УДК 658.5.011.3**

**О.А. Кляус, П.Т. Кляус**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

***Olga Klyaus, Pavel Klyaus***

*Donetsk National Technical University,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

## **НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### **SOME ASPECTS OF RISK MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

*Аннотация. В статье анализируются подходы к организации процесса управления рисками на предприятии.*

*Ключевые слова: риск, риск-менеджмент, стандарт управления рисками, идентификация рисков.*

*Abstract. In the article approaches to organize the process of management by risks in the enterprise are analyzed.*

*Keywords: risk, risk management, the standard of risk management, identification of risks.*

**Постановка проблемы.** В условиях нарастающей глобальной конкуренции перед менеджерами встают вопросы повышения результативности и эффективности деятельности промышленных предприятий. Одно из направлений – сведение к минимуму ошибок при принятии управленческих решений в условиях нестабильности внешней среды.

Управление промышленным предприятием является сложным процессом, включающим в себя множество элементов, требующих согласования и координации, неотъемлемая составная часть этого процесса – риск-менеджмент. Менеджмент риска связан со специфической деятельностью предприятия в условиях неопределенности, смещения акцента с исследования деятельности предприятия за прошлый период на анализ будущего, сложного выбора вариантов управленческих решений,

Экономический риск является движущим источником, одним из побудительных мотивов экономического развития, но для обеспечения устойчивого развития предприятия и получения высоких экономических результатов необходимо научиться управлять рисками

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Экономические аспекты категории риска в отечественной экономической литературе рассматриваются в работах В.А. Абчука, А.П. Альгина, И.Р. Балабанова, В.К. Ващенко, А.Д. Касатова, М.В. Лапусты, О.М. Ольшанской, П.Н.Половинкина, В.В. Полякова, Н.Ю. Рогова, Н.В. Соколинской, Е.Б. Телегиной, А. П.Турусиной, Н.В.Хохлова, В.С. Чернова, В.В.Шеремета. Но, в основном, авторы ограничиваются рассмотрением одного из видов экономического риска, отсутствует комплексный подход.

Данной проблемой занимались зарубежные ученые, работы которых посвящены проблемам экономического риска: У. Андерсон, У. Арсур, Дж.К. Гилбрейт, Э.Дж. Доллан, Ф. Найт, Дж. Росс, Ф. Хейне, Л.Тэпман, Ш. Де Ковни, К. Такки, С. Хьюис.

Однако, некоторые направления анализа экономического риска, рассматриваемые в зарубежной литературе, вряд ли могут быть в чистом виде применимы к предприятиям Донбасса, где существуют совершенно иные социально-экономические условия.

Проблема управления рисками промышленных предприятий освещена в литературе в меньшей степени и очень мало исследований специфических особенностей влияния факторов риска на деятельность предприятий различных отраслей экономики.

**Цель исследования.** Целью исследования является выявление особенностей формирования системы управления рисками на промышленных предприятиях.

**Основные результаты исследования.** Рассмотрим понятие риск-менеджмента, для чего дословно приведем определение термина «риск» со всеми примечаниями из ГОСТ Р ИСО 31000:2010: «Риск – это влияние неопределенности на цели».

Примечание 1 – Влияние – это отклонение от того, что ожидается (положительное и/или отрицательное).

Примечание 2 – Цели могут иметь различные аспекты (например, финансовые и экологические цели и цели в отношении здоровья и безопасности) и могут применяться на различных уровнях (стратегических, в масштабах организации, проекта, продукта или процесса).

Примечание 3 – Риск часто характеризуется ссылкой на потенциально возможные события и последствия или их комбинации.

Примечание 4 – Риск часто выражают в виде комбинации последствий событий (включая изменения в обстоятельствах) и связанной с этим вероятности или возможности наступления.

Примечание 5 – Неопределенность – это состояние, заключающееся в недостаточности, даже частичной, информации, понимания или знания относительно события, его последствий или его возможности.

Организация эффективного риск-менеджмента на промышленном предприятии – достаточно сложный процесс, так как требует значительных затрат как материальных, так и финансовых ресурсов, и, что не менее важно, глубоких профессиональных знаний.

Каждое предприятие самостоятельно определяет для себя уровень приемлемого риска, инструменты и методы, позволяющие избежать или снизить потери, обусловленные конкретным риском. Проблема управления рисками становится одной из ключевых в деятельности промышленных предприятий.

До сих пор не выработано единого подхода ни к определению рисков, ни к системе управления ими. При этом использование зарубежного опыта риск-менеджмента затруднено тем, что в развитых странах предприятия работают в значительно более стабильных условиях, чем отечественные.

Проблемы отечественных предприятий – нарастающая нестабильность внешней среды, недостаточная разработанность нормативно-правовой базы, несовершенство технологий, моральный и физический износ зданий и оборудования, падение спроса на продукцию, разрыв связей с партнерами, хронический недостаток оборотных средств, необходимость самостоятельного поиска нового места в деловой среде и другие факторы повышают степень рисков, влияющих на деятельность предприятий.

В настоящее время сложились две концепции риск-менеджмента:

– традиционная – фрагментарный характер управления рисками, эпизодический риск-менеджмент;

– современная – интегрированный подход к управлению и непрерывный риск-менеджмент.

Эти концепции лежат в основе подходов к построению системы риск-менеджмента и организации процесса управления рисками. При построении системы риск-менеджмента на предприятиях выделяют следующие основные подходы к управлению (аналогично теории и практике менеджмента):

1) ситуационный подход – принимаются оперативные решения в процессе финансово-хозяйственной деятельности предприятия (выбираются методы управления, наилучшим образом соответствующие текущей ситуации; воздействие на риск – фрагментарно, носит несистематический характер; перечень управляемых рисков ограничен);

2) процессный подход – принимаются тактические решения по отдельным сферам деятельности предприятия (предоставляется описание

процессной структуры системы риск-менеджмента, но не решаются вопросы комплексного проектирования системы);

3) комплексный (интегрированный, системный) подход – принимаются стратегические решения по элементам стратегии развития предприятия в целом (непрерывный процесс, охватывающий все сферы деятельности предприятия, в котором задействованы сотрудники на различных уровнях управления; предполагает единство системы управления рисками и общего менеджмента предприятия).

Все стандарты в области управления рисками можно разделить на международные стандарты; стандарты, разработанные профессиональными объединениями и стандарты, разработанные национальными органами стандартизации.

В 2009 году Международная организация по стандартизации (ISO) разработала семейство стандартов ISO31000, который заменил множество существующих разрозненных документов, став общепризнанной парадигмой управления рисками во всем мире.

Семейство стандартов серии ISO 31000 включает:

— ISO 31000:2009 «Risk management — Principles and guidelines»/ ГОСТ Р ИСО 31000–2010 — Менеджмент риска. Принципы и руководство;

— ISO/IEC 31010:2009 «Risk management — Risk assessment techniques»/ ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010:2009 «Менеджмент риска. Методы оценки риска»;

— ISO Guide 73:2009 «Risk management — Vocabulary — Guidelines for use in standards»/ ГОСТ Р ИСО 73:2009 «Менеджмент риска. Словарь. Руководство по использованию в стандартах».

В феврале 2018 г. опубликован обновленный стандарт ISO 31000:2018 – Управление рисками. Руководящие принципы, принципы, структура и процесс управления рисками.

Процесс риск-менеджмента является многоступенчатым и содержит целый ряд этапов (рис. 1).

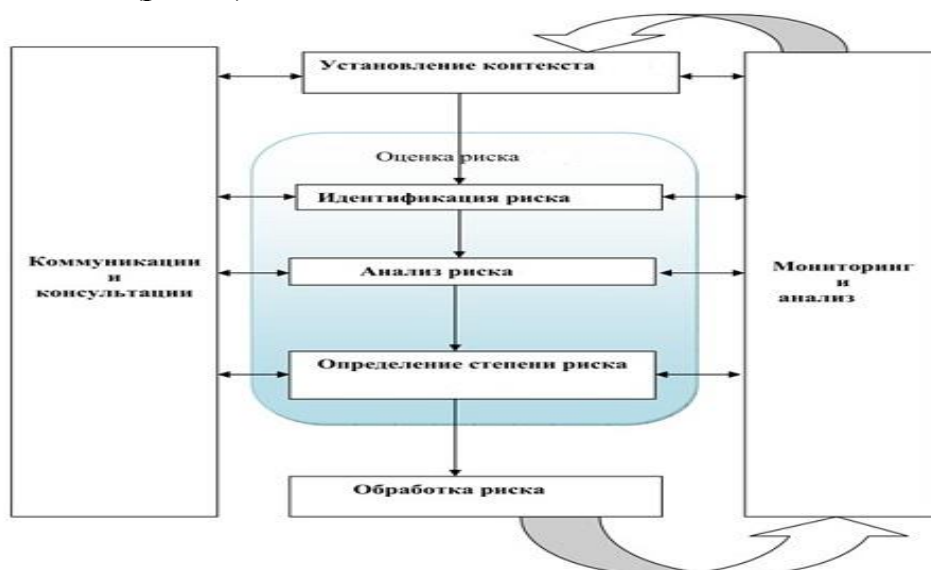


Рис. 1. Процесс риск-менеджмента (согласно ISO 31000:2018 [1])



На каждом из этапов используются свои методы управления рисками. Результаты каждого этапа становятся исходными данными для последующих этапов, образуя систему принятия решений с обратной связью. При этом необходим оптимальный поток информации, поступающий риск-менеджеру на каждом этапе, для обеспечения непрерывного анализа ситуации, контроля над принимаемыми решениями и оперативного реагирования. Такая система обеспечивает максимально эффективное достижение поставленных целей, поскольку знание, получаемое на каждом из этапов, позволяет корректировать не только методы воздействия на риск, но и сами цели.

В подавляющем большинстве набор и эффективность применения методов определяются спецификой предприятия. Однако некоторые из них, в частности методы анализа риска, применяются в любом случае.

Если методы выявления риска практически универсальны, то применение конкретного метода оценки риска зависит от множества факторов:

- для каждого типа анализируемого риска существуют свои методы анализа и конкретные особенности их реализации;
- для анализа рисков существенную роль играет объем и качество исходных данных;
- при анализе рисков принципиально важно учитывать динамику показателей, влияющих на уровень риска;
- при выборе методов анализа следует принимать во внимание не только глубину расчетных данных, но и горизонт прогнозирования показателей, влияющих на уровень риска;
- большое значение имеет срочность и технические возможности проведения анализа;
- эффективность применения методов анализа риска повышается при формализации риска с целью математического моделирования его воздействия на результаты деятельности предприятия;
- следует учитывать требования государственных контролирующих органов к формированию отчетности о рисках [2].

С целью снижения возможных потерь предприятия используется целый комплекс методов снижения рисков, однако и эти методы не дают полной уверенности в правильности выбранной стратегии и тактики управления рисками промышленного предприятия. Основные недостатки методов снижения рисков представлены в табл. 1 [3].

Таблица 1

Основные недостатки методов снижения рисков

<b>Методы снижения рисков</b>	<b>Недостатки</b>
Распределение риска	Возможно снижение уровня дохода
Страхование риска	Расходование средств, ограниченность применения
Резервирование средств	Низкое покрытие ущерба
Хеджирование	Только ценовые риски
Использование метода частных рисков	Ограниченность применения данного метода
Диверсификация	Снижение дохода
Лимитирование	Снижение дохода
Избежание	Потеря дохода

Использование методов снижения рисков промышленного предприятия позволяет эффективно управлять риском, повышать уровень дохода, но требует всесторонней и комплексной оценки рисков и достоверных прогнозов их развития. Что очень важно, эти методы начинают работать, когда риск реализовался (или обязательно должен реализоваться) в убытках и потерях.

Для построения эффективной системы управления рисками в смету затрат предприятия необходимо закладывать затраты на недопущение возникновения риска, а не затраты на устранение последствий риска (соблюдение принципа проактивности). При таком подходе превентивные и адекватные меры позволяют снизить затраты на риск, а также выбрать оптимальный уровень риска, определяемый минимальными затратами (рис. 2 [3]).

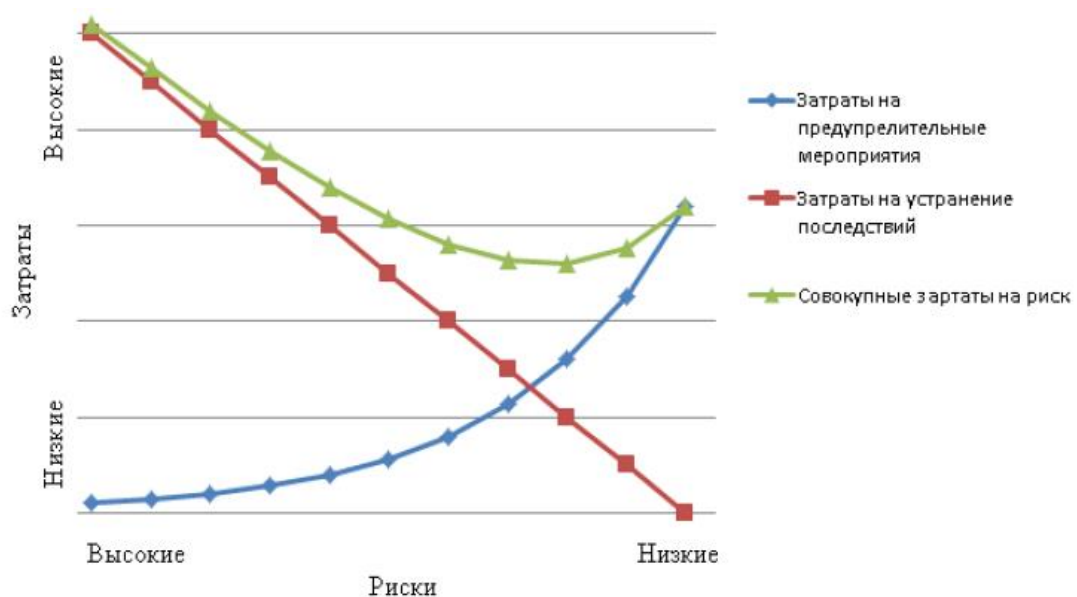


Рис. 2. Затраты на риск

Различают два типа функций риск-менеджмента – функции объекта управления и функции субъекта управления. Для построения системы управления рисками на предприятии необходимо определить функции объекта и субъекта системы управления. Процесс воздействия субъекта на объект управления, т. е. сам процесс управления, может осуществляться только при условии циркулирования определенной информации между управляющей и управляемой подсистемами.

Рассмотрим классификацию функций системы риск-менеджмента, необходимых для формирования алгоритма управления рисками (табл. 2, 3 [4]).

Внедрение риск-менеджмента позволяет предупредить, минимизировать и компенсировать различные потери, которые наступают в процессе реализации управленческих решений. Это позволяет своевременно скорректировать оперативные и стратегические планы развития предприятия, повысить его ликвидность и финансовую устойчивость.

Таблица 2

Функции объекта риск-менеджмента на промышленном предприятии  
(управления риском в бизнес-процессах)

Организация детерминации риска	Определение и измерение риска в ходе естественного функционирования ПП
Организация деятельности ПП в условиях риска	Построение системы функционирования предприятия в условиях постоянного риска
Организация по достижению приемлемого уровня риска	Построение системы функционирования, позволяющей достигать намеченной прибыли, не превышая вероятность происшествия рискованной ситуации
Организация связей между субъектами ПП	Построение различных связей между руководством, подразделениями, сотрудниками и контрагентами промышленного предприятия

Таблица 3

Функции субъекта риск-менеджмента на промышленном предприятии  
(риск-менеджер)

Прогнозирование	Моделирование изменений объема выпуска продукции, загруженности основных фондов и состояния объекта в целом, а также его различных частей в будущем
Организация	Создание правил, алгоритмов и процедур, которые задают структуру аппарата управления, устанавливают взаимосвязи между управленческими подразделениями, разрабатывают нормы и методики управления
Регулирование	Воздействие на объект управления, посредством которого достигается состояние устойчивости этого объекта в случае возникновения отклонения от заданных параметров. Регулирование охватывает, главным образом, текущие мероприятия по устранению возникших отклонений
Координация	Обеспечивает единство отношений объекта управления, субъекта управления, аппарата управления и отдельного работника
Стимулирование	Побуждение менеджеров и других специалистов к заинтересованности в результате своего труда
Контроль	Проверка организации работы по снижению степени риска. Посредством контроля собирается информация о степени выполнения намеченной программы действия, соблюдении производственного процесса, соотношении прибыли и риска. На ее основании вносятся изменения в производственные программы, организацию проектной и сборочной работы, организацию риск-менеджмента
Анализ	Изучение и обобщение данных, полученных в ходе контрольных действий, направленные на получение более точных прогнозов состояния ПП в будущем

Значимость риск-менеджмента в последнее время только усиливается в силу необходимости в процессе управления предприятием выполнять следующие задачи:

– адаптация к изменениям во внутренней и внешней среде предприятия, что предполагает наличие системы раннего предупреждения, позволяющей своевременно реагировать на происходящие изменения;

– выявление и дифференциацию рискованных ситуаций на основе диагностики факторов неопределенности и их влияние на эффективность реализации управленческих решений;

– опережающий контроль на всех стадиях принятия и реализации управленческих решений;

– рефлексия решений путем перехода априорных оценок в апостериорные, что позволяет проводить своевременные корректировки, направленные на достижение целей функционирования предприятия [5].

**Выводы.** По результатам исследования определены основные элементы системы управления рисками промышленного предприятия. Система управления рисками и промышленного предприятия охватывает все имеющиеся риски: внешние (нормативные, репутационные и т. д.), стратегические (присущие бизнес-модели), финансовые, операционные, а также комплаенс-риски (то есть риски в области соответствия законодательным и иным нормативным требованиям). Важнейшим требованием эффективного риск-менеджмента является обеспечение комплексности управления всей совокупностью рисков во взаимосвязи.

Методология управления рисками на предприятии имеет свою специфику, что связано с производственным характером его деятельности. В связи с этим возникает ряд особенностей, которые необходимо учесть при внедрении механизма управления рисками предприятия.

На любом хозяйствующем объекте должна храниться информация о существующих рисках, их вероятности и значимости. Риск-менеджеры должны иметь непрерывный, интегрированный доступ к информации по текущему мониторингу рисков предприятия, а в случае необходимости — использовать имеющиеся в базе способы по управлению рисками. Наличие информационной базы позволяет быстрее реагировать на возникающие рискованные ситуации, информировать новых сотрудников о существующих рисках и методах борьбы с ними.

### Список литературы

5. ISO 31000:2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iso.org/ru/iso-31000-risk-management.html>
6. Соколова, Н. В. Организация системы управления рисками на промышленном предприятии: дис. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. – М., 2006.
7. Машков, Д.М. Совершенствование механизма управления рисками промышленного предприятия: дис. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. – М., 2015.
8. Нефедьев Д. Концептуальные аспекты теории управления рисками промышленного предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://institutiones.com/industry/2433-konceptualnye-aspekty-teorii-upravleniya-riskami.html>.
9. Викулов, В.А. Моделирование рисков на промышленном предприятии. // В.А. Викулов // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docplayer.ru/63983421-Ekonomika-i-sovremennyyu-menedzhment-teoriya-i-praktika.html>
10. ISO 31000:2009. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iso.org/standard/43170.html>

**Е.В. Коваленко**, к.э.н., доц.  
ГОУ ЛНР «Луганский национальный  
аграрный университет»,  
г. Луганск, Луганская Народная Республика  
**K.V. Kovalenko**  
SEE LPR «Lugansk National Agrarian  
University»,  
Lugansk, Lugansk People Republic

## СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

### STRATEGIES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES

*Аннотация.* В статье рассмотрена сущность понятия «антикризисное управление»; изучены стратегии антикризисной системы управления предприятия на стадиях жизненного цикла; представлен процесс последовательных действий, направленного на стабилизацию системы управления предприятием.

*Ключевые слова:* кризис, антикризисное управление, стратегии антикризисного управления, процесс, жизненный цикл.

*Abstract.* The article deals with the essence of the concept of anti-crisis management; the strategies of the anti-crisis management system of the enterprise at the stages of the life cycle are studied; the process of sequential actions aimed at stabilizing the enterprise management system is presented.

*Keywords:* crisis, crisis management, anti-crisis management strategies, process, life cycle.

**Постановка проблемы.** Неопределенность внешней и внутренней среды функционирования предприятий обуславливает необходимость рассмотрения путей преодоления кризисных явлений, построения и совершенствования существующих подходов к системе антикризисного управления на предприятии.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Вопросами кризиса и антикризисного управления на предприятии занимаются многие ученые, такие как В.И. Богачев, В.Г. Ткаченко [1], И.А. Бланк [3], А.Г. Грязнова [2], Э.М. Коротков, О.Н. Александрова, С.А. Антонов [4], Л.О. Лигоненко [5] и др.

**Целью исследования** является рассмотрение стратегии антикризисной системы управления предприятия в современных условиях.

**Основные результаты исследования.** Без выделения и определения сущности и содержания кризиса, состояния кризисного положения невозможным будет рассмотреть подходы к антикризисному управлению на предприятии с целью выявления направлений его внедрения. Кризис – это одна из форм развития экономики, в ходе которой устраняются устаревшие техника и технологии, организация производства и труда, открывается простор для

роста и утверждения нового. Антикризисное управление является неоднородным и многозначным понятием, с большим количеством определений и интерпретаций.

Наиболее распространенными являются:

– взгляд на антикризисное управление в условиях общего кризисного состояния экономики;

– взгляд на управление предприятием, которое оказалось в кризисном состоянии под влиянием неудовлетворительного менеджмента.

Существуют различные дефиниции понятия антикризисной системы управления, которые свидетельствуют о различных подходах к его определению.

Бланк И.А. определяет антикризисное управление, как постоянно действующий процесс выявления признаков кризисных явлений и реализацию плана недопущения распространения кризисных явлений и стагнации развития предприятия, который осуществляется в течение всего периода его функционирования; разработка и реализация отдельных политик (или тактик) для решения отдельных задач противодействия кризису на отдельных этапах работы предприятия [3].

Грязнова А.Г. [2] считает, что антикризисное управление – система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяет устранить временные трудности, сохранить и улучшить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при использовании преимущественно собственных ресурсов.

По мнению Короткова Э.М., антикризисное управление – управление, основанное на предвидении угрозы кризиса, анализе его признаков, мер по снижению негативных последствий и использование его отдельных фактов для последующего развития [4].

Лигоненко Л.О. рассматривает антикризисное управление, как специальное постоянно действующее управление, направленное на оперативное выявление признаков кризисного состояния и создание соответствующих предпосылок для его своевременного преодоления обеспечения восстановления жизнеспособности отдельного предприятия, недопущение возникновения ситуации его банкротства [5].

Важным моментом, с учетом такого количества определений, является выбор адекватной существующим обстоятельствам модели процесса антикризисного управления с учетом особенностей, присущих предприятиям.

Невозможно разработать план действий преодоления кризиса для предприятия, не учитывая состояние рынка. Зависимость выбора стратегии антикризисного управления с учетом стадии жизненного цикла представлена в табл. 1.

Выбор стратегии антикризисной системы управления предприятия на  
стадиях жизненного цикла

Стадия цикла	Характеристика стратегии
Оживление	Стратегия роста характерна для предприятий, работающих в период оживления отрасли и имеют положительно растущую динамику экономических показателей развития. Данная стратегия связана с высокой степенью риска и предусматривает повышение уровня развития социально-экономической системы в перспективе.
Пик развития	Стратегия сохранения позиции характерна для предприятий, оперирующих в отрасли в период пика развития и показывают положительную динамику показателей развития. Она ориентирована на обеспечение стабильного состояния социально-экономической системы предприятия, укрепление его конкурентных позиций, сохранение состояния безопасности.
Спад	Стратегия сокращения масштабов развития присуща организациям с показателями динамично снижающимися, при финансово-экономическом спаде в отрасли. Она может быть реализована как для системы, работающей на стадии пике развития отрасли, так и для системы, которая оказалась в области в период рецессии, или стагнации, как более длительного процесса.
Рецессия (стагнация, как более длительный процесс)	Стратегия избегания опасностей характерна для предприятий, которые находятся в отрасли в состоянии пика, при этом есть опасность ее перехода в состояние рецессии, или стагнации. Поэтому здесь целесообразно своевременно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, во избежание влияния дестабилизирующих факторов влияния.
Депрессия	Стратегия реструктуризации характерна для предприятий, работающих в период депрессии отрасли, с отрицательной динамикой показателей развития. Данная стратегия направлена на изменение организационной структуры, системы управления на предприятии, возможно формирование новых видов экономической деятельности в соответствии с имеющимся потенциалом, изменения специализации и т.д.

Исходя из таблицы 1, можно сказать, что необходимо постоянно осуществлять мониторинг и анализ деятельности предприятий с учетом жизненного цикла отрасли. На каждой новой стадии развития каждое предприятие сталкивается с уникальным набором вызовов и сложностей.

Выделяют два вида антикризисного управления:

- управление в условиях кризиса. При таком способе управления необходимо определить, каким образом предприятие может противостоять изменениям внешней среды. Так как на любом предприятии работают люди, которые производят определенные блага для потребителей, то важно само выживание предприятия и его реорганизация при необходимости. Тогда развитие данного предприятия благоприятно повлияет и на экономику, и на общество в целом;

- управление антикризисным развитием. В процессе данного рода управления определяется, с помощью каких предварительных мер можно

сохранить жизнеспособность предприятия и достигнуть намеченных целей. В данном случае, реализация идей социальной ответственности способствует формированию конкурентных преимуществ в интересах устойчивого развития предприятия [4].

Успех предприятия определяется способностью менеджеров управлять переходом от одной стадии к другой. Так, на современном этапе развития рынка надо обратить внимание на предложения в период стагнации, когда целесообразным является изучение и тщательный анализ, и как результат своевременная реакция на изменения, происходящие во внешней среде, во избежание влияния дестабилизирующих факторов.

Основные стратегии антикризисного управления должны быть ориентированы на конкретные этапы развития кризисных процессов и ситуаций, характеризующихся:

- а) отсутствием кризисных явлений;
- б) повышенной предрасположенности к возникновению кризиса;
- в) наличием чрезвычайных кризисных процессов и ситуаций.

Стратегии антикризисного управления на практике реализуются посредством комплексов, которые взаимосвязаны и постоянно адаптируются к изменяющимся условиям организационных, экономических, политических, технических, технологических и других антикризисных мероприятий, направленных на обеспечение устойчивой и эффективной хозяйственной деятельности. Такие комплексы мероприятий представляют собой не что иное, как системы антикризисного управления.

Для последовательного выполнения любой стратегии, необходимо учесть приведенные выше определения антикризисного управления и дать обобщение процесса антикризисного управления как логического процесса последовательных действий направленного на стабилизацию системы управления предприятием [1]:

- диагностика кризисного состояния и угрозы банкротства предприятия;
- определение целей и задач антикризисного управления;
- определение субъектов антикризисной деятельности;
- оценка временных ограничений процесса антикризисной деятельности;
- оценка ресурсного потенциала антикризисного управления (расчеты по обязательствам и продления самофинансирования деятельности, возможность высвобождения ликвидных средств в результате иммобилизации оборотных и необоротных активов, возможность получения дополнительных внешних финансовых ресурсов);
- разработка антикризисной программы предприятия;
- внедрение антикризисной программы (важнейшей управленческой функцией является организация контроля за ходом выполнения антикризисной программы для своевременного принятия мер по ее модернизации или корректировки, отслеживание динамики внешних проявлений кризисных явлений, причин и факторов развития кризиса, интегральных показателей кризисного состояния, оценку результатов принятых антикризисных мер);



– разработка и реализация мер по предотвращению повторения кризиса (внесение изменений в основные функциональные стратегии и политики предприятия, связанные с генерированием или расходом средств).

**Выводы.** Выбор стратегии в зависимости от жизненного цикла и применение указанного процесса антикризисного управления обеспечит предприятиям постоянный процесс мониторинга и своевременное выявление кризиса, его причин, постоянные корректировки программы антикризисного управления, или построение нового процесса антикризисного управления, его успешное воплощение, предотвращение повторного кризиса, учета цикличности кризисных явлений в сфере функционирования предприятия. Это позволит повысить эффективность стабильного функционирования предприятий в современных условиях.

### Список литературы

1. Актуальные вопросы системы управления хозяйственным комплексом Луганской Народной Республики: Монография / В.И. Богачев, В.Г. Пеннер, В.Г. Ткаченко, М.Н. Шевченко, Е.В. Коваленко и др. - Луганск: «Промпечать», 2016. - 340 с.
2. Антикризисный менеджмент/ Под редакцией проф. Грязновой А.Г. -М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 1999. - 368с.
3. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И.А. Бланк. – К. : Эльга, Ника – Центр, 2006. – 672 с.
4. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков, О.Н. Александрова, С.А. Антонов [и др.]; под ред. Э. М. Короткова. — М.: Издательство Юрайт, 2013. — 445 с.
5. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Підручник / Л.О. Лігоненко. - К.: КНТЕУ, 2005. - 824 с.

УДК 334.012.82

**В. В. Колобова**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

**V. V. Kolobova**

*Donetsk National Technical University*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

### **ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ИНТЕГРАЦИОННУЮ СТРАТЕГИЮ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

### **FACTORS THAT DETERMINE THE INTEGRATION STRATEGY OF STEEL COMPANIES IN AN UNSTABLE ENVIRONMENT**

*Аннотация. В статье рассматриваются основные факторы, определяющие интеграционную стратегию металлургических компаний с учетом современных тенденций развития мировой металлургии. Определены основные предпосылки активизации*

интеграционных процессов в горно-металлургическом комплексе и перспективные направления интеграционного развития с учетом отраслевой специфики.

*Ключевые слова:* интеграция, развитие, стратегия, металлургия, цикличность, нестабильность среды.

*Abstract.* This article discusses the main factors determining the integration strategy of modern steel companies, taking into account modern trends in the development of world metallurgy. The main prerequisites for activation of integration processes in the mining and metallurgical complex and promising areas of integration development, taking into account industry specificity, are determined.

*Keywords:* integration, development, strategy, metallurgy, cyclicity, unstable environment.

**Постановка проблемы.** Интеграционные стратегии металлургических компаний в значительной мере определяются основными тенденциями развития мирового металлургического рынка. Мировой рынок стали находится сейчас в нестабильном состоянии. С конца 2017 г. цены на стальную продукцию на многих рынках вышли на докризисный уровень 2013-2014 гг. Рынок начал 2018 г. на повышении. Однако в дальнейшем ситуация изменилась. Пройдя пик подъема в марте, цены снова оказались на нисходящей траектории [1]. Сложившаяся кризисная ситуация в металлургии обусловлена рядом причин, среди которых перепроизводство, экспортная активность Китая, усиление защитных мер ряда стран от импорта металлопродукции и т.д. Нестабильность и непредсказуемость обстановки снижают покупательскую активность и соответственно оказывают давление на цены. Реализация интеграционных стратегий позволяет металлургическим компаниям снизить расходы, повысить технологический и технический уровень производства, освоить новые виды продукции и за счет этого оставаться конкурентоспособными на рынке.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Основные тенденции и перспективы развития мировой и российской металлургии рассматриваются в трудах Ю. Л. Адно, И. А. Буданова, О. А. Романовой. Вопросы развития интеграционных процессов в металлургической отрасли рассматриваются в научных работах А. В. Соколова, Л. И. Лугачевой и М. М. Мусатовой, а также Ю. А. Архиповой. При этом, учитывая нестабильность и цикличность современного рынка металлургической продукции, следует уделить внимание изучению факторов, определяющих перспективные направления интеграции металлургических компаний с целью повышения эффективности их деятельности.

**Цель исследования** состоит в изучении основных факторов, определяющих направления интеграционного развития металлургических компаний в современных условиях нестабильности внешней среды.

**Основные результаты исследования.** По мнению специалистов Всемирной ассоциации производителей стали, металлургическая отрасль остается одним из ключевых секторов, влияющих на развитие мировой экономики. Это объясняется тем, что металл как основной материал для производства средств производства имеет важное значение для

функционирования и развития практически всех отраслей современного хозяйства и видов экономической деятельности. Именно поэтому большинство стран, владеющих сырьевыми ресурсами, поддерживают и развивают производство металлургической продукции как одно из перспективных направлений развития национальных хозяйственных систем.

Одной из ведущих тенденций, которая характеризует развитие мировой металлургии, является стремительный рост объемов производства стали в мире, что свидетельствует о значимости черной металлургии и о ее устойчивом развитии. Страны-лидеры по объемам производства стали за период 2003-2017 гг. приведены в табл.1.

Таблица 1

Лидеры по объемам производства стали за период 2003-2017 гг. [2]

Страна	Объемы производства, млн. т				Темп изменения, %		
	2003	2015	2016	2017	2017/2003	2016/2015	2017/2016
Китай	222,4	803,8	808,4	831,7	374,0	100,6	102,9
Япония	110,5	105,2	104,8	104,7	94,8	99,6	99,9
Индия	31,8	89,6	95,6	101,4	318,9	106,7	106,1
США	93,7	78,9	78,6	81,6	87,1	99,6	103,8
Россия	61,5	71,1	70,8	71,3	115,9	99,6	100,7
Южная Корея	46,3	69,7	68,6	71,1	153,6	98,4	103,6
Германия	44,8	42,7	42,1	43,6	97,3	98,6	103,6
Турция	18,0	31,5	33,2	37,5	208,3	105,4	113,0
Бразилия	31,1	33,3	30,2	34,4	110,6	90,7	113,9
Украина	36,9	22,9	24,2	22,7	61,5	105,7	93,8
<b>Мир</b>	<b>969,7</b>	<b>1620,4</b>	<b>1628,0</b>	<b>1691,2</b>	<b>174,4</b>	<b>100,5</b>	<b>103,9</b>

В 2015 г. производство и потребление стали стало резко сокращаться, что отражено на рис. 1-2. Такое снижение обусловлено рядом предшествовавших факторов, в том числе перепроизводство, подъем экспортной активности Китая, волатильность на финансовых и сырьевых рынках, усиление защитных мер ряда стран от импорта металлопродукции и др.

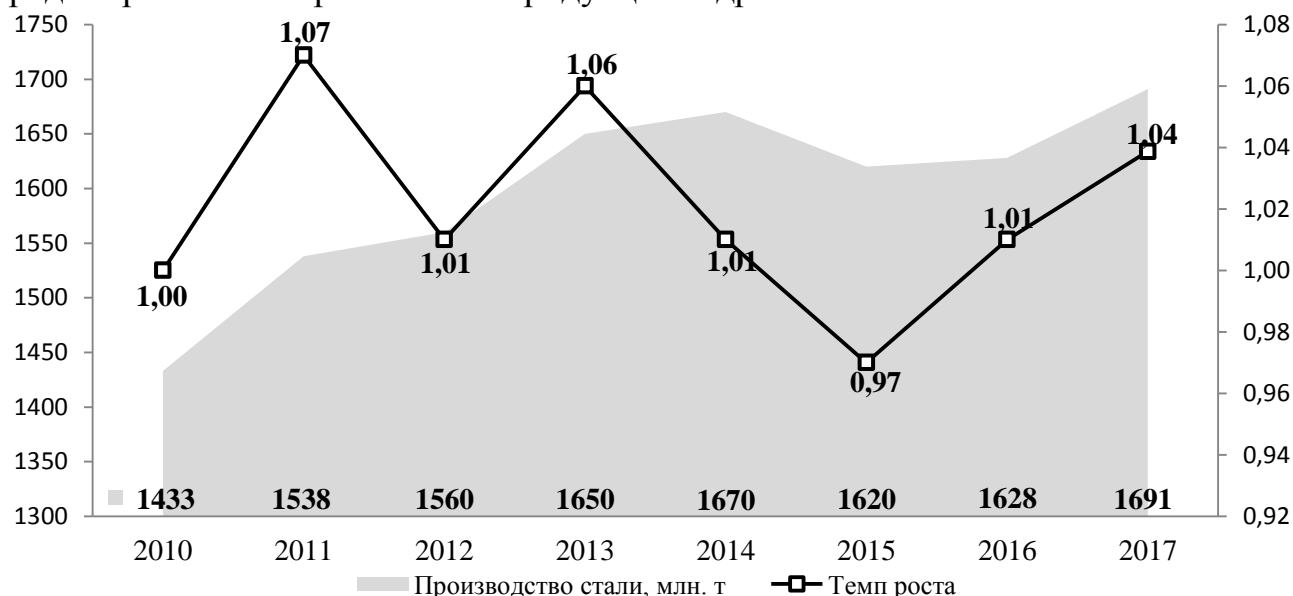


Рис. 1. Динамика производства стали в мире за период 2010-2017 гг. [2]

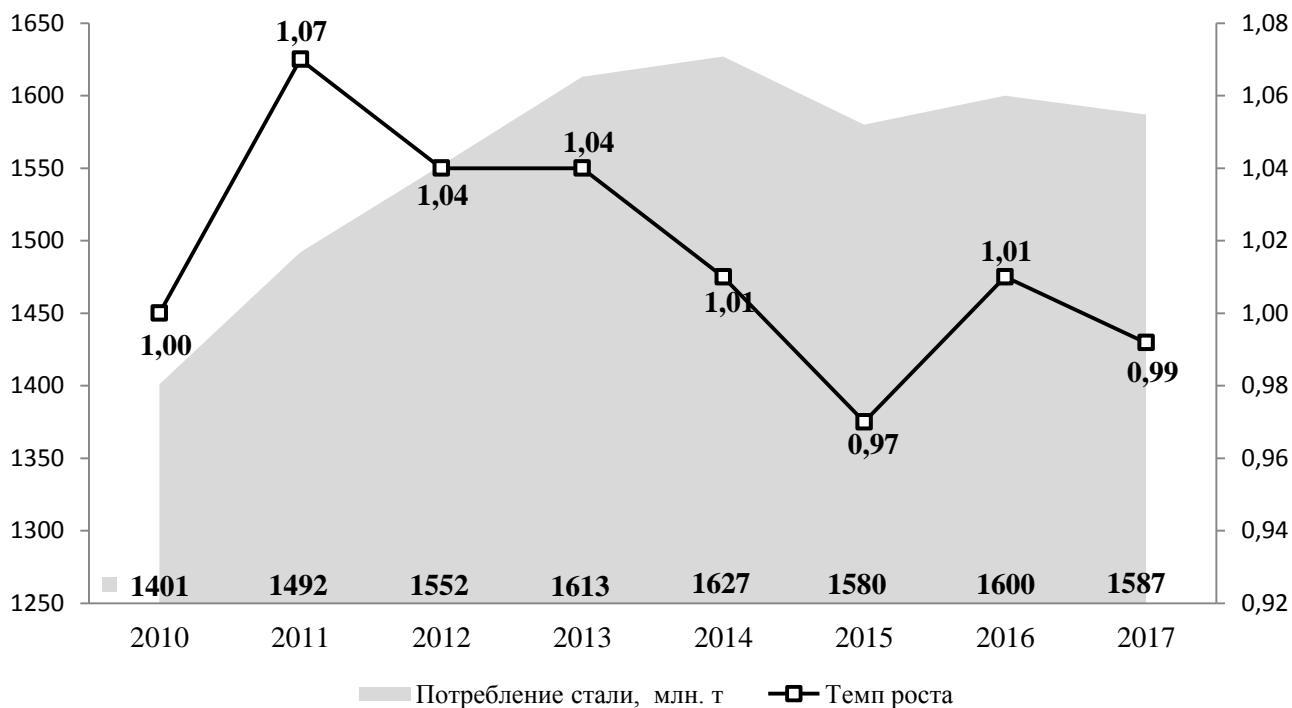


Рис. 2. Динамика потребления стали в мире за период 2010-2017 гг. [2]

Поскольку отрасль металлургии подвержена влиянию колебаний делового цикла, возникает вопрос о связи стратегии металлургических компаний с периодом делового цикла в металлургической отрасли. Считается, что металлургия обладает признаками цикличности по двум причинам: во-первых, предложение металла на рынке является неэластичным по цене, а во-вторых, спрос на металлы сильно связан с промышленным производством, которое, в свою очередь, подвержено влиянию делового цикла в экономике [3].

Следовательно, состояние металлургического рынка и текущая стадия делового цикла напрямую связаны со стратегией металлургических компаний. Так, с начала 2000-х гг. в период роста спроса и цен на металлопродукцию наблюдается активизация интеграционных процессов в мировой металлургии, которая затронула и Россию. Целью интеграции являлось построение вертикально-интегрированных компаний, устойчивых к деловым циклам в отрасли. Начиная с 2012 г. в металлургической отрасли наблюдалось замедление активности сделок M&A. По мнению экспертов, падение объема M&A после кризиса 2008-2009 гг. связано с неблагоприятной конъюнктурой на мировых рынках.

Ценовая конъюнктура после 2011-2013 гг. на мировых рынках металлов не является такой благоприятной, как это было в 2000-е гг. После непрерывного роста цен на различные категории металлов, в 2008-2009 гг. произошла ценовая коррекция на мировых рынках. В 2011-2013 гг. цены на основные металлы упали. Существенное изменение ситуации в отрасли оказало значительное влияние на интенсивность интеграционных процессов (рис. 3).

На графике показано, что объем сделок достиг пика в 2007 г., перед кризисом 2008-2009 гг. Также объем сделок сократился в период 2012-2013 гг., когда цены на ряд металлов существенно сократились. По итогам 2015-2017 гг.

общемировые объемы сделок по слияниям и поглощениям в металлургическом секторе остаются достаточно низкими.

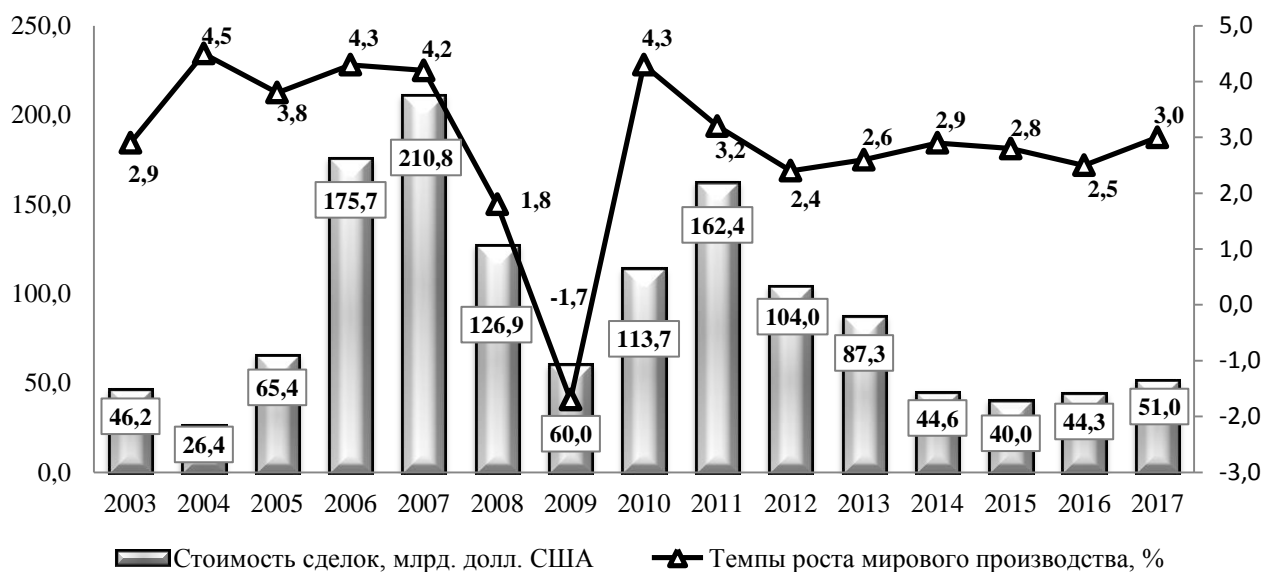


Рис. 3. Динамика изменения мирового производства и объемов сделок M&A в горно-металлургической отрасли за период 2007-2014 гг. [4;5]

Волатильность цен на сырьевые ресурсы, являющаяся одной из главенствующих характеристик рынка черных металлов, в последние годы оказала значительное влияние на развитие интеграционных процессов в металлургии (рис.4). В период 2011-2014 гг. наблюдается изменение характера интеграционных процессов. Металлургические компании старались избавиться от непрофильных активов с целью оптимизации издержек и снижения долговой нагрузки, и параллельно приобретали сырьевые активы.

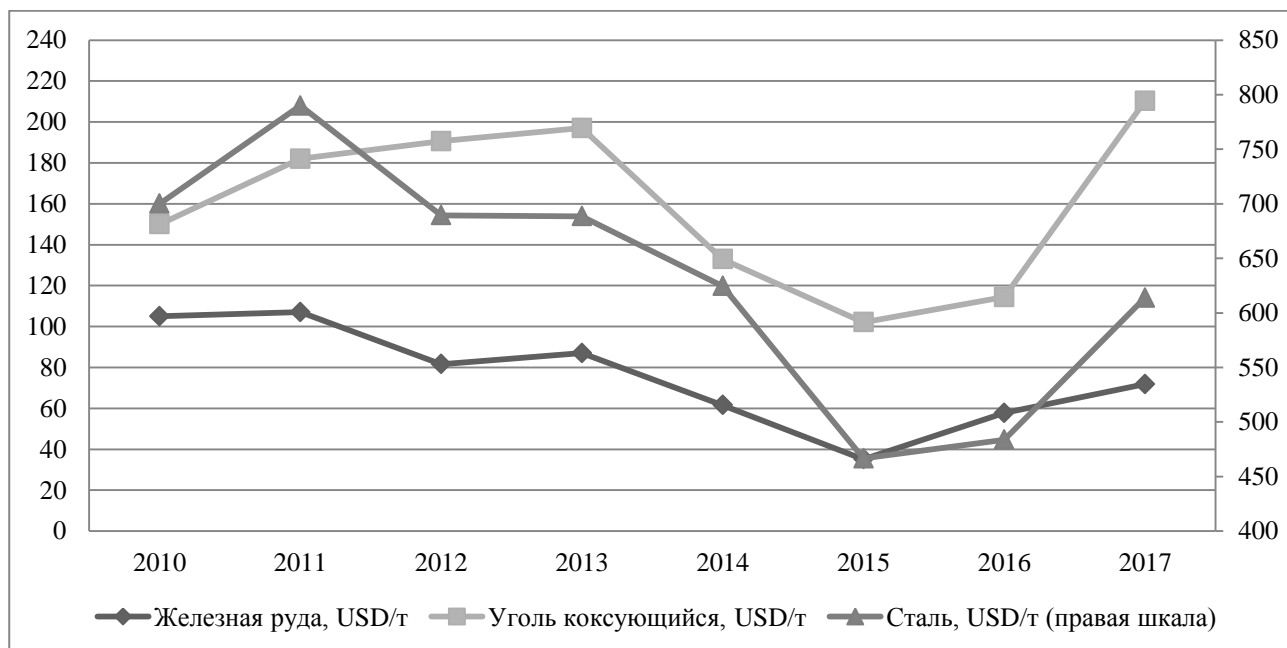


Рис. 4. Динамика мировых цен на сырьевые товары черной металлургии в период с 2010-2017 гг. [6]

Следует отметить, что в начале 2000-х гг. уровни цен на мировом рынке железорудного сырья были сравнительно стабильными. Среднегодовая цена железной руды в 2000-2003 гг. колебалась в диапазоне от 27 до 31 USD/т [7]. Однако, в течение 2004-2008 гг. под давлением возросшего спроса железорудное сырье существенно подорожало, превысив уровень 100 USD/т. Вместе с тем, значительное влияние на усиление колебаний цен мировых рынков оказал переход торговли сырьевыми ресурсами на биржевую форму. В связи с этим между производителями металла и продуцентами сырья часто возникают разногласия по поводу цен и объема поставок. Эксперты прогнозируют дальнейшее повышение цен на сырьевые товары черной металлургии, обосновывая это индустриализацией развивающихся стран. В этих условиях действия производителей металла направлены на поиск способов противостояния высокой концентрации поставщиков сырья за счет внедрения различных стратегий в условиях подорожания сырья, в частности, приобретение сырьевых активов или инвестирование в разработку новых месторождений и сопряженной инфраструктуры.

Еще одним немаловажным фактором, определяющим характер и направление интеграционного развития современных металлургических компаний в посткризисный период, является изменения в структуре спроса. По мнению многих аналитиков, основным стратегическим курсом развития крупнейших металлургических компаний в среднесрочной и долгосрочной перспективе станет увеличение глубины переработки металла, повышение доли продукции с высокой добавленной стоимостью, снижение издержек за счет внедрения современных технологий низкочатратного производства и эффективного использования сырья. В этом направлении активно развиваются зарубежные компании металлургической отрасли.

Так один из крупнейших промышленных концернов Германии ThyssenKrupp и индийская металлургическая компания Tata Steel подписали предварительное соглашение о слиянии своих сталелитейных производств с тем, чтобы стать вторым по величине производителем стали в Европе и справиться с избыточным предложением на рынке из-за дешевого импорта Китая. В случае успешного заключения крупномасштабного контракта это в значительной степени укрепит ведущую роль Tata Steel как одного из самых эффективных и устойчивых сталелитейных заводов в мире. Ежегодная синергия – суммирующий эффект взаимодействия двух гигантов – составит примерно 400 млн. евро, тем самым приблизившись по своим параметрам к крупнейшему европейскому производителю ArcelorMittal. Помимо других преимуществ, объединение предприятий позволит Tata Steel сосредоточиться на рынке Индии, наращивая темпы производства для внутреннего потребителя. Что же касается ThyssenKrupp, то она все дальше уйдет от производства стали и трансформируется в промышленную компанию по производству лифтов, автокомпонентов, судов и прочей продукции с высокой добавленной стоимостью для европейского рынка [8].

**Выводы.** Основным фактором активизации интеграционных процессов в черной металлургии остается высокое колебание цен на сырьевые товары на мировых и внутренних рынках. Вместе с тем, в условиях ужесточения конкуренции среди производителей стали, как по технологическим типам производства и по производственной себестоимости производимой продукции, так и глубине товарного передела возникает необходимость переориентации интеграционного развития металлургических компаний с целью повышения доли производства продукции высоких переделов, что соответствует тенденциям развития мировой экономики.

### Список литературы

1. Стабильной на мировом рынке стали становится только нестабильность [Электронный ресурс] / Металлоснабжение и сбыт. – Электрон. дан. – Москва, 2018. – Режим доступа: <http://www.metainfo.ru/ru/news/102178>. – Загл. с экрана.
2. Стальной Статистический Ежегодник [Электронный ресурс] / Всемирная ассоциация стали: офиц. сайт. – Электрон. дан. – Брюссель, 2018. – Режим доступа: <https://www.worldsteel.org/steel-by-topic/statistics/steel-statistical-yearbook-.html>. – Загл. с экрана.
3. Фомин, М. В. Анализ сделок слияний и поглощений российских металлургических компаний [Электронный ресурс]: науч. доклад / М. В. Фомин, А. В. Бухвалов; Санкт-Петербургский гос. ун-т. – Электрон. дан. - Санкт-Петербург, 2015. – Режим доступа: [https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/6419/1/12\\_WP%202015%20Fomin%20Bukhvalov.pdf](https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/6419/1/12_WP%202015%20Fomin%20Bukhvalov.pdf). – Загл. с экрана.
4. Общая стоимость сделок в горнодобывающей и металлургической отрасли во всем мире с 2000 по 2017 гг. [Электронный ресурс] / Статистический портал. – Электрон. дан. – Нью-Йорк, 2018. - <https://www.statista.com/statistics/236944/total-value-of-deals-in-the-global-mining-and-metals-sector/>. – Загл. с экрана.
5. Показатели мирового развития [Электронный ресурс] / Мировой банк: офиц. сайт. – Электрон. дан. – Вашингтон, 2018. – Режим доступа: <http://databank.worldbank.org/data/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/1ff4a498/Popular-Indicators>. – Загл. с экрана
6. Анализ сырьевых рынков 2017 + прогноз: металлургия [Электронный ресурс] / Арсагера: офиц. сайт. – Электрон. дан. – Санкт-Петербург, 2018. – Режим доступа: [https://arsagera.ru/kuda\\_i\\_kak\\_investirovat/kakaya\\_otchetnost\\_dolzha\\_byt\\_u\\_kazhdogo\\_investora/analiz\\_syrevyh\\_rynkov\\_2017\\_prognoz\\_metallurgiya1/](https://arsagera.ru/kuda_i_kak_investirovat/kakaya_otchetnost_dolzha_byt_u_kazhdogo_investora/analiz_syrevyh_rynkov_2017_prognoz_metallurgiya1/). – Загл. с экрана.
7. Горно-металлургический комплекс Украины (цифры, факты, комментарии). Бизнес-справочник / под ред. В. А. Гнатуш – Киев, 2009. – 732 с.
8. Thyssenkrupp и Tata Steel договорились о слиянии [Электронный ресурс] / Металлоснабжение и сбыт. – Электрон. дан. – Москва, 2018. – Режим доступа: <http://www.metainfo.ru/ru/news/97190>. – Загл. с экрана

**УДК 65.012.7:336.225.674**

**В.А. Кондратьев, к.ю.н., доц.**  
*ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика*

**V.A.Kondratev**

*Donetsk National University of Economics  
and Trade named after Mikhail Tugan-  
Baranovsky*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

## **РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ ДАННЫХ АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКИ В РАССЛЕДОВАНИИ И ПРОФИЛАКТИКЕ ПРЕСТУПЛЕНИЙ В ХОЗЯЙСТВЕННОЙ И УЧЕТНО-ФИНАНСОВОЙ СФЕРЕ**

### **THE ROLE AND IMPORTANCE OF DATA AUDIT IN THE INVESTIGATION AND PREVENTION OF CRIMES IN THE ECONOMIC AND THE ACCOUNTING AND FINANCIAL SECTOR**

*Аннотация. В статье произведен анализ возможности использования аудиторской проверки при расследовании экономических преступлений. Определение новых подходов к проблеме раскрытия преступлений в сфере экономики, использования материалов аудиторской проверки в качестве доказательств.*

*Ключевые слова: аудит, аудиторская деятельность, аудиторские исследования, материалы аудита как доказательства в расследовании, содействие аудиторов расследованию экономических преступлений.*

*Abstract.. The article analyzes the possibility of using audit in the investigation of economic crimes. Definition of new approaches to the problem of disclosure of crimes in the economy, the use of audit materials as evidence.*

*Keywords: audit, audit activity, audit research, audit materials as evidence in investigation, assistance of auditors in investigation of economic crimes.*

**Постановка проблемы.** Аудиторская деятельность является предпринимательской деятельностью, которая включает в себя организационное и методическое обеспечение аудита, практическое выполнение аудиторских проверок и предоставление других аудиторских услуг.

Одной из функций финансово-хозяйственного контроля и аудита является ликвидация недостатков в деятельности предприятий и их профилактика, содействие повышению эффективности хозяйствования, а также обеспечение возможности использования результатов аудиторской проверки в качестве доказательств при расследовании экономических преступлений. Однако действующее законодательство не содержит норм, которые регулируют основания и порядок использования материалов аудиторской проверки в качестве доказательств, а также законодательством не регламентирована возможность привлечения аудиторов для проведения ревизии и судебно-бухгалтерской экспертизы.

**Актуальность.** По результатам проведенных ревизий, аудита и контрольных проверок руководство предприятия, деятельность которого подвергалась ревизии, разрабатывает мероприятия по ликвидации и



предотвращению повторений недостатков в дальнейшей деятельности предприятия.

На современном этапе экономического развития республики, состояние экономики – это несовершенство системы организации государственной власти, социально-политическая поляризация общества, криминализация общественных отношений, в том числе и рост преступности в сфере экономической деятельности и ряд других факторов, создающих широкий спектр внутренних и внешних угроз экономической безопасности нашего государства. Особенно остро становится вопрос о разработке новых подходов к проблеме раскрытия преступлений в сфере экономики, поскольку в ходе их совершения правонарушители используют все более сложные и утонченные схемы, и без специальных знаний раскрытие этих преступлений значительно усложняется. Поэтому, использование аудита при расследовании экономических преступлений становится особенно актуально.

**Целью** статьи является исследование возможности использования аудиторской проверки и материалов аудита при расследовании экономических преступлений.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Указанной проблематике длительное время уделяется особое внимание ученых. Значительный вклад в научное и прикладное исследование вопросов расследования и предупреждения преступлений в сфере экономики в разные годы сделали: А. Алексеев, Н. Бажанов, Ю. Данилевский, Ю. Баулин, В. Борисов, В. Голина, И. Даньшин, А. Закалюк, В. Зеленецкий, Н. Камлык, М. Мельник, А. Перепелица, С. Стуков, В. Таций, В. Туляков и др.

**Основные результаты исследования.** Действующим законодательством не предусмотрено проведение аудита по требованию или по поручению правоохранительных органов, но это законодательство и не содержит запрета на использование результатов аудиторской проверки и знаний аудиторов в раскрытии и профилактике экономических преступлений.

Н.И. Камлык отмечал, что принятым Законом «Об аудиторской деятельности»[1] не предусмотрено проведение аудита по требованию сотрудников органов дознания и досудебного следствия, не оговорены действия следователя и дознавателя в случае обнаружения аудитором в ходе проверки корыстных злоупотреблений.

Так же не определены действия аудиторов или аудиторских фирм при разоблачении злоупотреблений в финансово-хозяйственной деятельности предприятий. В оперативно-следственной практике встречались случаи, когда представители аудиторских фирм или аудиторы скрывали обнаружение преступления, ссылаясь на коммерческую тайну [2, с. 375]. Этот важный момент требует уточнения и активного исследования специалистами, однако в отношении решения указанных вопросов среди юристов и экономистов, практических работников органов внутренних дел и других государственных контролирующих органов единого мнения не существует.

Часть ученых и специалистов склоняются к тому, что выполнение аудитором поручений государственных органов по проведению аудита

нарушает принцип независимости и самостоятельности аудиторской деятельности. Другие, наоборот, поддерживают такие права государственных органов, поскольку это отвечает общественным интересам. Но даже в рамках действующего законодательства использования аудиторских знаний и аудиторского заключения может быть очень полезным для уголовного процесса.

Например, Стуков С.А. считает, что в разных ситуациях при обнаружении злоупотреблений в финансовой деятельности предприятий, аудитор должен вести себя по-разному. Так, если в ходе проверки аудитор обнаружил мошенничество, совершенное кем-то из персонала предприятия, он должен проинформировать владельца предприятия. Если аудитор обнаружил мошенничество, совершенное по инициативе руководителей предприятия, и нанесен ущерб государству, он обязан сделать выбор между потерей клиента и утратой репутации, как независимого и объективного специалиста и информированием судебно-следственных органов о совершенном нарушении. Поэтому аудитор должен предупредить об этом клиента и предложить исправить содеянное. В случае отказа, аудитор о совершенном мошенничестве сообщает судебно-следственным органам.

Данилевский Ю.А. считает, что, если аудитор в ходе проводимой им проверки установит присвоение денежных средств руководителем экономического субъекта, то он в зависимости от масштабов хищения должен это довести до собственника имущества, потому что аудитор, прежде всего, является защитником имущества собственника [3, с. 80].

Однако и точка зрения Стукова С.А., и точка зрения Данилевского Ю.А. противоречит сути и цели аудита.

Цель аудиторской проверки – установление достоверной бухгалтерской (финансовой) отчетности экономических субъектов и соответствия совершенных финансовых и хозяйственных операций действующим нормативным актам. При установлении их несоответствия аудитор обязан установить и причины этого. Данилевский Ю.А. и Стуков С.А. не исключают возможности при определенной ситуации информирования аудитором правоохранительных органов о совершенном преступлении. Однако сам аудитор, в силу отсутствия юридического образования, не сможет достаточно квалифицировано определить ситуацию, при которой нужно ли информировать или не нужно сообщать в правоохранительные органы о совершенных нарушениях. Даже юрист не всегда может дать правильную квалификацию при хищении потому, что для этого нужно проводить специальные следственные действия.

Как подтверждает практика, результаты аудиторской деятельности зачастую содержат доказательную информацию, которая очень важна для расследования и имеет доказательственное криминалистическое значение. На основании результатов аудиторских проверок, следователь имеет возможность обосновать следственную версию о механизме совершения преступления, связанного с хозяйственно-финансовой деятельностью предприятия, о

причастности того или иного должностного лица аудируемого предприятия к установленному преступлению.

Материалы аудиторской проверки могут быть основанием для возбуждения уголовного дела. Статья 8 Закона «Об аудиторской деятельности» предусматривает, что проведение аудита является обязательным для организаций, имеющих организационно-правовую форму открытого акционерного общества. При выявлении фактов хищений денежных средств, сокрытие доходов, уклонение от уплаты налогов и других корыстных преступлений высший орган управления предприятием (общее собрание акционеров), имея такую информацию, может обратиться в правоохранительные органы с требованием выявления лиц, которые совершили указанные действия, и привлечения их к ответственности.

Следует обратить внимание на то, что аудиторская информация может быть использована и как источник доказательств по уголовному делу, причем как стороной обвинения, так и стороной защиты.

Как источник доказательств по уголовному делу могут быть использованы не только заключение аудитора, но и показания, полученные следователем во время допроса аудитора в качестве свидетеля, а также показания, предоставленные аудитором, привлеченным как специалист в соответствии с требованиями действующего уголовно-процессуального кодекса.

Привлечение аудитора в качестве специалиста при проведении следственных действий тоже дает возможность повысить эффективность осмотра, целью которого является выявление, фиксация и изъятие источников доказательной информации о совершении преступления, могут содержаться в различных письменных документах, отчетах, а также на машинных электронных носителях. Это также может способствовать повышению эффективности и сокращению срока изъятия документов, которые имеют непосредственное отношение к расследованию совершенного преступления, поскольку аудитор имеет возможность своевременно обратить внимание следователя именно на документы и обстоятельства, связанные с событиями, относительно которых ведется расследование.

Многочисленные научные изыскания также убедительно доказывают, что по результатам аудиторской проверки хозяйственно-финансовой деятельности принимаются меры по устранению недостатков и предупреждения экономической преступности в сфере финансовой деятельности предприятий.

Меры криминологического предупреждения экономических преступлений носят профилактический характер, направленный на недопущение совершения финансовых преступлений в дальнейшей хозяйственной деятельности аудируемого субъекта.

Криминологическое предупреждение – это конкретное, системное противодействие именно преступности, содержанием которой является разнообразная деятельность государства и его институтов, связанная с устранением причин и условий, непосредственно порождающих отдельные виды преступлений экономических в том числе, а также недопущения их

совершения на разных стадиях преступного поведения, то есть на стадиях возникновения умысла на совершение преступлений, приготовления и покушения на преступления [4, с. 7].

Специальное направление этого предупредительного назначения аудиторской проверки может быть использовано для выявления и устранения (блокирования, нейтрализации) причин, условий, иных детерминант преступности – его констатирующий признак, главная особенность. Наряду с этим криминологическое предупреждение включает: профилактику, предотвращение преступлений, которые замышляются или подготавливаются, а также пресечение начатых и длящихся экономических преступлений [5, с. 127].

**Выводы.** На основании выше сказанного можно сделать вывод, что пути и направления использования аудиторской деятельности и профессиональных знаний аудиторов при выявлении и расследовании преступлений в сфере экономики, разнообразны и целесообразны для использования в следственной практике.

Аудиторы имеют специфические знания о финансово-хозяйственной деятельности предприятий, организаций, банков и их помощь сотрудникам правоохранительных органов без сомнения будет способствовать повышению эффективности борьбы с экономической преступностью.

Важная роль аудиторской деятельности и в профилактике экономической преступности в сфере финансового обращения и учетно-бухгалтерской деятельности. Эта работа играет важное значение при проведении аудиторской экспертизы, осуществлении постоянного мониторинга эффективности действующего законодательства, оценки законопроектов с точки зрения их криминогенности или антикриминогенности в сфере учетно-финансового регулирования. То есть результаты аудиторской проверки и экспертизы финансово-хозяйственной деятельности – это средство профилактики экономических преступлений, а мониторинг эффективности законодательства и адаптации правовых актов по экономическим вопросам к криминологической ситуации в современных финансово-хозяйственных отношениях [6, с. 21].

### Список литературы

1. Закон Украины «Об аудиторской деятельности» № 3126-ХІІ от 22.04.1993 г. в редакции Закона № 140-V от 14.09.2006 // ВВР, 1993, № 23, ст.243.
2. Камлык М.И. Судебная бухгалтерия: Учебник. – Изд. 5-е. доп. и перераб. – К.: Атика, 2007. – 552 с.
3. Данилевский Ю.А. Становление аудита в России // Бухгалтерский учет. М. – 1995. – № 5. – 80 с.
4. Голина В. В. Преступности – организованное противодействие. – Х., 1998. – 125 с.
5. Алексеев А. И. Криминология: курс лекций. – М., 1998. – 340 с.
6. Попович В. М. Экономико-криминологическая теория детенизации экономики : автореф. дис. ... д-ра юридическим. наук : спец. 12.00.08 ; Нац. акад. внутр. дел Украины. – К., 2002. – 35 с.

**Л. А. Коптева**, д.э.н., проф.  
Санкт-Петербургский государственный  
университет аэрокосмического  
приборостроения,  
Санкт-Петербург, Россия  
**L.A. Kopteva**  
Saint-Petersburg State University of  
Aerospace Instrumentation  
Saint-Petersburg, Russia

## ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА: КАДРЫ И ОБРАЗОВАНИЕ

### DIGITAL ECONOMY: STAFF AND EDUCATION

*Аннотация.* В статье рассмотрены основные направления в цифровой экономике; показаны взаимосвязь вузов и работодателей в подготовке будущих специалистов, основные цели и задачи, предложены мероприятия по их реализации.

*Ключевые слова:* цифровая экономика, персональные траектории обучения, IT-специалисты, сетевое общество; сетевое поколение.

*Abstract.* In the article the main directions in the digital economy are considered; the interrelation of universities and employers in the training of future specialists is shown, the main goals and tasks, and measures are proposed for their implementation.

*Keywords:* digital economy, personal trajectory of training, IT-specialists, network society; network generation.

**Постановка проблемы.** В России в 2017 году стартовала амбициозная Программа «Цифровая экономика Российской Федерации».

В.В. Путин в своем выступлении на Петербургском международном экономическом форуме 2017 г. (ПМЭФ-2017) подчеркнул:

«Цифровая экономика намерена кратно увеличить выпуск специалистов в сфере цифровой экономики, а, по сути, нам предстоит решить более широкую задачу, задачу национального уровня – добиться всеобщей цифровой грамотности. Для этого следует серьезно усовершенствовать систему образования на всех уровнях: от школы до высших учебных заведений. И конечно, развернуть программы обучения для людей самых разных возрастов».

«Кадры и образование» – одно из направлений программы «Цифровая экономика России».

**Цель исследования** – анализ подготовки кадров для цифровой экономики.

**Основные результаты исследования.** Конечно, трансформация в экономике влечет Цели выполнения примерного плана мероприятий по направлению «Кадры и образование», по которому идет подготовка кадров для цифровой экономики состоит в следующем: система отношений трудовых, правовые и нормативные базы отражают деятельность граждан в цифровой реальности (рис.1).



Рис.1. Примерный план мероприятий по направлению «Кадры и образование» программы «Цифровая экономика России»

Для работающего кадрового персонала крупные компании открывают собственные университеты, собственные курсы, которые повышают квалификацию, как текущих специалистов, так и студентов, которые к ним приходят. То есть, самообразованием сотрудников внутри компании начинают заниматься уже очень многие. Данная программа включает в себя три основополагающих элемента (рис. 2).

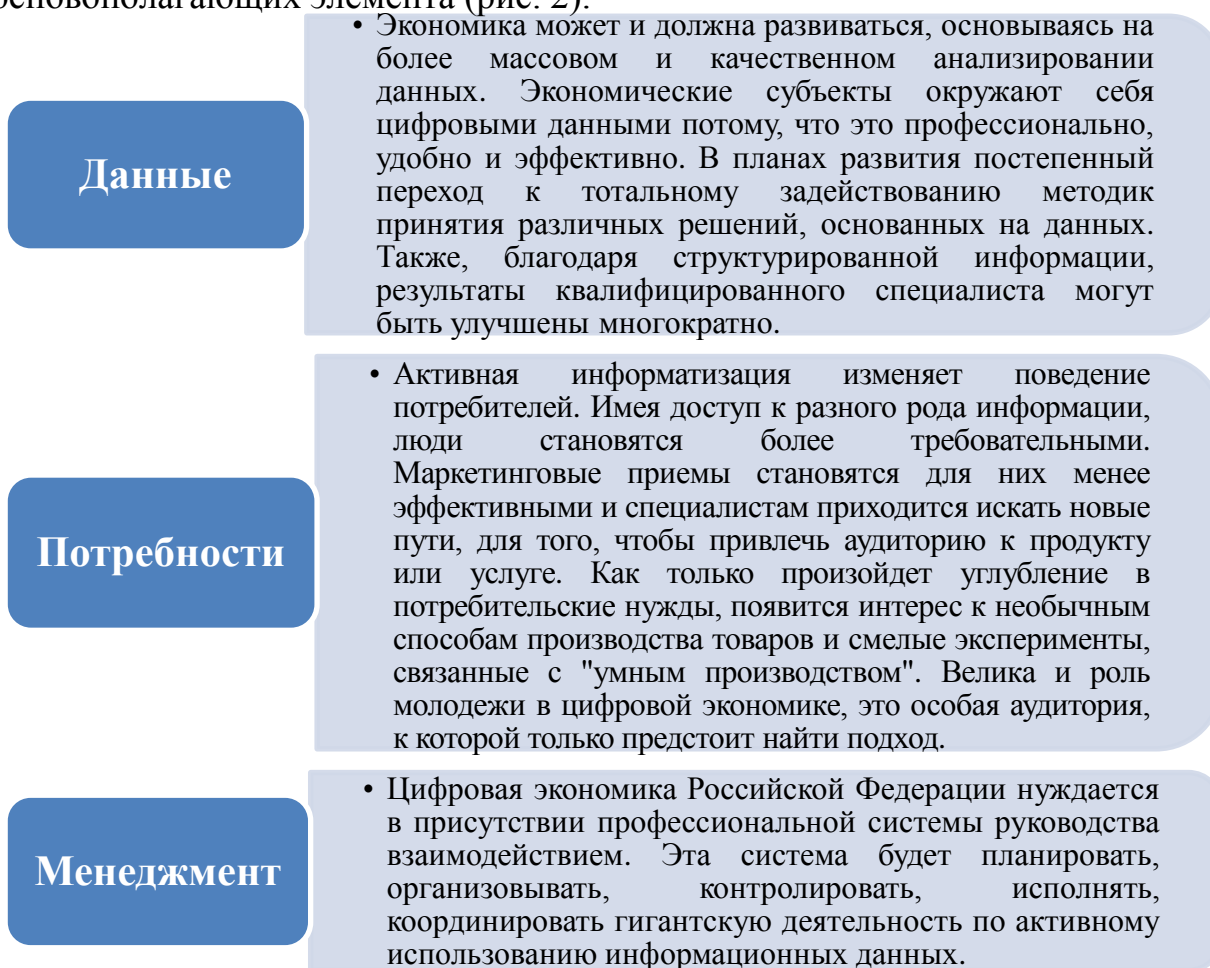


Рис. 2. Основополагающие элементы программы «Цифровая экономика Российской Федерации» по направлению «Кадры и образование»

В связи с реализацией Программы «Цифровая экономика России» появляются новые социально-экономические категории: сетевое общество; сетевое поколение.

Дорожная карта по направлению «Кадры и образование» содержит 5 основных целей (рис.3).

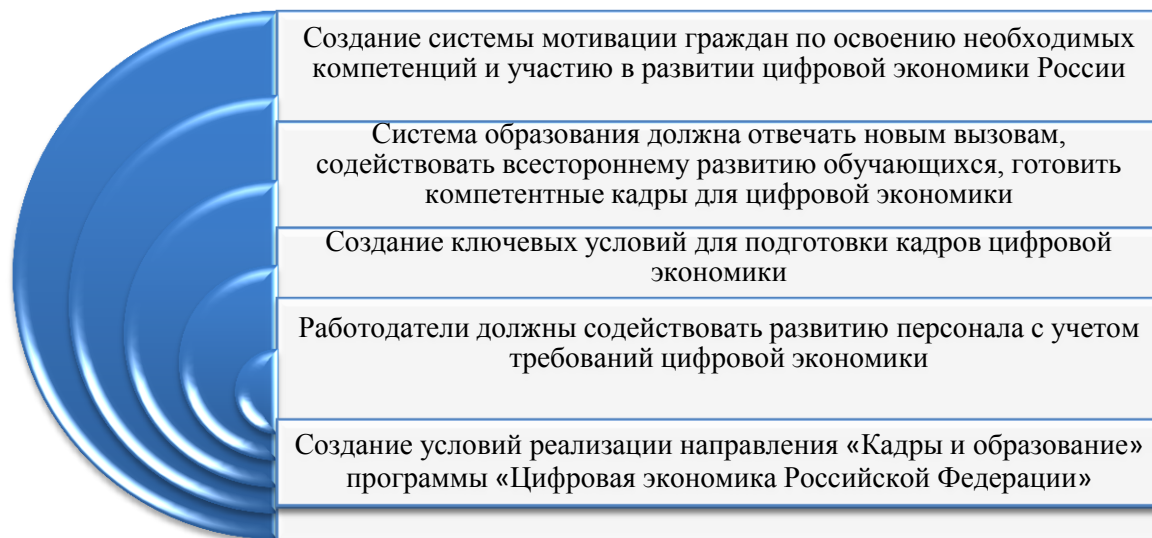


Рис.3. Основные цели Дорожной карты по направлению «Кадры и образование»

Многие профессии уйдут с рынка. На смену придут IT-специалисты со знанием бухгалтерского учета, юриспруденции, т.е. например, специалисты по экономической безопасности предприятия. С применением технологии блокчейн претерпит изменению не только рынок труда, но и рыночная среда.

И вот здесь возникает глобальный вопрос для России, вопрос не одного года – вопрос подготовки кадров, который затронет нормативно-законодательные, учебно-методологические аспекты в образовательной среде.

Для этого потребуется определенное время на подготовку образовательных программ, их согласование, изменение, утверждение, реализацию, что в конечном итоге затрагивает продолжительный период времени, когда мы получим дипломированного специалиста, с освоенными и овладевшими новыми компетенциями.

Поэтому в настоящее время, с обучающимися необходимо проводить разъяснительную работу, по вступлению России на новый виток развития, для того, чтобы по окончанию ВУЗа, они обладали компетенциями, соответствующими, Профессиональным стандартам и были востребованы на рынке труда.

Но в тоже время существуют препятствия, тормозящие быстротечную реализацию вышеназванной программы.

В настоящее время образование оторвано от работодателя. В большинстве случаев для обучающихся производственная практика на предприятиях является формальной, необходимые навыки, указанные в компетенциях рабочих программ дисциплин в полном объеме не осваиваются.

Наблюдается устаревание федеральных государственных образовательных стандартов в силу отсутствия эффективного инструмента быстрого обновления их содержания и соблюдения баланса «теория-практика»

Длительный цикл внедрения профессиональных стандартов. От момента начала разработки до момента утверждения и внедрения проходит до 7 лет.

Для достижения перечисленных целей должны быть решены следующие задач (рис. 4).

З	Мотивировать и содействовать гражданам, в том числе старшего возраста, на освоение ключевых компетенций цифровой экономики
	Мотивировать компании на создание рабочих мест и обучение своих сотрудников и других граждан на освоение ключевых компетенций цифровой экономики
А	Мотивировать и содействовать гражданам, в том числе старшего возраста, на освоение ключевых компетенций цифровой экономики
	Мотивировать высококвалифицированных иностранных граждан на участие в развитии цифровой экономики России
Д	Система высшего и среднего профессионального образования работает в интересах подготовки и адаптации граждан к условиям цифровой экономики и подготовки
	Система дополнительного профессионального образования работает в интересах подготовки компетентных специалистов для цифровой экономики
А	Разработать и апробировать концепцию ключевых компетенций и моделей компетенций цифровой экономики, обеспечивающих эффективное взаимодействие бизнеса, образования и общества в целом условиях цифровой экономики
	Разработать механизм независимой аттестации (оценки) компетенций кадров в рамках системы образования и рынка труда в условиях цифровой экономики
Ч	Создать формат использования персональных профилей компетенций граждан и траекторий их развития, а также определить правила доступа к этой информации
	Обеспечить необходимое и достаточное использование профилей компетенций и персональных траекторий развития
И	Обеспечить учет задач цифровой экономики в квалификационных требованиях к работникам и системах оценки квалификаций
	Организационное обеспечение реализации направления «Кадры и образование» программы «Цифровая экономика Российской Федерации»

Рис. 4. Задачи по направлению «Кадры и образование»

В большинстве учебных заведений страны оборудование не соответствует передовым технологиям, отсутствует возможность оперативного обновления материально-технической базы.



Прежде всего, это связано с тем, что современные вузовские программы не всегда успевают за теми трендами, которые происходят на рынке.

Высшее образование для специалиста в области IT вообще даже невозможно. Пока ты будешь его получать, этот IT-мир так далеко уйдёт вперёд, что возможны только какие-то периодические курсы, апгрейды, которые дают тебе всё самое новое, и всё.

Поэтому в России единственный способ, чтобы студент вливался нормально в коллектив работодателя без доучивания и каких-то дополнительных затрат со стороны работодателя, это, начиная где-то со второго курса, самому доучиваться, участвовать в хакатонах и максимально себя прокачивать. По-другому пока не получится, вузы не дают иного практического решения данного вопроса.

Всё-таки подготовка специалистов – это достаточно серьёзная история, и она требует методологии. А методологию могут дать непосредственно практики. Практики у нас сидят в больших корпорациях, которые, в том числе, заинтересованы в студентах. Поэтому только тесное взаимодействие бизнеса и вузов может решить данный вопрос.

И в принципе сейчас мы наблюдаем, что такое взаимодействие начало выстраиваться. Не только большие зарубежные компании, но и небольшие российские компании выходят на вузы и начинают свою работу, берут на стажировку студентов.

В принципе, если поговорить с ведущими вузами, студенты уже со второго-третьего курсов выходят на практику, а может даже на работу в эти компании. Потому что, поскольку дефицит, обыкновенно хороших студентов разбирают со второго курса.

Российские и зарубежные компании открывают базовые кафедры, лаборатории, проводят огромное количество хакатонов по тем реальным задачам, которые стоят перед компаниями. И всё это даёт студентам понимание того, что вообще происходит на рынке, что вообще им предстоит делать и как им развиваться дальше. Конечно, очень хотелось бы, чтобы у российских студентов выстраивалась и индивидуальная траектория обучения.

Чтобы наладить постоянное взаимодействие, чтобы заинтересовать бизнес вкладываться в образование, нужны ресурсы. Все коммерческие компании считают деньги. Временные потери, связанные с доподготовкой любого специалиста из вуза, составляют от полугода до трёх лет в зависимости от сложности тех задач, которые ставятся.

И в этом случае нужна, конечно, финансовая поддержка.

До 2020 года планируется потратить на эти цели порядка 520 миллиардов рублей.

Также в рамках мероприятий «Кадры и образование» до 2024 обучение по различным IT-направлениям года должны пройти 800 тысяч чиновников различного уровня.

Всё только формируется, потому что «Цифровая экономика» стартовала только в 2017 году, само понятие и сама программа разработаны, и нужно ещё время, чтобы понять, какие специалисты будут нужны в ближайшее время. Но,

помимо конечных специалистов, которых будут готовить с нуля, есть две важнейшие задачи, которые стоят сегодня. Первая. Это переподготовка текущих кадров.

Чтобы избежать безработицы, их надо переучивать на какие-то более нужные специальности. И плюс, во-вторых, это переподготовка, что очень важно, педагогического состава. Это те люди, которые напрямую несут знания. Сейчас уровень компетенции ППС ВУЗа оставляет желать лучшего, и он зачастую отстаёт от знаний самих обучающихся.

Глобальная цифровизация и развитие ее в России привело к тому, что был запущен паспорт Приоритетного проекта «Современная образовательная среда в РФ», суть которого заключается в необходимости создания единой точки входа для любого обучающегося, для использования своей образовательной траектории, для образовательных организаций – организовать всем доступ к онлайн-курсам по принципу одного окна.

Как сказала министр образования О. Васильева: «С 2018 года, у нас стартует эксперимент по академической мобильности, когда студент на 30 процентов от своей учебной программы может выбрать курсы другого вуза».

Кроме того, сейчас каждый должен обладать определёнными знаниями в информационной безопасности. А это на самом деле наше будущее, в том числе развитие искусственного интеллекта. Сейчас современному специалисту, который получает образование в IT, уже необходимо разрабатывать на разных этапах свои системы с учётом современных трендов и понимания, что представляет собой информационная безопасность.

Ну а если говорить про востребованность, это, конечно же, специалисты по аналитике и в области «больших данных», которых сейчас катастрофически не хватает, потому что это алгоритмы искусственного интеллекта, это новые подходы к бизнесу на базе анализа «больших данных» и с активно развивающимся рынком транспорта и беспилотных автомобилей. А это тоже новые абсолютно подходы в области IT – это финтех, блокчейн, биткоины и т.д.

Ещё нужно понимать парадигму мышления «поколения зет» (Z). То есть, это те студенты, которые уже не приходят в офис. Это мобильная среда, это мобильная разработка. Это как бы движение по всему миру. То есть, это специалисты, которые как перелётные птички могут мигрировать из одной страны в другую, из одного проекта в другой.

И это уже совсем другой уровень подхода к самому рабочему процессу. Это автоматизация самих процессов и образования, и самой жизни. Если говорить про все эти тренды, то, конечно, перед образованием стоят достаточно большие вызовы, которые нужно решать и учитывать. Причём очень быстро.

В области IT-образования сейчас мы попробуем преодолеть тот пробел, который образовался за последние несколько лет, возможно, при помощи бизнес-корпораций, которые помогут выстроить в вузах и конечно, начиная со школьной скамьи систему образования так, чтобы наше молодое поколение осознанно выстраивало свою траекторию в жизни.

Для работающего кадрового персонала крупные компании открывают собственные корпоративные университеты, собственные курсы, которые

повышают квалификацию как текущих специалистов, так и студентов, которые к ним приходят. То есть, самообразованием сотрудников внутри компании начинают заниматься уже очень многие.

В совокупности предстоящих изменений, в связи с реализацией Программы наблюдается растущий тренд рынка дополнительного образования.

Для достижения перечисленных целей должны быть решены следующие задач.

Например, должна быть разработана система распространения персональных цифровых сертификатов. Должен появиться механизм оценки уровня компетенций. Необходимо разработать программы обучения и тестирования, направленные на формирование ключевых компетенций цифровой экономики, а также системы нормативов по компетенциям цифровой экономики для всех возрастов.

Сдвинуть с мертвого места цифровую трансформацию в ВУЗе и начать движение в заданном направлении позволит поддержка первого лица и создание специальных IT-подразделений.

Но на этом пути немало сложностей: первая – отсутствие необходимых компетенций в информационных технологиях внутри организаций, вторая – отсутствие духа инновационности, третья – недостаток опыта в создании инновационных решений.

В Московском педагогическом государственном университете состоялась первая международная online-конференция «Цифровое образование для цифровой экономики», где заведующая кафедрой медиаобразования граждан Института журналистики, коммуникаций и медиаобразования, руководитель кафедры ЮНЕСКО медийно-информационной грамотности и медиаобразования граждан МПГУ, кандидат филологических наук, доцент Ирина Владимировна Жилавская отметила:

«... нам нужно искать новые образовательные технологии, которые позволяют обеспечить медийные потребности в свободе перемещения, разнообразия, многовариативности. Медийно-информационная грамотность, предложенная ЮНЕСКО, может обеспечить эти вызовы:

1. Поиск и работа с информацией в любом смысле: доступ к ней, знание, где она лежит, как сформулировать запрос, как ее распаковать и снова упаковать.

2. Анализ и оценка информации с точки зрения ее релевантности, качества, достоверности, пригодности и многих других критериев.

3. Производство и продвижение тех медийных и информационных продуктов, которые сегодня создают граждане: сегодня все заболели журнализмом: все пишут, создают свои видео-материалы, это тренд, который безусловно уже не изменится и образованию здесь есть, чем заниматься» [1].

**Выводы.** В заключении, хотелось бы заметить, что широкое распространение цифровых технологий неизбежно вызовет существенные изменения в структуре занятости и требуемых от работников квалификациях. Потребуется большое число как собственно IT-специалистов, программистов, так и квалифицированных пользователей, умеющих работать в цифровой среде.

Кроме того, уже сегодня проявляется явный дефицит так называемых «цифровых лидеров» и цифровых предпринимателей – т.е. руководителей верхнего уровня, которые понимают, как осуществлять цифровую трансформацию бизнес-процессов. Отдельной задачей становится работа государства со СМИ – с тем, чтобы готовить наших граждан к грядущим изменениям, предупреждать о рисках, вести цифровое просвещение.

Таким образом, главная задача инновационного ВУЗа – качественная профессиональная подготовка обучающихся к будущим реалиям цифровой (сетевой) экономики, формирование личности гражданина России, развитие способности, креативности каждого, готовности к деятельности в условиях сложности и неопределенности.

### Список литературы

1. Цифровое образование для цифровой экономики. (Электронный ресурс) <http://mpgu.su/novosti/tsifrovoye-obrazovanie-dlya-tsifrovoy-ekonomiki-rezultaty-mezhdunarodnoy-online-konferentsii/> (дата обращения 19.03.2018)

УДК 658.8

**И.А Коршикова**

*ГУ «Институт экономических исследований»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

**I.A. Korshikova**

*Institute of Economic research,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

## ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ: СУЩНОСТЬ, ВИДЫ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ

### TERRITORIAL MARKETING: ESSENCE, KINDS AND TOOLS

*Аннотация. В статье исследуется сущность и виды территориального маркетинга. Предложена структура проведения маркетингового исследования территории, а также рассмотрены маркетинговые стратегии территориального развития (маркетинг имиджа, маркетинг притягательности, маркетинг инфраструктуры и маркетинг населения, персонала)*

*Ключевые слова: территориальный маркетинг, муниципальный маркетинг, стратегии развития территорий, SWOT-анализ, PEST-анализ*

*Abstract. The article explores the essence and types of territorial marketing. The structure of carrying out of marketing research of territory is offered, and also marketing strategies of territorial development (marketing of image, marketing of appeal, marketing of infrastructure and marketing of the population, personnel)*

*Keywords: territorial marketing, municipal marketing, territorial development strategies, SWOT analysis, PEST analysis*

**Постановка проблемы.** Маркетинговый подход к разработке стратегии развития территорий не только поможет конкретизировать виды стратегий и методы их выбора, но и обеспечит реализацию по всем стратегически важным направлениям. Главным преимуществом использования маркетингового подхода в стратегическом управлении территориями является усиление сбалансированности и гармонизации интересов общества, хозяйствующих субъектов, инвесторов и местного сообщества. Проблема усиления социально-экономической дифференциации территорий выдвинула поиск новых инструментов, способных обеспечить территориальное развитие, в их число можно включить территориальный маркетинг.

Территориальный маркетинг является маркетингом в интересах территории, как для ее внутренних субъектов, а так и для внешних, во внимании которых заинтересована вся территория.

Профессор А.П. Панкрухин [1, с. 23] в своих работах выделяет два вида территориального маркетинга:

– маркетинг территорий, объектом внимания которого выступает территория в целом, осуществляется как внутри, так и за ее пределами;

– маркетинг на (внутри) территории, объектом внимания которого являются отношения по поводу производства и обращения товаров, услуг и др., которые осуществляются в пределах данной территории.

Территориальный маркетинг в первую очередь призван создать и поддержать имидж и престиж территории; повысить доходность бюджета; изменить инвестиционный климат региона; реализовать потенциал региона; привлечь в регион нематериальные ресурсы; а также выполнить ряд социальных региональных программ.

Использование территориального маркетинга превращает территориальные органы власти в партнера для предпринимателей, которые способны не только учитывать индивидуальность данной территории при принятии решений по комплексному социальному и экономическому развитию региона, но также и осуществлять взаимодействие между органами власти и производителями, потребителями, инвесторами, туристами и др.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Среди авторов-ученых, исследующих маркетинг территорий, следует выделить Ф. Котлера, К. Асплунда, А.М. Лаврова, В. Старовойтова, Ю.Н. Старцева, В.С. Сурнина, А.П. Панкрухина и др. Ученые считают, что основной стратегической целью маркетинга территории является повышение ее конкурентоспособности территории за счет повышения уровня жизни населения.

**Цель исследования.** Целью статьи является исследование сущности и видов территориального маркетинга, а также рассмотрение маркетинговых стратегий территориального развития (маркетинга имиджа, маркетинга притягательности, маркетинга инфраструктуры и маркетинга населения, персонала).

**Основные результаты исследования.** Можно выделить пять функций территориального маркетинга:

– аналитическую, заключающуюся в анализе рыночных возможностей данной территории, изучении ее маркетинговой среды, а также оценке конкурентоспособности, анализе спроса собственные ресурсы, сегментировании рынка ее потребителей и выборе целевых сегментов и позиционировании территории на рынке «мест»;

– организационную, заключающуюся в стратегическом планировании развития территории, формировании плана мероприятий в соответствии с результатами маркетинговых исследований, а также в их контроле;

– управленческую, состоящую в реализации плана маркетинга, учитывая территориальный продукт (ассортимент, количество и качество ресурсов данной территории), цену территориального продукта, распределение территориального продукта (географическое положение территории, транспортное сообщение, современные информационные технологии), а также продвижение ее территории (рекламная и PR-кампании);

– информационную, заключающуюся в формировании системы маркетинговых коммуникаций между различными субъектами маркетинга данной территории;

– общественную, заключающуюся в развитии данной территории, повышении значимости ее роли в регионе, улучшении качества жизни населения территории.

В зависимости от типа территории можно выделить следующие виды маркетинга: маркетинг страны, маркетинг региона, маркетинг города (муниципальный), маркетинг населенных пунктов и т.п.

Важной составной частью маркетинга территории выступает муниципальный маркетинг. Муниципальный маркетинг характеризуется интегральной деятельностью в интересах муниципального образования и его субъектов, при этом выявляя муниципальные интересы, а также создавая и изменяя общественный продукт, в первую очередь направлен удовлетворить конкретные потребности муниципальных потребителей для обеспечения эффективного развития муниципального образования и улучшить качество жизни населения.

Развитие муниципального маркетинга способствует дальнейшему социальному и экономическому развитию данной территории. Муниципальный маркетинг, в первую очередь, нацелен на выявление и использование внутренних преимуществ данной территории, привлечение инвестиций, которые ведут к повышению конкурентоспособности территории в целом.

По мнению Ю.Н. Старцева, для повышения конкурентоспособности территории необходимо решить задачи по формированию позитивного имиджа, поэтому необходимо создавать благоприятные условия для использования находящихся на данной территории ресурсов (природных, финансовых, материально-технических, трудовых, организационных, социальных и др.), а также возможностей их реализации и воспроизводства [2].

В настоящее время инструментарий территориального маркетинга состоит из набора всевозможных средств, которые применяются для

достижения целей развития данной территории.

Принципиальная схема использования маркетингового исследования состоит из имеющихся массивов информации, систем экономических балансов и определяет формы использования этих данных применительно к содержательной стороне (направлениям анализа), изучению, прогнозированию и удовлетворению потребностей в товарах и услугах. Основными элементами этой системы выступают: проведение маркетинговых исследований территории; разработка маркетинговых стратегий территориального развития.

Структура проведения маркетингового исследования территории может состоять из следующих этапов:

1. Оценка состояния маркетингового потенциала территории по блокам оценки:

- социально-экономический блок оценки состояния территории;
- промышленно-технологический блок оценки состояния территории;
- эколого-географический блок оценки состояния территории;

2. Конкурентный анализ, оценка конкурентоспособности территории по параметрам:

- инвестиционная привлекательность;
- качество жизни;
- рекреационный потенциал;

3. SWOT-анализ:

- возможности и угрозы;
- сильные и слабые стороны;
- направления реализации потенциала;

4. PEST-анализ:

- политика муниципальных властей;
- экономическое состояние;
- социальные параметры развития;
- технологический потенциал

SWOT-анализ позволяет получить комплексную оценку состояния территории на данный момент времени, ее конкурентоспособности в сравнении с другими территориями, предшествует планированию социального, экономического и пространственного развития данной территории и является его информационной базой.

По результатам SWOT-анализа принимается решение о том, где территория находится в данное время и при этом формируется представление о том, на какую позицию, когда и благодаря каким обстоятельствам данная территория может попасть.

PEST-анализ позволяет оценить макросреду (правительство, социально-демографическую среду, научно-технический прогресс, экономику, природные факторы) и микросреду (поставщиков, покупателей, конкурентов, кредиторов, профсоюзы, акционеров).

Маркетинговые стратегии территориального развития могут состоять из четырех больших групп, нацеленных на привлечение инвесторов, развитие промышленности или экспорта продуктов. Эти стратегии условно могут быть

названы: маркетинг имиджа, маркетинг притягательности, маркетинг инфраструктуры и маркетинг населения, персонала [3, с. 182].

Основная цель стратегии маркетинга имиджа является создание, развитие, распространение и обеспечение общественного признания положительного образа территории. Одним из инструментов стратегии маркетинга имиджа являются коммуникационные мероприятия, показывающие открытость данной территории для контактов, а также и позволяющие внешним субъектам лучше узнать ее, удостовериться в имеющихся у нее преимуществах.

Имидж территории – совокупность убеждений, представлений и впечатлений людей об этой территории. Составляющей имиджа территории выступает совокупность конкурентных преимуществ (способствуют усилению конкурентоспособности территории) и недостатков.

Различают позитивный, слабый, негативный, смешанный, противоречивый и чрезмерно привлекательный имидж, в зависимости от конкретного вида предпринимаются мероприятия по его улучшению. Среди инструментов их реализации особое значение представляют длительные коммуникационные мероприятия, так как имидж очень трудно создавать, а еще сложнее изменить его. Поэтому для улучшения имиджа территории необходимо разработать стратегический план развития территории, подготовить управленцев, которые владеют определенными знаниями и навыками работы, сформировать механизм связи со средствами массовой информации и др.

В основе стратегии маркетинга привлекательности лежат мероприятия, которые направлены на повышение притягательности данной территории для человека. Территориям необходимо развивать особые черты, чтобы гарантировать конкурентные преимущества в соперничестве с другими территориями.

Притягательность территорий для человека заключается в благоустройстве береговых линий, развитии архитектуры, культуры, спорта, создании пешеходных, парковых, музейных, исторических, торговых и развлекательных зон.

Стратегия маркетинга инфраструктуры состоит в успехе территории, так как он характеризуется степенью цивилизованности рыночных отношений на данной территории. Чтобы было удобно жить, работать, передвигаться и развиваться, необходимо, прежде всего, развивать инфраструктуру. При этом должно быть надежное энергоснабжение, хорошее образование, чистой питьевой воды, развиты и модернизированы автомобильные, железные дороги, аэропорты, телекоммуникационные сети, водопроводы, линии электропередач и технопарки.

Для стратегии маркетинга населения, персонала главное, чтобы территории, с различными уровнями развития экономики, проблемами и потребностями в сфере занятости, выбирали разные пути решения. Например, территории с низким уровнем занятости и дешевой рабочей силой могут выдвинуть это как аргумент для привлечения промышленников, предпринимателей сферы услуг и таким образом создадут новые рабочие места. Но если рабочих не хватает, а рабочих



мест в избытке, то территории могут рекламировать положительные стороны для проживания и перспективы роста, высокую заработную плату, возможность выбора профессии и т.п. Возможен и адресный маркетинг, который будет направлен на привлечение на данную территорию специалистов конкретных профессий, разных уровней квалификации.

Маркетинговые стратегии территориального развития направлены на создание благоприятного имиджа территории, привлечение инвесторов и позиционирование данной территории как во внутренней, так и во внешней среде. Использование этих стратегий на данном этапе развития экономики является обоснованным, так как республика нуждается в притоке инвестиций, которые требуются для восстановления и развития реального сектора экономики.

Кроме вышеизложенных стратегий, необходимо выделить стратегию развития города, представляющую собой результат выбора целей и путей развития территории города на основе управленческих решений. Основная проблема данной стратегии заключается в ее разработке, принятии и реализации. При этом необходимо, чтобы она не просто соответствовала приоритетам и интересам определенных групп населения, а была объективно направлена на перспективные цели развития территории города для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества.

**Выводы.** Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что маркетинг территории способствует решению ряда стратегических задач развития города, а именно: привлечению дополнительных денежных средств (за счет притока инвестиций, экспорта товаров и т.п.); повышению конкурентоспособности города; созданию комфортных условий для жизни населения и привлекательной городской среды; снижению уровня социального напряжения на территории; активизации и расширению системы коммуникаций и др.

Реализация маркетинговых стратегий развития города позволит сформировать новый его образ, выработать новую методологию управления в условиях постоянно изменяющейся как внешней, так и внутренней среды, создать предпосылки сохранения и повышения его конкурентоспособности. Данные стратегии не могут вводиться одномоментно, для этого потребуется ряд последовательных мер, таких как: формулирование целей и параметров социального и экономического развития данной территории; формирование и организация территориальной маркетинговой системы; формализация показателей развития территории; создание механизма контроля выполнения выработанных мер; сопоставление достигнутых показателей с прогнозами, а также их корректировка в случае несоответствия.

### Список литературы

1. Панкрухин А.П. Маркетинг территорий. 2-е изд., доп. / А.П. Панкрухин. – СПб., 2006. – 416 с.
2. Старцев Ю.Н. Территориальный маркетинг: учеб. пособие / Ю.Н. Старцев. – Челябинск: Челяб. гос. ун-т, 2004.
3. Князева И.В., Маркетинг территорий / И.В. Князева, Е.В. Шевцова. – Новосибирск: Сибгас, 2007. – 200 с.

**Л.В. Кравцова**, к.э.н., доц.  
**В.А. Сильченко**  
ГОУВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика  
**L.V. Kravtsova, V.A. Silchenko**  
Donetsk National Technical University,  
Donetsk, Donetsk People's Republic

## ТРАНСПОРТ КАК РЕСУРС ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

### TRANSPORT AS AN ECONOMIC DEVELOPMENT RESOURCE DONETSK PEOPLE REPUBLIC

*Аннотация.* В статье сделан анализ транспортного потенциала Донецкой Народной Республики. Выделены недостатки, которые препятствуют его дальнейшему развитию. Определены основные пути решения проблем транспортной отрасли для дальнейшего экономического развития республики.

*Ключевые слова:* транспорт, инфраструктура, экономика, развитие.

*Abstract.* The article analyzes the transport potential of the Donetsk people's Republic. The drawbacks that hinder its further development are highlighted. The main ways of solving the problems of the transport industry for the further economic development of the Republic are determined.

*Keywords:* transport, infrastructure, economy, development.

**Постановка проблемы.** Среди наиболее значимых задач, стоящих перед Донецкой Народной Республикой, особое место занимает развитие транспортной инфраструктуры. Несмотря на проблемы, связанные с продолжением вооруженного конфликта в Донбассе, предприятия транспортной отрасли продолжают работать, обеспечивая рост объемов грузоперевозок и перевозки пассажиров.

Одним из важнейших направлений деятельности можно считать координацию транспортной политики на государственном уровне. Повышение значения предоставления транспортно-логистических услуг объясняется несколькими факторами. Наметившийся рост промышленного производства в республике, активизация деятельности компаний, вышедшая за пределы ДНР, требует расширения транспортной инфраструктуры. Поддержание этой тенденции требует развития транспортной инфраструктуры, т.е. увеличения количества центров складирования, таможенного оформления грузов, улучшения показателей обслуживания пассажиров, улучшения условий работы пунктов пропуска пассажиров на приграничных участках дороги.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Объектом научных исследований многих ученых является анализ транспортной отрасли как

основы развития территории. Наибольший интерес в настоящее время представляют работы таких ученых, как: Е.В. Зандер, А.Б. Тумхаджиев, Е.А. Ильина и другие.

В своей научной работе Е.В. Зандер проводит комплексную оценку транспортной инфраструктуры региона с развивающейся экономикой. Также ученый формирует набор индикаторов транспортной обеспеченности и определяет их целевые значения. В статье рассмотрены варианты социально-экономического развития региона с развивающейся экономикой и соответствующие им инвестиционные проекты с точки зрения их влияния на показатели транспортной обеспеченности. Сформулированы рекомендации по развитию транспортного комплекса [1].

Научные исследования А.Б. Тумхаджиева направлены на анализ состояния транспортной инфраструктуры региона с транзитивной экономикой, взаимодействия регионов на рынке транспортных услуг и сочетание использования разных видов транспорта, а также разработан кластерный подход с целью эффективного развития единой транспортной системы региона [2].

По мнению Е.А. Ильиной, с уровнем экономического развития государства напрямую связано и развитие транспортной сети. Автор утверждает, что для оценки значимости формы центра и начертания сети дорог в социально-экономическом развитии региона необходим анализ взаимосвязи количественных и качественных показателей расселения, развития сферы обслуживания населения и железнодорожной сети. Особое внимание уделено государственным программам развития транспортной отрасли [3].

Работа каждого из ученых полезна и имеет как научную, так и практическую ценность. По мнению авторов, наибольший интерес представляют исследования Е.А. Ильиной, в которых подробно анализируются наиболее значимые составляющие развития транспортной отрасли, влияющие на экономическое развитие государства.

**Цель исследования:** проанализированные научные работы не освещают в полной мере существенное значение региональных особенностей развития автотранспортного комплекса. Поэтому темой данного исследования определено значение развития транспортного потенциала для обеспечения экономического развития Донецкой Народной Республики. Это вызвало необходимость изучения роли транспортного комплекса в процессе повышения эффективности транзитного потенциала ДНР как одной из наиболее промышленно развитой территории юго-востока.

**Основные результаты исследования.** Разнообразие и обилие месторождений полезных ископаемых, выгодное экономико-географическое положение способствовали формированию в Донецкой области промышленного комплекса со сложной отраслевой структурой, первостепенные места в которой занимают добывающая, металлургическая, машиностроительная, химическая отрасли. Промышленный потенциал составляет основу хозяйственного комплекса республики. Длительное развитие предприятий отраслей промышленности обусловило высокий уровень

техногенной нагрузки на территорию, в 6 раз превышающий аналогичный показатель по Европе [4].

Решение экологических проблем, необходимость возрождения малых монопрофильных городов ДНР ставит вопрос о трансформации ее промышленной инфраструктуры. Одним из направлений становления экономики государства является создание современной транспортно-логистической инфраструктуры. Очевидно, что это не придется начинать с чистого листа. Сегодня транспортный комплекс региона представлен автомобильным и железнодорожным транспортом. Достаточно широко представлена в ДНР автотранспортная отрасль (14 % предприятий относятся к данной сфере деятельности). Ее развитию способствуют различные факторы:

- географическое положение республики, которое граничит с территориями с высокой степенью экономического развития;
- через территорию ДНР проходят международные, европейские и национальные транспортные коридоры;
- технико-экономический потенциал автодорог ДНР позволяет осуществлять значительный объем пассажирских и грузовых перевозок.

Согласно данным Главного управления статистики, в Донецкой Народной Республике автомобили обеспечивают около 60% всех транспортных перевозок (табл. 1) [5].

Таблица 1

Перевозка грузов по видам транспорта в  
Донецкой Народной Республике, млн.т.

Вид транспорта	Годы			
	2014	2015	2016	2017
Наземный	219,3	224,3	244,7	268,8
Автомобильный	131,7	125,3	149,8	166,3
Железнодорожный	87,6	94,9	99,0	102,5

Важными показателями при оценке уровня развития автотранспортного комплекса (АТК) являются следующие:

- соотношение пассажирских и грузовых перевозок;
- уровень развития транспортной инфраструктуры региона;
- коэффициент транспортной специализации;
- уровень развития инфраструктуры региона и степень ее использования.

Таблица 2

Соотношение пассажирских и грузовых перевозок  
в Донецкой Народной Республике

Показатель	Годы			
	2014	2015	2016	2017
Грузовые перевозки	532,0	533,6	531,8	521,1
Пассажирские перевозки	174,9	131,7	149,8	165,9
Соотношение пассажирских и грузовых перевозок	0,6:3	0,2: 4	0,4:3	0,5:3

Соотношение пассажирских и грузовых перевозок характеризует хозяйственную систему региона: если показатель превышает 1, то автомобильные перевозки в области ориентированы в большей степени на грузы, если меньше 1, то они ориентированы на пассажиров. Как свидетельствуют данные табл. 2, за период 2014-2017 гг. для Донецкой Народной Республики характерно существенное преобладание грузовых перевозок над пассажирскими. Подобное соотношение обуславливает необходимость дальнейшего развития в республике системы складирования, пунктов погрузки-выгрузки различных товаров и выделение этих составляющих в качестве приоритетных среди остальных видов транспортной инфраструктуры.

Таблица 3

Соотношение пассажирских и грузовых перевозок в мире

Страна	Соотношение пассажирских и грузовых перевозок
США	1:1
Япония	1:2
Российская Федерация	7:8
Страны Восточной Европы	3:5
Страны Северной Африки	2:5

Для характеристики уровня развития транспортной инфраструктуры региона используют такой показатель, как плотность автомобильных дорог с твердым покрытием. Этот показатель в среднем по республике составляет 303,4 км/1000 км<sup>2</sup>. Однако, по сравнению с европейскими аналогами, Донецкая Народная Республика имеет существенное отставание в развитии. К основным недостаткам можно отнести качество дорожного покрытия (разрушение покрытия, ямы и выбоины на дорогах, загрязнения), недостаточное количество оборудованных стоянок, наличие «диких» съездов и т.д. [6].

Развитию транспортной инфраструктуры может способствовать сбалансированное развитие инфраструктуры железнодорожного транспорта, возрождение аэропорта столицы Донецкой Народной Республики. Касательно железнодорожного транспорта в ДНР, отметим, что его перспективы во многом определяются результатами реализации заявленных проектов и программ развития данного сектора экономики. В качестве наиболее приоритетных можно выделить следующие проекты: восстановление железнодорожных линий, разрушенных в результате проведения боевых действий на территории республики.

Сложность развития транспортной инфраструктуры состоит в том, что, являясь «жестким» элементом всей социально-экономической системы, трудно поддается воздействию со стороны властей, поскольку для изменения «жестких» элементов инфраструктуры требуются значительные капиталовложения. Отсюда следует, что администрации городов могут лишь влиять на строительство дорог, терминалов, складских помещений, однако, как правило, они не в состоянии финансировать это строительство. И здесь задача

руководства республики состоит в координации субъектов, участвующих в создании новых элементов, формировании условий для капиталовложений в элементы республиканской инфраструктуры [7].

Учитывая вышесказанное, следует сказать, что совершенствование транспортной инфраструктуры для экономического развития Донецкой Народной Республики должно опираться, в первую очередь, на научно-обоснованные разработки и обеспечить:

- главенствующее развитие транспортной инфраструктуры по сравнению с другими отраслями экономики, позволяющее снять транспортные ограничения в производстве, сфере обращения и социальной сфере;
- адекватность развития транспортной системы общим социально-экономическим требованиям, предъявляемым к ней как экономикой, так и населением страны;
- рациональные схемы транспортно-экономических связей;
- согласованное развитие и экономически рациональное сочетание всех видов транспорта в соответствии с направлениями их эффективного использования, обеспечивающее снижение транзакционных и удельных транспортных издержек [8].

**Выводы.** Таким образом, модернизация транспортной инфраструктуры Донецкой Народной Республики, реализация выше указанных положений позволит улучшить экономические показатели государства, повысить эффективность транзитного потенциала республики, а также будет способствовать возрождению депрессивных территорий.

### Список литературы

1. Зандер Е.В. Развитие транспортной инфраструктуры как необходимое условие социально-экономического развития региона [Текст] / Е.В. Зандер, Е.А. Корякова // Сибирский журнал науки и технологий. – 2012. № 4. – С. 173-178.
2. Тумхаджиев А.Б. Развитие транспортной инфраструктуры региона [Текст] / А.Б. Тумхаджиев // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2012. № 3. – С. 197-200.
3. Ильина Е.А. Оценка влияния транспортной сети на экономическое развитие региона [Текст] / Е.А. Ильина // ARS ADMINISTRANDI. 2013. № 6. – С. 91-97.
4. Гриценко С.І. Стратегія випередженого розвитку транспортно-логістичних кластерів в Україні / С.І. Гриценко // Маркетинг в Україні. — 2012. — № 2. — С. 56-60.
5. Курбатова А.В. Экономика и организация управления транспортными потоками: монография – Екатеринбург: UrORAN, 2013 – 252 с.
6. Развитие транспортной инфраструктуры [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://: www. transport\\_econ](http://www.transport_econ).
7. Головкова Л.С. Обеспечение конкурентоспособности железнодорожного транспорта в условиях Евроинтеграции [Текст] / Л.С. Головкова, Г.В. Омельчак // Проблемы экономики транспорта. – 2014. № 7. – С. 80-87.
8. Мищенко Г.И. Механизмы государственного управления развитием транспортного обслуживания населения в регионе: дис. ... канд. наук гос. упр.: спец.: «Механизмы государственного управления» / Г.И. Мищенко. — Донецьк, 2014. – 256 с.

**В.В. Кремлева**, к.э.н., доц.  
**Д.С. Аджаматова**, к.э.н., доц.  
ГАОУ ВО «Дагестанский  
государственный университет  
народного хозяйства»,  
Махачкала, Россия  
**Kremleva V.V.**  
**Adzhamatova D.S.**  
Dagestan state university of the national  
economy,  
Makhachkala, Russia

## ПЕРСПЕКТИВЫ СБЕРБАНКА НА РЫНКЕ БАНКОВСКИХ УСЛУГ

### PROSPECTS OF SBERBANK IN THE MARKET OF BANKING SERVICES

*Аннотация.* Сбербанк, безусловно, является крупнейшим банком на рынке банковских услуг, однако на рынке присутствуют и другие банковские организации, способные составить конкуренцию Сбербанку. Это в основном системообразующие банки. Большой запас ликвидности, а также эффективная процентная политика дает Сбербанку возможность наращивать свой потенциал

*Ключевые слова:* нормативы ликвидности, процентная маржа, системообразующие банки, чистая ссудная задолженность, процентная политика.

*Abstract.* Sberbank is the universal bank which is the largest bank of the country in size of assets, profit and in other parameters among the Russian banks. Also Sberbank has a large supply of liquidity, and the effective percentage policy gives to Sberbank of an opportunity to increase the potential.

*Keywords:* standards of liquidity, percentage margin, systemically important banks, net loan debt, percentage policy.

**Актуальность исследования.** ПАО Сбербанк является лидером на рынке банковских услуг в РФ. Более того, по вкладам физических лиц только на долю Сбербанка приходится около половины привлеченных вкладов физлиц. Напомним, что крупных системообразующих банков в России 11, а всего банков в РФ – 558[8].

**Цель исследования** заключается в том, чтобы выяснить, будет ли дальше усиливаться монополия Сбербанка, и как будет выглядеть он будущем? Что позволило Сбербанку в период кризиса нарастить активы, повысить их рентабельность и при этом выплачивать дивиденды своим акционерам?

**Основные результаты исследования.** В декабре 2017 г. Сбербанк представил инвесторам свою новую стратегию развития на период 2018 – 2020 гг. [7]. Данная стратегия предполагает качественно новые ориентиры, основанные на технологическом лидерстве, масштабном наращивании бизнеса, а также максимальной эффективности. Прибыль Сбербанка в 2016 г. составила

549 млрд руб., при том, что по всему банковскому сектору РФ этот показатель составил 930 млрд. руб. В 2017 г. Сбербанк заработал уже 674 млрд руб. чистой прибыли. Несмотря на неблагоприятные условия развития банковского сектора (зачистка банковского сектора, просроченная задолженность), Сбербанк продолжает наращивать активы и улучшать свои показатели эффективности. За 2017 г. кредитование экономики выросло всего на 3,9%, но увеличился корпоративный кредитный портфель на 5,8%, розничный на 13,6%[4].

Рассмотрим роль Сбербанка на рынке всех банковских услуг (вклады, кредиты юридических и физических лиц) в табл. 1.

Таблица 1

Доля Сбербанка на рынке банковских услуг, % [4]

Показатель	01.01.2017	01.01.2018
Активы	28,9	28,7
Вклады	46,6	45,7
Привлеченные средства юридических лиц	22,1	21,5
Кредитование физических лиц	40,1	40,3
Кредитование юридических лиц	31,7	33

Достичь роста прибыли ПАО Сбербанк удастся благодаря эффективной процентной политике. Снижение ключевой ставки ЦБ способствует увеличению процентной маржи, и снижается средневзвешенная ставка по вкладам. Многие банки-конкуренты, наоборот, потеряли прибыль по причине снижения ключевой ставки ЦБ РФ, так как у них снизилась доходность кредитования, а ставку по вкладам им не удалось снизить в той же степени. Рентабельность активов Сбербанка самая высокая среди банков – конкурентов, и продолжает увеличиваться из года в год (табл. 2).

Таблица 2

Основные показатели эффективности ПАО «Сбербанк» [4]

Показатель эффективности	2016	2017
Рентабельность активов (ROA)	2,2	3,1
Рентабельность капитала (ROE)	13,6	14,9
Операционные доходы /Операционные расходы	32	37,5

Все качественные показатели Сбербанка выросли, как видно из табл. 2. Рост рентабельности активов и капитала означает рост прибыли банка.

Новая представленная стратегия Сбербанка предполагает получение прибыли 1 трлн руб. в 2020 г. [4], а также выплатить дивиденды акционерам за период 2018-2020 гг. в том же размере. Для сравнения: планируемая прибыль способна покрыть прогнозируемый дефицит Федерального бюджета на 2020 г. (869,9 млрд руб.)

Рассмотрим показатели устойчивости Сбербанка [2], представленные основными показателями – нормативами ликвидности и достаточностью капитала (табл. 3).



Таблица 3

Нормативы ликвидности ПАО Сбербанк РФ на 01.01.2016 – 01.01.2018 гг.[2]

Норматив	Фактические значения			Нормативные значения
	01.01.2018	01.01.17г.	01.01.16г.	
H1	14,97	13,6	11,9	$\geq 8\%$
H2	161,89	217	116,4	$\geq 15\%$
H3	264,9	301,6	154,4	$\geq 50\%$
H4	57,52	55,4	65,5	$\leq 120\%$

Запас ликвидности Сбербанка ежегодно увеличивается, это свидетельствует об огромном потенциале и больших возможностях кредитования экономики, как на короткий срок, так и на долгий (более года). Банк имеет реальную возможность (с большим запасом) расплатиться как по краткосрочным, так и по долгосрочным обязательствам. Коэффициенты долгосрочной ликвидности (H4) также выше норматива и имеют тенденцию к росту.

Выполнение нормативов по ликвидности за период свидетельствует о том, что Банк имеет возможности исполнять свои обязательства и по срочным привлеченным средствам (норматив H3). За рассматриваемый период наблюдается снижение нормативов мгновенной и текущей ликвидности Банка, которые, однако, выше минимального значения, установленного ЦБ РФ. Норматив долгосрочной ликвидности (H4) имеет положительную динамику роста, его значение намного ниже нормативного, это означает, что есть большой запас долгосрочных ресурсов (более года), что дает возможность банку вкладываться в долгосрочные активы.

Показатели нормативных значений ликвидности устанавливаются Центральным банком РФ [4]. В целях обеспечения экономических условий устойчивого функционирования банковской системы Российской Федерации, защиты интересов вкладчиков и кредиторов и в соответствии с Федеральным законом «О Центральном банке Российской Федерации» Центральный банк РФ устанавливает обязательные нормативы деятельности банков. За исследуемый период структура активов увеличилась также в сторону чистой ссудной задолженности [4] (рис.1). Также незначительно увеличилась доля денежных средств. Наибольшее снижение в структуре активов ПАО Сбербанка отмечается по статье чистые вложения и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи.

Доля Сбербанка на рынке розничных кредитов физическим лицам продолжала расти за 2014-2016 г.г. с 35,9 до 40,3%. Однако, доля кредитов корпоративным клиентам постепенно сокращается: 35% в 2014 г. и 33% в 2017 г. (Табл. 1). Это связано с оздоровлением и развитием российской банковской системы, и это говорит о том, что рынок банковских услуг становится все менее монополизирован. Рынок банковских услуг функционирует по правилам рыночной конкуренции.

**Выводы.** Рост капитала и прибыльности Сбербанка позволяет не только повышать доходность по его акциям, но и вкладываться в долгосрочные крупные инвестиционные проекты. При поддержке Сбербанка в России реализуется более 10 тыс. инвестиционных проектов, в том числе проекты в дотационных республиках Дагестан и Чечня. Долгосрочные ресурсы Сбербанка как собственные, так и привлеченные, позволяют ему осуществлять проектное финансирование на долгий срок и в крупном размере. Это сегмент, который способен обслуживать именно Сбербанк, который, безусловно, является крупнейшим банком на рынке банковских услуг. Сбербанк находится в первой строке среди системообразующих банков [5], таких как Газпромбанк, ВТБ, Россельхозбанк, Альфабанк. Большой запас ликвидности, а так же эффективная процентная политика дает Сбербанку возможности наращивать свой потенциал и прибыльность.

### Список литературы

1. Кремлева В.В., Сологубов В.М. Нововведения в банковском законодательстве - новый шаг к стабильности банковского сектора. В сборнике: Россия и мировое сообщество перед вызовами нестабильности экономических и правовых систем. Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2017. С. 112-114.
2. Годовой отчет ПАО «Сбербанк» за 2017 год. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/annual-reports>
3. «Об обязательных нормативах банков» Инструкция ЦБ РФ 139-И от 03.12.2012 (ред. от 13.02.2017)
4. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ras>
5. Сбербанк раздал прогноз по прибыли. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3496264>
6. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://riarating.ru/banks/20171227/630079927.html>
7. Стратегия развития Сбербанка 2020. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3496264> [https://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy\\_2020](https://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2020)
8. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.profbanking.com/articles/banki-otzyv-litsenzij.html>

**УДК 006.063**

**Е. И. Кулик, к.э.н., доц.**

**А. А. Тарасенко**

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика*

**E. I. Kulik, A. A. Tarasenko**

*SEE HPE «Donetsk Academy of Management and public administration under the Head of Donetsk, Donetsk People's Republic»*

## ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ СЕРТИФИКАЦИИ ПРОДУКЦИИ

### PECULIARITIES OF THE PRODUCTS CERTIFICATION SYSTEM

*Аннотация. В статье рассмотрена система сертификации продукции, выделены особенности международного, регионального и национального уровней данной системы, систематизированы отличия между добровольной и обязательной сертификацией, обоснованы проблемы процесса сертификации.*

*Ключевые слова: сертификация, система сертификации продукции, система международной, региональной и национальной сертификации, система добровольной и обязательной сертификации.*

*Abstract. The article is considered of the products certification system, peculiarities of the international, regional and national levels of this system are highlighted, differences between voluntary and mandatory certification are systematized, problems of the certification process are substantiated.*

*Keywords: certification, products certification system, system of international, regional and national certification, voluntary and mandatory certification system.*

**Постановка проблемы.** В условиях рыночных отношений сертификация направлена на улучшение качества продукции, защиту потребителя от недобросовестных производителей и является основным документом, подтверждающим качество продукции.

Проведение сертификации возможно только на основе системы сертификации, которая в свою очередь должна быть признана всеми ее участниками и зарегистрирована в соответствии с установленными правилами.

Единого подхода в области сертификации нет, этот процесс, даже на уровне ведущих стран и регионов мира отличается многообразием подходов. Учитывая этот факт, а также то, что в этом процессе участвует большое количество предприятий и большое многообразие производимых ими товаров и предоставляемых услуг, существует необходимость систематизировать весь процесс сертификации.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Методологические и теоретические аспекты создания системы сертификации были рассмотрены учеными-специалистами в области сертификации. Так, решению проблем при создании и внедрению системы сертификации были посвящены труды Адлер Ю.П., Окрепилова В.В., Горячевой В.В., Белых Т.А., Звягина И.М., Горленко О.А., Кленова Г.Э., Мирошникова В.В., Куме Х., Исикава К.

**Цель исследования.** Раскрыть особенности существующей системы сертификации продукции, систематизировать особенности данного процесса по уровням.

**Основные результаты исследования.** В настоящее время одной из особенностей сертификации является то, что все операции осуществляются в пределах установленной системы, которая имеет четко установленные правила их выполнения под руководством специального органа. Таким образом, совокупность участников сертификации, осуществляющих её по установленным правилам, и является системой сертификации.

По определению Международной организации по стандартизации (ISO), система сертификации продукции – это система, располагающая собственными правилами процедуры и управления для проведения сертификации соответствия. В общем виде систему сертификации составляют: центральные органы, проводящие надзор за ее деятельностью, нормативные документы, на соответствие которым осуществляется сертификация, правила сертификации, порядок и процедура сертификации.

Система сертификации действует на международном, региональном и национальном уровнях. На рис. 1 представлены уровни системы сертификации и приведены примеры по каждому уровню [1].

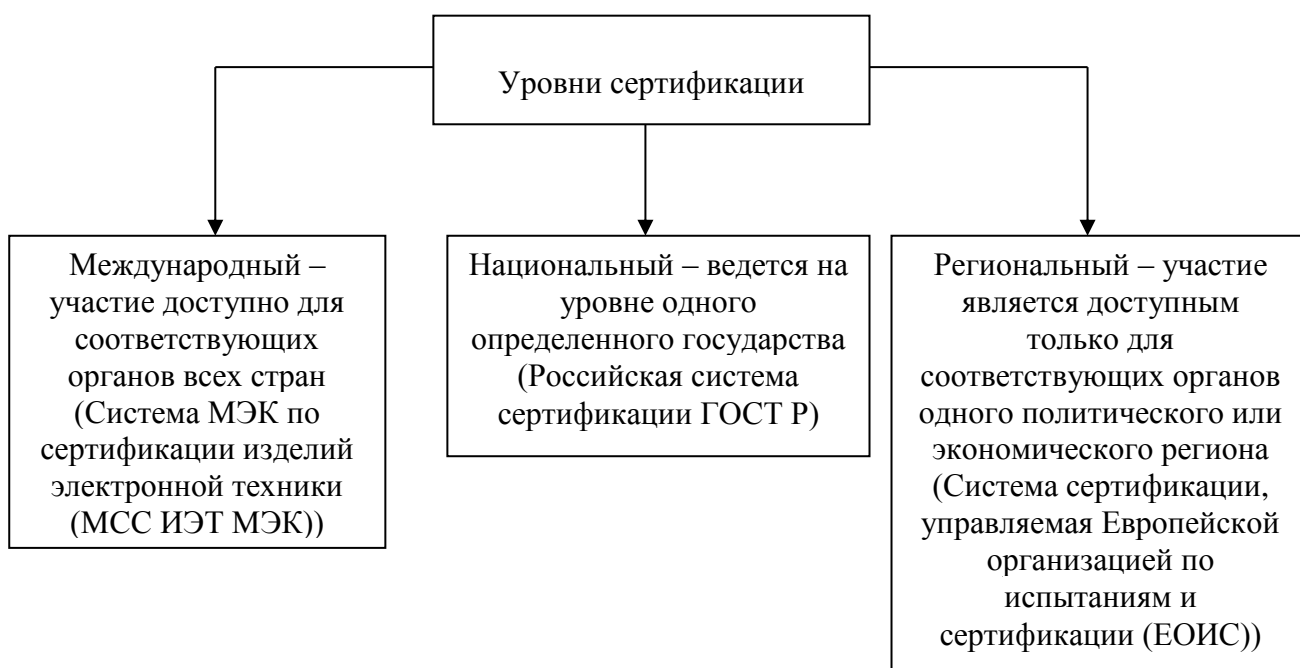


Рис. 1. Уровни распространения системы сертификации

Международная система сертификации имеет ряд особенностей. В настоящее время функционирует несколько международных сертификационных центров, которые могут выдавать международные сертификаты качества ISO, например: TUV CERT, США – O.T.C, Buro Veritas Quality International – Великобритания, Сертификат SGS, IQNET –International Certification Network– Международная сеть по сертификации, LLOYD Register – Великобритания, Сертификат DNV –Det Norske Veritas и других.[2]

Но для того, чтобы воспользоваться их услугами, необходимо, чтобы хотя бы один из международных вышеназванных органов имел аккредитацию в национальной системе сертификации. В первую очередь, при выборе международного органа сертификации, необходимо выбрать страну, аккредитация в которой наиболее целесообразна, а затем уже проводить переговоры.

Некоторые виды международных сертификатов могут выдавать и национальные органы сертификации: сертификация ISO, сертификация «Евро»,

сертификация СЕ. Преимуществами данной сертификации является более дешёвая цена по сравнению с зарубежными фирмами, примерно на 10-15%.

Но, с другой стороны, национальные органы сертификации недостаточно авторитетны за рубежом [1].

На практике предприятиям приходится проходить данную процедуру дважды: для внутренних покупателей в системе национальной сертификации, а для иностранных потребителей, в органе сертификации, аккредитованном в одном из национальных центров аккредитации для получения сертификата международного образца.

Результатом успешно сертифицированных продукции, услуг, персонала, систем менеджмента является соответствующий знак SIC, а также внесение сведений в единый реестр сертификатов.

В целом, можно считать, что получение сертификата соответствия международному стандарту является добровольным. Но прохождение продукцией сертификации международного образца считается обязательным условием её присутствия на международных рынках. Это, в свою очередь, открывает перспективы в привлечении дополнительных клиентов, как на внешнем рынке, так и на внутреннем и, соответственно, увеличения товарооборота.

Следующий уровень системы сертификации – это региональный. Системы сертификации на региональном уровне развиваются параллельно с развитием системы сертификации международных предприятий. Необходимость создания региональных систем и разработки соглашений по отдельным регионам определяется тем, что распространение международных систем сертификации ограничено [3].

Региональный уровень сертификации направлен на унификацию данного процесса в пределах конкретного региона и обеспечения взаимного признания результатов работ по сертификации. В разных регионах учреждены органы и организации, осуществляющий данный процесс, среди них: Панамериканский комитет стандартов (КОПАНТ), Арабская организация по стандартизации и метрологии (АСМО), Африканская региональная организация по стандартизации (АРСО), Международная ассоциация государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН), Межскандинавская организация по стандартизации (ИНСТА), Орган регионального сотрудничества стран Северной Европы (НОРДА) и др.

Как отмечалось выше, примером регионального уровня является Европейская система сертификации, в пределах которой действует более 700 органов по сертификации, сертифицируется более 5000 изделий, действует более 300 систем сертификации [4]. Основным принципом функционирования данной региональной системы сертификации является взаимное признание, сущность которого заключается в следующем.

Данная региональная система сертификации действует на принципе взаимного признания: если имеется директива ЕС, соответствие товара любому стандарту в любом государстве-члене дает право выхода этого товара на весь свободный рынок.

Еще одним уровнем системы сертификации выступает национальная система сертификации продукции, которая создается на национальном уровне правительственной или неправительственной организацией.

Признание сертификатов, выданных органом сертификации одной страны, в другой стране основывается как на межправительственных соглашениях, так и на основе двусторонних и многосторонних соглашений между национальными организациями по аккредитации.

Следует отметить, что национальные организации по аккредитации имеют компетентность только в той области, которая регулируется национальными стандартами. Национальные стандарты могут соответствовать международным, но для этого необходимо решение соответствующих национальных организаций по стандартизации и, как выше отмечалось, определенные договоренности на международном уровне. В противном случае, если национальный орган сертификации выдал сертификат соответствия ISO 9001, то он не имеет статуса международного, так как каждый орган сертификации выдаёт сертификаты соответствия требованиям своих национальных стандартов.

Выше указанные уровни системы сертификации отличаются по организации процесса и структуре, но вместе с тем они имеют общие условия функционирования:

- область применения: на несколько видов продукции (универсальная система) или на один (сертификация однородной продукции));
- один или несколько органов сертификации, обладающих организационной структурой и квалифицированными кадрами;
- нормативную базу;
- правила и последовательность проведения;
- состав участников и правила взаимодействия и др.

Таким образом, национальная система сертификации – это система сертификации, установленная национальным органом по стандартизации, метрологии и сертификации действующая на территории государства и служит для обеспечения государственного контроля продукции на рынке.

Для обеспечения гибкости и адаптивности этого процесса, сертификация проводится на добровольной и обязательной основе. Применение данных видов национальной сертификации позволяет на государственном уровне контролировать рынок, не тормозя его развитие. Указанные уровни сертификации имеют свои особенности, представленные в табл.1.

Данные виды национальной сертификации, наряду с отличиями, имеют и общие черты:

- являются формами подтверждения соответствия;
- декларация и сертификат равны по юридической силе;
- действуют на всей территории государства для всех единиц продукции и весь период их службы;
- прохождение добровольной сертификации не освобождает от обязательной.

**Отличительные признаки обязательной и добровольной системы сертификации**

Параметры	Обязательная	Добровольная
Основные цели проведения	Защита потребителей (физических и юридических лиц) от приобретения (использования) товаров, работ и услуг, которые опасны для их жизни, здоровья и имущества, а также для окружающей среды.	1. Обеспечение конкурентоспособности продукции (услуги) предприятия (борьба за клиента) 2. Реклама продукции (услуги), соответствующей не только треб. безопасности, но и требованиям, обеспечения качества выпускаемой продукции.
Основание для проведения	Национальные законодательные акты	По инициативе юридических или физических лиц либо по требования внешних устанавливающих факторов (например, требований рынка, бизнеса, конкуренции и прочих, на договорных условиях между заявителем и органом по сертификации.
Объекты	Перечни товаров, подлежащих обязательной сертификации, утвержденные национальным законодательством	Любые объекты
Нормативная база	Национальные стандарты, санитарные нормы и правила, которые устанавливают обязательные требования к качеству товаров	Национальные стандарты, стандарты организаций, системы добровольной сертификации, условия договоров
Используемые показатели	Показатели определены законодательными актами,	Существует право выбора показателей, которые он желает подтвердить
Выбор органа сертификации	Обращение в конкретную систему сертификации, предусмотренную законом	Выбор системы добровольной сертификации остается прерогативой самого заявителя
Документы	Существуют две равноправные формы документов подтверждения	Используется только документ в форме добровольного сертификата соответствия

В целом необходимо отметить, что независимо от уровня сертификации, существуют недостатки в данном процессе различного характера:

- крайне низкая осведомленность потребителей о системах менеджмента качества и сертификации. Потребители редко реагируют на выявленные нарушения и практически не обращают внимания на маркировочные знаки, указывающие на наличие у предприятия сертификата того или иного уровня;

- недостаточная степень разработанности нормативно–правовой базы, связанной с проведением добровольной сертификации;

- относительно низкий размер штрафных санкций. В случае, если компании и приходится заплатить штраф, на ее доходах это никак не отразится;

– недоверие потребителей к самой системе сертификации. Такая ситуация приводит к снижению мотивации выполнения данной нормы законодательства.

Вышеуказанные проблемы не способствуют развитию системы сертификации, однако предприятие имеет возможность повлиять на большинство внутренних проблем и внедрить такую систему сертификации, которая будет реально работать и приносить выгоду, как самой компании, так и общественности.

**Основные результаты исследования.** Систематизированы особенности системы сертификации, как в целом, так и по отдельным уровням, обоснованы проблемы процесса сертификации.

**Выводы.** В работах по сертификации участвуют предприятия, учреждения и организации, независимо от форм собственности (в том числе других стран), признающие и выполняющие ее правила. При проведении сертификации они осуществляют взаимодействие с международными, региональными и национальными системами сертификации других стран.

Настоящее развитие системы сертификации является актуальным, поскольку в ней заинтересованы не только потребители, но и производители. Взаимодействие интересов двух противоположных сторон, в свою очередь, приводит к появлению на рынках только качественных и конкурентоспособных товаров и услуг.

### Список литературы

1. Бонюшко Н.А. Управление качеством и конкурентоспособностью: учебное пособие / Н.А. Бонюшко, А.А. Семченко. – СПб.: Изд-во СПбГЭФ,У 2012. – 60 с.
2. Горбашко Е.А. Управление качеством: учебник для бакалавров. – 2-е изд., испр. и доп. / Е.А. Горбашко. – М.: Юрайт, 2014. – 463 с.
3. Исикава К. Японские методы управления качеством / К. Исикава. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 199 с.
4. Пономарев С.В. Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества / С.В. Пономарев, В.Я. Белобрагин. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с.

**УДК: 338.2**

**Е.Г. Курган**, к.э.н., доц.,  
*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»*  
**Т.А. Кодеругин**  
*Министерство связи,  
Донецк, Донецкая Народная Республика*  
**E.G. Kurgan**,  
*Donetsk national Technical University*  
**T.A. Koderugin**  
*Ministry of Communications,  
Donetsk, Donetsk People's Republic*



## АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

### ANALYSIS OF THE CURRENT STATE OF THE BANKING SYSTEM OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

*Аннотация. В статье рассматривается Статус Центрально Республиканского Банка Донецкой Народной Республики, анализируется принадлежность банковской системы Донецкой Народной Республики.*

*Ключевые слова: Центральный Республиканский Банк, централизованная банковская система, рыночная банковская система.*

*Abstract. The article examines the status of the Central Republican Bank of the Donetsk People's Republic, analyzes the membership of the banking system of the Donetsk People's Republic.*

*Keywords: Central Republican Bank, centralized banking system, market banking system.*

**Постановка проблемы.** Важную роль в поддержании устойчивости банковской системы и обеспечении финансовой стабильности государства играет макроэкономическая политика государственных органов власти. Ее реализация, как правило, возлагается на Центральный Банк. Экономическая политика государства и Банка, как ее главного проводника в банковской системе, должна быть сосредоточена не только на решении антикризисных задач, но и ориентирована на повышение качественного уровня финансового посредничества. Регулирующее воздействие Центрального Банка на устойчивость банковской системы страны осуществляется в следующих формах – прямое регулирование, косвенное регулирование и надзор. Следует также отметить, что устойчивость банковской системы зависит не только от строгости требований к ней: наоборот, иногда избыточная требовательность в стремлении соответствовать международным «стандартам» может нанести большой ущерб финансовой стабильности. Именно поэтому переход отечественного банковского сектора на международные стандарты должен происходить плавно и преследовать в первую очередь цели, важные для экономики страны.

**Цель исследования:** проанализировать современное состояние Центрально республиканского банка Донецкой Народной Республики (далее – ЦРБ ДНР), сравнить функции и инструменты ЦРБ ДНР, Центрального банка Российской Федерации и Национального банка Украины, определить принадлежность ЦРБ ДНР к уровневой структуре банка.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Проблемам изучения банковского сектора и Банка в целом посвящены работы следующих ученых-экономистов и специалистов – Грязнова А.Г., Молчанова А.В., Питателева В. А., Панова Г. С. Некоторые исследователи говорят о том, что банк – это посреднический институт, который связывает различные хозяйствующие субъекты, опосредует их финансово-экономические отношения и сам в собственных интересах и на свои средства вступает в подобные

отношения. Другие (например, зарубежные экономисты Роджер Миллер, Дэвид Ван-Хуз) характеризуют банк в качестве депозитного учреждения, относительно не ограниченного в возможности предоставления коммерческих ссуд и имеющего законное право создавать чековые депозиты. Но вопросы развития банковского сектора и Банка в непризнанных республиках и особенностей его функционирования остаются мало изученными.

**Основные результаты исследования.** Банковская система Донецкой Народной Республики (ДНР) начала формироваться с октября 2014 г., после ухода украинских банков с территории Донецкой Народной Республики, практически с нуля. Основной задачей формирования собственной банковской системы как условия выживания молодого государства стало создание Центрального Республиканского Банка (ЦРБ) ДНР как банка первого уровня. Действующим Положением о ЦРБ ДНР, утвержденным Постановлением Президиума Народного Совета ДНР № 8-2 от 06.05.2015 г., определено, что к полномочиям ЦРБ ДНР относится, в частности, выдача лицензий коммерческим и иным банкам. Тем не менее, ЦРБ ДНР на сегодняшний день остается единственным банком, действующим на территории Республики, что не позволяет квалифицировать существующую банковскую систему в качестве двухуровневой.

Организационная структура ЦРБ ДНР является линейно-функциональной. Во главе банка стоит председатель, имеющий 4 заместителей. В ЦРБ 14 департаментов и свыше 50 отделов. Через банк люди могут производить уплату коммунальных услуг, а так же получать социальные выплаты. ЦРБ является единственным лицензированным органом в сфере банковской деятельности на территории ДНР.

Состоянием на февраль 2018г., ЦРБ ДНР имеет следующие показатели:

- 320 отделений;
- количество платежных карт 600 тысяч;
- количество банкоматов составило 98 штук;
- количество POS терминалов 409 штук.

ЦРБ ДНР, согласно действующему Положению, является специально уполномоченным органом лицензирования в сфере банковской деятельности, профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг, деятельности по предоставлению финансовых услуг. Таким образом, в Положении прописано, что банковская система Донецкой Народной Республики в будущем может стать двухуровневой за счет подключения к системе коммерческих и иных банков, прошедших процедуру лицензирования в ЦРБ. Тем не менее, пока что банковская система Донецкой Народной Республики за более чем три года ее существования фактически остается одноуровневой. ЦРБ ДНР находится в собственности государства и является монополистом на рынке банковских услуг, система управления банками является централизованной и проводится политика единого банка, что полностью соответствует признакам согласно табл.1, распределительной (централизованной) монобанковской системы. Банковские же системы РФ и Украины по первым пяти признакам полностью соответствуют особенностям рыночной системы.

Как в Украине, так и в России государство не отвечает по обязательствам ЦБ, так же, как и ЦБ – по обязательствам государства, если они не приняли на себя такие обязательства или если иное не предусмотрено законом. В свою очередь, ЦБ не отвечает по обязательствам кредитных организаций, за исключением случаев, когда ЦБ принимает на себя такие обязательства, а кредитные организации не отвечают по обязательствам ЦБ, за исключением случаев, когда они принимают на себя такие обязательства. В Положении о ЦРБ ДНР упоминаний о взаимной ответственности между ЦРБ ДНР и государством, а также ЦРБ ДНР и другими финансовыми учреждениями, нет.

Таблица 1

Признаки рыночной банковской системы и централизованной

Отличительные признаки	Распределительная (централизованная) банковская система	Рыночная банковская система
1. По типу собственности	Государство единственный собственник на банки	Многообразие форм собственности
2. По степени монополизации	Монополия государства на формирование банков	Монополия государства на банки отсутствует, любые юридические и физические лица могут образовать свой банк, возможна банковская конкуренция
3. По характеру системы управления	Централизованная (вертикальная) схема управления	Децентрализованная (горизонтальная) схема управления
4. По количеству уровней системы	Одноуровневая	Двухуровневая (или трехуровневая – в США)
5. По характеру банковской политики	Политика единого банка	Политика множества банков
6. По характеру взаимоотношений банков с государством	Государство отвечает по обязательствам банков	Государство не отвечает по обязательствам банков, так же как банки не отвечают по обязательствам государства
7. По характеру подчиненности	Банки подчиняются правительству, зависят от его оперативной деятельности	Центральный банк (ЦБ) подотчетен парламенту, коммерческие банки подотчетны своим акционерам, наблюдательному Совету
8. По выполнению эмиссионных и кредитных операций	Кредитные и эмиссионные операции сосредоточены в одном банке (кроме отдельных банков, которые не выполняют эмиссионные операции)	Эмиссионные операции сосредоточены только в ЦБ; операции по кредитованию предприятий и физических лиц выполняют только коммерческие банки
9. По способу назначения руководителей банка	Руководитель банка назначается центральной или местной властью, вышестоящими органами управления	Руководитель ЦБ утверждается парламентом. Председатель коммерческого банка назначается его Советом

Исходя из того, что, согласно Положению, ЦРБ исполняет функции расчётно-кассового центра ДНР, следует заключить, что упомянутые выше отношения ответственности на ЦРБ ДНР не распространяются. Функции, возложенные на ЦРБ ДНР во исполнение задач и целей расчётно-кассового

центра и осуществления деятельности по оказанию банковских и финансовых услуг, перечисленные в п. 11 Положения, также не содержат упоминаний о подобной ответственности либо ее отсутствии.

Следует также отметить, что понятие «расчетно-кассовый центр (РКЦ)» взято из ранее действовавшей практики организации банковской деятельности РФ (до 2014 г.), при которой РКЦ представлял собой структурное подразделение, действующее в составе территориального учреждения ЦБ РФ и осуществляющее банковские операции с денежными средствами. Таким образом, по сути, РКЦ не является самостоятельной банковской структурой, и, очевидно, статус РКЦ для ЦРБ ДНР предполагал его встраивание в перспективе в банковскую систему РФ.

В настоящее же время в РФ территориальные учреждения Банка России преобразованы в отделения главных управлений Банка России, а действовавшие в составе территориальных учреждений Банка России Главных РКЦ были упразднены, их функции переданы отделениям. Поэтому в ходе дальнейшего развития и реформирования банковского законодательства ДНР следует пересмотреть действующий статус ЦРБ ДНР в качестве РКЦ, а также определить его взаимную ответственность в отношении обязательств государства и, возможно, других создаваемых в перспективе финансовых учреждений на территории Республики.

Что касается признака 7 табл. 1, то, согласно Положению, ЦРБ ДНР является республиканским органом государственного управления с особым статусом, установленным законодательством ДНР. Деятельность ЦРБ направляется и координируется Советом Министров ДНР через Министерство финансов ДНР. Следовательно, ЦРБ ДНР подчиняется Правительству и зависит от его оперативной деятельности, что полностью соответствует централизованной распределительной банковской системе. Для сравнения: правовой статус НБУ подразумевает, что НБУ является центральным банком Украины, особым центральным органом государственного управления, является экономически самостоятельным органом, имеет статус юридического лица. Банк России не является органом государственной власти, вместе с тем его полномочия по своей правовой природе относятся к функциям государственной власти, поскольку их реализация предполагает применение мер государственного принуждения. Коммерческие банки в РФ и Украине самостоятельно выстраивают свою экономическую политику в рамках законов, подчиняясь собственным самостоятельно сформированным органам управления, что подпадает под признаки рыночной банковской системы.

В отношении концентрации или разделения кредитных и эмиссионных операций банковская система ДНР по состоянию на данный момент опять же совершенно не соответствует признакам рыночной банковской системы. Ввиду отсутствия собственной валюты в ДНР в качестве расчетной единицы используется российский рубль, денежное обращение контролируется и координируется со стороны ЦРБ ДНР. Кредитные же операции на территории ДНР до настоящего времени не осуществляются (за исключением ломбардов), однако ЦРБ ДНР запустило краткосрочное кредитование населения в 2017 г.

Запуск системы кредитования в ДНР возможен только после стабилизации военной ситуации в стране. По заявлению пресс-службы ЦРБ, технически, они готовы предоставить услугу кредитования уже сейчас. Для этих целей была создана Финансовая компания «РОСТ», которая занимается кредитованием как частных лиц так и малого бизнеса.

Что касается последнего признака табл. 1, то, согласно п. 21 Положения о ЦРБ ДНР, Председатель ЦРБ назначается и освобождается от должности Народным Советом ДНР по представлению Главы ДНР. Кандидатуру на пост Председателя ЦРБ для представления рекомендует Министр финансов. Председатель ЦРБ назначается сроком на 5 лет. Таким образом, в условиях полного отсутствия коммерческих банков и нормативно-правовой базы для их деятельности можно заключить, что и по способу назначения руководителей банка банковская система ДНР на данный момент полностью соответствует признакам централизованной распределительной системы.

Следовательно, рассмотрев приведенные в табл. 1 отличительные признаки централизованной и рыночной банковской систем, можно заключить, что действующая на данный момент банковская система ДНР по подавляющему большинству из них соответствует условиям централизованной монобанковской распределительной системы, и нет ни одного признака (за исключением отдельных пунктов Положения, носящих пока декларативный характер), который свидетельствовал бы о ее принадлежности к рыночной двухуровневой банковской системе. Учитывая, что процессы формирования рыночной банковской системы в ДНР затормозились на неопределенное время по причине неясности общих перспектив развития Республики и ее политического статуса, не исключено, что такая ситуация в банковской системе ДНР может сохраниться надолго.

**Выводы.** В ходе дальнейшего развития банковской системы ДНР целесообразно исходить из возможности сохранения ее централизованного распределительного характера в будущем и формирования соответствующей правовой базы с учетом ее идентичности реально действующим экономическим отношениям.

### Список литературы

1. Белоглазова, Г. Н. Банковское дело : учеб. для ВУЗов / Г. Н. Белоглазова, Л. П. Кроливецкая, Н. А. Савинская. – Москва : Финансы и статистика , 2005. – 481 с.
2. Постановление Президиума Совета Министров ДНР «Об утверждении Положения о Центральном Республиканском Банке ДНР и других вопросах его деятельности» от 06 мая 2015 г. № 8-2. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Донецк, 2015. – Режим доступа: <https://crb-dnr.ru/regulations/postanovlenie-no-8-2-ot-06052015-g.html>. – Загл. с экрана
3. Давыдова, Л.В. Теоретические аспекты проблем финансовой стабильности коммерческих банков / Л. В. Давыдова, С. В. Кулькова // Финансы и кредит. – 2015. – № 2. – С. 2-6.
4. Заров, К. Г. Обобщенный анализ возможностей повышения прибыли коммерческого предприятия / Заров К. Г. // Финансовый менеджмент. – 2014. – № 1. – С. 3-9.
5. Кабушкин, С. Н. Управление банковским кредитным риском: учебн. пособ. / С. Н. Кабушкин. – Москва: Новое издание, – 2014. – 336 с.

**Е.Г. Курган**, к.э.н., доц.

**О.Ю. Савченко**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

**E.G. Kurgan, O.J. Savtchenko**

*Donetsk national Technical University*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ**

### **IMPROVING THE STATE STRATEGIC PLANNING AND FORECASTING SYSTEM**

*Аннотация. В статье определены современные тенденции системы государственного стратегического планирования и прогнозирования, а также представлены основные направления развития системы государственного стратегического планирования и прогнозирования в Донецкой Народной Республике. Проведен анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз при реализации направлений по совершенствованию системы государственного стратегического планирования.*

*Ключевые слова: государственное стратегическое планирование, прогнозирование, система, информационная платформа.*

*Abstract. In article current trends of system of the state strategic planning and forecasting are defined and also the main directions of development of system of the state strategic planning and forecasting in the Donetsk People's Republic are presented. The analysis strong and weaknesses, opportunities and threats at realization of the directions on improvement of system of the state strategic planning is carried out.*

*Keywords: state strategic planning, forecasting, system, information platform.*

**Постановка проблемы.** Совершенствование системы государственного стратегического планирования и прогнозирования, как важнейшего инструмента влияния на социально-экономическое развитие государства, является актуальной темой исследования. В настоящее время отсутствие целостной системы государственного стратегического планирования, как в Российской Федерации, так и в Донецкой Народной Республике не позволяет достичь должного эффекта стратегических решений по социально-экономическому развитию.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Проблемы государственного стратегического планирования постоянно находятся в поле зрения научных и практических работников государственного управления и экономики. Существенный вклад в решение указанных проблем отражен в работах современных исследователей О.О. Смирновой [2], Ж.А. Сапара [3], Ю.В. Кузнецова [4]. Однако по данной тематике остается ряд нераскрытых вопросов, требующих проведения дальнейших исследований.

**Целью статьи** является определение направлений усовершенствования системы государственного стратегического планирования и прогнозирования и обоснование их необходимости.

**Основные результаты исследования.** Одним из важнейших видов

ресурсов современного общества являются информационные ресурсы. Со временем значимость информационных ресурсов возрастает; одно из свидетельств этого заключается в том, что они становятся товаром, совокупная стоимость которого на рынке сопоставима со стоимостью традиционных ресурсов. Информация должна быть точной, полной и своевременной.

Однако на данный момент в государственных структурах существует ряд проблем в работе с информацией. Разобщенность методов при сборе, обработке и анализе информации значительно затрудняет стратегическое планирование в различных отраслях промышленности и в государстве в целом, а, следовательно, снижает эффективность развития, как отдельных отраслей, так и государства.

Одним из эффективных способов решения вышеуказанной проблемы является создание и формирование единого информационного Дата-центра или центра хранения и обработки данных, в т.ч. информационной платформы удаленного доступа для работы с документами стратегического планирования для хранения, обработки, анализа данных во всех сферах деятельности.

Основой информационного Дата-центра или центра хранения и обработки данных является первичная информация из различных отраслей промышленности (статистические данные, результаты деятельности предприятий, организаций различных отраслей промышленности).

Планирование и прогнозирование, как в отдельных отраслях промышленности, так и в государстве в целом, осуществляется на основании первичной информации, в зависимости от территориального признака (государство в целом, район, город) и периода, на который осуществляется прогноз и планирование (краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный период) [1] (рис. 1).

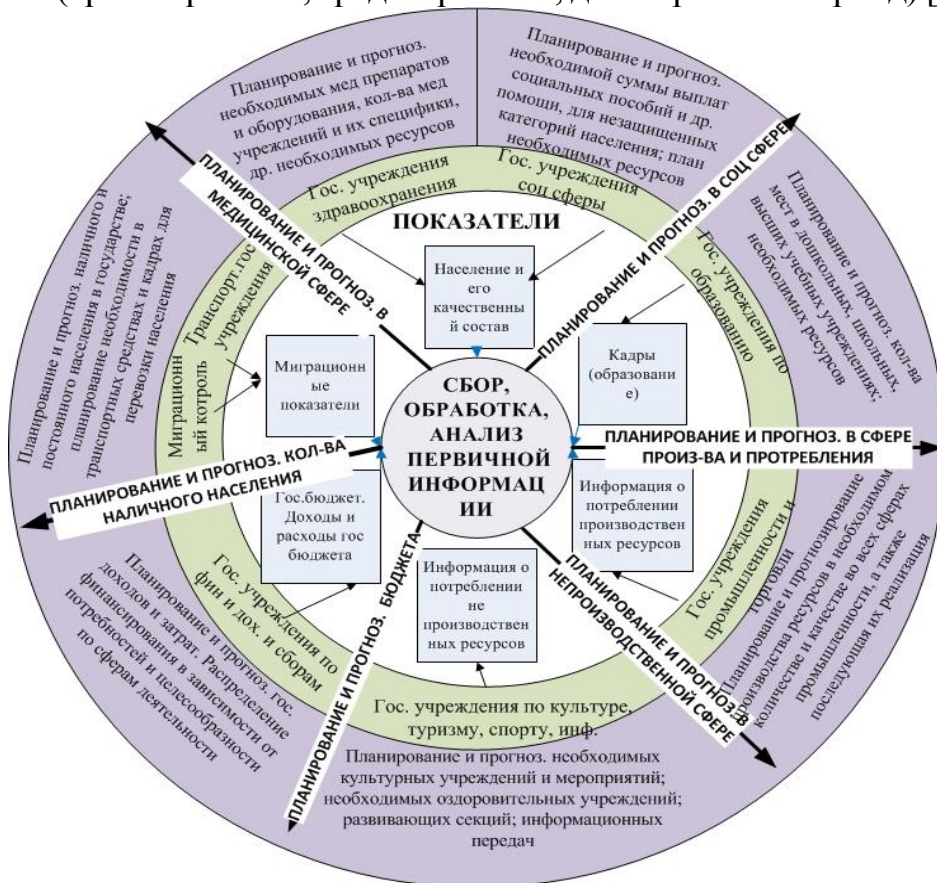


Рис. 1. Схема обмена информацией для стратегического планирования и прогнозирования в государственной сфере на кратко-, средне-, долгосрочный период

Рассмотрим основные цели, задачи проекта информационного Дата-центра, этапы выполнения проекта, ресурсы необходимые для выполнения проекта (табл. 1).

Таблица 1

Основные параметры проекта информационного Дата-центра

Цель проекта	Создание и формирование единого информационного Дата-центра, в т.ч. информационной платформы удаленного доступа для работы с документами стратегического планирования для хранения, обработки, анализа данных во всех сферах деятельности способствует: 1) снижению коррупционного фактора; 2) снижению механических опечаток и ошибок; 3) снижению времени на ввод, обработку анализ данных; 4) недопущению несогласованности данных в различных источниках информации; 5) возможности формирования общей картины деятельности как отдельной организации и отрасли, так и государства в целом.
Задачи по освоению и реализации проекта	1) Формирование необходимых ресурсов в необходимом количестве и необходимого качества 2) Формирование единого информационного Дата-центра, в т.ч. информационной платформы удаленного доступа для работы с документами стратегического планирования 3) Обучение кадров по работе с единым информационным Дата-центром 4) Наполнение Дата-центра информацией 5) Формирование документов в информационной платформе удаленного доступа для работы с документами стратегического планирования
Исполнители проекта	Органы государственной власти
Участники проекта	Органы государственной власти, субъекты хозяйственной деятельности, учреждения и организации
Этапы реализации проекта	1) Подготовительный этап: формирование законодательной базы, техники и технологий для осуществления проекта, формирование кадрового потенциала по реализации данного проекта, поиск необходимых финансовых ресурсов для реализации проекта 2) Формирование в едином информационном поле баз данных, статистических данных, реестров, данных по кодировке и классификации 3) Формирование информационной платформы по работе с документами стратегического планирования, подключенного к общему информационному полю 4) Тестирование информационной платформы 5) Подключение участников проекта к информационной платформе и выдача доступа, инструктирование 6) Работа с помощью информационной платформы участников проекта 7) Формирование результатов по работе с информационной платформой
Ресурсы, необходимые для выполнения проекта	1) Законодательная база 2) Финансовые ресурсы 3) Материально-техническое обеспечение 4) Кадровые ресурсы
Ожидаемый результат	Формирование единого информационного Дата-центра (data center), или центра хранения и обработки данных, в т.ч. информационной платформы удаленного доступа для работы с документами стратегического планирования, хранения, обработки, анализа данных во всех сферах деятельности.



Рассмотрим SWOT-анализ формирования единого информационного Дата-центра, в т.ч. информационной платформы удаленного доступа для работы с документами стратегического планирования (табл. 2).

Таблица 2

SWOT-анализ формирования единого информационного Дата-центра

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<p>1. Наличие кадрового потенциала для формирования и разработки информационной платформы</p> <p>2. Наличие кадрового потенциала, желание обучаться пользоваться данным информационной платформы</p> <p>3. Наличие учебных заведений, кадровых ресурсов для освоения и работы с информационной платформой</p>	<p>1. Информационная система безопасности</p> <p>2. Необходимость техническом оснащении высокого качества и необходимых характеристик (сервер основной и запасной, в случае неполадок)</p> <p>3. Отсутствие опыта при формировании подобной информационной платформы</p> <p>4. Законодательная база</p>
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<p>1. Единая информационная база, информационный ресурс, недопущение несогласованности данных в различных источниках информации</p> <p>2. Недопущение механических ошибок (опечатки неправильные расчеты) благодаря автоматизированной системе формирования отчетов</p> <p>3. Возможность отследить полный спектр деятельности предприятий и отраслей в целом</p> <p>4. Сокращение процедуры согласования и утверждения документов стратегического планирования</p> <p>5. Формирование возможности взаимоувязки документов стратегического планирования с другими информационными источниками, для отслеживания выполнения плановых показателей государственного уровня и разрезе отраслей промышленности отраслевым предприятиям, предприятиям в смежных отраслях</p> <p>6. Недопущение угрозы дублирования мероприятий, финансирования, перекладывания ответственности за исполнение программных мероприятий, показателей или программы в целом, благодаря системе кодирования мероприятий, показателей, источников финансирования и взаимоувязки документов стратегического планирования</p> <p>7. Препятствие и снижение коррупционных рисков</p> <p>8. Система «Экологический офис или Зеленый офис» - экономия канцелярских товаров</p>	<p>1. Хакерские атаки, блокирование информационной платформы, опубликование информации в открытых источниках</p> <p>2. Низкий уровень компьютерной грамотности сотрудников на местах, которые будут пользоваться информационной платформой</p> <p>3. Низкие технические характеристики компьютерной техники на местах, что значительно осложняет работу с информационной платформой</p> <p>4. Отсутствие возможности постоянного, бесперебойного подключения на местах к интернету, в связи с боевыми действиями. Присутствует необходимость удаленной работы без временного доступа в интернет</p>

Для полноценного понимания поэтапного совершенствования процессов по совершенствованию системы государственного стратегического

планирования и прогнозирования в Донецкой Народной Республике, рассмотрим дорожную карту (табл. 3).

Таблица 3

Дорожная карта по совершенствованию системы государственного стратегического планирования и прогнозирования в Донецкой Народной Республике

№ п п	Мероприятие	Содержание	Ожидаемый результат Целевой показатель Форма исполнения	Ответственные исполнители, соисполнители, участники
1	2	3	4	5
1.	Оценка состояния и потенциала государственного стратегического планирования и прогнозирования	Проведение необходимых процедурных, логических мероприятий по оценке текущего состояния и потенциала стратегического планирования и прогнозирования государства в целом, и отдельных отраслей промышленности	1. Анализ существующей нормативно-правовой базы в сфере государственного стратегического планирования. 2. Оценка существующей технической и технологической базы. 3. Оценка существующего кадрового потенциала. 4. Определение проблемных вопросов возобновления регистрации и деятельности предприятий, поиск собственников, инвесторов, финансовых, кадровых, энергетических источников и ресурсов.	Совет Министров, Народный Совет, профильные министерства и ведомства
2.	Формирование перечня необходимых ресурсов для реализации мероприятий по совершенствованию стратегического планирования и прогнозирования государства в целом, и отдельных отраслей промышленности	Выявление «белых пятен» в существующей системе государственного стратегического планирования и прогнозирования, определение необходимой ресурсной базы по ее усовершенствованию	1. Определение проблемных вопросов по существующим нормативно-правовым документам в сфере стратегического планирования и перечня нормативно-правовых актов, которые необходимо разработать, согласовать, принять. 2. Определение качественных и количественных характеристик необходимых ресурсов. 3. Определение источников финансирования и приобретения необходимых ресурсов.	Совет Министров, Народный Совет, профильные министерства и ведомства
3.	Нормативная правовая база функционирования отрасли	Разработка и принятие необходимой нормативной правовой базы	1. Нормативно-правовые акты (законы, порядки, методики и т.п.) о документах стратегического планирования на –кратко, -средне, -долгосрочные периоды, согласно уровней стратегического планирования (государственный, административно-территориальный, отраслевой). 2. Технические регламенты, положения, инструкции.	Совет Министров, Народный Совет, профильные министерства и ведомства

1	2	3	4	5
4.	Институциональные основы и механизмы государственного стратегического планирования	Создание институциональных основ и механизмов взаимодействия в сфере государственного стратегического планирования и прогнозирования	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Центральные органы исполнительной власти, их структурные подразделения и подведомственные организации.</li> <li>2. Органы местного самоуправления, их территориальные подразделения.</li> <li>3. Структуры, положения, организационно-функциональные регламенты организаций, предприятий.</li> <li>4. Организация и функционирование, разработка механизма государственного взаимодействия в сфере государственного стратегического планирования и прогнозирования.</li> <li>5. Внедрение, отработка и использование первоначального понятийного, логистического, информационного сопровождения процессов.</li> </ol>	Совет Министров, Народный Совет, профильные министерства и ведомства, административно-территориальные единицы, предприятия, организации учреждения
5.	Научная, методическая и методологическая деятельность.	Проведение и реализация научной, методической и методологической работы в сфере государственного стратегического планирования	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Восстановление и запуск технологических процессов и технических регламентов.</li> <li>2. Кадровый и методический потенциал и научная ресурсная база профильных министерств, учебных и научных заведений.</li> </ol>	Совет Министров, Народный Совет, профильные министерства и ведомства, административно-территориальные единицы, предприятия, организации учреждения
6.	Профессионально-кадровый потенциал предприятий и организаций	Восстановление количественного и качественного профессионально-кадрового потенциала	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка основ концепции государственной кадровой политики по подготовке специалистов.</li> <li>2. Создание системы поиска, подбора и обучения персонала заданных квалификационных требований.</li> </ol>	Совет Министров, Народный Совет, профильные министерства и ведомства, административно-территориальные единицы, предприятия, организации учреждения
7.	Формирование и реализация комплексной кадровой политики	Кадровые технологии подготовки и использования персонала Государственный план подготовки квалифицированных кадров	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постоянная система обучения.</li> <li>2. Дополнительные курсы подготовки и переподготовки.</li> </ol>	Совет Министров, Народный Совет, профильные министерства и ведомства, административно-территориальные единицы, предприятия, организации учреждения

1	2	3	4	5
8.	Информационная поддержка	Разработка информационного Дата-центра или центра хранения и обработки данных и наполнение информационного пространства	1. Единое информационное пространство. 2. Современные вычислительные комплексы. 3. Объектные пулы реестров юридических и физических лиц, групп и наименований товаров, видов экономической деятельности, смысловых, объектных, дислокационных, территориальных признаков и показателей.	Профильные министерства и ведомства, организации, предприятия, учреждения
9.	Техническое перевооружение	Модернизация необходимого оборудования	1. Оборудование, обучение, приемы.	Профильные министерства и ведомства, организации, предприятия, учреждения
10.	Математическое моделирование и алгоритмизация процессов	Разработка показателей и механизмов. приемов математического моделирования для принятия управленческих решений	1. Показатели и алгоритмы математического моделирования и алгоритмизации экономических процессов. 2. Автоматизация анализа полученных данных	Профильные министерства и ведомства, организации, предприятия, учреждения

**Выводы.** Принимаемые стратегические решения, в отличие от тактических или оперативных, носят более долгосрочный характер и в большинстве случаев не могут быть быстро скорректированы. Стратегические ошибки чаще всего носят глобальный характер и оказывают прямое воздействие на жизнеспособность всей рассматриваемой системы, а также влияют на другие системы. С целью своевременного, результативного, стратегического планирования, для реализации управленческих решений необходимо применение интегрированного подхода к стратегическому государственному управлению. Указанные в данной статье направления совершенствования государственного стратегического планирования и прогнозирования, способствуют алгоритмизации процессов хранения, обработки, анализа информации во всех сферах деятельности, с целью принятия своевременных управленческих решений.

### Список литературы

1. Савченко О.Ю. Направления развития системы государственного стратегического планирования в агропромышленном комплексе Донецкой Народной Республики / О.Ю. Савченко, Е.Г. Курган // Материалы международной научной конференции студентов и молодых ученых приуроченной к 50-летию экономического факультета Донецкого национального факультета (г. Донецк, 8-9 декабря 2016 г.) - Донецк: ДонНУ, 2016. – С. 555-557.
2. Смирнова О.О. Основы стратегического планирования Российской Федерации

- [Текст]: монография / О.О. Смирнова. – М.: Издательский Дом «Наука», 2013. – 302 с.
3. Сапар Ж.А. Стратегическое планирование деятельности государственной организации [Электронный ресурс]: магистерская диссертация на соискание академической степени магистра экономики / Ж.А. Сапар - Павлодар – 2012. – 123 с. - Режим доступа: [http://repository.ineu.edu.kz/library/magpdf/2012\\_6m050600\\_sapar\\_zh\\_a.pdf](http://repository.ineu.edu.kz/library/magpdf/2012_6m050600_sapar_zh_a.pdf)
  4. Государственное стратегическое управление: Монография / [Кузнецов Ю.В., Маленков Ю. А., Соколова С.В., Кайсарова В.П., Кизян Н.Г., Анохина Е.М. и др.] - М.: Питер, 2014. - 205 с.

**УДК 338.3+658.7**

**О.А. Курносова, к.э.н., доц.**

*Автомобильно-дорожный институт  
ГОУВПО «Донецкий национальный  
технический университет»*

*Горловка, Донецкая Народная Республика*

**O.A. Kurnosova**

*Automobile and Highway Institute  
of State Higher Educational Establishment  
«Donetsk National Technical University»*

*Gorlovka, Donetsk People's Republic*

## **ПРОБЛЕМЫ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ДОНБАССА**

### **PROBLEMS OF LOGISTICS SERVICE METALLURGICAL ENTERPRISES OF DONBASS**

*Аннотация. В статье проведен анализ и обобщены современные проблемы логистического обслуживания и восстановления цепей поставок металлургических предприятий Донбасса. Определены приоритеты развития металлургического производства в новых экономических условиях.*

*Ключевые слова: логистические услуги, логистические цепочки, промышленный потенциал, металлургическое производство, цепи поставок, цепочка «уголь-кокс-металл».*

*Abstract. The article analyzes and summarizes the current problems of logistics services and supply chain recovery of metallurgical enterprises of Donbass. Priorities for the development of metallurgical production in the new economic conditions are determined.*

*Keywords: logistic services, logistics chains, industrial potential, metallurgical production, supply chain, coal-coke-metal chain.*

**Постановка проблемы.** Эффективное развитие металлургических предприятий имеет стратегическое значение в экономической системе Донбасса. Вместе с тем, в условиях продолжающихся боевых действий, экономической блокады, разобщенности логистических цепочек, отсутствия сырья и собственных финансовых ресурсов, потери рынков сбыта отечественным производителям достаточно сложно противостоять конкуренции со стороны крупных зарубежных компаний на мировом рынке

металлопродукции. В данных обстоятельствах остро встает вопрос необходимости совершенствования структуры производства и выпуска продукции, повышения качества логистического обслуживания, реализации организационно-экономического и производственно-сбытового потенциала предприятий. Очевидно, что выполнение этих заданий невозможно с применением старых методов и моделей управления, а восстановить фактически разрушенную в период активных боевых действий промышленную и логистическую инфраструктуру на устаревшей технико-технологической базе невозможно. Следовательно, инновационный путь развития должен стать определяющим вектором развития металлургического комплекса. Инновации должны носить системный характер и быть ориентированы на достижение конкурентных преимуществ в условиях непрерывно меняющихся условий микро- и макросреды.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Высокая актуальность отмеченных проблем обуславливает пристальное внимание к ним ученых и специалистов-практиков. Проблемы восстановления промышленной базы Донбасса освещены в трудах Е.М. Азарян, А.И. Амоши, Н.В. Ващенко, П.В. Егорова, В.В. Красновой, Р.Н. Лепы, Ю.Г. Лысенко, И.В. Петенко, А.В. Половяна, Ю.Н. Полшкова, В.Н. Ращупкиной, Л.И. Тараш, В.Н. Тимохина, Л.Г. Червовой и др. Методологическую базу современной интегрированной логистики и управления цепями поставок формируют труды А.У. Альбекова, Б.А. Аникина, Д.Дж. Бауэрсокса, Д.Л. Вордлоу, Д.Ф. Вуда, А.М. Гаджинского, Дж.С. Джонсона, Е.И. Зайцева, Т.В. Ибрагимхалиловой, Д.А. Иванова, Д.Дж. Клосса, Д.М. Ламберта, В.С. Лукинского, Н.Г. Плетневой, Л.Б. Миротина, Дж.Р. Стока и др. Вопросам совершенствования систем логистического сервиса в различных видах экономической деятельности посвящены публикации Е.Р. Абрамовой, В.М. Аристова, А.В. Бубелы, О.Е. Васильевой, Н.В. Гайдабрус, В.В. Дыбской, А.В. Ивановой, И.А. Кожемякиной, Е.В. Крикавского, С.И. Кубив, В.Б. Мантусова, О.И. Мельниченко, Т.Н. Одинцовой, В.И. Сергеева, С.М. Хаировой, Н.И. Чухрай, И.Ю. Ягузинской, Л.Я. Якимишин и др.

Несмотря на значительный вклад ученых в развитие теории и практики логистического подхода в управлении производственно-экономическими системами, до настоящего момента не разработан комплексный механизм управления логистическим обслуживанием металлургических предприятий Донбасса для обеспечения их бесперебойной деятельности и достижения конкурентных преимуществ на мировом рынке металлопродукции.

**Цель исследования** – на основе анализа современных тенденций развития металлургических предприятий Донбасса обобщить проблемы логистического обслуживания в новых экономически условиях для выработки управленческих решений, ориентированных на восстановление их производственно-экономического потенциала.

**Основные результаты исследования.** Металлургический комплекс является базовым видом деятельности в структуре экономики Донецкой Народной Республики. Он включает металлургические, коксохимические и

металлообрабатывающие предприятия. В настоящее время в ДНР действуют 49 работающих предприятий металлургического комплекса, которые обеспечивают треть общего объема реализации промышленной продукции, большую часть (более 50%) экспорта ДНР. На предприятиях металлургического комплекса занято более 24 тысяч человек. Средняя заработная плата одного штатного работника составляет более 13 тыс. руб. [1].

По итогам 2017 г. объем реализации промышленной продукции предприятиями металлургического комплекса составил более 44,5 млрд. руб. Произведено основных видов продукции в 2017 г.: чугуна – 1,53 млн т, стали – 1,1 млн т, готового проката – 0,87 млн т, кокса – 1,2 млн т., проволоки из стали – 6,7 млн т. Продукция предприятий металлургического комплекса успешно реализуется потребителям ДНР, ЛНР и РФ [1; 2; 3].

Положительную динамику деятельности металлургических предприятий обусловила реализация мероприятий по восстановлению и обслуживанию стержневой цепочки «уголь-кокс-металл» (табл. 1).

Таким образом, реализация комплекса мер по переориентации предприятий на рынок РФ и стран Таможенного союза позволила начать восстановление производства на ключевых для экономики Республики металлургических предприятиях, обеспечить рост производства и реализации, занятость и создание новых рабочих мест.

Таблица 1

Мероприятия по восстановлению производственного потенциала и обслуживанию цепей поставок в металлургии ДНР в 2017 г.

№ п/п	Мероприятие	Результат
1	2	3
1	Переход крупнейших предприятий («Донецксталь», Енакиевский и Макеевский металлургические заводы, «Енакиевский коксохимпром», Ясиновский коксохимический завод, «Макеевкокс», Харцызский трубный завод) под внешнее управление ЗАО «Внешторгсервис», зарегистрированного в Южной Осетии.	Восстановление работы после остановки в условиях боевых действий и экономической блокады со стороны Украины, переориентация деятельности на рынок Российской Федерации и других стран, выплата долга по заработной плате сотрудникам, обеспечение сырьем, поиск рынков сбыта для полноценного запуска.
2	Создание новых государственных предприятий, входящих в сферу управления Минпрома ДНР: ГП «Харцызский сталепроволочный канатный завод «Силур», ГП «Докучаевский флюсо-доломитный комбинат», ГП «Донбасс-Либерти».	Возобновление деятельности после длительного простоя.
3	Переход ГП «Енакиевский металлургический завод», ГП «Донецкий металлургический завод», ГП «Докучаевский флюсо-доломитный комбинат», ГР «Шахта им. Засядько» под юрисдикцию ДНР.	Обеспечение стержневой цепи поставок «уголь-кокс-металл», поставки сырья на коксохимические и металлургические предприятия Республики, возможность экспорта металлопродукции на внешние рынки при посредничестве ЗАО «Внешторгсервис».

1	2	3
4	Переход «Донецкого металлургического завода» в государственную собственность и контроль ДНР.	Восстановление работы, получение сырья из РФ от концерна «Северсталь» на давальческой основе.
5	Восстановление работы ООО «Макеевский литейный завод» (производство чугуновых литых мелющих тел), ООО «Арксел» (производство сварочных электродов), ГП «Донбасс-Либерти» (производство труб стальных электросварных, проволоки и фибры стальной, металлической мебели, матрац), ГП «Донецккокс».	Возобновление деятельности после длительного простоя. «Донбасс-Либерти» обеспечивает ЛНР трубами собственного производства.
6	Возобновление в апреле 2017 г. производственной деятельности ГП «Харцызский сталепроволочный канатный завод «Силур» специализирующегося на производстве стальных канатов и проволоки, стабилизированных арматурных канатов, металлической сетки, фибры и прочих метизов.	Объем реализованной продукции с момента запуска предприятия составил 413 млн руб. Продукция реализуется потребителям ДНР, ЛНР и РФ. Среди заказчиков – ГП «Макеевуголь», ГП «Торезантрацит», ГП «Шахта им. Засядько», ГП «ДУЭК», «Краснодонуголь», «Свердловантрацит», «Ровенькиантрацит» и другие крупнейшие угольные предприятия.
7	05.10.2017 г. – запуск производства на ГП «Юзовский металлургический завод», специализирующегося на производстве непрерывнолитой квадратной заготовки.	Возобновление работы после длительного простоя (деятельность не осуществлялась с января 2014 года). Восстановление 900 рабочих мест, увеличение оборота 70 смежных предприятий.
8	Обеспечение ГП «Докучаевский флюсодоломитный комбинат» рынком сбыта в ЛНР – поставки известняка на Луганский сталелитейный завод «Сталь».	Луганский сталелитейный завод «Сталь» предоставляет ДНР запчасти для локомотивов.
9	Запуск в апреле 2017 г. на ГП «ЕМЗ» доменной печи (производительность порядка 100–110 тысяч т металла в месяц). Производство первой заготовки в мае 2017 г. Начало раздувки второй доменной печи 15.08.2018 г.	Восстановление работы предприятия после остановки в условиях экономической блокады, обеспечение сырьем из РФ, рост производства чугуна.
10	Частичное возобновление работы на ГП «Макеевский металлургический завод» («филиал №3 «Внешторгсервиса»), на котором осуществляется производство проката черных металлов. На предприятии работает около 2 тысяч человек.	В мае 2017 г. возобновил работу стан-390, пускающий арматурный прокат. С июля 2017 г. заработал стан-150, выпускающий проволоку-катанку. В июле 2017 г. станом 390 произведено 26,2 тыс. т арматурного проката, станом 150 произведено 25,2 тыс. т проволоки-катанки.
11	Запуск в ноябре 2017 г. ООО «Макеевский литейный завод», специализирующегося на выпуске чугуновых литых мелющих тел для измельчения руд, цементного клинкера.	Создание рабочих мест, реализация производственного потенциала ДНР.
11	Принятие Правительством РФ нормативных актов, ограничивающих наценку экспедиторов, работающих с предприятиями Донбасса, в 3%.	Снижение экспортно-импортных пошлин и затрат на логистический сервис.



1	2	3
12	Содействие Правительства РФ в решении вопросов обеспечения сырьем металлургических предприятий ДНР, основные поставщики железной руды – металлургические холдинги «Северсталь» и «Металлоинвест», «Ковдорский горно-обогатительный комбинат (ГОК), входящий в холдинг «Еврохим».	Начало поставок железной руды и обеспечение металлургических предприятий ДНР сырьем. Выделение Росрезерву 10 миллиардов рублей на закупку сырья и материалов металлургической промышленности (планируется, что через Росрезерв будут осуществляться поставки сырья в ДНР).
13	Заключение контрактов с ОАО «РЖД» и АО «РЖД Логистика» на логистическое обслуживание.	Снижение затрат на логистический сервис, получение скидки в размере 25% для перевозчиков железорудного сырья на приграничные с ЛДНР станции.
14	Содействие продвижению продукции на внешние рынки со стороны Министерства экономического развития и Министерства промышленной политики и торговли ДНР.	Запущен инвестиционный портал с доступным каталогом предприятий ДНР, открыта торгово-промышленная палата ДНР, экспортная интернет-площадка для иностранных покупателей, в процессе разработки электронная торговая площадка ДНР.

Разработано автором на основе [3; 4; 5]

Вместе с тем, несмотря на позитивные сдвиги в развитии металлургического комплекса ДНР, остается целый ряд проблем, решение которых является первоочередной задачей.

Критическими факторами, которые крайне негативно влияют на восстановление и развитие производственного-экономического потенциала металлургического комплекса Республики, в настоящее время являются:

- частичное или полное разрушение промышленной и логистической инфраструктуры вследствие продолжающихся боевых действий;
- устаревшая технико-технологическая база предприятий, высокая энерго- и ресурсоемкость производимой металлопродукции, и отсутствие инноваций;
- невозможность международной сертификации металлопродукции, произведенной в ДНР, и обеспечения сбыта продукции на мировом рынке металлопродукции из-за дипломатической изоляции Республики;
- разрыв кооперационных связей с поставщиками сырья и материалов: работа под заказ, перебои с поставками сырья или полное отсутствие сырьевой базы;
- металлургия и коксохимия являются видами экономической деятельности, ориентированными на экспорт, поэтому в условиях политической изоляции достичь рентабельной работы очень сложно, в особенности для тех предприятий, которые ориентированы на рынки Европы и Азии;
- отсутствие возможности напрямую работать с российскими контрагентами и участвовать в российских тендерах в силу действующей системы санкций;
- широкая сеть посредников и контрагентов, которые строят сложные и

затратные схемы цепей поставок, внося в себестоимость металлопродукции большой процент собственной прибыли, что снижает конкурентные возможности отечественных производителей;

- неспособность предприятий вследствие боевых действий, нарушенных финансово-хозяйственных связей и вынужденных длительных простоев выйти в настоящее время на оптимальную мощность (например, ГП «ЕМЗ» работает всего на 36% потенциальной мощности, а для обеспечения безубыточности объемы производства должны быть почти вдвое выше);

- простои вследствие отсутствия рынков сбыта небольших металлургических предприятий, работающих вне сферы ЗАО «Внешторгсервис»: «Донецкий металлопрокатный завод», имеющий небольшие мощности (в 2016 г. произведено 14,5 тысяч т металлопродукции), ГП «Юзовский металлургический завод», созданный на базе «Донецкого электросталеплавильного завода» (бывший «Истил»), способный производить около 1 млн т стали в год;

- невозможность обеспечения полной загрузки предприятий металлургического комплекса вследствие нехватки сырья для коксохимии: для бесперебойной работы промышленности ДНР требуется порядка 5 млн. т коксового угля в год, в то время, как собственная добыча такого угля на ГП «Шахта им. Засядько» – около 2,5-3 млн. т.;

- высокие экспортно-импортные пошлины, достигающие в отдельных случаях 25-35%;

- большой дефицит высококвалифицированных кадров.

Следовательно, решить перечисленные проблемы можно только за счет привлечения значительных внешних инвестиций, которые необходимы для модернизации производства, закупок современного оборудования, внедрения передовых методов управления и формирования новой системы логистического сервиса. Однако, коррупционные схемы поставок, непрозрачность хозяйственной деятельности ЗАО «Внешторгсервис» в сочетании с экономическим кризисом и низкой покупательной способностью субъектов хозяйствования ухудшает инвестиционный климат в Республике, а близость к зоне боевых действий представляет угрозу для перспектив будущей деятельности инвесторов на рынке ДНР. Одновременно с этим, дипломатическая изоляция Республики снижает экспортные возможности предприятий. Поэтому реальное восстановление производственного и экономического потенциала металлургического комплекса Донбасса начнется только в случае международного признания ДНР, когда предприятия смогут свободно конструировать эффективные цепи поставок и выстраивать торгово-экономические связи с зарубежными партнерами контрагентами.

**Выводы.** Таким образом, для преодоления негативных тенденций в развитии и решения проблем обеспечения деятельности металлургического комплекса Донбасса требуется комплексный подход, предполагающий создание современного механизма управления предприятиями. Он должен быть ориентирован на обеспечение эффективной работы, создание устойчивых цепей поставок и инновационной системы логистического сервиса.

## Список литературы

1. Грановский А. Деятельность Минпромторга направлена на возобновление работы предприятий / А. Грановский // Официальный сайт Министерства промышленности и торговли Донецкой Народной республики. – Режим доступа: <http://mptdnr.ru/news/710-aleksei-granovskii-dejatelnost-minpromtorga-napravlena-na-vozobnovlenie-raboty-predprijatii.html>.
2. Грановский А. Промышленный комплекс Республики наращивает объемы производства / А. Грановский // Официальный сайт Народного совета Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <http://smdnr.ru/aleksej-granovskij-promyshlennyj-kompleks-respubliki-narashhivaet-obemy-proizvodstva/>.
3. И. о. министра промышленности и торговли Алексей Грановский подвел итоги работы за 2017 год: официальный сайт Народного совета Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <http://dnrsovet.su/i-o-ministra-promyshlennosti-i-torgovli-aleksej-granovskij-podvel-itogi-raboty-za-2017-god/>.
4. Ильяшевич А. Блокада Донбасса: нелегкое положение тяжелой промышленности / А. Ильяшевич // Деловой Донбасс. – Режим доступа: [http://delovoydonbass.ru/news/economy/blockade\\_of\\_donbass\\_the\\_difficult\\_position\\_of\\_heavy\\_industry/](http://delovoydonbass.ru/news/economy/blockade_of_donbass_the_difficult_position_of_heavy_industry/).
5. Экономика ДНР: есть ли жизнь после «национализации» // Русская народная линия: информационно-аналитическая служба. – Режим доступа: [http://ruskline.ru/opp/2017/iyun/15/ekonomika\\_dnr\\_est\\_li\\_zhizn\\_posle\\_nacionalizacii/](http://ruskline.ru/opp/2017/iyun/15/ekonomika_dnr_est_li_zhizn_posle_nacionalizacii/).

УДК 338.2

**А.Т. Кучер**, к.т.н., доц.

**М.С. Гец**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

**A.T. Kucher, M.S. Gets**

*Donetsk National University Technical  
University,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

## ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ УГЛЕДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

## MAIN PROBLEMS OF INCREASING THE EFFICIENCY OF WORK OF COALING ENTERPRISES

*Аннотация. Проведен анализ сущности понятия «эффективность», сделана попытка дать собственное определение понятию «эффективность производственно-хозяйственной деятельности угледобывающего предприятия», а также выявлены основные проблемы повышения эффективности субъектов хозяйствования в угольной промышленности посредством PEST-анализа.*

*Ключевые слова: эффективность, угледобывающая отрасль, PEST-анализ, производственно-хозяйственная деятельность, результаты, затраты, устойчивое развитие.*

*Abstract. An analysis of the essence of the concept of "efficiency" was made, an attempt was made to define "the efficiency of the production and economic activities of the coal-mining*

*enterprise" and also identified the main problems of increasing the efficiency of business entities in the coal industry through PEST analysis.*

*Keywords: efficiency, coal mining, PEST analysis, production and economic activities, results, costs, sustainable development.*

**Постановка проблемы.** Уголь всегда был и остается для Донбасса стратегическим энергоресурсом, которым Республика обладает в достаточном количестве не только для удовлетворения собственных нужд, но и для поставок на экспорт. Данный стратегический энергоресурс не только укрепляет энергетическую безопасность и энергоэффективность нашего государства, но и способствует повышению эффективности (ЭФТ) всех отраслей производства.

Несмотря на свою особую значимость в масштабах государства, угледобывающая отрасль промышленности Республики функционирует в условиях кризиса. Сложившиеся сложные политические и экономические обстоятельства оказывают существенное негативное влияние на ЭФТ функционирования угледобывающих предприятий и отрасли в целом. К тому же существует ряд других факторов, которые также сокращают потенциальные возможности роста ЭФТ угледобывающей отрасли и ее локальных составляющих (промышленных угледобывающих предприятий).

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Проблемы повышения ЭФТ многими представителями научного сообщества (отечественными и зарубежными) были затронуты в научных трудах издавна. Следует отметить особый вклад в развитие данного научного направления таких ученых как В. Петти, Д. Риккардо, А. Амоша, В. Андрейчук, И. Маркина, И. Павленко, М. Месскон, Д. Миллер. Вместе с тем, несмотря на большой интерес представителей научного сообщества к данной проблематике, на современном этапе отсутствует единый подход к определению самого понятия ЭФТ, соответственно отсутствует и единый системный подход к оценке результатов деятельности субъектов хозяйствования угледобывающей отрасли.

**Цель исследования.** Целью данной работы является диагностика теоретических аспектов ЭФТ в целом, анализ существующих подходов к определению сущности дефиниции ЭФТ, а также определение понятия ЭФТ производственно-хозяйственной деятельности, учитывающей специфику угледобывающей отрасли. Наряду с этим планируется выделить основные проблемы ЭФТ применительно к субъектам хозяйствования, относящимся к данной сфере производства.

**Основные результаты исследования.** Базовой методологической основой при изучении реальных проблем повышения ЭФТ в угледобывающей отрасли нашего государства и их обобщении является трактовка сущности такой сложной социально-экономической дефиниции как ЭФТ, её содержания, видов и форм, критериев оценки, позволяющих осуществить разработку научно-практических подходов к характеристике ЭФТ не только на микроуровне (на уровне предприятия), но и на мезо- (уровне региона) и макроуровне (уровне государства в целом).

Понятие ЭФТ как многогранной социально-экономической категории существует очень давно, в прямом смысле тесно пересекаясь с понятием общественного производства.

Термин ЭФТ был впервые введен в экономику Эмерсоном. Данная дефиниция, по его мнению, это «максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами» [1].

Многие представители научного сообщества сформировали наиболее общий подход к определению сущности дефиниции ЭФТ, который заключается в её характеристике и трактуется как отношение полезного результата (эффекта) к затратам на его получение.

На сегодняшний день, в рамках существующего НТП и определенных элементов, характерных условиям рыночной экономики, понятие ЭФТ производственно-хозяйственной деятельности является одним из самых распространенных в научных кругах и является предметом многих фундаментальных трудов, посвященных этому направлению.

Однако анализ ЭФТ производственно-хозяйственной деятельности угледобывающих предприятий, с учетом специфики их функционирования, ее оценка и определение ее места в сложном комплексном механизме устойчивого развития промышленности всего государства требует еще определенных уточнений на микро-, мезо- и макроуровнях, а также усовершенствованного развития научно-практической базы.

Таким образом, большинство ученых определяет эффективность деятельности предприятия как отношение результата (эффекта) к затратам, которые были вложены для его получения. Эффективность показывает не сам результат, а то, какой ценой он был достигнут. Поэтому эффективность чаще всего характеризуется относительными показателями, которые рассчитываются на основе двух параметров - результата и затрат [2].

Основные подходы к определению дефиниции эффективность систематизированы и представлены на рис. 1.

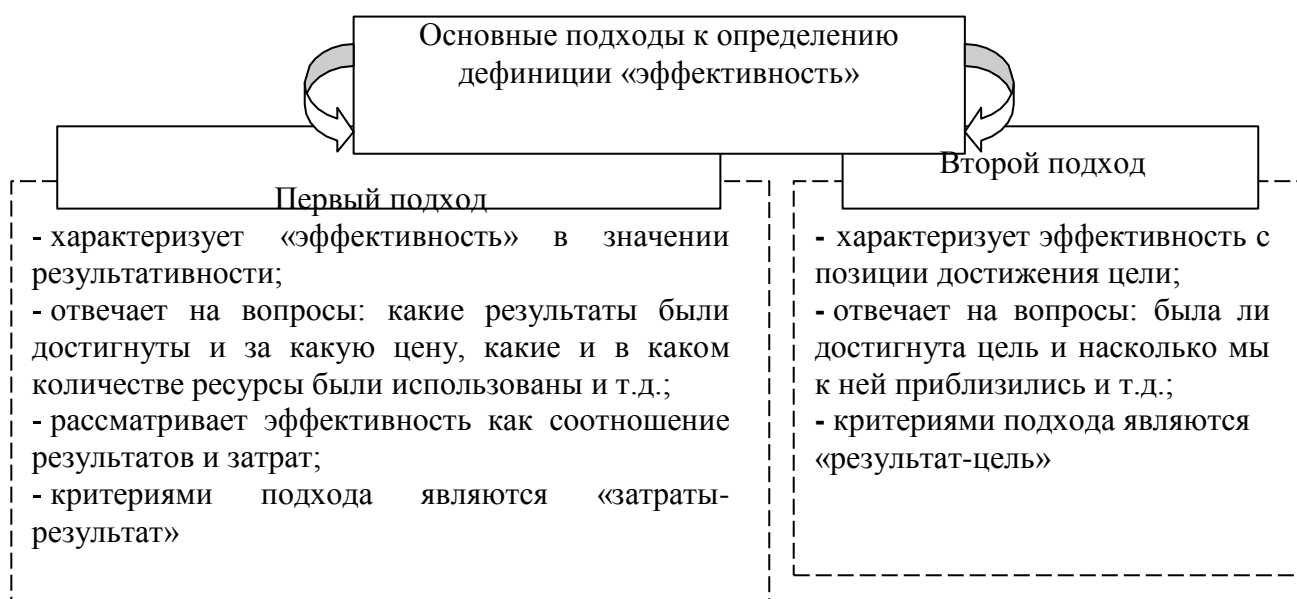


Рис.1. Основные подходы к определению дефиниции ЭФТ

ЭФТ предприятий угледобывающей отрасли – это генерирующее экономическое понятие, представляющее собой сложную социо-эколого-экономическую категорию воспроизводства, отражающую процесс устойчивого гармоничного развития производительных сил в неразрывном взаимодействии с производственными отношениями, отвечающее основным критериям социальной, экологической и экономической ЭФТ функционирования субъектов хозяйствования.

Фундаментальными направлениями устойчивого развития и повышения ЭФТ производства субъектов хозяйствования угледобывающей отрасли являются: качественный и системный анализ выполнения плана производства, отгрузки и поставок произведенной продукции, диагностика и управление качеством угля (продукции), диагностика производственных ресурсов предприятия, управление развитием производства и выработка позитивных направлений устойчивой положительной динамики, управление социальным развитием персонала промышленного предприятия, а также охрана окружающей среды (ОС).

Рассматривая характерные особенности дефиниции ЭФТ, следует учитывать особенности, имеющие место на угледобывающих предприятиях. Они представлены на рис. 2.

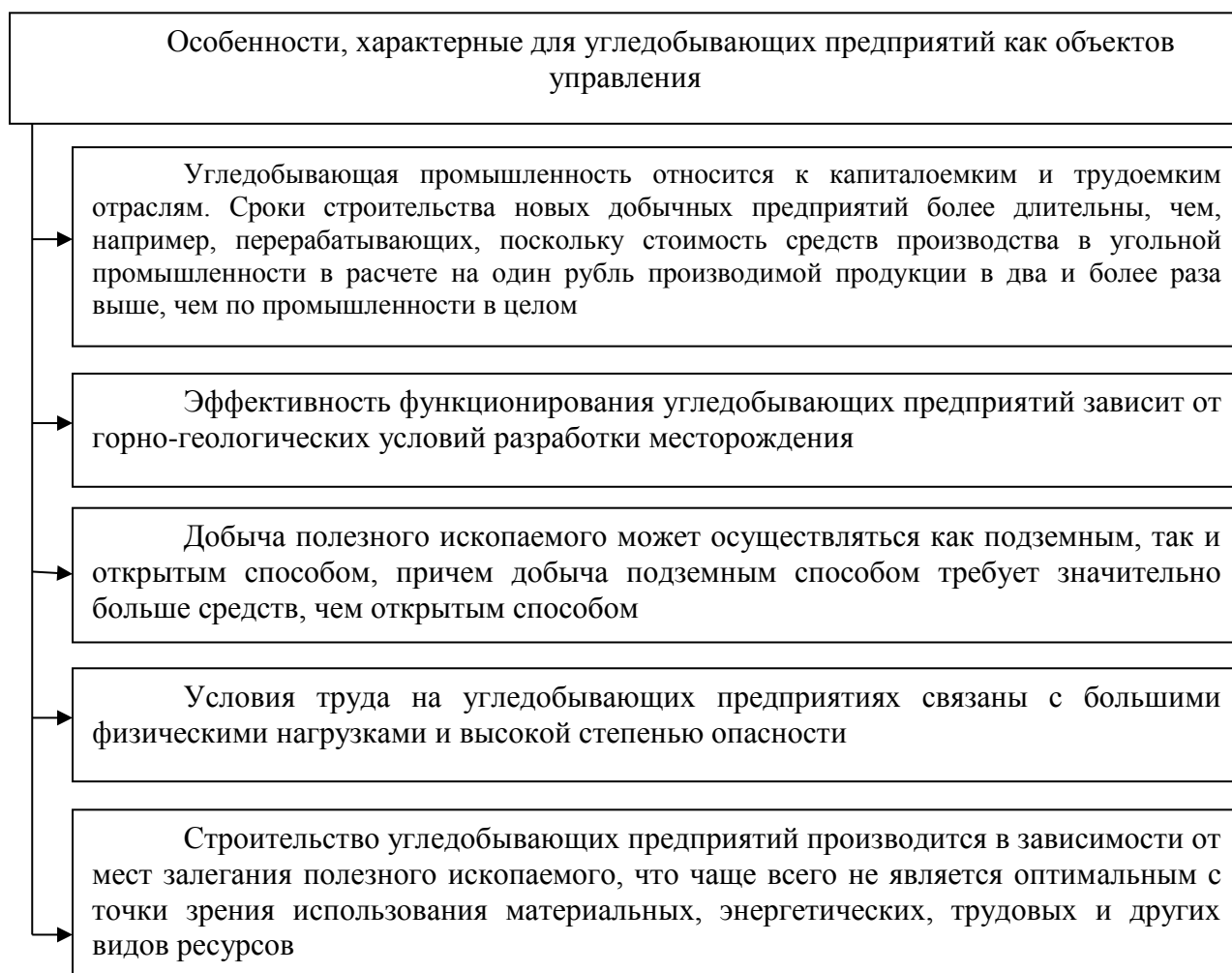


Рис 2. Специфические особенности угледобывающих предприятий

Выявленные в результате детального теоретического анализа факторы неустойчивого (кризисного) развития предприятий угледобывающей отрасли отражены на рис. 3.

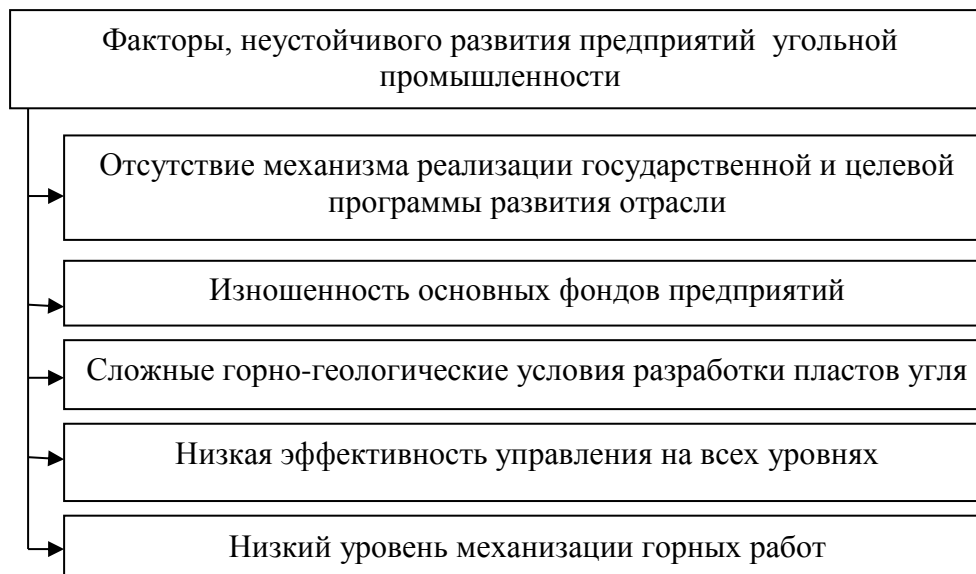


Рис. 3. Факторы неустойчивого (кризисного) развития предприятий угледобывающей отрасли

Диагностику ЭФТ производственно-хозяйственной деятельности предприятия в рамках его социо-, эколого-экономической ЭФТ невозможно произвести одним каким-либо показателем. Многообразие свойств и признаков различных видов производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности предприятия обуславливает и многообразие показателей. При этом проблема их использования состоит в том, что ни один из них не выполняет роль универсального показателя, по которому однозначно можно сделать вывод о динамике развития субъекта хозяйствования или отрасли в целом.

Результаты анализа показывают, что угольная промышленность ДНР находится в сложном положении, отягощенном условиями неопределенного политического статуса территории, продолжающимися военными действиями, экономической блокадой ДНР. Проблемой улучшения состояния отрасли должны заниматься как собственники предприятий, так и власти Республики.

Результаты PEST-анализа, представленные на рис. 4, показывают влияние различных факторов на потенциальные возможности предприятий угледобывающей отрасли влиять на их ЭФТ функционирования в сложившихся сложных социо-политико-экономических условиях.

Однако невозможно разрешать проблемы одной угольной отрасли без системного подхода к решению проблем и реформ в топливно-энергетическом комплексе.

Нами разработаны предложения рекомендательного характера, способствующие нейтрализации негативной динамики развития угольной отрасли. Они представлены на рис. 5.

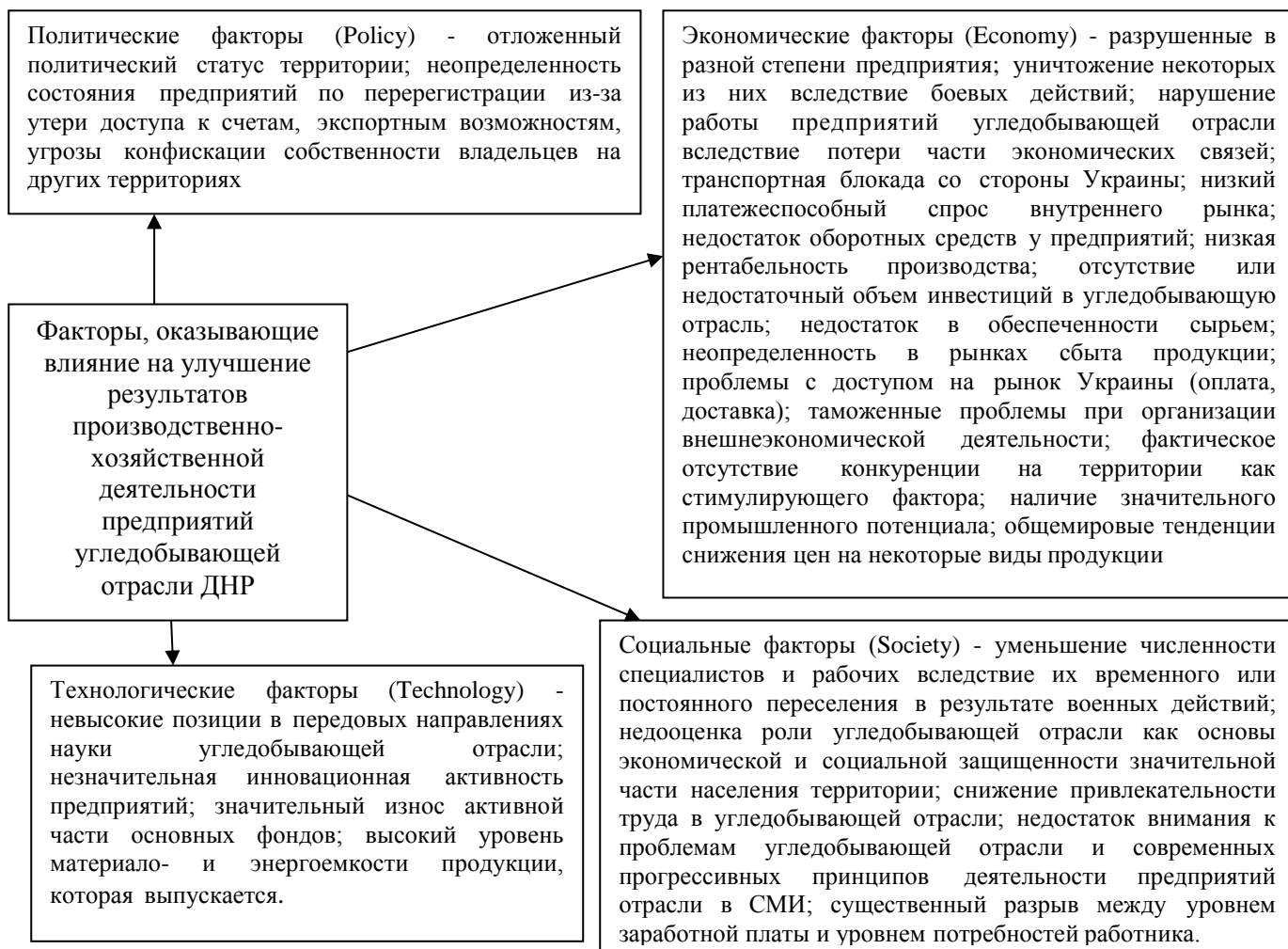


Рис.4. Результаты PEST-анализа угледобывающей отрасли ДНР

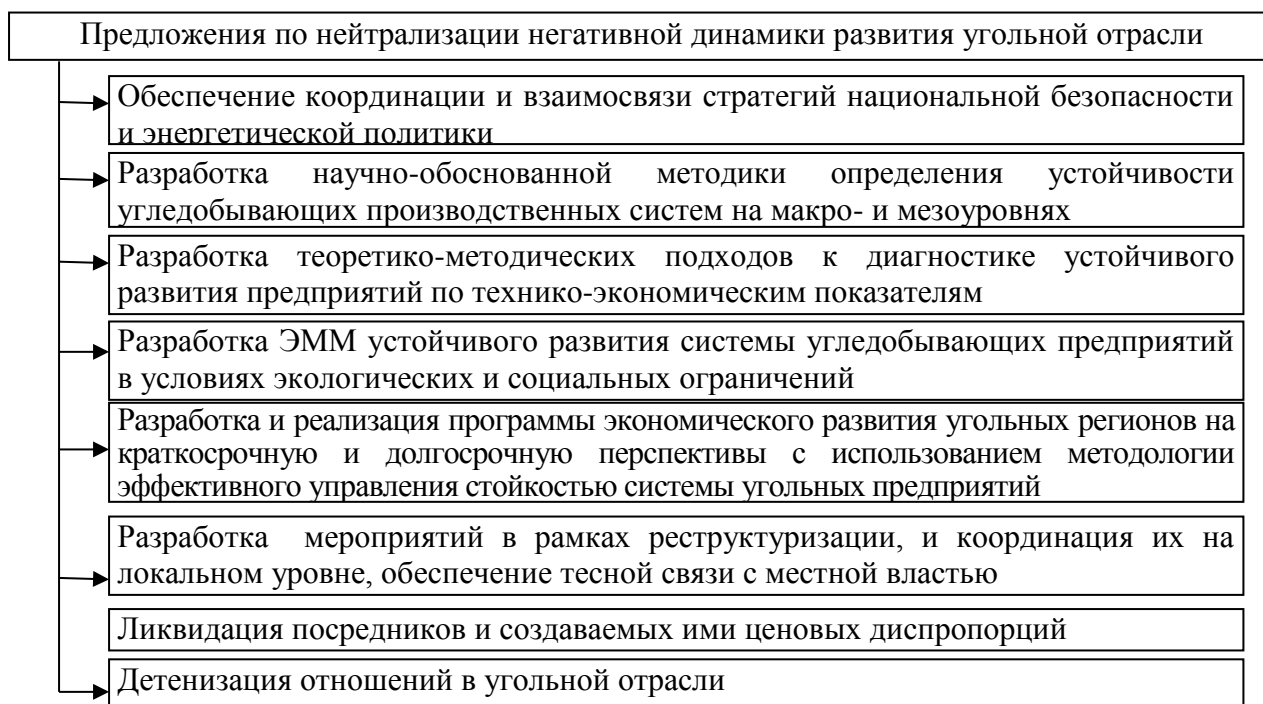


Рис.5. Мероприятия по обеспечению устойчивого развития угольной промышленности



Целью развития угледобывающей отрасли ДНР должно быть, прежде всего, удовлетворение внутреннего спроса на угольную продукцию, а также расширение присутствия на внешних рынках. Для достижения этой цели необходимо решить такие задачи: повысить конкурентоспособность продукции угледобывающей отрасли; улучшить инвестиционную привлекательность предприятий отрасли; расширить рынки сбыта продукции угледобывающей отрасли; реструктуризировать топливно-энергетический комплекс; улучшить обеспечение отрасли высококвалифицированными научными и рабочими кадрами.

**Выводы.** Таким образом, в работе, в соответствии с поставленными целями, был проведен анализ теоретических аспектов понятия такой дефиниции как ЭФТ, была сделана попытка дать собственное определение понятию ЭФТ производственно-хозяйственной деятельности угледобывающего предприятия, а также выявлены основные проблемы повышения ЭФТ субъектов хозяйствования в угольной промышленности посредством PEST-анализа.

Возможные решения: работа с собственниками предприятий по их реинтеграции в экономику Республики; получение статуса наибольшего благоприятствования во внешнеэкономических отношениях с РФ; пересмотр российским рынком продукции иностранных производителей с возможностью их замены продукцией ДНР; техническая помощь предприятий РФ, которая может заключаться в размещении заказов на машиностроительных и других предприятиях ДНР; техническая и финансовая помощь РФ по внедрению современных технологий управления и производства на предприятиях отрасли для производства продукции, конкурентной не только на внутреннем рынке ДНР; повышение уровня использования производственных мощностей в кооперации с предприятиями РФ; нахождение возможностей восстановления экономических, производственных и торговых отношений с оставшейся под контролем Украины частью Донбасса (возможно как с иностранным агентом); законодательное утверждение схемы работы с давальческим сырьем; упрощение режима торговли с ЛНР, РФ; интеграция в финансово-кредитную систему РФ; расширение регуляторных функций ЦРБ ДНР с возможностью передачи функции расчётно-кассового обслуживания другим государственным банкам; разработка и внедрение системы государственного планирования [3].

На следующем этапе исследования планируется изучить особенности аналитического инструментария диагностики и оценки ЭФТ производственно-хозяйственной деятельности угледобывающих предприятий с учетом их специфики.

### Список литературы

1. Грузинов В. П. Эффективность управления промышленными предприятиями: теоретический аспект / В. П. Грузинов, И. А. Астафьева // Журнал Автомобильных Инженеров. – 2012. – № 1 (72) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aac-press.ru/f/72/44.pdf>
2. Бондаренко И. В. Эффективность управления предприятием – ключевая задача менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.progressive-management.com.ua/statyi-avtora/ef-management>

3. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / коллектив авторов ГУ «Институт экономических исследований» в рамках сотрудничества с Институтом народнохозяйственного прогнозирования Российской академии наук; под науч. ред. А. В. Половяна, Р. Н. Лепы; Министерство образования и науки Донецкой Народной Республики. Государственное учреждение «Институт экономических исследований». – Донецк, 2017. – 84 с.

**УДК 330.342.3**

**Р. Н. Лепа, д.э.н., профессор**

**С.Н. Гринеvская, к.э.н., с.н.с.**

*ГУ «Институт экономических исследований»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

**R.N. Lepa,**

**S.N. Grinevskaya, Senior Scientist**

*SI «Economic Research Institute»*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

## **НОВЫЕ ТРАЕКТОРИИ РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ**

## **NEW TRAINING DEVELOPMENTS IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATION OF ECONOMY**

*Аннотация. В статье проанализировано состояние экономики ДНР, определены проблемы, препятствующие ее развитию. Предложены инструменты обоснования государственных планов. Обоснована актуальность применения директивного государственного планирования методами межотраслевого баланса.*

*Ключевые слова: экономика ДНР, государственное планирование, межотраслевой баланс*

*Abstract. The article analyzes the state of the DPR economy, defines the problems hindering its development. Instruments for substantiating state plans are proposed. The urgency of the use of policy-based state planning by methods of inter-industry balance is substantiated.*

*Keyword: DPR economy, state planning, inter-industry balance*

**Постановка проблемы.** До военных событий, которые начали разворачиваться в начале 2014 г., Донецкая область была одним из самых развитых промышленных регионов – производила 20% продукции обрабатывающей промышленности Украины. Донецкая область в структуре промышленного производства Украины обеспечивала 19% общего объема производства. На её территории находилось более 2000 промышленных предприятий, 800 из которых обеспечивали 23% поступлений от экспорта Украины. Прямые иностранные инвестиции в Донецкую область за последние 5

довоенных лет увеличились почти в 4 раза, в то время, как в целом по Украине – всего в 2,6 раза.

Ситуация на Донбассе в течение 2014-2018 гг. привела к резкому сокращению промышленного производства Донецкой Народной Республики (ДНР) по отношению к предыдущему периоду (2014 г.). Все экономические показатели стремительно падали, появились проблемы, связанные с поставкой сырья и отгрузкой произведенной продукции, разрушением производственной инфраструктуры, экономической блокадой территории [1]. В связи с этим, сейчас крайне остро стоит проблема ускоренного системного развития экономики территории и всемерного использования конкурентных возможностей Республики.

**Целью исследования** является определение направлений развития экономики Донецкой Народной Республики в условиях трансформации экономики.

**Основные результаты исследования.** Несмотря на имеющиеся существенные риски, экономика Республики показывает некоторый рост показателей. Так, за 2017 г. значительно увеличился общий объем реализации промышленной продукции: в 2015 г. было реализовано на сумму 88,1 млрд руб., а уже в 2017 г. промышленные предприятия ДНР реализовали продукцию на 146,4 млрд руб.

Из общего объема реализованной промышленной продукции около 50% приходится на продукцию перерабатывающей промышленности, 37% – на предприятия по поставке электроэнергии, газа, пара и кондиционированного воздуха ( в т.ч. по производству, передаче и распределению электроэнергии – 31% ), 11% – на добывающую промышленность и разработку карьеров ( в т.ч. на добычу каменного угля – 11 % ), 2% – на водоснабжение, обработку отходов [2].

На 2018 г. в ДНР в структуре общего объема реализации продукции перерабатывающей промышленности преобладает металлургическое производство, производство готовых металлических изделий – 25% ( в 2017 г. ≈ 37% ), производство пищевых продуктов, напитков и табачных изделий – 13% ( в 2017г. ≈ 11% ); производство кокса и продуктов нефтепереработки – 6%( в 2017г. – 9% ); производство резиновых и пластмассовых изделий, другой неметаллической минеральной продукции приходится 1,8% ( в 2017 г. ≈ 2% ), на машиностроение – 1,4% ( в 2017г. ≈ 2% ) [2,3]. Анализ структуры промышленности ДНР показывает на начало 2018 г. снижение доли основных промышленных производств, при росте общего объема реализации промышленной продукции Республики. Это обусловлено влиянием геополитического фактора, возникновением юридических, экономических и политических противоречий, что привело к критическому разрушению сложившихся связей по источникам сырья, поставок кокса, рынкам сбыта и пр. Практически единственной внешнеторговой сферой для ДНР остается рынок России. Проблемой является тот факт, что многие предприятия как юридические лица зарегистрированы в соответствии с законодательством Республики на территории ДНР. В настоящее время в российском

законодательстве нет положений о том, как в принципе российские компании могут строить торговые отношения с предприятиями, зарегистрированными в непризнанных юрисдикциях. Это вносит неопределенность как в документооборот между хозяйствующими субъектами, так и в саму торговлю.

Анализируя результативность ее функционирования, на основе официальной информации и отчетов Министерств Республики в период 2015-2018 гг. можно сделать выводы, которые являются основными проблемами, критически препятствующими развитию экономики ДНР:

- реальный сектор экономики задействован не более чем на 50% официально;

- отсутствует деловая активность населения – незначительная доля малого и среднего бизнеса в производстве (большая доля торговли);

- присутствует полный государственный контроль без афиширования результатов деятельности;

- происходит отчуждение населения от инициативного участия в экономических процессах (кроме потребления минимальных благ);

- отсутствует реальная статистика и отчетность предприятий и ведомств.

Стагнация реального сектора экономики обусловлена следующими проблемами:

- неурегулированность отношений собственности;

- экономическая блокада территории и разрыв экономических связей и цепочек;

- неразвитая институциональная среда;

- сложности с импортом сырья и комплектующих;

- ограничения на экспорт продукции; низкий уровень использования основных фондов;

- низкий платежеспособный спрос населения;

- дефицит конкурентоспособного потенциала, обусловленный потерей высококвалифицированных кадров, технологий и вывозом капитала;

- сокращение рынков сбыта из-за уменьшения территории реализации продукции, административных и таможенных барьеров в сфере внешнеэкономической деятельности; низкая конкурентоспособность продукции ДНР вследствие дорогого сырья, низких возможностей привлечения передовых технологий и инвестиций;

- недостаток оборотных средств у промышленных предприятий; разрушение части промышленного потенциала; значительная изношенность (физическая и моральная) основных фондов промышленных предприятий; высокий уровень энергоемкости промышленного комплекса и пр.

Отдельной проблемой, которая в настоящее время ограничивает экономическое развитие ДНР и ЛНР, можно назвать проблемы трансграничного взаимодействия республик, которые мешают их эффективному сотрудничеству и полноценному восстановлению хозяйственных связей. Исторически Донецкая и Луганская области теснейшим образом были связаны производственными, хозяйственными, культурными и родственными связями. И логичным будет, как простое возобновление

экономического сотрудничества и производственной кооперации, так и установление новых взаимовыгодных контактов для всемерного использования конкурентных возможностей ДНР и ЛНР.

Процесс восстановления экономики в сочетании с наличием существенного потенциала развития, диктует необходимость реализации ряда первоочередных мер, которые позволят нормализовать ситуацию для функционирования экономики в новых условиях, ускоренными темпами наращивать утраченные позиции и формировать новые перспективные формы взаимодействий. Экономика ДНР трансформируется, и только стала на путь формирования экономической модели, т.е. является государством с развивающейся экономикой, что требует ее тщательно обдуманного государственного регулирования. Известно, что для государств с развивающейся экономикой, наиболее эффективной формой организации функционирования и взаимодействия хозяйствующих субъектов является государственное планирование экономики. И отрадно то, что руководители Республики подтверждают целесообразность государственного планирования экономики. Но, конечно, делать это нужно не повсеместно, не для всех продуктов и отраслей, т.к. загнать в абсолютно жесткие рамки все хозяйствующие субъекты разного масштаба и форм собственности не только нереально, но и нецелесообразно. Очевидным путем является частичная урегулируемость реального сектора экономики путем планирования его деятельности. Под сферу влияния государственного планирования должны попасть те отрасли, которые являются ключевыми в реальном секторе экономики, представленные градообразующими предприятиями и комплексами – угледобыча, металлургия, машиностроение, химическая промышленность, сельское хозяйство и пр.

В настоящее время основным научным инструментом обоснования государственных планов выступают инструменты межотраслевых, межсекторальных балансов. Общеизвестными перспективами использования производственного баланса, и которые актуальны для экономики ДНР являются [4]:

- оценка потребностей в производстве одних видов продукции или ресурсов (включая трудовые ресурсы) при изменении производства других;
- приближенная оценка экономической эффективности производства в целом по экономике (как разницы между себестоимостью и ценой реализации);
- оценка характеристик экспорта и импорта в разрезе отдельных укрупненных видов продукции;
- определение перспективных направлений развития производства, с целью производства продукции, по которой есть существенный внутренний спрос, существенные объемы импорта и достаточная выгодность внутреннего производства;
- оценка направлений дозагрузки простаивающих мощностей, использования имеющегося производственного потенциала;

– оценка влияния инвестиционных проектов на различные параметры (спрос со стороны смежных отраслей, импортозамещение, создание добавочной стоимости и т.п.).

Отметим, что в среднесрочной перспективе развития ДНР, для формирования активной и инновационной экономики, привлекательного инвестиционного климата, современной инфраструктуры, необходим переход на индикативное планирование экономики, и, программное – в бюджетной сфере. А в данный момент, именно для государственного сектора и предприятий с введенным государственным управлением, целесообразно применять директивное государственное планирование методами межотраслевого баланса.

Таким образом, в период восстановления и трансформации экономики ДНР целесообразно использовать такой метод государственного планирования как межотраслевой баланс для формирования действительно продуктивной стратегии экономического развития отраслей и Республики.

В перспективе, в период формирования экономики на основе инновационной модели развития модель государственного планирования ДНР должна содержать комбинацию индикативного планирования, умеренного протекционизма, государственного регулирования и масштабных целевых инвестиций.

Для построения результативной экономики в ДНР, в сфере государственного управления, ключевой целью должно быть создание эффективной системы управления, основанной на современных информационных технологиях. Для формирования активной и инновационной экономики с привлекательным инвестиционным климатом, современной инфраструктурой, необходимы такие мероприятия:

- реформирование системы государственной статистики;
- рейтинговые проекты развития отраслей;
- интеграция в экономику системы кредитования бизнеса;
- создание и капитализация институтов развития;
- налоговое стимулирование бизнеса (производства): налоговый зачет приобретенного оборудования и инноваций, ускоренная амортизация, льготная ставка, ввод оффшорного коэффициента для стимулирования отечественного производства, налоговые каникулы и пр.;
- интеграция во внешнее экономическое пространство, планирование в условиях открытой экономики с учетом возможностей производства и потребления стран-контрагентов;
- эффективное функционирование предприятий различных форм собственности;
- расширение направлений и диверсификация экономической деятельности путем ресурсо- и энергосбережения, импортозамещения, экологической безопасности, внедрения инновационных технологий;
- обеспечение условий модернизации технической базы, оптимизации материальных и финансовых ресурсов;

– активизация сбытовой (маркетинговой) деятельности, увеличение доли хозяйствующих субъектов ДНР на внутреннем рынке, обеспечение условий выхода на внешние рынки.

Вот уже почти 4 года обособленно функционирует экономика ДНР, в ограниченном режиме, с критически сокращенными объемами промышленного производства. Для ее полноценного запуска не достаточно просто восстанавливать бывший потенциал. Надо принимать нестандартные решения для ускоренного развития экономики. ДНР должна вступить в сложный, напряженный и очень важный период развития. От принципиальных решений по активизации экономики Республики, принятых сейчас, и зависит то, как мы пройдем этот путь и каких результатов добьемся. Мы все понимаем, в каких условиях сейчас находимся, – это и военные действия, и ограничения, связанные с непризнанным статусом Республики. Но отсутствие кардинальных шагов, непринятие принципиальных решений по активизации деловой среды в Республике, созданию условий для привлечения инвестиций – это путь тупиковый, это приводит не только к прямым убыткам и упущенной выгоде, но и к приданию социально-экономическому коллапсу в Республике статуса устойчивого и хронического. Всем известен факт принятия в России в феврале этого года ряда законов об амнистии капитала, который способствует привлечению инвестиций в экономику. Нам сейчас крайне необходимо придать бизнесу устойчивость, для этого должны действовать государственные гарантии в виде подобных законов.

**Выводы.** Республика даже с учетом ущерба от разрушений, обладает значительным интеллектуальным капиталом, промышленным потенциалом, уникальными минерально-сырьевыми ресурсами, которые надо использовать на основе инновационных технологий. И если каждый из нас приложит усилия в донесении наших теоретических, практических и других специальных знаний, конечно, при условии временной внешней помощи и инвестирования в реальный сектор экономики, то у нового Донбасса будет шанс вновь стать сильным, развиваться и стать регионом с высокоэффективной экономикой и достойным уровнем жизни его населения.

### Список литературы

1. Экономика ДНР: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / Кол. авт. под ред. А.В. Половяна, Р.Н. Лепы. ГУ Институт экономических исследований. 2017. –84 с.
2. Минэкономразвития ДНР опубликовало данные по промышленному производству. Posted on 06.02.2018 by dnr-news in Экономика [Электронный ресурс]: <http://dnr-live.ru/category/novosti-dnr/>
3. Структура реализованной промышленной по видам экономической деятельности. Минэкономразвития ДНР. Posted on 06.02.2018 by dnr-news in Экономика. [Электронный ресурс]: <http://dnr-live.ru/category/novosti-dnr/>
4. Лепа Р.Н., Гриневская С.Н. О целесообразности государственного планирования экономики ДНР // Современное государственное и муниципальное управление: проблемы, технологии, перспективы. Сб.научн.тр.: ДонНТУ, Донецк– 2017. – С.192-194.

**Ю.Н. Малышева,**  
ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»

**Б.В. Чегодаев**  
главный специалист Министерства  
транспорта Донецкой Народной  
Республики,  
Донецк, Донецкая Народная Республика

**Y.N. Malysheva**  
GOU VPO «Donetsk national technical  
University»

**B.V. Chegodaev**  
chief specialist of the Ministry of transport of  
the Donetsk People's Republic,  
Donetsk, Donetsk People's Republic

## **ФОРМИРОВАНИЕ СОВРЕМЕННОГО ИНСТИТУТА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СТАТИСТИКИ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ**

### **THE FORMATION OF MODERN INSTITUTE OF STATE STATISTICS IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC**

*Аннотация. Статья посвящена анализу существующей системы государственной статистики в Донецкой Народной Республике, в рамках чего рассмотрена законодательная база государства и существующие органы государственной статистики. В дополнение авторами предложены мероприятия по повышению эффективности деятельности органов государственной статистики и модель централизованной схемы сбора и обработки данных.*

*Ключевые слова: статистика, статистическая деятельность, органы государственной статистики, статистическая методология и наблюдение.*

*Abstract. The article is devoted to the analysis of the existing system of state statistics in the Donetsk People's Republic, within which the legislative base of the state and the existing bodies of state statistics are considered. In addition, the authors propose measures to improve the efficiency of the state statistics bodies and a model of a centralized data collection and processing scheme.*

*Keywords: statistics, statistical activities, government statistics, statistical methodology and observation.*

**Постановка проблемы.** В период геополитической напряженности, восстановления и развития промышленного потенциала Донецкой Народной Республики на первоочередной план выходит становление действенной системы государственной статистической деятельности. Развитие любой страны сопряжено с анализом и обработкой различных статистических данных, как на макро-, так и на микроэкономических уровнях. Достоверность и точность указанных данных обеспечивает институт государственной статистики.



Актуальной и первоочередной задачей на сегодняшний день в республике является создание таких механизмов и статистической методологии, которые обеспечат получение в конечном итоге необходимой статистической информации, наиболее точно отражающей характеристику массовых процессов и явлений, происходящих в социальной, экономической и других сферах жизни общества. В любой период времени статистика остается наиболее действенным механизмом управления и регулирования социально-экономических процессов, укрепления государственности и суверенитета государства.

Статистика, как объект интересов государства, на протяжении долгого периода времени имела нарастающую прогрессию, ввиду того, что соответствующие учреждения, анализируя и исследуя в научной плоскости данный институт в прошлом и настоящем времени, имеют возможность составить долгосрочные прогнозы на будущее развитие отрасли, региона, государства, в том числе в мировом масштабе. Однако, как показывает опыт постсоветских стран, институт статистики имеет крайне низкую эффективность, структура и география сбора статистических данных не удовлетворяет современным запросам пользователей статистической информации, в связи с чем целесообразным является разработка универсальной модели института статистики с агрегированием современных методов и механизмов сбора и обработки входящей статистической информации.

Наряду с вышеизложенными проблемами, в формировании современной информационной системы органов государственной статистики и, в общем, института государственной статистики, существует ряд вопросов, которые необходимо решить органам власти:

- дублирование информации при сборе данных от респондентов;
- высокая отчетная нагрузка на бизнес структуры;
- неэффективное использование ведомственной статистики, административных данных и ведомственных информационных систем;
- наличие устаревших показателей;
- отсутствие централизованного сбора и обработки статистических данных;
- низкая результативность деятельности органов государственной статистики;
- высокие расходы на статистические наблюдения;
- несвоевременная отчетная дисциплина респондентов (статистическая и бухгалтерская отчетность);
- устаревшие принципы сбора и обработки статистической информации (отсутствие электронных методов сбора информации) и др.

Принимая во внимание опыт промышленных стран и стран с эффективной статистической системой, при внедрении данных инструментов в рамках Донецкой Народной Республики, можно с полной определенностью спрогнозировать значительное повышение интеграционной функции института государственной статистики в создании современной информационной структуры общереспубликанского масштаба. Ввиду вышеизложенного, на сегодняшний день в Донецкой Народной Республике целесообразно

активизировать работы по формированию (модернизации существующего) современного института государственной статистики.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Современные российские и зарубежные авторы особую роль отводят исследованиям методологии статистического анализа и методологии статистического исследования по различным секторам народного хозяйства и сфер жизнедеятельности общества.

На сегодняшний день вопросы методологии прогнозирования и моделирования социально-экономических процессов, анализа статистической информации, рассматриваются в трудах российских авторов, таких как: Л.Г. Батраковой, И.Ю. Глебковой, В.И. Дибирдеева, В.П. Божко, А.С. Пронина, О.С. Олейника, Т.Н. Лариной, В.А. Кундиус, Н.И. Пецух, А.А. Гартмана и др., а из зарубежных авторов – труды Р.Е. Кальмана, К.Х. Хольта, Д.Е. Бокса, Г.М. Дженкинса, Р.Е. Квандта, В.М. Чоу и др.

Однако при всей изученности вопроса формирования институтов государственной статистики, как в западных странах, так и в странах Содружества Независимых Государств, остаются слабо изученными региональные аспекты данного вопроса, а также механизмы сбора и обработки статистической информации, адаптированные к современным экономическим условиям глобализации хозяйственной деятельности.

**Цель исследования.** Основной целью настоящего исследования является представление общей концепции формирования современной системы государственной статистики в Донецкой Народной Республике, а также выявление механизмов и эффективной методологии составляющих базис указанной системы.

**Основные результаты исследования.** Зарождением статистики, как оценочного механизма массовых явлений и процессов, можно считать Персию и Древний Рим. Так, персидский царь Дарий (522-486 гг. до н.э.) в определенный промежуток времени обязал своих воинов принести по камню в усыновленное место, на основании чего был проведен статистический анализ численности армейских подразделений. В свою очередь царь Древнего Рима Сервий Туллий (правление 578-535 гг. до н.э.), в свое время активный реформатор, создал первый статистический орган - ценз. Имущественные цензы имели широкие полномочия и описывали (анализировали) ряд статистической информации, например, количество и площади земельных наделов, количество рабов, что выращивается на соответствующей земле и иную информацию.

Законодательное закрепление статистики, как функции органов исполнительной власти в Российской Империи было произведено в Высочайшем Манифесте от 8 сентября 1802 года. В данном нормативном правовом акте устанавливалось требование, что каждое Министерство через Правительственный Сенат должно представлять письменный статистический отчет по управлению вверенными секторами народного хозяйства [1]. Современные органы в сфере государственной статистики имеют более обширное поле сбора статистической информации и спектр анализируемых

сфер, что затрудняет построить сбалансированную и одновременно эффективную систему сбора и обработки статистической информации.

Несмотря на короткий срок осуществления государственной статистической деятельности, в Донецкой Народной Республике образована сеть органов в сфере государственной статистики и соответствующая нормативная правовая база (рис. 1).

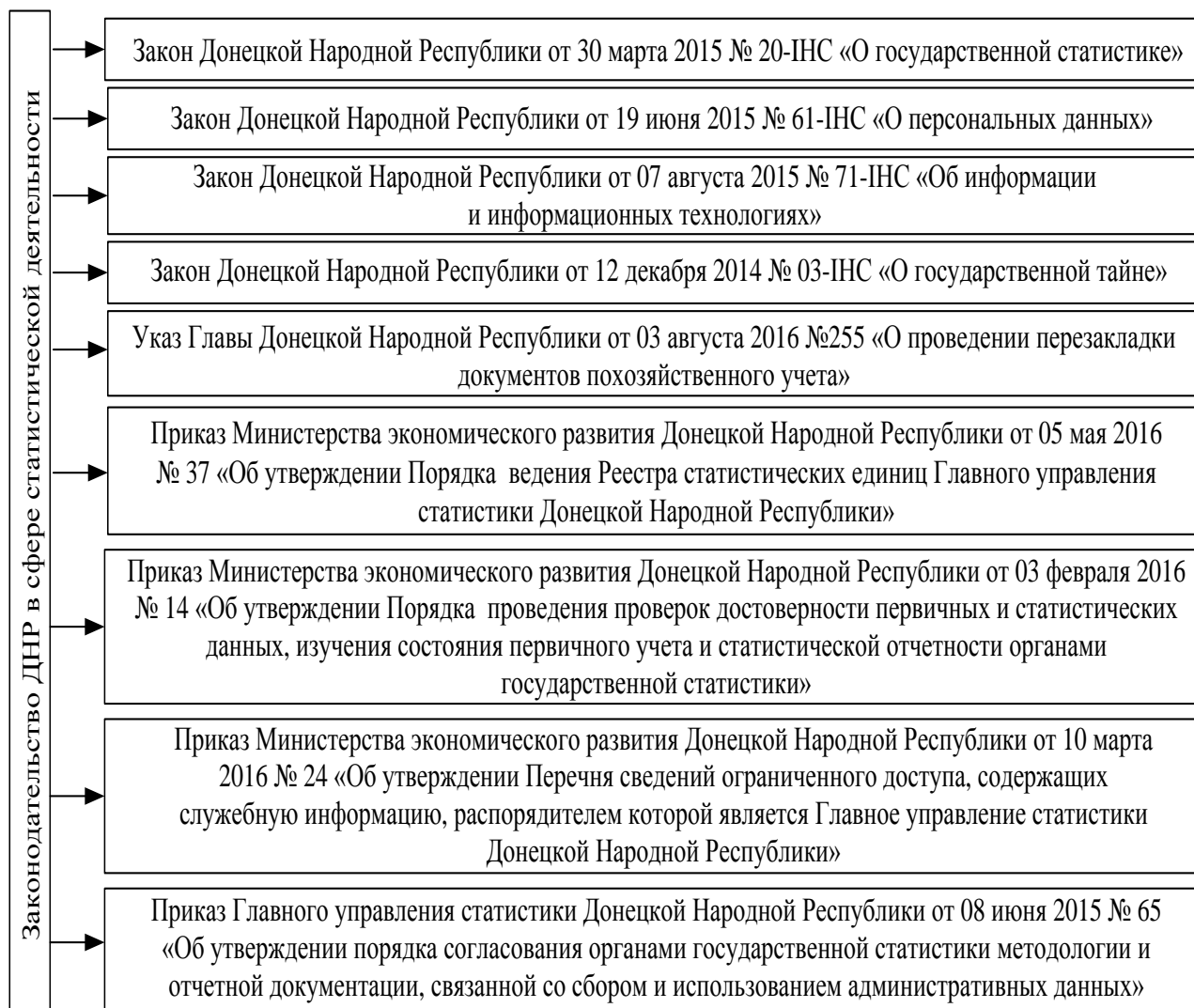


Рис. 1. Система законодательства Донецкой Народной Республики в сфере статистической деятельности (составлено авторами на основании данных Главного управления статистики Донецкой Народной Республики) [2]

Представленная нормативная правовая база свидетельствует о завершающем законодательном формировании института статистики в государстве, однако на данном этапе существует ряд проблем, решить которые необходимо в ближайшее время, например, повышение эффективности деятельности органов государственной статистики (рис.2).

Особое значение при выработке мероприятий повышения эффективности деятельности органов государственной статистики должно отводиться определению необходимых показателей, которые с высокой степенью точности

будут отражать состояние той или иной отрасли народного хозяйства или иного сектора жизнедеятельности общества. Целесообразно при формировании концепции повышения эффективности деятельности органов государственной статистики руководствоваться критериями результативности при оценке возможности снижения затрат на производимые работы соответствующих органов. Указанный подход можно реализовать, в частности, внедряя инновационные управленческие технологии.



Рис. 2. Мероприятия по повышению эффективности деятельности органов государственной статистики в Донецкой Народной Республике (составлено авторами)

Наряду с вышеизложенным, на эффективность деятельности органов государственной статистики в значительной степени оказывает влияние схема сбора и обработки данных. На сегодняшний день указанная схема в Донецкой Народной Республике носит децентрализованные признаки, однако, по мнению авторов, для повышения качества и объема анализируемых данных, а также динамики их обработки необходимо задействовать централизованную вариацию схемы сбора и обработки данных.

Централизованная схема сбора и обработки данных предполагает создание в республике централизованной системы обработки данных (вычислительный центр), на который будут поступать от территориальных органов Главного управления статистики Донецкой Народной Республики первичные и статистические данные, при одновременном взаимодействии (двухсторонней передаче информации) с Реестром статистических единиц Главного управления статистики Донецкой Народной Республики (рис.3)

Представленная модель централизованной схемы сбора и обработки данных при Главстате ДНР позволит устранить ряд существующих недостатков аналогичных структур, например, противоречивость, избыточность и несвязность статистических данных. Наряду с вышеизложенным будет обеспечено:

- стандартизация в представлении статистических данных и санкционированность доступа к ним;
- снижение нагрузки на территориальные органы Главного управления статистики;
- сокращение сроков актуализации и контроль качества данных Реестра статистических единиц Главного управления статистики Донецкой Народной Республики;
- контроль полноты сбора отчетности;
- автоматизированное формирование перечней (каталогов) единиц наблюдения и др.

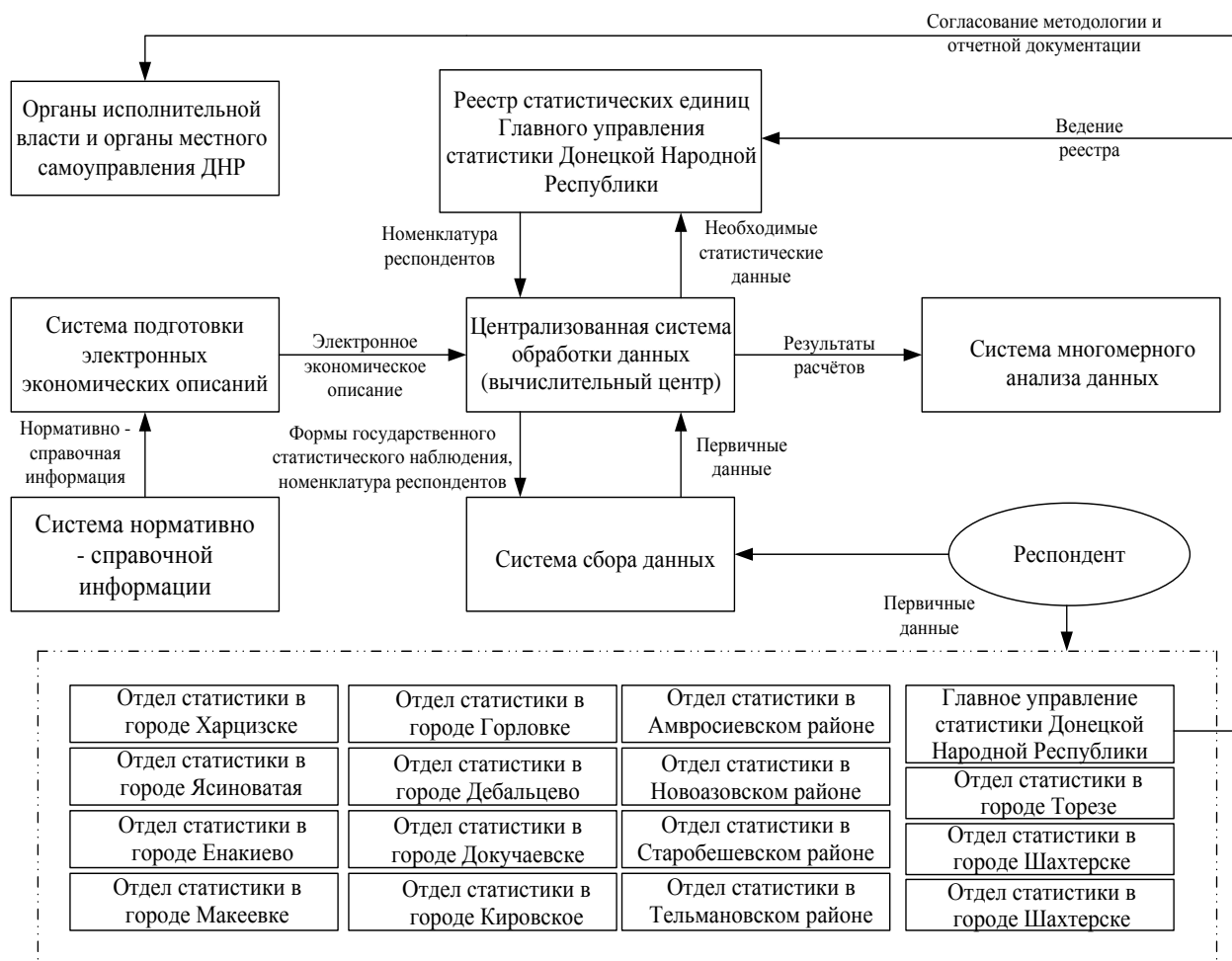


Рис. 3. Перспективная модель централизованной схемы сбора и обработки данных при Главстате ДНР (составлено авторами)

Одним из элементов формирования современного института государственной статистики в Донецкой Народной Республике являются административные услуги, в том числе на платной основе. Право оказания

платных услуг органами государственной статистики закреплено в подпункте 24 пункта 8 раздела III Положения о Главном управлении статистики Донецкой Народной Республики, утвержденном приказом Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики от 30 июля 2015 года под № 55. В мировой практике, оказание административных услуг органами государственной статистики является неотъемлемой частью их деятельности, что направлено на удовлетворение потребностей заказчиков (потребителей) в качественных статистических данных.

В настоящее время, наряду с объемом выполняемых статистических наблюдений, показателем эффективности деятельности органов государственной статистики служит открытость и доступность данных статистических наблюдений на официальном электронном ресурсе. Анализ статистических данных, размещенных на официальном сайте Главного управления статистики Донецкой Народной Республики, показывает их ограниченный объем. Так, на ресурсе доступны следующие статистические данные: индексы потребительских цен по отдельным группам товаров и услуг; индекс цен производителей промышленной продукции; естественное движение населения Донецкой Народной Республики; основные демографические показатели и численность населения государства. Представленная информация не отражает современное социально-экономическое развитие региона и затрудняет научные изыскания по данным направлениям. В связи с этим целесообразно разработать и проводить большее количество качественных и количественных статистических наблюдений применяя современную статистическую методологию, в том числе более широко освещать полученные результаты, в соответствии с действующим законодательством.

**Выводы.** Таким образом, на сегодняшний день целесообразно рассмотреть возможность имплементации в статистическую деятельность в Донецкой Народной Республике международно принятые качественные показатели, отражающие в полной мере социально-экономическое развитие государства. При этом необходимо планомерно повышать эффективность и результативность органов государственной статистики, что возможно добиться через внедрение предложенной модели централизованной схемы сбора и обработки данных при Главстате ДНР. Современный институт государственной статистики это мощный механизм регулирования, в долгосрочной перспективе, как экономического так и социального аспекта жизнедеятельности общества.

### Список литературы

1. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики 1802 – 2011 гг.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/CxUB5> (дата обращения: 12 марта 2018 г.).
2. Официальный сайт Главного управления статистики Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://glavstat.govdnr.ru/index.php> (дата обращения: 12 марта 2018 г.).

**М.К. Маренич**  
*ГОУВПО «Донецкий национальный  
технический университет»  
Донецк, Донецкая Народная Республика*  
**М.К. Marenych**  
*Donetsk National Technical University  
Donetsk, Donetsk People's Republic*

## **ФАКТОРЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ**

### **THE FACTORS OF ENSURING THE ELECTRIC POWER INDUSTRY SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

*Аннотация. В статье рассмотрены факторы, обеспечивающие функционирование электроэнергетической отрасли применительно к энергогенерирующим и распределяющим предприятиям. Определены потенциальные проблемы, связанные с поставками ресурсов из-за рубежа и степень их влияния на стабильность работы структурных подразделений электроэнергетики, рассмотрены особенности, связанные с возможным использованием ресурсов-заменителей.*

*Ключевые слова: устойчивое развитие, электроэнергетическая отрасль, угольные ресурсы, надежность энергоснабжения, качество энергии, экологические ограничения.*

*Abstract. The article considers the factors ensuring the functioning the electric power industry with regard to energy-generating and distributing enterprises. The potential problems related to the abroad resources supplies and their measure of impact on electric power structure entities performance stability had been defined, the peculiarities related to the possible usage of substitute-resources had been considered.*

*Keywords: sustainable development, electric power industry, coal resources, reliability of energy supply, energy quality, environmental restrictions.*

**Постановка проблемы.** К типовым производствам и технологиям энергетической отрасли могут быть отнесены:

- производство электроэнергии;
- преобразование и распределение электроэнергии;
- обустройство систем электроснабжения промышленных предприятий, городов и сельского хозяйства.

Техническая составляющая указанных производств и технологий предполагает наличие соответствующего электротехнического оборудования, включая его резерв и предназначенные для замены отдельные компоненты, а также электроэнергетические источники, такие, как топливо и, кроме этого, вспомогательные изделия и материалы, транспортные ресурсы, технику и технологии, экологически безопасной утилизации отходов. В условиях военно-политического кризиса каждая из перечисленных компонент может существенно отклониться от оптимального либо от минимально приемлемого значения, что может существенно повлиять на количественные и качественные

показатели производства электроэнергии. Следует также принимать во внимание соотношение между объёмами производимой и потребляемой электроэнергии, поскольку их несоответствие, а точнее превышение объёма потребления по отношению к объёмам производства может привести к падению частоты сети, отдельных присоединений, а значит – к разбалансировке всей системы электроснабжения государства.

Таким образом, вопрос анализа степени воздействия внешних факторов на уровень стабильности показателей электроэнергетической отрасли представляет научную и практическую актуальность и должен быть отнесен к проблемным вопросам.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** В настоящее время проблеме развития энергетики и её устойчивому развитию уделено значительное внимание. Так, в работах Т.В. Анушко, С.И. Борталевич, Е.С. Мозговой, Т.К. Салиной, рассмотрены классификации факторов, оказывающих влияние на развитие энергетического комплекса [7-9].

С.И. Борталевич факторы устойчивого развития энергетического комплекса условно разделяет на статичные и динамичные. К статичным факторам относятся такие, как качество и цена энергоресурсов, кадровая обеспеченность, взаимозаменяемость ресурсов. К динамичным факторам относятся, например, спрос на энергоресурсы, тарифы, стоимость энергоресурсов [7].

В своей работе Т.В. Анушко и Т.К. Салина, разделяют факторы устойчивого развития энергетического комплекса на внешние и внутренние. К внешним факторам они относят, в частности, состояние мировой энергетической конъюнктуры, степень нагрузки на окружающую среду за пределами региона, страны. К внутренним факторам – платежеспособность населения, объемы инвестиций в энергетическую отрасль внутри региона, устаревшее оборудование на предприятии [8].

Е.С. Мозговая разделяет все факторы устойчивого развития энергетической отрасли на три группы:

- 1) инвестиционный фактор (обеспеченность предприятий в комплексе с достаточными денежными средствами для осуществления своей хозяйственной деятельности);
- 2) организационный фактор (наличие квалифицированных кадров);
- 3) инновационный фактор (высокий профессионально-образовательный уровень подготовки персонала) [9].

Однако все указанные исследования касаются состояния электроэнергетической отрасли в стабильных внешних условиях. В то же время, в условиях кризиса, обусловленного разрушением инфраструктуры региона, переучреждением государственных структур, иными подобными факторами состояние электроэнергетической отрасли приобретает особое, стратегическое значение и требует специального изучения.

**Цель исследования.** В Донбассе сосредоточены важнейшие отрасли промышленности, большинство из которых относится к энергоёмким. Само их существование определяется наличием электроэнергетических ресурсов и



достаточным уровнем качества питающего напряжения. Электроэнергетическая отрасль включает в себя комплекс сложных технологий и производств, многие из которых связаны с результатами работы смежных отраслей. Целью настоящего исследования является определение причин и количественных показателей, воздействующих факторов, соотношения между ними, исходя из критерия достаточности для устойчивого состояния электрогенерирующих и электрораспределяющих предприятий Донецкой Народной Республики.

**Основные результаты исследования.** Генерация электроэнергии является важнейшим фактором, обуславливающим развитие промышленности и экономики государства в целом.

На территории Донецкой Народной Республики электроэнергетическая отрасль представлена Зуевской и Старобешевской ТЭС. Производственные показатели данных электростанций приведены в табл. 1 [10,11].

Таблица 1

Производственные показатели теплоэлектростанций

Производственные показатели	Зуевская ТЭС	Старобешевская ТЭС
Общая установленная мощность	1245 МВт	2300 МВт
Основное топливо	Угли газовой группы - марки «Г», «ДГ», «Д», мазут и природный газ	Антрацитовая группа - уголь марок «А» и «Г», шлам высокозольный АШ
Напряжение на выходе	110 и 220 кВ	
Объем потребления угля в год	около 2,5 млн. тонн	около 4,6 млн. тонн

Для обеспечения стабильности электроэнергетическая отрасль должна отвечать следующим требованиям:

- надежность энергоснабжения [1];
- качество энергии;
- применение нормируемых экологических ограничений.

Для обеспечения надежности энергоснабжения следует отнести функциональную обеспеченность необходимым сырьем, в качестве которого выступает уголь энергетическим марок, предназначенный для сжигания на ТЭС и получения в результате тепловой энергии, которая в свою очередь преобразуется в электричество.

Таким образом, определяющим фактором для работы тепловой электростанции является уголь и его качество (соответствие марки угля, зольности и крупности, техническим условиям, количество и регулярность поставок). Основные марки угля, которые добываются на территории ДНР, приведены в табл. 2 [3].

Качественные показатели угля могут быть улучшены применением технологии влажного и даже сухого обогащения.

Основные угольные предприятия и марки угля, добывающиеся на территории ДНР.

<i>Действующие предприятия угольной отрасли</i>	<i>Марка</i>	<i>Объем добычи за 2016г. тыс. т.</i>
1	2	3
<b>Государственные шахты:</b>		
ШУ «Донбасс»	Т	1500
ГП «ДУЭК»	Д, ДГ, Г, Ж, К, ОС, Т	590,2
ГП «Макеевуголь»	К, Т, ОС, Г, Ж	1700
ГП «Горезантрацит»	А, Т	1600
ГП «Шахтерскантрацит»	А, Т	994
<b>Частные шахты</b>		
«Комсомолец Донбасса»	Т	3500
Шахта им. Засядько	Ж	1200
Шахта «Ждановская»	Т	1300
НПО «Механик»	Г	208,4
<b>Итого</b>		<b>12 592,6</b>

В результате обогащения возможно:

- значительно снизить его зольность и получить концентраты существенно большей теплотворной способности при сжигании, повышая эффективность работы тепло-, электростанций;
- сократить транспортные расходы на перевозку топлива;
- снизить содержание серы, оксида серы, оксида азота и ртути в атмосферных выбросах, тем самым уменьшить вредное воздействие на окружающую среду;
- уменьшить объём таких отрицательных процессов, как шлакование и отложение в топках, трубах и газоходах и тем самым уменьшить эксплуатационные затраты [5].

Качественные характеристики углей, в соответствии с их марочной принадлежностью приведены в табл. 3 [6].

Количество обогатительных фабрик ДНР соответствует объёмам добываемого угля. Таким образом, уголь как основной фактор обеспечения работы тепловой электростанции применительно к электростанциям ДНР является достаточным источником и его наличие с большой долей вероятности может быть гарантировано.

Анализ технических характеристик относящихся к поставляемым углям на Зуевскую и Старобешевскую ТЭС и показатели добычи угольных предприятий ДНР показывает достаточность угольных ресурсов и наличие дополнительных ресурсов, близких по энергетическим характеристикам. Здесь следует отметить, что при необходимости замены нормируемых марок углей на близкие по теплотворной способности следует выполнить пересчёт объёма поставки и коррекцию количественных показателей золообразования. Исходя из приведенных данных, можно сделать вывод о независимости и обеспеченности угольным сырьем теплоэлектростанций региона.

Таблица 3

Технические требования к углям, используемым на Зуевской и  
Старобешевской ТЭС

Технические требования	Категория качества	Зуевская ТЭС			Старобешевская ТЭС	
		уголь марки «Г»	уголь марки «ДГ»	уголь марки «Д»	уголь марки «А»	уголь марки «Т»
Теплота сгорания $Q_i^r$ , МДж/кг (ккал/кг)	1-я	не менее 20935 (5000)			не менее 22610(5400)	
	2-я	от 18425 (4400) до 20935 (5000)			от 20935 (5000) до 22610(5400)	
	3-я	не менее 16747 (4000)				
	4-я (все марки шлама)	не менее 12560 (3000)				
Влага $W_t^r$ , %	1-я	14	12		10	
	2-я					
	3-я	9				
	4-я (все марки шлама)	18				
Выход летучих веществ $V^{daf}$ , %		От 35 до 45			не более 8	от 8 до 18
					А с возможностью сжигания Т - не более 15%	
Выход летучих веществ $V^{daf}$ , %		От 35 до 45			не более 8	от 8 до 18

Транспортировка угля к ТЭС осуществляется железнодорожным транспортом, при этом в качестве основных средств локомотивной тяги используются электровозы, а в качестве альтернативных – предусмотрены тепловозы и паровозы.

Надежность и качество электроснабжения тесно взаимосвязаны. Так, в случае снижения частоты тока в энергосистеме, вызванного нехваткой генерирующих мощностей, может иметь место отключение части потребителей.

Показатели качества электроэнергии нормируются ГОСТ 13103-97. В свою очередь, они подразделяются на две группы: характеризующие качество частоты и качество напряжения.

Основным параметром является частота переменного тока, которая должна оставлять 50 Гц с допустимым отклонением  $\pm 0,2$  Гц. Её значительные отклонения в сторону снижения могут вызвать уменьшение числа оборотов электродвигателей и падение производительности механизмов, приводимых в движение данными электродвигателями. Колебания напряжения также оказывают неблагоприятные воздействия на работу осветительных приборов и асинхронных двигателей, в совокупности составляющих большую часть энергоприёмников [2]. Следовательно, к факторам, обеспечивающим стабильность энергосистемы, следует отнести наличие и работоспособность её АСУТП.

Наряду с фактором обеспечения работы электроэнергетического

предприятия, должен быть учтен и фактор экологического воздействия на окружающую среду. Быстрый рост мирового энергопотребления приводит к возрастанию экологических проблем, и если ранее при выборе способов получения электроэнергии руководствовались, прежде всего, минимизацией экономических затрат, то в настоящее время в приоритете вопросы оценки возможных последствий возведения и эксплуатации объектов энергетики для окружающей среды. Выделяют три уровня экологических ограничений:

1) локальный – нормативы абсолютных и удельных экологических показателей работы энергопредприятия;

2) региональный – ограничения на трансграничные потоки выбросов оксида серы (SO<sub>2</sub>) и оксидов азота (NO<sub>x</sub>) энергопредприятий,

3) глобальный уровень – ограничения на валовый выброс парниковых газов (CO<sub>2</sub>). [2]

Как было выше сказано уголь является основным видом топлива для тепловых электростанций. Уголь в своем составе имеет как само «горючее топливо», так и негорючие элементы, которые включают внешнюю породу, внутреннюю зольность и воду. Негорючие элементы уменьшают энергию «чистого топлива», содержащуюся в единице массы. В результате горения её негорючие составляющие переходят в золу. Присутствующее в угле значимое содержание серы и ртути при сжигании является причиной возникновения экологических проблем, а также проблем в эксплуатации и ремонте топок электростанций.

Объемы золообразования и мероприятия по золоудалению должны быть жестко увязаны с объёмами углеставок и золообразования соответствующих марок углей. Вопросы потенциально экологической опасности для Донбасса подробно освещены в Паспорте риска возникновения чрезвычайных ситуаций [4]. В частности, применительно к рассматриваемым электростанциям, экологическую нагрузку составляет введенный в эксплуатацию золоотвал № 3 ввиду наполненности золоотвала №2 Старобешевской ТЭС и золоотвал Зуевской ТЭС. С целью определения влияния золоотвалов систематически необходимо проводить мониторинг подземных, поверхностных вод и донных отложений, почвогрунтов в их зоне влияния, а также спектрометрическое исследование проб золы на определение нуклидного состава и удельной активности естественных радионуклидов, и измерения мощности поглощенной дозы внешнего гамма-излучения объекта и следить за переполненностью данных золоотвалов.

Как было сказано ранее, в качестве дополнительных источников могут выступать мазут и природный газ. Их наличие определяется внешними поставками, что может быть отнесено к проблемным факторам обеспечения работы электростанции, в частности Зуевской ТЭС. К аналогичным проблемным факторам поставки могут быть отнесены комплектующие, запасные изделия, резервные энергоустановки, не производимые в ДНР, за исключением низковольтных электродвигателей для оборудования собственных нужд электростанций, поскольку для производства таких электродвигателей в ДНР имеются необходимые мощности.

Другой составляющей электроэнергетической отрасли являются электрические сети, высоковольтные и низковольтные электрические распределительные устройства. Электросети могут быть представлены высоковольтными линиями электропередач на 35, 110, 220 кВ, а также кабельными линиями на 6 и 10 кВ.

Самодостаточностью обладают ресурсы кабельных линий, поскольку основные марки кабелей выпускаются непосредственно в ДНР, в частности, на заводе Донбасскабель (г. Донецк). Что касается высоковольтных ЛЭП, то применительно к ним к самодостаточным ресурсам могут быть отнесены только опоры линии электропередач. Донецкий завод высоковольтных опор относится к одним из крупнейших в СНГ заводов подобного назначения и выпускает все типы опор высоковольтных ЛЭП. Бесперебойность работы этого завода определяется, прежде всего, наличием и бесперебойностью поставок металлического профиля, производство которого может быть осуществлено на металлургических предприятиях Донбасса. К проблемным факторам в данном случае могут быть отнесены поставки алюминиевого провода, высоковольтных изоляторов, разрядников, короткозамыкателей, высоковольтных коммутационных аппаратов и трансформаторных подстанций, производство которых не развернуто в ДНР. В то же время, потребность в указанных изделиях появляется исключительно в случае необходимости ремонта, восстановления либо монтажа нового высоковольтного электрического ответвления.

**Выводы.** Таким образом, выявленные факторы обеспечения функционирования электроэнергетической отрасли рассмотрены в комплексе. При этом установлен перечень ресурсов отечественного производства и импортируемых, и определены подходы к количественной оценке в зависимости от использования того или иного фактора. Перечень импортируемых ресурсов позволяет выполнить планирование их закупки с целью поддержания достаточности их объёма.

### Список литературы

1. Гительман, Л. Д. Эффективная энергокомпания: Экономика. Менеджмент. Реформирование / Л. Д. Гительман, Б. Е. Ратников. – М. : Олимп – Бизнес, 2002. – 544 с.
2. Панова, А. В. Экономика энергетики : учеб. пособие / А. В. Панова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2013. – 87 с.
3. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / коллектив авторов ГУ «Институт экономических исследований» в рамках сотрудничества с Институтом народнохозяйственного прогнозирования Российской академии наук; под науч. ред. А.В. Половяна, Р.Н. Лепы; Министерство образования и науки Донецкой Народной Республики. Государственное учреждение «Институт экономических исследований». – Донецк, 2017. – 84 с.
4. Паспорт ризику виникнення надзвичайних ситуацій, Донецька область, 2000р.
5. Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал) [Электронный ресурс]. В.А. Козлов - 2012 Влияние химического состава золы угля на эксплуатационные параметры топок. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-himicheskogo-sostava-zoly-uglya-na-ekspluatatsionnye-parametry-topok>
6. Національний Стандарт України «Вугілля кам'яне та антрацит для пиловидного спалювання на теплових електростанціях» ДСТУ 4083-2012, Київ Мінекономрозвитку

- України, 2013.
7. *Борталевич С.И.* Проблемы повышения энергетической безопасности: монография. Улан-Уде: Изд-во БГУ, 2012. 167 с.
  8. *Салина Т.К., Анушко Т.В.* Теоретические аспекты управления устойчивым развитием ТЭК на основе инновационной активности // Сибирская финансовая школа. 2011. № 3. С. 103–107.
  9. *Мозговая Е.С.* Факторы устойчивости организации // Проблемы социально-экономической устойчивости региона: материалы Международной научно-практической конференции. Пенза, 2009. № 1. С. 41.
  10. Информационный портал [Электронный ресурс]. <https://energybase.ru/power-plant/zuyevskaya-tpn>
  11. Информационный портал [Электронный ресурс]. <https://energybase.ru/power-plant/starobeshevskaya-tpn>

**УДК 332**

**З.А. Мусаева, к.э.н.**

Филиал ФГБОУ ВПО «Ростовский государственный университет (РИНХ)»,

**К.А. Умалатов, к.э.н., доц.**

ДагГАУ им. М.М.Джамбулатова,  
Махачкала, Россия

**Z. A. Musaeva**

Branch FGBOU VPO «Rostov state  
University (RINH)»,

**K. A. Umalotov**

DagSAU them M. M. Dzhambulatova,  
Makhachkala, Russia

## **НЕОБХОДИМОСТЬ МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ ДАГЕСТАН**

## **NECESSITY OF MODERNIZATION OF ECONOMY OF THE REPUBLIC OF DAGESTAN**

*Аннотация. В статье обоснована необходимость проведения модернизации структуры народного хозяйства и превращения промышленности в структурообразующую отрасль экономики Республики Дагестан. Рассматриваются направления структурной промышленной политики региона, разработать долгосрочную промышленную стратегию, структурную политику развития и модернизации промышленности республики.*

*Ключевые слова: Республика Дагестан, отраслевая структура экономики региона, государственная программа развития промышленности, модернизация экономики.*

*Abstract. The article substantiates the necessity of modernization of the structure of the national economy and the transformation of industry into a structure-forming sector of the economy of the Republic of Dagestan. The directions of the structural industrial policy of the region, to develop a long-term industrial strategy, structural policy of development and modernization of the industry of the Republic are considered.*

*Keyword: Republic of Dagestan, sectoral structure of the region's economy, the state program of industry development, modernization of the economy.*

Дагестан – сельскохозяйственная, торгово-ориентированная республика с небольшим промышленным производством, в основном, в сфере строительства и энергетики. По отчетным показателям динамика в 2017 году составляет в среднем 108% относительно показателей прошлого года, что говорит о невероятных успехах!

Социально-экономическая ситуация в Республике Дагестан по итогам января-ноября 2017 года свидетельствует о положительной динамике темпов основных экономических показателей. Рост темпов промышленного производства составил 20,6%, продукции сельского хозяйства – 4,7%, строительства – 4,7%, оборота розничной торговли – 3%, объема платных услуг населению – 2,7%, реальных располагаемых денежных доходов – 3,3%.

В результате индекс выпуска товаров и услуг по базовым видам экономической деятельности увеличился на 6,4% при росте за январь-ноябрь 2016 года на 6,1%.

Ситуация в промышленности характеризовалась ростом объемов производства в целом на 20,6%.

По виду деятельности «обрабатывающие производства» высокий уровень роста индекса промышленного производства (125,1%) за 11 месяцев 2017 года по сравнению с соответствующим периодом 2016 года является результатом опережающего роста промышленного производства по таким структурообразующим видам экономической деятельности как: производство кокса и нефтепродуктов – в 6,3 раза (ЗАО «Каспий 1»); производство готовых металлических изделий, кроме машин и оборудования - в 1,8 раза (ОАО «Дагдизель»); производство компьютеров, электронных и оптических изделий – в 1,5 раза (ОАО «Азимут»); производство прочих транспортных средств и оборудования – в 1,4 раза (ОАО «Концерн КЭМЗ»); производство напитков – в 1,3 раза.

Объемы производства продукции по оборонному заказу за 2017 год по предварительным данным увеличились в 1,5 раза и оцениваются в 9,0 млрд. рублей.

Объем производства импортозамещающей промышленной продукции, в основном оборонного назначения, в 2017 году по оценке составил 3,7 млрд. руб. и увеличился по сравнению с 2016 годом в 1,4 раза.

В 2017 году введены в эксплуатацию производства на семи промышленных предприятиях республики: напольной плитки и керамического гранита на ООО «Мараби»; современное лифтоборочное производство различной грузоподъемности на ОАО «Кизлярский электроаппаратный завод»; участок вакуумно-пленочного формования на АО «Завод им. Гаджиева»; модернизация механосборочного цеха на ОАО «Завод Дагдизель»; второй механообрабатывающий цех, термический, сварочный и сборочный участки на Авиамеханическом заводе ОАО «Концерн КЭМЗ» в г.Каспийск; возобновление производства стекловолокна и стеклоткани ОАО «Махачкалинский завод

стекловолокна»; гальваническое производство и запуск молярного участка на ОАО «Южно-Сухокумский электромеханический завод».

Постановлением Правительства РД от 29 сентября 2017 года № 224 создана некоммерческая организация «Фонд развития промышленности Республики Дагестан». В республиканском бюджете РД на 2018 год на финансирование инвестиционных проектов предприятий промышленности республики в форме займов предусмотрены средства в сумме 100,0 млн. рублей.

Объем производства продукции сельского хозяйства всеми категориями товаропроизводителей составил 110,4 млрд. руб. и увеличился на 4,7% (в январе-ноябре 2016 года – на 3,8%).

Однако, в разделе «Финансовые результаты деятельности организаций» отчета ТУ Росстата по РД указано: «В январе-августе 2017 года сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток) организаций (без субъектов малого предпринимательства, банков, страховых и бюджетных организации) в действующих ценах составил 3 048,9 млн. рублей убытка. За этот же период предыдущего года, сальдированный результат составлял 2855,5 млн. рублей убытка.»

Организации массово в убытке. Субъекты малого предпринимательства (ключевой сектор в республике) даже не оцениваются – они только усугубляют статистику. То есть статистика в очередной раз играет цифрами, а экономика не растет.

В республике в последние годы наблюдается тенденция снижения удельного веса сферы материального производства и увеличения доли сферы услуг. Удельный вес промышленности в общем объеме ВРП республики за 13 лет снизился в 3 раза – с 18,3% до 6,1%, в то время как в России доля промышленности в валовой добавленной стоимости стабильно составляет одну треть. В других регионах СКФО не наблюдается такой деиндустриализации. В Дагестане ситуация в последние годы стабилизировалась на этой цифре. Отметим, что налоги, поступающие от промышленных предприятий республики, составляют около 30% всех налогов, выплачиваемых в Дагестане. [3, с. 64]

В экономике республики сложились межотраслевые и территориальные структурные диспропорции между добывающими и обрабатывающими сферами промышленности; диспропорции между производством сельскохозяйственного сырья и его промышленной переработкой; высокий уровень теневого сектора на фоне спада реального сектора экономики; диспропорции между числом рабочих мест и численностью экономически активного населения; значительная дифференциация уровня социально-экономического развития территорий в регионе.

Необходимо актуализировать региональную структурную экономическую политику, подготовить ее нормативно-правовую атрибутику и программно-целевое обеспечение, взаимосвязывая с долгосрочной стратегией развития региона. Необходима глубокая и масштабная работа по разработке долгосрочной структурной политики, программ развития базовых отраслей.



Также стоит вопрос о материальной ответственности чиновников и соискателей государственной помощи под нереализованные инвестиционные проекты. [4, с. 28]

Актуальными проблемами экономики Дагестана в современных условиях являются инвестиционная деятельность в республике, налоговые поступления и сборы, деятельность фондовых рынков и другие. Важно объединение усилий государственных органов власти, научного и предпринимательского сообщества в решении накопившихся проблем в экономике республики и преодолении отставания социально-экономического развития.

Многие населенные пункты практически лишены газоснабжения: из 1605 населенных пунктов республики частично или полностью газифицированы 388. Более 40% населения республики лишены возможности пользоваться газом. Вместе с тем существующие газопроводы и газораспределительные пункты загружены недостаточно – это связано с отставанием строительства газоразводящей сети. Недостаточное бюджетное финансирование строительства газопроводов-отводов, межпоселковых и распределительных газовых сетей привело к замедлению процессов газификации в республике.

Согласно ранжировке регионов России, проведенной аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации, исходя из которого, регионы России подразделяются на четыре группы: высокоразвитые, развитые, среднеразвитые и менее развитые. Согласно данной классификации Дагестан входит в подгруппу «менее развитые аграрные» регионы страны. По общей стоимости основных фондов и по стоимости основных фондов сельскохозяйственного назначения на душу населения Дагестан, считающийся аграрной республикой, отстает от многих регионов России. Именно аграрная ориентация республики является своеобразным приговором к отсталости для региона. [2]

Согласно работам аналитиков факторами, определяющими отсталость экономики Дагестана, являются: периферийность, негативное состояние общественной среды, довлеющее влияние государственного воздействия из центра, слабость суверенности инициативы региональных органов государственного управления, слабость индексов саморазвития и другие.

Необходимо создания в Дагестане инновационной экономики на основе кластерной системы организации народно-хозяйственного комплекса. Выявление и разработка в экономике республики кластеров является необходимым условием дальнейшего поступательного развития экономики региона.

Одним из современных методов структурной модернизации экономики региона является создание технопарков, которые позволят Дагестану, наряду с другими мерами, преодолеть отставание социально-экономического развития.

Экономика только тогда начнет развиваться, когда будет организовано конструктивное взаимодействие между чиновничеством и производителями в режиме реального времени, когда управленцы в министерствах и ведомствах республики научатся оценивать инвестиционные

проекты и предложения и грамотно решать, какие стоит поддержать, какие нет. [10, с. 141]

Необходима институционализация структурной политики в целях повышения эффективности ее модернизации. Для этого нужны определенные шаги: разработка нормативно-правовой базы, обеспечивающей формирование структурной политики региона и вносящей прозрачность в приоритеты модернизации региональной экономики; совершенствование форм и методов государственной поддержки инвестиционной и предпринимательской деятельности в приоритетных видах и формах деятельности; совершенствование информационного обеспечения по продвижению делового имиджа Дагестана.

К сожалению, слабо осуществляется взаимодействие и координация между органами государственной власти Республики Дагестан, различными органами разных уровней, между субъектами предпринимательства в стратегии модернизации региона; усложнена доступность предприятий к финансовым ресурсам даже по приоритетным проектам; отсутствуют общественные опросы и оценки социальной значимости актуальных проблем происходящей структурной модернизации.

Самое главное: проблемы структурной модернизации являются производными общеэкономических проблем, и их решение возможно при условии комплексного социально-экономического развития республики.

Необходимо организовать системную планомерную работу в этих направлениях с ориентацией на долгосрочные стратегические цели развития промышленности и кардинальное изменение ее отраслевой структуры. [11, с. 99]

### Список литературы

1. Стратегия социально-экономического развития Республики Дагестан до 2025 года, утвержденная законом РД от 15 июля 2011 года № 38, с изменениями, внесенными законом РД от 12 ноября 2015 года № 89.
2. Постановление Правительства РД от 26 мая 2016 г. «О внесении изменений в государственную программу Республики Дагестан «Развитие промышленности Республики Дагестан на 2017–2020 годы».
3. Ахмедуев А.Ш. Промышленность Дагестана: узловые проблемы и приоритеты развития // Региональные проблемы преобразования экономики. 2016. № 8. С. 64-72.
4. Багомедов М.А. Реструктуризация экономики региона: актуальность и возможные направления // Вопросы реструктуризации экономики. 2015. № 4. С. 22-28.
5. Идзиев Г.И. Потенциал промышленного развития юга России // Региональная экономика: теория и практика. 2016. № 26. С. 8-12.
6. Магомедова П.А. Современное состояние и проблемы некоторых приоритетных отраслей экономики РД.// Материалы 1-ой Всероссийской научно-практической конференция «Актуальные проблемы функционирования финансового механизма регионов». г. Махачкала: ДГУ. 2016.- С. 254-258.
7. Магомедова П.А. Основные направления формирования инновационной системы сельского хозяйства в РФ и РД.// Инновационное развитие аграрной науки и образования - Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, посвященной 90-летию чл.-корр. РАСХН, Заслуженного деятеля науки РСФСР и РД, профессора М.М. Джамбулатова 2016 г. [Электронный ресурс] URL:

[http://www.russez.ru/our\\_advantages](http://www.russez.ru/our_advantages) <http://даггау.рф/images/sbornikistatei/djambulatov/part1.pdf> (дата обращения: 18.02.2018).

8. Магомедова П.А. Региональные аспекты обеспечения продовольственной безопасности на примере Республики Дагестан.//Инновационное развитие аграрной науки и образования - Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, посвященной 90-летию чл.-корр. РАСХН, Заслуженного деятеля науки РСФСР и РД, профессора М.М. Джамбулатова 2016 г. [Электронный ресурс] URL:[http://www.russez.ru/our\\_advantages](http://www.russez.ru/our_advantages) [http://даггау.рф/images/sborniki\\_statei/djambulatov/part1.pdf](http://даггау.рф/images/sborniki_statei/djambulatov/part1.pdf) (дата обращения: 18.02.2018).
9. Магомедова П.А., Османова Х.О., Мусаева З.А. Современное состояние экономики Республики Дагестан.// Экономика и предпринимательство, № 4 (ч.1), 2017.- С.326-329.
10. Рабаданова А.А. Оптимизация отраслевой структуры экономики региона в условиях модернизации. // Региональные проблемы преобразования экономики. 2017. № 4. С. 141-146.
11. Рабаданова А.А. Анализ современного состояния отраслевой структуры экономики Республики Дагестан. // Региональные проблемы преобразования экономики. 2015. № 3. С. 99-105.

**УДК 330.322.4**

**Н.Б. Палига, к.э.н., доц.**

**Т.В. Василишина,**

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика*

**N.B. Paliga,**

*Candidate of Economic Sciences*

**T.V. Vasilishina,**

*Donetsk State Academy of Management and Public Administration under the Head of the PDR,  
Donetsk, Donetsk People's Republic*

## **СТРАТЕГИЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННОГО КАПИТАЛА В ЭКОНОМИКУ РЕГИОНА**

### **THE STRATEGY OF ATTRACTING FOREIGN CAPITAL TO THE REGION'S ECONOMY**

*Аннотация. В статье рассматривается важность привлечения иностранных инвестиций как главного фактора экономического роста региона, стратегия стимулирования иностранных инвесторов.*

*Ключевые слова: иностранные инвестиции, инвестиционная политика, механизм привлечения инвестиций, льготное налогообложение.*

*Abstract. The article tells about the importance of attracting foreign investment as the main factor of economic growth, about the strategy of stimulating foreign investors.*

*Keywords: investments, investment policy, the mechanism of attraction of investments, preferential taxation.*

**Постановка проблемы.** В условиях глобализации, с увеличением масштабов международного перемещения капитала, роль инвестиций возрастает, что обуславливает необходимость исследования влияния иностранных инвестиций на экономику региона и обоснования инвестиционной политики Донецкой Народной Республики. Эффективная инвестиционная политика – залог экономического роста региона. При нынешних обстоятельствах одним из главных вопросов инвестиционной политики является развитие стратегии привлечения иностранных инвестиций. Рост экономики региона вероятен только при наличии благоприятного инвестиционного климата.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Общественные взаимоотношения, возникающие в результате осуществления инвестирования, довольно сложны и многообразны. Собственно, это вызывает определенные трудности в установлении экономического и правового содержания определения «инвестиции», что приводит к разному их объяснению. Сам термин «инвестиции» британского происхождения и значит «капиталовложения». Таким образом «инвестиции» и «капиталовложения» смотрятся как синонимы.

Зарубежные и большая часть российских экономистов рассматривают денежные вложения как долговременные инвестиции в разные сферы экономики, инфраструктуру, общественные проекты, службу охраны с целью развития производства и получения прибыли.

Инвестиции – это денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта. (Согласно Федеральному закону «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25 февраля 1999 г. № 39-ФЗ).

В Российской банковской энциклопедии, О.И. Лаврушин, термин «инвестиции» трактуется как долгосрочное вложение капитала внутри страны и за рубежом в виде реальных и финансовых инвестиций [1]. Так, в одной из первых переводных монографий по рыночной экономике Э. Дж. Долана и Д. Е. Линдея, инвестиции на макроуровне определяются как «увеличение объема капитала, функционирующего в экономической системе, т. е. увеличение предложения производительных ресурсов, осуществляемое людьми» [2]. В учебнике «Экономикс» инвестиции характеризуются как «затраты на производство и накопление средств производства и увеличение материальных запасов» [3].

По мнению А. Шарпа инвестирование в широком смысле определяется как процесс расставания «с деньгами сегодня, чтобы получить большую их сумму в будущем». При этом выделяются два главных фактора,

характеризующих этот процесс – время и риск. Здесь инвестиции рассматриваются как процесс вложения денежных средств с целью получения их большей суммы в будущем [4].

**Цель исследования.** Исследовать стратегии привлечения иностранных инвестиций на региональном уровне и разработать рекомендации по их усовершенствованию.

**Основные результаты исследования.** Зарубежный капитал стал во многих государствах мира катализатором инвестиционной деятельности и поспособствовал решению задач структурного изменения, развития компаний, последовательного наращивания производственных мощностей. Иностранный капитал может внести в страну достижения научно-технического прогресса и передовой опыт управления. Нехватка инвестиционных ресурсов на уровне государства приводит к экономической отсталости. Приобретение иностранных инвестиций и условия их привлечения – это фактор, определяющий инвестиционную деятельность и содействующий последующему развитию внешнеэкономических взаимосвязей.

Государство может использовать различные рычаги для содействия привлечению иностранных инвестиций. Однако главной проблемой является стимулирование эффективного использования иностранного капитала и, соответственно, определение, в какие сферы он должен поступать ограниченно, а в каких отраслях и формах его следует использовать прежде всего.

Вопрос создания и реализации эффективного механизма привлечения инвестиции в региональную экономику является крайне актуальным в условиях рыночной экономики. В то же время, динамичность развития экономических систем в условиях рыночной экономики предполагает непрерывный процесс совершенствования имеющихся механизмов, данная необходимость обусловлена такими требованиями как конкурентоспособность, рентабельность вложений, гарантии возврата вложенных средств, работоспособность инвестопроводящих структур и инвестиционно-инновационной инфраструктуры, а также многими другими, т.к. активную роль на рынке инвестиции играют владельцы частного капитала, в том числе и иностранного, для которых участие в проектах представляются гораздо более рискованными, чем для государственных инвестиций, где многие вопросы инвестирования могут обеспечиваться государственными гарантиями [5].

Рычаги, которые формируют механизм привлечения иностранных инвестиций, бывают постоянными и неизменными. Они формируются в зависимости от многих факторов (рис. 1).

Цель механизма привлечения инвестиций в развитие инновационной инфраструктуры заключается в обеспечении движения информации об инновационных и инвестиционных предложениях и решениях по всему общественному хозяйству.

Как видно из представленного рисунка, важным элементом механизма привлечения иностранных инвестиций является введение системы льготного налогообложения.

## Создание благоприятного инвестиционного климата

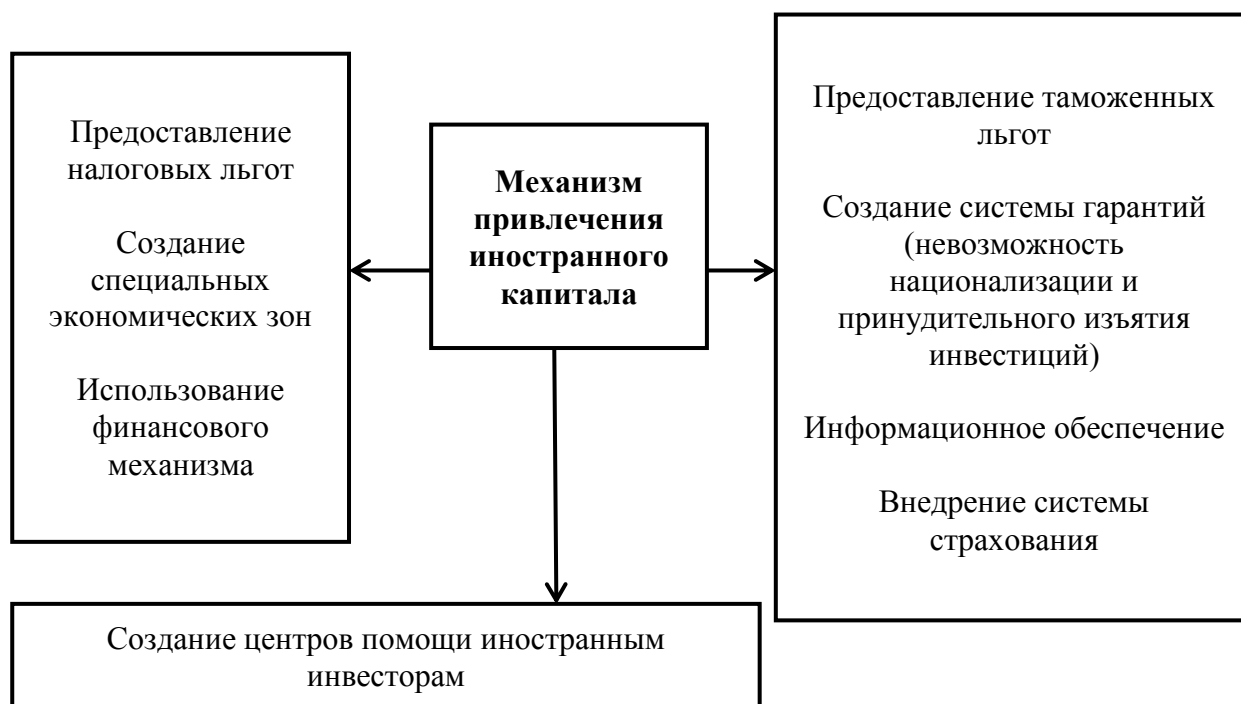


Рис.1. Механизм привлечения иностранного капитала.

Система налоговых и таможенных льгот содержит: «налоговые каникулы», снижение ставок налогообложения при реинвестициях полученной прибыли или инвестициях в определенные регионы и отрасли, защита от двойного налогообложения, освобождение или снижение таможенных пошлин на импорт новейших машин и оборудования, технологий, ноу-хау, экспорта продукции собственного производства для покрытия валютных затрат.

Вторым элементом, способствующим привлечению иностранных инвестиций, является формирование и развитие специальных экономических зон. Специальные экономические зоны предусматривают еще большую систему налоговых и таможенных льгот, упрощение административных процедур.

Третьим элементом можно считать совершенствование финансового механизма. Финансовый механизм охватывает: укрепление позиций национальной валюты, ее конвертируемость; возможность для предприятий, созданных с участием иностранных инвесторов, без труда конвертировать полученные доходы; пользование банковской системой страны; предоставление государственных кредитов для инвестиционных проектов в приоритетные сферы.

Нестабильная политическая ситуация в стране, проведение активных боевых действий на территории города обусловили резкое падение курса гривны и нарушение работы банковской системы. Предприятия на территории города были вынуждены функционировать в режиме «форс-мажора». Многие инвестиционные проекты были приостановлены на неопределённый срок.

Проанализировав показатели инвестиционной деятельности можно отметить, что на их долю приходилось более половины прямых иностранных инвестиций всего Донецкого региона. Так, общая сумма привлеченных средств по состоянию на 31.12.2015 г. по г. Донецку составила 2082,9 млн.долл. На душу населения приходилось 2187,0 долл. Прирост иностранных инвестиций на 183,2 млн дол. больше, чем в 2014 году. В 2016 общая сумма привлеченных средств составила 1527,6 млн дол., или 59,3% от общей суммы по Донецкой области. На душу населения приходилось 1593,0 долл. Этот показатель в 2,7 раза превысил аналогичный показатель по области. Вместе с тем, в 2016 году наблюдался значительный отток инвестиций из всех отраслей экономики города. Так на конец 2016 года мы имеем на 555,4 млн долл. иностранных инвестиций меньше, чем в 2015 году.

Вместе с тем, по итогам 2017 года на долю г. Донецка приходилось 84,3% от общего объема прямых иностранных инвестиций по ДНР, а на душу населения – 36,7 долл., что более чем в два раза превышает аналогичный показатель в Республике в целом.

По структуре поступлений самыми инвестиционно-привлекательными в Донецке стали такие виды экономической деятельности, как: перерабатывающая промышленность (41,2%); оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств и мотоциклов (37,8%); производство пищевых продуктов, напитков и табачных изделий (11,8%); производство резиновых и пластмассовых изделий, других неметаллических минеральных изделий (8,3%).

Донецк – город, обладающий высоким промышленным, инвестиционным и кадровым потенциалом, что делает его привлекательным для инвесторов. Однако на сегодняшний день предприятия сталкиваются с рядом проблем, из-за чего реализация инвестиционной деятельности в городе затруднена, а именно:

- транспортное сообщение. В связи с экономической блокадой по-прежнему существует проблема ввоза/вывоза сырья и готовой продукции;

- налаживание связей с партнерами. В связи с неопределенным правовым статусом Донецкой Народной Республики на международном уровне существуют проблемы в заключении договоров с предприятиями-партнерами, в частности, в Российской Федерации;

- непрекращающиеся боевые действия в некоторых районах города. Предприятия, расположенные в районах непосредственного проведения боевых действий, вынуждены терпеть убытки от разрушений, а также останавливать производственную деятельность из-за угрозы для жизни сотрудников;

- отсутствие доступа к финансовым ресурсам. Недоступность кредитных средств и отсутствие внешних инвесторов затрудняет инвестиционную деятельность предприятий;

- поиск новых рынков сбыта, поставщиков, контрагентов. В сложившихся обстоятельствах многие предприятия утратили возможность работать по налаженным связям, а на внутреннем рынке продукция не востребована, из-за чего некоторые предприятия, завершившие

инвестиционные проекты, вынуждены простаивать или работать не на полную мощность;

- сложности в вопросах маркировки (предприятия пищевой промышленности) и сертифицирования продукции (предприятия машиностроительной и фармацевтической отраслей промышленности), произведенной в ДНР для экспорта за границу.

Администрацией города Донецка ведётся мониторинг предприятий, нуждающихся в инвестировании [6]. В качестве усовершенствования инвестиционного климата предлагается проводить данный мониторинг постоянно, а также с целью совершенствования информационного механизма привлечения иностранных инвестиций. В июне 2017 г. проведен мониторинг инвестиционной деятельности предприятий города, в результате которого сформирован перечень инвестиционных проектов г. Донецка. 18 проектов вошли в каталог инвестиционных проектов реального сектора экономики ДНР. Со второго полугодия 2017 г. на ежемесячной основе проводится их актуализация.

Для того, чтобы ускорить этот процесс, необходимо сделать, создать систему гарантий прав инвесторов, которая будет включать в себя:

- дополнительные льготы для тех, кто хочет инвестировать в приоритетные отрасли экономики;
- предоставление гарантий от изменений в законодательстве;
- предоставление гарантий при использовании доходов, полученных от инвестиционной деятельности;
- предоставление гарантий в случае незаконных действий государственных органов;
- предоставление гарантий в случае остановки инвестиционной деятельности.

В качестве механизма стимулирования иностранных инвесторов предлагается внедрить систему льготного налогообложения в зависимости от объемов и срока действия иностранной инвестиции, поскольку существующая система находится на стадии формирования, необходимо в предлагаемой системе также учесть приоритетность промышленной сферы как объекта инвестирования (табл.1).

В табл. 1 видно, что чем больше сумма инвестиции и длиннее срок, тем большую налоговую льготу получит иностранный инвестор.

Реализация инвестиционных проектов реального сектора экономики, разработанных и готовых к внедрению предприятиями города в 2014-2017 гг., была весьма затруднительной в связи с недостаточностью собственных средств и невозможностью оформления кредитных линий.

Кроме того, привлечение иностранных инвестиций не представлялось возможным ввиду отсутствия нормативно-правовой базы, определяющей гарантии прав инвесторов, льготы и преференции. При использовании предложенного механизма стимулирования, возможно обеспечить приток инвестиций, которые покроют инвестиционные потребности региона.



## Система стимулирования иностранных инвесторов

Фактор стимулирования	Объем иностранных инвестиций, дол. США					
	до 10 тыс.	10 – 50 тыс.	50 – 100 тыс.	100 – 500 тыс.	500 тыс. – 10 млн.	более 10 млн.
Срок льготных «налоговых каникул»	Налог по действующему законодательству	1 год	3 года	5 лет	Дополнительно 5 лет 50% ставок действующего законодательства	10 лет
НДС к ставкам действующего законодательства	100	90	80	70	60	50
Приоритетные отрасли (от размера НДС), %	85	80	75	70	65	60

**Выводы.** На сегодняшний день Донецкой Народной Республике нужны эффективные механизмы привлечения зарубежных вложений. Для привлечения иностранных инвестиций необходимо создать благоприятный инвестиционный климат в стране. Инвестиционная политика не может проводиться в отрыве от экономической политики, поэтому она является одним из важнейших направлений социально-экономической политики региона.

В качестве приоритетных факторов, препятствующих притоку иностранных инвестиций в регион, необходимо отметить: трудности в налаживании сотрудничества с партнерами из других государств, в силу неопределенного правового статуса Республики, непрекращающиеся боевые действия и отсутствие правовых гарантий для инвесторов.

С целью улучшения формирования инвестиционного климата региона, необходимо уделить внимание оценке инвестиционных потребностей региона, для чего предлагается усовершенствование информационного механизма привлечения иностранных инвестиций путем проведения постоянного мониторинга объектов инвестирования. Также предлагается на основе законодательного механизма внедрить систему стимулирования инвесторов, с учетом определения приоритетных отраслей финансирования, что обеспечит необходимый объем инвестиционных ресурсов.

### Список литературы

1. Лаврушин О.И. Большая банковская энциклопедия / О.И. Лаврушин.– М.: NOTA BENE, 2010. - 217 с.
2. Долан Дж., Линдей Д. Рынок: микроэкономическая модель / Дж. Долан [и др.]. - СПб., 2012. - 132 с.
3. Макконнелл К., Брю С. Экономикс: принципы, проблемы и политика / К. Макконнелл и др. – М.: Инфра, 2011 – 984 с.
4. Уильям Ф. Шарп, Гордон Дж. Александер, Джеффри В. Бэйли Инвестиции / Ф.Уильям [и др.]. - М.: Инфра, 2011 – 1035 с.

5. Водянов А.И. Инвестиционная политика: каким методам госрегулирования отдать предпочтение? // Эк. журн. - 2011. - № 11/12. - С. 3-10.
6. Программа восстановления и развития экономики и социальной сферы ДНР на 2017 год. - [электронный ресурс]. - режим доступа: [http://mer.govdnr.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1122:anonzhashita3&catid=9&Itemid=155](http://mer.govdnr.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=1122:anonzhashita3&catid=9&Itemid=155)

УДК 339.9

**Н.А. Перевозчикова,**

*к.э.н., доц., ведущий научный сотрудник  
отдела социально-экономических  
исследований ГУ «ИЭИ»*

**О.А. Коваленко**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

***Perevozchikova Natalia,***

*Candidate of Economic Sciences, Associate  
Professor, Leading Researcher, SI «SER»*

***Kovalenko Oksana***

*undergraduate, State educational institution*

*«Donetsk national technical University»,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

## **ФАКТОРЫ И УСЛОВИЯ УСТОЙЧИВОСТИ МИРОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ**

### **FACTORS AND CONDITIONS FOR THE STABILITY OF THE WORLD ECONOMIC SYSTEM**

*Аннотация. В статье рассмотрены основные задачи устойчивого развития, вошедшие в концепцию Международной комиссии по окружающей среде и развитию, проанализированы факторы, влияющие на функционирование и развитие экономической системы.*

*Ключевые слова: устойчивость, экономическое развитие, социальные, экономические и экологические факторы*

*Abstract. The article deals with the main tasks of sustainable development, included in the concept of the International Commission on Environment and Development, analyzed the factors affecting the functioning and development of the economic system.*

*Keywords: sustainability, economic development, social, economic and environmental factors*

**Постановка проблемы.** Обеспечение устойчивости экономической системы является в настоящий момент приоритетом в развитии мировой экономики. На устойчивость экономической системы, влияет множество факторов, игнорирование которых приводит к негативным последствиям: усилению диспропорции в экономических и социальных отраслях, к

ускоренному спаду производства, увеличению инфляции, безработицы и др. Это, в свою очередь, ведет к снижению экономической безопасности государства, а также к снижению уровня жизни населения.

По решению Генеральной Ассамблеи ООН в 1983 г. была создана Международная комиссия по окружающей среде и развитию (МКОСР), основной задачей которой являлась разработка принципов мирового развития. Главным результатом работы Международной комиссии стала концепция устойчивого развития, которая призвана сгладить любые противоречия между экологией и экономикой, вызванные негативными последствиями научно-технических прорывов.

Устойчивым развитием, по определению Международной комиссии, является развитие, удовлетворяющее потребности нашего времени, при этом, не ставя под угрозу удовлетворение потребностей будущих поколений. Развитие включает в себя два ключевых понятия – это понятие ограничений, распространяющихся на способность окружающей среды удовлетворять потребности нынешние и будущие, но предметом первостепенного решения являются потребности необходимых для существования беднейших слоев населения необходимых.

Устойчивое развитие тесно переплетает экономику и окружающую среду. Поддержание способности экосистем к самовоспроизведению, а экономики к выпуску высококачественных товаров и технологий способствует мировому ресурсосбережению.

**Цель статьи.** Исследование сущности устойчивости мировой экономической системы и анализ факторов, влияющих на ее функционирование и развитие.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Исследованию проблемы устойчивости мировой экономической системы посвящены труды многих отечественных и зарубежных ученых [1; 2; 3; 4]. В своих работах они исследуют как само понятие «устойчивость мировой экономической системы», так и формы проявления устойчивости и факторы на нее влияющие. Так, ученые-экономисты Н.С. Касимов и Ю.Л. Мазуров считают, что положения концепции отраженные в докладе Комиссии Брундтланд, не являются принципиально новыми в истории человечества, а были присущи традиционному патриархальному обществу прошлых эпох [1].

**Основные результаты исследования.** В некоторых развитых странах, переживших промышленную революцию, принципы устойчивого развития начали внедрять в управление экономикой с XIX века. Например, в Германии термин «Nachhaltigkeit» (что означает устойчивость) вошел в практику лесного хозяйства, под которым понималось хозяйствование, при котором лесовосстановление должно полностью компенсировать объемы вырубок.

Также, авторы понятию «устойчивое развитие» противопоставляют понятие «неустойчивое развитие», проявляющееся в неблагоприятных тенденциях в развитии экосистем, отраслях экономики, которые своими действиями наносят невосполнимый ущерб настоящим и будущим поколениям. Как следствие, это экономические и экологические проблемы. Резкий экономический рост прошлых лет привел к разрушительным последствиям и

признан не соответствующим устойчивому развитию. При переходе определенных естественных границ (увеличение использования ресурсов, в связи с ростом населения и экономики) может произойти невосполнимая катастрофа. Этими высказываниями авторы признали идею о существовании пределов роста, которая была разработана в 70-е годы Римским Клубом.

Рассмотрим основные задачи устойчивого развития, вошедшие в концепцию Международной комиссии по окружающей среде и развитию [2].

1. Оживление процессов роста. В приоритете этой задачи – поднять экономический рост на душу населения, как в развивающихся, так и в развитых странах, с переходом к ресурсосберегающим технологиям.

2. Изменение качества роста. Целью является переход к менее ресурсоемким технологиям и более справедливому распределению прибыли. Рост экономики не должен подрывать способность экосистем к воспроизводству, поэтому необходимо заменить количественный рост экономики ее качественным развитием.

3. Удовлетворение основных потребностей всех жителей Земли. Основной задачей является создание экономической системы, при которой каждый человек сможет удовлетворить свои потребности в продовольствии, жилье, энергии, водоснабжении, образовании, здравоохранении.

4. Обеспечение устойчивого уровня численности населения. Данный уровень, должен соответствовать производительной способности экосистем.

5. Сохранение и укрепление ресурсной базы.

6. Переориентация технологий и предупреждение возникновения кризисов.

7. Соединение экологических и экономических аспектов при принятии решений. Основная и наиболее значимая идея - экономический рост не должен провоцировать экологические проблемы.

Из выше приведенного видно, что Концепция устойчивого развития направлена на достижение гармонии между людьми, обществом и природой. Одной из проблем в решении задач устойчивого развития является социальная и политическая напряженность в отдельно взятых странах, и в мире в целом.

К принципам устойчивого развития относятся:

- оценка воздействий устойчивости развития на состояние окружающей среды;
- компенсация причиненного ущерба и возмещение экологических затрат;
- кооперация;
- экономическая ответственность;
- право на развитие, как государства, так и отдельных регионов;
- единство и взаимосвязь экономики и экологии;
- защита и восстановление здоровья и целостности экосистемы;
- предупреждение.

На устойчивость развития экономики влияют:

- ресурсы;
- инфраструктура;

- экологические факторы;
- политические факторы;
- научно технический прогресс;
- неизменность тенденций развития;
- социальные факторы;
- конкуренция и конкурентоспособность.

Взаимодействие и единство социально-экономических и технико-экономических отношений образует экономическую систему.

Экономическая система (economic systems) – это совокупность взаимосвязанных экономических элементов, которые образуют определенную целостность, экономическую структуру общества; складывающихся по поводу производства единство отношений, распределения экономических благ и их потребление.

Для достижения целей исследования проанализируем факторы, влияющие на функционирование и развитие экономической системы:

- природно-климатические (местоположение на планете, степень плодородия земель, обеспеченность водой);
- социально-культурные;
- экономические факторы (рис. 1).



Рис.1. Факторы устойчивости развития страны

В характеристике состояния экономической системы определяющими являются производственно-экономические факторы, к которым относятся средства и предметы труда, технологии производства, формы производства и организации труда, уровень эффективности, формы собственности и т. д.

Природно-климатические, или, как их принято называть, экологические факторы свидетельствуют о благополучии, влиянии экономики на экологию страны, об адекватности применяемых мер по снижению негативного влияния на окружающую природную среду.

Экологические факторы предполагают охрану окружающей среды и внутренних источников природных ресурсов, безопасное применение высоких технологий и химических веществ с учетом решения социально-экономических проблем общества.

В центре внимания при реализации стратегии управления ресурсами должен находиться человек, который имеет право на здоровую и плодотворную жизнь в гармонии с природой. Это право может быть реализовано лишь при условии сохранения природы и окружающей среды. Право на развитие и охрана окружающей среды рассматриваются как единое целое и являются неотъемлемой частью управления ресурсами. Экологический фактор входит в тройку основных факторов устойчивости мировой экономической системы, поэтому необходимость осуществления мер по устранению первопричин загрязнения окружающей среды требует переориентации имеющихся новых технологий производства и транспортной деятельности на технологии экологически чистые.

К социальным факторам следует отнести социально-демографические процессы в стране. Очень важным фактором является уровень жизни населения. Для обеспечения социальной устойчивости необходимо, чтобы развитие приносило людям материальное благосостояние. Доступ к качественному здравоохранению, образованию приводит к положительным тенденциям всего общества, что положительно сказывается на состоянии трудовых ресурсов и качестве трудового потенциала. Также важным является социально-политические и культурные условия жизни населения. Перечисленные факторы создают чувство безопасности, способствуют сохранению человеческого достоинства и благодаря признанию этих прав позволяют людям стать полноправными членами общества.

Рассмотрим более детально влияние внутренних и внешних воздействий на устойчивость мировой экономической системы.

К внутренним относятся:

- природно-ресурсный фактор, который определяет обеспеченность народного хозяйства земельными, водными, лесными, минерально-сырьевыми, топливно-энергетическими и другими видами ресурсов;
- человеческий капитал, являющийся главной целью и основным средством достижения устойчивого экономического роста;
- научно-технический прогресс (инновационный) и производственный потенциалы, переход на новые технико-технологические базы;
- увеличение объемов экспорта;

– увеличение объемов инвестиций, без которых невозможно создать не только расширенное, но и простое воспроизводство;

– институциональная среда – система государственных и негосударственных социальных, финансовых, экономических и экологических институтов, осуществляющих регулирование экономического роста.

К внешним факторам относятся: международное разделение труда, процессы глобализации, межгосударственные миграционные потоки рабочей силы; политические факторы (например – введение эмбарго на поставку определенных видов продукции, объявление торговой войны).

Следует отметить, что устойчивое развитие возможно лишь на основе некоего баланса между рынком и государственным регулированием. Государственное вмешательство рассматривается как неизбежный и необходимый инструмент исправления негативных последствий рынка, т.к. рынок не всегда функционирует эффективно.

**Выводы.** Таким образом, повышение устойчивости мировой экономической системы является важнейшей задачей современности. Обеспечение баланса между экономической эффективностью и социальной справедливостью является необходимым условием устойчивого экономического развития. Поэтому, осуществление экономической и хозяйственной деятельности субъектами мирового хозяйства (национальные государства, международные экономические и финансовые организации, транснациональные компании, корпорации) должно происходить с учетом воздействия внешних и внутренних факторов. Органы государственной власти должны рассматривать обеспечение устойчивости экономики как приоритетное направление своей деятельности.

### Список литературы

1. Касимов, Н.С., Мазуров Ю.Л. Становление и развитие образования в области устойчивого развития за рубежом // Образование для устойчивого развития. М.– Смоленск, 2004– 283 с.
2. Глазьев, С. Ю. Управление развитием - фактор устойчивого экономического роста / С. Ю. Глазьев // Проблемы теории и практики упр. 2010. № 4. С. 26-31.
3. Бобылев С.Н. Экономика устойчивого развития: учебное пособие / С.Н. Бобылев, Э.В. Гирусов, Р.А. Перелет. – М.: Изд-во Ступени, 2004. – 303 с.
4. Воронин В.П. д-р экон. наук, зав. кафедрой экономической теории и международного бизнеса. Через кризис – к устойчивому развитию. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <file:///C:/Users/user/Downloads/factory-ustoychivogo-razvitiya-ekonomiki-predpriyatiy.pdf>
5. В. И. Лукьянов, С. В. Недвижай, О. А. Мухорьянова Теоретические аспекты устойчивого экономического развития региона // 2013
6. Научная электронная библиотека// Монографии, изданные в издательстве Российской Академии Естествознания. [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<https://monographies.ru/ru/book/section?id=10421>

**Е.А. Плужникова**

*ГУ «Институт экономических исследований»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

**E.A.Pluzhnikova**

*State Institution «Institute of Economic Research»*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

## **СУЩНОСТЬ И РОЛЬ ОЦЕНКИ РЕГУЛИРУЮЩЕГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫХ АКТОВ**

### **ESSENCE AND ROLE OF ASSESSMENT OF REGULATORY IMPACTS OF NORMATIVE LEGAL ACTS**

*Аннотация. В работе уделено внимание сущности оценки регулирующего воздействия нормативно-правовых актов, ее роли в социально-экономическом развитии государства, методике ее проведения, особенностям ОРВ в зарубежных странах.*

*Ключевые слова: оценка регулирующего воздействия, методика, НПА.*

*Abstract. The work focuses on the essence of the assessment of the regulatory impact of regulatory legal acts, its role in the socio-economic development of the state, the methodology for conducting it, and the characteristics of ODS in foreign countries.*

*Keywords: assessment of regulatory impact, methodology, legal act.*

**Постановка проблемы.** Нормативно-правовое регулирование предпринимательской и инвестиционной деятельности является необходимым условием для развития экономики. С целью анализа последствий от введения того или иного НПА могут использоваться требования института оценки регулирующего воздействия (далее – ОРВ). Под ОРВ понимается комплекс процедур и методик, которые направлены на определение проблем и оценку социально-экономических последствий государственного регулирования.

Использование оценки регулирующего воздействия необходимо для повышения качества и эффективности государственного управления, а также проведение ОРВ связано с качеством законотворческой и правоприменительной деятельности. ОРВ использует механизм, который позволяет не допускать появления новых административных барьеров для экономической деятельности.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Свой вклад в необходимость проведения института оценки регулирующего воздействия внесли такие авторы как: Вакулюк Е.А., Колегов В. В., Кочеткова С.А., Моисеева И.В. [1-4] и ряд других специалистов.

**Цель исследования.** Целью исследования является определение сущности и роли оценки регулирующего воздействия нормативно-правовых актов.



**Основные результаты исследования.** Успешная практика применения оценки регулирующего воздействия имеется у стран Европейского Союза, США, Австралии, Новой Зеландии, Канады, Мексики [4, С. 52].

По области применения и масштабам использования ОРВ, страны ЕС можно разделить на 3 группы:

- 1) страны, где ОРВ является обязательной для всех видов регулирующих актов (Швеция, Великобритания, Дания);
- 2) страны, где ОРВ рекомендуется для всех видов регулирующих актов (Польша, Австрия, Германия);
- 3) страны, где ОРВ используется только для определенных видов НПА (Швейцария, Италия) [2].

В России существовала практика финансово-экономического обоснования и технико-экономического обоснования нормативно-правовых актов. С 2010 года в РФ на федеральном уровне была внедрена практика применения ОРВ и проведения оценки нормативно-правовых актов. В Украине используется практика анализа влияния регуляторного акта (АВРА).

Однако на сегодняшний день отсутствуют общепризнанные устоявшиеся универсальные методики и практики оценки регулирующего воздействия.

Согласно Постановлению Правительства РФ «Об утверждении правил подготовки нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти и их государственной регистрации», проекты нормативных правовых актов в сфере предпринимательской и иной экономической деятельности ... подлежат оценке регулирующего воздействия [5]. ОРВ проводится федеральными органами исполнительной власти в порядке, который определяется Правительством РФ.

Согласно Приказу Минэкономразвития России от 30 сентября 2011 г. № 534 [6] был образован Консультативный совет по оценке регулирующего воздействия при Минэкономразвития России (далее также – Консультативный совет). В него вошли представители федеральных органов исполнительной власти, деловая общественность, научно-исследовательские институты, общественные и другие организации.

Консультативный совет – это постоянно действующий совещательный орган, который готовит предложения и определяет основные направления совершенствования оценки регулирующего воздействия в Российской Федерации. Также Совет готовит предложения и рекомендации по проведению экспертизы нормативно-правовых актов для выявления в них положений, которые необоснованно затрудняют осуществление предпринимательской либо инвестиционной деятельности.

Председателем Консультативного совета является Министр экономического развития РФ, а членами совета выступают представители исполнительной власти и федеральных органов, парламента, предпринимательского сообщества, научно-исследовательских учреждений.

Процедура проведения экспертизы действующих нормативных актов отражена в Приказе Минэкономразвития России от 9 ноября 2011 г. № 634 [7].

Данная процедура включает в себя 3 этапа:

- 1) формирование плана экспертизы;
- 2) проведение экспертизы (исследование проблемы и подготовка заключения);
- 3) осуществление процедур по исполнению выводов, полученных в результате экспертизы.

Процедура проведения экспертизы нормативных актов представлена на рис. 1.

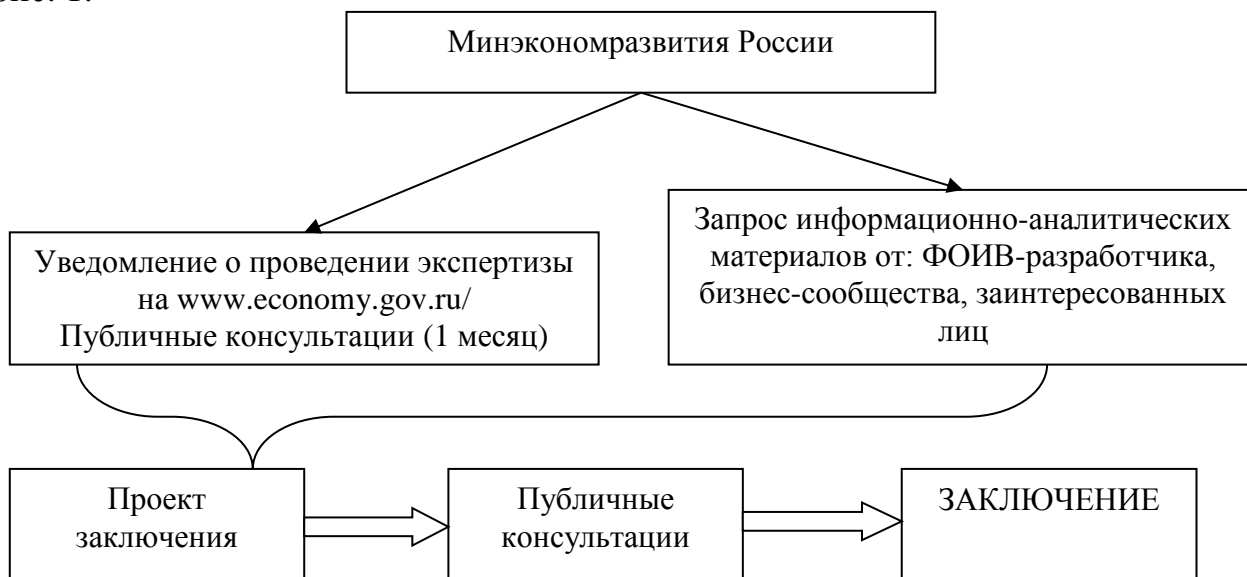


Рис. 1. Процедура проведения экспертизы [8]

При подготовке проекта заключения Минэкономразвития РФ обращается с запросом о предоставлении необходимых информационно-аналитических материалов к разработчику акта и к другим заинтересованным сторонам (включая заявителей, которые обратились с просьбой о проведении экспертизы).

Также Минэкономразвития РФ осуществляет методическое обеспечение проведения оценки регулирующего воздействия и экспертизы нормативно-правовых актов (приказ Минэкономразвития России от 26 марта 2014 г. № 159) [9]. Согласно данному Приказу, субъектам РФ рекомендуется несколько моделей проведения ОРВ – децентрализованная, централизованная и смешанная.

Децентрализованная модель подразумевает, что процедуру ОРВ проводит орган-разработчик, а уполномоченный орган готовит заключение. При этом и орган-разработчик и уполномоченный орган могут проводить публичные консультации с заинтересованными лицами.

Централизованная модель подразумевает, что орган-разработчик осуществляет процедуру ОРВ без проведения публичных консультаций, их проводит уполномоченный орган, который также готовит заключение ОРВ.

При смешанной модели проведения ОРВ используются элементы как первой, так и второй модели проведения ОРВ.

В перечень вопросов для участников публичных консультаций рекомендуется включать вопросы следующего содержания:

1. Предлагаемое регулирование является ли оптимальным способом решения проблемы?
  2. Какие риски могут возникнуть при принятии предлагаемого НПА?
  3. Какие преимущества и выгоды могут возникнуть при принятии НПА?
  4. Каково ваше общее мнение по предлагаемому регулированию?
- и другие.

Публичные консультации являются важнейшим элементом ОРВ. На них обсуждается проект НПА с заинтересованными лицами, включая предпринимательское сообщество, экспертов из разных областей экономики, представителями научных организаций. Их проведение регулируется Приказом Минэкономразвития России от 07.07.2015 N 454 "Об утверждении методики проведения публичных (общественных) консультаций (обсуждений)".

Замечания, предложения, рекомендации, поступившие в ходе публичных консультаций, подлежат дальнейшему рассмотрению.

Приказ Минэкономразвития России № 669 в сентябре 2015 г. утвердил также Методику оценки стандартных издержек субъектов предпринимательской и иной экономической деятельности, возникающих в связи с исполнением требований регулирования (федеральная методика оценки) [10]. Согласно данной методике при проведении процедуры ОРВ должны быть установлены положения, которые приводят к возникновению у субъектов предпринимательской деятельности расходов, которые связаны с необходимостью соблюдения установленных требований регулирования. При проведении количественной (монетарной) оценки таких расходов используется модель стандартных издержек.

Стандартные издержки состоят из содержательных и информационных издержек субъектов предпринимательской деятельности. Стандартные издержки рассчитываются как произведение затрачиваемого рабочего времени на действия по выполнению установленных государством требований и ставок заработной платы персонала, который занят реализацией требований НПА, а также они включают затраты на приобретение необходимых в соответствии с предлагаемым проектом НПА товаров, работ, услуг.

В информационные издержки включаются затраты по сбору, подготовке и представлению органам публичной власти документов по требованиям проекта НПА. В содержательные издержки включаются затраты по реализации положений проекта акта, не связанных с выполнением информационных требований.

В настоящее время многие субъекты РФ систематически проводят ОРВ – за 2017 г. регионами России подготовлено более 5000 заключений об ОРВ, 15% из которых – отрицательные [11].

Минэкономразвития составляет рейтинги регионов по выполнению ОРВ. В зависимости от количества набранных баллов, регионы делятся на 4 группы: «высший уровень» (от 80 до 100 баллов), «хороший уровень» (от 60 до 79 баллов), «удовлетворительный уровень» (от 40 до 59 баллов) и «неудовлетворительный уровень» (от 0 до 39 баллов). Рейтинги основаны на анализе правового закрепления и практическом опыте регионов РФ сфере ОРВ,

его методическом и организационном сопровождении, внедрении ОРВ в органах местного самоуправления, а также на независимой оценке со стороны представителей бизнес-сообщества.

**Выводы.** Институт оценки регулирующего воздействия является действенным инструментом донесения до органов власти позиции самых широких заинтересованных групп по вопросам осуществления предпринимательской деятельности. Процедура ОРВ рассматривается как один из ключевых элементов системы мер по улучшению качества правотворчества в целом.

Оценка регулирующего воздействия является одним из реальных путей улучшения качества деловой инфраструктуры, повышения инвестиционной привлекательности и поднятия экономики регионов и государства.

### Список литературы

1. Вакулюк Е.А. Методы оценки целесообразности введения нового регулирования в рамках института оценки регулирующего воздействия // Власть и управление на Востоке России. – 2017. - № 1. – С. 163-170.
2. Колегов В. В. Оценка регулирующего воздействия: опыт внедрения на региональном уровне / В. В. Колегов // Государственное управление. Электронный вестник. – 2013. – № 39. – Режим доступа: [http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2013/vipusk\\_\\_39.\\_avgust\\_2013\\_g./gosudarstvennoe\\_regionalnoe\\_i\\_munizipalnoe\\_upravlenie/kolegov.pdf](http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2013/vipusk__39._avgust_2013_g./gosudarstvennoe_regionalnoe_i_munizipalnoe_upravlenie/kolegov.pdf)
3. Кочеткова С.А. Методологические подходы к оценке регулирующего воздействия / С.А. Кочеткова // Контентус. – 2016. - № 11. – С. 30-40.
4. Моисеева И.В. Внедрение системы оценки регулирующего воздействия: опыт стран европейского союза / И.В. Моисеева // Контентус. – 2016. - № 10. – С. 52-62.
5. Постановление Правительства РФ от 13 августа 1997 г. N 1009 «Об утверждении правил подготовки нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти и их государственной регистрации» // Консультант Плюс. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_15490/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_15490/)
6. Приказ Минэкономразвития России № 534 от 30.09.2011 г. «Об образовании Консультативного совета по оценке регулирующего воздействия при Министерстве экономического развития Российской Федерации» // [http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depreulatinginfluence/doc20110930\\_016?presentationtemplate=m\\_activityFormDoc&presentationtemplateid=239492004b74db87bf98bf77bb90350d](http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depreulatinginfluence/doc20110930_016?presentationtemplate=m_activityFormDoc&presentationtemplateid=239492004b74db87bf98bf77bb90350d)
7. Приказ Минэкономразвития России от 9 ноября 2011 г. № 634 «Об утверждении порядка проведения экспертизы нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти в целях выявления в них положений, необоснованно затрудняющих ведение предпринимательской и инвестиционной деятельности» // [economy.gov.ru/minec/resources/.../23579\\_301012.doc](http://economy.gov.ru/minec/resources/.../23579_301012.doc)
8. Министерство экономического развития Российской Федерации: Оценка регулирующего воздействия // <http://orv.gov.ru/>
9. Приказ Минэкономразвития России от 26 марта 2014 г. № 159 «Методические рекомендации по организации и проведению процедуры оценки регулирующего воздействия проектов нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации и экспертизы нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации» // Консультант Плюс. – Режим доступа: [www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_162537/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162537/)
10. Приказ Минэкономразвития России от 22.09.2015 № 669 «Об утверждении методики

оценки стандартных издержек субъектов предпринимательской и иной экономической деятельности, возникающих в связи с исполнением требований регулирования» // Консультант Плюс. – Режим доступа: [www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_189207/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_189207/)

11. Доклад о развитии института оценки регулирующего воздействия в субъектах РФ в 2017 году // <http://orv.gov.ru/Files/GetFile?fileid=879aa464-a0c8-4ade-9a99-ec62fe07cec0>

**УДК 338.246.025.2**

**В.В. Подгорный**, д.э.н., доц.

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика*

**V.V. Podgornyi**

*SEA HPE «Academy of management and public administration at the Head of DPR»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic*

## **ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПТУАЛЬНОЙ МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ**

### **FORMATION OF CONCEPTUAL MODEL OF PUBLIC REGULATION OF ECONOMY**

*Аннотация. В статье исследовано содержание основных теорий государственного регулирования экономики. Обоснована новая методология государственного регулирования, базирующаяся на взаимодействии регуляторной, государственной и социальной политики. Сформирована концептуальная модель государственного регулирования экономики, направленная на обеспечение баланса государства и рынка и экономического развития.*

*Ключевые слова. Государственное регулирование экономики, экономическая стратегия, экономическое проектирование, экономическая политика, экономическое развитие, концептуальная модель.*

*Abstract. The article analyses the contents of fundamental theories of regulating the national economy on the part of the state. New methodology of public regulation based on interacting regulatory, public and social policy and directed at ensuring and the balance between the state, marked and economic development is substantiated.*

*Keywords: public regulation of economy, economic strategy, economic projecting, economic policy, economic development, conceptual model.*

**Постановка проблемы.** Кризисы в современной экономике обусловлены, прежде всего, доминированием либерального уклада, в соответствии с которым государство должно минимизировать свое влияние на ход экономических процессов, обеспечивая тем самым исключительность действия рыночной саморегуляции.

Мировая практика еще со времен А. Смита и Д. Риккардо показывает, что рынок не в состоянии решить социальные (политические, экономические и

организационные) проблемы общества. Рынок способствует развитию исключительно только тех сфер жизнедеятельности общества, которые приносят прибыль. Однако жизнедеятельность связана не только с получением прибыли, но и с оптимальным распределением полученного в результате экономической деятельности дохода и рациональным потреблением. В данном случае вмешательство государства в процесс производства общественного продукта не только необходимо, но и закономерен.

Вместе с тем государственное вмешательство в экономику должно быть обоснованным и целесообразным, что предполагает возможность объединения человеческого и производственного потенциала с целью активизации инновационной активности общества.

Это имеет особую значимость, потому что в условиях усиления влияния глобальных процессов на результаты деятельности на всех уровнях экономики обеспечить конкурентоспособность страны возможно лишь благодаря активизации инновационной деятельности. Такой подход способствует формированию инновационной экономики, двуединым результатом функционирования которой является баланс государства и рынка и устойчивое экономическое развитие. А это, в свою очередь, требует разработки модели государственного регулирования экономики (ГРЭ), в основе которой положена соответствующая методология.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Проблеме разработки стратегии развития посвящено большое количество исследований, среди которых можно выделить труды следующих авторов: Кейнса Дж.М. [1, с. 64], Хакена Г. [2, с. 128], Клименко А.И. [3, с. 282], Нитовкина Д.В. [4, с. 14], Каминской А.О. [5, с. 23], Чермонцевой Ю.И. [6, с. 247] и др.

В представленных работах авторы исходят из классического понимания сущности ГРЭ, представляя его как комплекс типовых мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера, осуществляемых правомочными государственными учреждениями и общественными организациями в целях стабилизации и приспособления существующей социально-экономической системы к изменяющимся условиям. Вместе с тем, ГРЭ – это, прежде всего, система, в основе которой положены определенные принципы, функции и методы. Взаимодействие последних обеспечивает необходимый для осуществления социальных преобразований уровень синергии. Поэтому при моделировании ГРЭ необходимо обеспечить взаимосвязь методологии и технологии реализации регулирующих мер, обеспечивающих баланс государства и рынка и устойчивое экономическое развитие. В этой связи проведение соответствующего исследования является актуальным.

**Цель исследования** – формирование методологических основ ГРЭ и разработка соответствующей концептуальной модели, в основе функционирования которой положена регуляторная, государственная и социальная политика, обеспечивающее взаимообусловленное и взаимосвязанное взаимодействие экономической стратегии, экономического

проектирования и экономической политики, результатом реализации которого является баланс государства и рынка и экономическое развитие.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Исследовать содержание основных теорий ГРЭ, выделить их достоинства и недостатки.

2. Обосновать новую методологию ГРЭ, базирующуюся на взаимодействии регуляторной, государственной и социальной политики, положенных в основу экономической стратегии, экономического проектирования и экономической политики.

3. Сформировать концептуальную модель ГРЭ, направленную на обеспечение баланса государства и рынка и экономическое развитие.

**Основные результаты исследования.** О роли государства в экономике в экономическом сообществе давно ведется оживленная дискуссия.

Вся множественность взглядов по данному вопросу сводится к обоснованию методологических подходов, изложенных в табл. 1.

Таблица 1

Логика исследования методологических подходов к сущности ГРЭ

Концепция	Характеристика ГРЭ	Достоинства	Недостатки
1	2	3	4
1. Американская (либеральная) модель	Основана на максимально уровне самообеспечения физических лиц и самофинансирования юридических лиц с низким уровнем бюджетной централизации национального продукта (25-30%).	Улучшила жизненный уровень населения.	Рост социальной дифференциации. Низкий уровень начального и среднего образования. Дефицит годового внешнеторгового баланса.
2. Немецкая (неолиберальная) модель	Направлена на устранение препятствий для конкуренции, стимулирование малого бизнеса, роста занятости и производительности труда, социальной подчиненности действий рынка. Уровень бюджетной централизации общественного продукта составляет 45-55%.	Сильное государственное воздействие на экономику с целью решения социальных проблем.	Не устанавливаются экономические цели – это лежит в плоскости индивидуальных рыночных решений, которые не всегда совпадают с общегосударственными.
3. Западноевропейская (кейнсианская) модель	Используется в Великобритании, Франции, Австрии, Италии. Она предусматривает повышенную роль государственного сектора в экономике страны и умеренный уровень бюджетной централизации национального продукта (35-40%).	Стимулировала разработку системы национальных счетов в тесной увязке с практическими нуждами экономического регулирования и внедрение индикативного планирования.	Модель разработана для краткосрочного периода, в течение которого трудно предвидеть будущие эффекты политических решений.

Продолжение табл.1

1	2	3	4
4. Шведская (скандинавская) модель	Имеет целью обеспечение максимально благоприятных условий для общественности каждого субъекта. Она характеризуется разветвленной государственной социальной сферой и высоким уровнем в нем бюджетной централизации национального продукта (около 60%).	Социальная направленность, сокращение имущественного неравенства, забота о малообеспеченных слоях населения.	Высокие налоги на богатых стимулируют вывоз капитала из страны. Социальная поддержка населения способствует паразитированию безработных, что замедляет экономический рост.
5. Японская модель	Предполагает достаточно высокий уровень управляемости хозяйства, создания благоприятных условий для развития частного сектора экономики, полное государственное финансирование инновационной деятельности и умеренный уровень бюджетной централизации национального продукта (30-35%).	Высокий уровень государственного воздействия на основные направления экономики. Пожизненный найм рабочих на фирмах. Незначительное различие в уровне зарплаты.	Фирмы, защищенные от превратностей свободного рынка, не имеют достаточных стимулов для эффективной инвестиции капитала. Конкуренция на основе экономической эффективности снижает прибыльность отрасли.
6. Неинституциональная модель	Предлагает определение точек роста в экономике, приоритетов в развитии ее секторальных и региональных подсистем, поскольку одновременно «поднять» экономику в принципе невозможно.	Обоснована роль институтов и их влияние на хозяйство страны.	Институциональная эволюция не всегда благоприятно сказывается на состоянии и динамике хозяйства, при этом добиться их эффективного изменения в короткий срок невозможно. Экономическое развитие приводит к росту транзакционных издержек, тормозящих развитие.



1	2	3	4
7. Китайская модель	Обеспечивает создание системы рынков, включая фондовые рынки, рынки услуг, информации, техники и технологий. Переход на рыночные методы хозяйствования осуществляется наряду с совершенствованием и усилением системы макроэкономического регулирования.	Государство обеспечивает необходимый для развития порядок на рынке. Главный инструмент управления экономикой – государственные предприятия.	Излишнее вмешательство государства в экономику создает контраст между государством и рынком, а не балансирует его.

Основными критериями, на базе которых определялась специфика различных моделей государственного регулирования, являются:

- целевая направленность рыночной модели хозяйствования;
- формы собственности;
- социальная политика;
- рычаги и формы вмешательства государства в экономику.

Результаты исследования методологических подходов к сущности ГРЭ показывают, что ни один из существующих подходов не в состоянии решить проблему эффективности государственного вмешательства в экономику. Практика ГРЭ показывает, что на современном этапе развития мирового сообщества актуальной является проблема перехода к экономике инновационного типа. В этой связи на первый план выдвигается еще один критерий – объединение человеческого и производственного потенциалов с целью активизации инновационной активности общества.

Достижение данного консенсуса возможно лишь при условии взаимодействия трех субстанций – управления, государства и общества. Отсюда выкристаллизовываются основные методы – государственная, регуляторная и социальная политика, которые образуют основу методологии ГРЭ.

Государственная политика – это целенаправленная деятельность органов государственной власти по решению общественных проблем, достижению и реализации общезначимых целей развития общества или отдельных его сфер.

План действий государственных органов для решения общественных проблем включает следующие элементы:

- разработка стратегии развития страны и стратегического плана;
- оценка затрат по альтернативным программам;
- их обсуждение, консультирование;
- выбор и принятие решения;
- мониторинг выполнения.

Реализация государственной политики невозможна без регулирующего воздействия. В этой связи актуализируется регуляторная политика.

Регуляторная политика – это направление государственной политики, ориентированное на усовершенствование правового регулирования экономических отношений, а также административных отношений между регуляторными органами или другими органами государственной власти и экономическими субъектами, недопущение принятия экономически нецелесообразных и неэффективных регулятивных актов, уменьшение вмешательства государства в деятельность экономических субъектов и устранение препятствий для развития экономической деятельности, которая осуществляется в пределах, в порядке и способом, установленным Конституцией и законами страны.

Реализация регуляторной политики направлена на создание условий для роста социального благосостояния населения страны. Последнее является результатом реализации социальной политики государства, которая представляет собой систему мер, направленных на осуществление социальных программ, поддержания доходов, уровня жизни населения, обеспечения занятости, поддержки отраслей социальной сферы, предотвращения социальных конфликтов.

Методология как теоретическая составляющая ГРЭ находит свое воплощение в практике государственного регулирования, отражая тем самым его структуру в виде основных составных элементов – экономической стратегии, экономическом проектировании и экономической политике. Их взаимодействие отражает сущность соответствующей технологии реализации ГРЭ и характеризует особенности соответствующей модели (рис. 1).

ГРЭ – это совокупность действий государства, обеспечивающих баланс государства и рынка и экономическое развитие посредством создания благоприятных условий для осуществления деятельности хозяйствующими субъектами.

Регулирующее влияние государства осуществляется в рамках экономической среды, которая представляет собой совокупность определенных условий. Условия должны быть максимально благоприятными для хозяйствующих субъектов. В связи с этим оптимизация экономической среды выступает в системе ГРЭ своеобразной движущей силой – импульсом, приводящим в действие всю систему ГРЭ и позволяющей ей достигать поставленных целей регулирования.

Оптимизация как выбор лучшего варианта условий хозяйствования для субъектов экономики обеспечивается в процессе реализации экономической стратегии, которая выступает как средство реализации государственной политики. Экономическая стратегия обычно рассчитывается на 10-15 лет. При этом определяются долгосрочные цели развития в разрезе всей экономики, ее сфер и секторов, отдельных отраслей и регионов, а также отбираются наиболее эффективные пути, средства и методы их достижения.

Экономическая стратегия базируется на совокупности принципов: единоначалие, коллегиальность, гласность, делегирование полномочий, мотивационность, экономичность и эффективность. При этом делегирование полномочий является центральным принципом, вокруг которого вращается вся

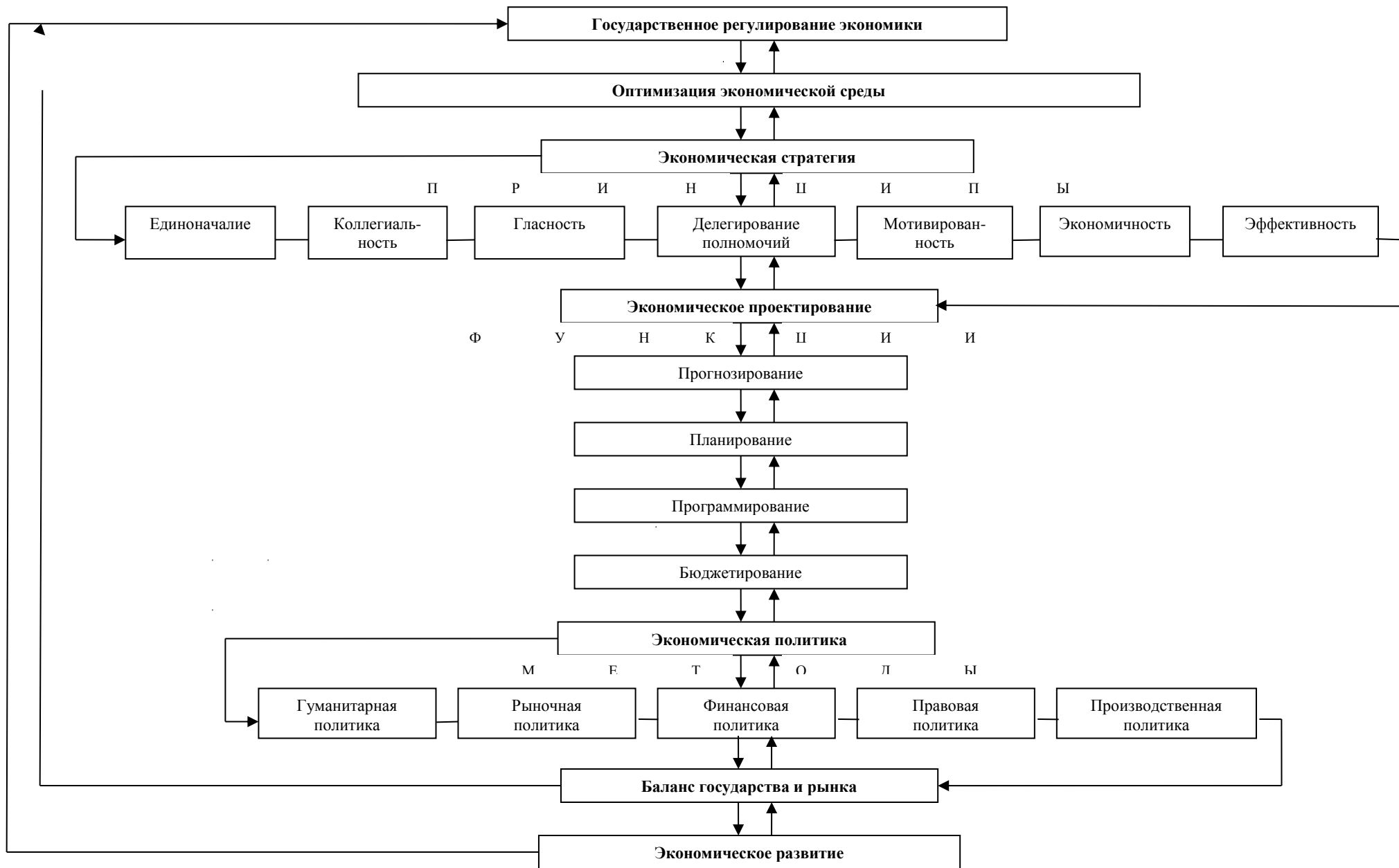


Рис. 1. Логическая схема государственного регулирования экономики

деятельность органов государственной власти по коррекции и установлению основных экономических процессов, организуемых на уровне экономического проектирования.

Экономическое проектирование представляет собой совокупность функций, реализация которых направлена на создание организационных предпосылок экономического развития страны.

В ходе экономического проектирования формируются приоритеты, определяются цели и осуществляется расчет параметров проектируемого экономического развития на основе установления баланса между государственным и рыночным механизмами, что и позволяет осуществить на практике регуляторную политику государства.

Экономическое проектирование обеспечивается выполнением ряда функций:

1. Прогнозирование – определение тенденций и перспектив развития хозяйственных процессов на основе анализа данных об их прошлом и нынешнем состоянии.

2. Планирование – заблаговременное формирование системы хозяйственной деятельности, предусматривающее порядок, последовательность и сроки выполнения производственных работ и услуг. Тем самым обеспечивается разработка последовательных действий, позволяющей достигнуть желаемого состояния экономики в будущем.

3. Программирование – разработка механизма реализации согласованной с развитием экономики страны деятельности ее отраслей.

4. Бюджетирование – распределение доходов и расходов государства на реализацию государственной политики на определенный срок. Позволяет осуществить финансовое обеспечение разработанных программ развития экономики.

Экономическое проектирование в представленном виде является основой для реализации экономической политики государства.

Экономическая политика – это совокупность мер, действий правительства по выбору и осуществлению экономических решений на страновом уровне. Она представляет собой совокупность определенных ее разновидностей, которые охватывают своим влиянием все отрасли экономики.

Экономическая политика как методическая основа ГРЭ включает в себя следующие разновидности (методы):

1. Гуманитарная политика:

Цель – формирование высокого уровня общественного сознания.

Для достижения поставленной цели необходимо обеспечить реализацию следующих видов гуманитарной политики, решающих конкретные задачи:

– реализация духовной политики посредством обеспечения благоприятных условий для развития научно-технических, детских, юношеских, специализированных библиотек и Государственной библиотеки (формирование личности человека);

– реализация культурной политики посредством обеспечения благоприятных условий для развития театров, музеев, кино, религиозных

организаций, физкультурных и спортивных организаций (формирование ролевых установок в общественном сознании);

– реализация научно-технической политики посредством обеспечения благоприятных условий для развития естественных, социальных, гуманитарных, нормативных, формальных наук (практическое использование законов, определяющих жизнедеятельность общества);

– реализация информационной политики посредством обеспечения благоприятных условий для развития средств массовой информации (телевидение, радио, газеты, журналы, книги и интернет) (передача объективной информации потребителям);

– реализация образовательной политики посредством обеспечения благоприятных условий для развития дошкольных учреждений (детские ясли и сады), школ, средних специальных и высших учебных заведений (формирование самодостаточности, адекватного мировоззрения и гибкого менталитета).

## 2. Рыночная политика:

Цель – обеспечение баланса совокупного спроса и предложения.

Для достижения поставленной цели необходимо обеспечить реализацию следующих видов рыночной политики, решающих конкретные задачи:

– реализация политики ресурсопользования посредством обеспечения благоприятных условий для развития угледобычи, добычи нефти и газа, водного и лесного хозяйства (обеспечение рационального использования природных ресурсов);

– реализация политики в сфере отношений собственности посредством обеспечения благоприятных условий для развития государственной, частной, муниципальной, общественной и коллективной собственности (формирование оптимальной структуры собственности);

– реализация конкурентной политики посредством обеспечения благоприятных условий для развития конкуренции на индивидуальном и местном, отраслевом и межотраслевом, общегосударственном и международном уровнях (формирование атмосферы состязательности между хозяйствующими субъектами);

– реализация инфраструктурной политики посредством обеспечения благоприятных условий для развития банков, бирж, страховых компаний, консалтинговых и юридических фирм, информационных центров, аукционов, выставок, коммерческих предприятий (обеспечение эффективного функционирования внутреннего рынка);

– реализация структурной политики посредством обеспечения благоприятных условий для развития региональной, отраслевой, внешнеэкономической структуры экономики, отдельных компонентов ВВП по стоимости, государственного и частного секторов (оптимизация взаимосвязей между различными единицами экономики страны).

## 3. Финансовая политика:

Цель – оптимизация финансовых потоков в экономике.

Для достижения поставленной цели необходимо обеспечить реализацию следующих видов финансовой политики, решающих конкретные задачи:

- политика социального обеспечения посредством обеспечения благоприятных условий для развития пенсионного обеспечения, социального страхования, социальных льгот, помощи семьям с детьми, здравоохранения, жилищно-коммунальное хозяйство, обороноспособности страны, общественной безопасности (социального обеспечения и защиты населения страны);

- денежно-кредитная политика посредством обеспечения благоприятных условий для развития Центрального Банка, коммерческих, универсальных, инвестиционных и сберегательных банков (кредитования физических и юридических лиц);

- антиинфляционная политика посредством обеспечения благоприятных условий для развития фискальной и кредитно-денежной политики, монетаризма, гипотезы естественного уровня и фискальной политики, ориентированной на предложение (обеспечение и поддержание минимального уровня инфляции в экономике);

- налоговая политика посредством обеспечения благоприятных условий для развития системы традиционного (общего), упрощенного налогообложения, налогообложения по единому налогу, смешанного налогообложения (формирование социально справедливого перераспределения доходов в стране);

- отрасль экологической ориентации посредством обеспечения благоприятных условий для развития системы охраны атмосферного воздуха, водных ресурсов, земель и недр, лесных ресурсов и животного мира (формирование экологически безопасной среды жизнедеятельности общества).

#### 4. Правовая политика:

Цель – правовая регламентация жизнедеятельности общества.

Для достижения поставленной цели необходимо обеспечить реализацию следующих видов правовой политики, решающих конкретные задачи:

- политика в сфере конституционного права посредством обеспечения благоприятных условий для развития конституционного права (формирование баланса между свободой народа и властью государства);

- политика в сфере административного права посредством обеспечения благоприятных условий для развития административного права (формирование баланса между личной самодеятельностью граждан и правящей власти);

- политика в сфере трудового права посредством обеспечения благоприятных условий для развития трудового права (формирование баланса интересов сторон трудовых соглашений);

- политика в сфере финансового права посредством обеспечения благоприятных условий для развития финансового права (формирование баланса взаимоотношений государства и общества в процессе финансовой деятельности);

- политика в сфере хозяйственного права посредством обеспечения благоприятных условий для развития хозяйственного права (формирование

баланса между тенденциями развития общества и системой рыночных отношений).

#### 5. Производственная политика:

Цель – всестороннее развитие факторов промышленного производства.

Для достижения поставленной цели необходимо обеспечить реализацию следующих видов производственной политики, решающих конкретные задачи:

– политика в сфере землепользования посредством обеспечения благоприятных условий для развития сельскохозяйственного, пастбищного, смешанного, имущественного землепользования, связанного с промышленным и гражданским строительством (оптимальное распоряжение землей с целью ее рационального использования и извлечения дохода);

– политика в сфере использования трудовых ресурсов посредством обеспечения благоприятных условий для использования трудовых ресурсов в машиностроении, горно-металлургическом комплексе, химии и фармацевтике, сельском хозяйстве и пищевой промышленности (использование трудовых ресурсов в промышленности);

– инвестиционная политика посредством обеспечения благоприятных условий для развития капитального и финансового инвестирования, реинвестирования, бюджетных ассигнований, заемного инвестирования (рост инвестиционной привлекательности промышленности);

– инновационная политика посредством обеспечения благоприятных условий для проводки научных исследований и разработок, активного внедрения технических и технологических инноваций, а также ресурсосберегающих технологий, строительства новых предприятий и инновационной инфраструктуры (рост инновационной активности в экономике);

– политика в сфере предпринимательства посредством обеспечения благоприятных условий для развития промышленного производства, финансовой и научной сферы, сферы производства услуг, коммерции и торговли (максимально полное удовлетворение рыночных потребностей).

Реализация экономической политики посредством представленных методов обеспечивает целесообразное ограничение законов рынка в случае ущемления рынком социальных прав населения, что приводит к взаимодействию институтов государства и рынка и взаимной адаптации обеих систем. В результате этого формируется баланс государства и рынка, который способствует созданию максимально благоприятных условий для экономического развития.

**Выводы.** Результаты исследования позволили сформулировать следующие выводы:

1. Главным результатом проведения исследования методологических подходов к сущности ГРЭ явилось:

– выявление необходимости расширения границ сложившихся представлений об особенностях ГРЭ с точки зрения учёта факторов,

формирующих благоприятные условия для экономической деятельности населения, усиления влияния глобальных процессов на развитие системы ГРЭ;

– выделение процесса оптимизации экономической среды в качестве движущей силы ГРЭ, определяющей необходимость синергии экономической стратегии, экономического проектирования и экономической политики;

– понимание необходимости разработки новой методологии ГРЭ, идейный замысел которой должен быть положен в основу структурной организации концептуальной модели ГРЭ, функционирующей на основе взаимодействия государственной, регуляторной и социальной политики.

2. Выводы, полученные в результате исследования, позволили обосновать новую методологию формирования концептуальной модели ГРЭ, включающую аргументацию её структурных элементов – государственной, регуляторной и социальной политики, - взаимодействие которых лежит в основе совместного воздействия на экономику экономической стратегии, экономического проектирования и экономической политики, и обеспечивает требуемый двуединый результат – баланс государства и рынка и экономическое развитие.

3. Обоснование взглядов, понятий и идей, изложенных в новой методологии ГРЭ, позволило разработать соответствующую логическую системную модель, включающую в себя экономическую стратегию, экономическое проектирование и экономическую политику, которые функционируют на основе определённых принципов, функций и методов. Так, в концептуальной модели ГРЭ роль принципиальной основы играет экономическая стратегия, функциональной основы – экономическое проектирование и методической – экономическая политика. Возможность их взаимодействия и совместного функционирования обусловлена действием движущей силы ГРЭ – оптимизации экономической среды, а логика функционирования – экономической стратегией.

Реализация данной модели способствует успешной трансформации качественного результата применения предложенной концептуальной модели ГРЭ, выраженного в формировании баланса государства и рынка как отражение влияния оптимизации экономической среды на результаты государственного регулирования, в количественный эффект – обеспечение устойчивого экономического развития.

### **Список литературы**

1. Кейнс, Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег. Избранное [Текст] / Дж.М. Кейнс. – М.: Эксмо, 27. – 96 с.
2. Хакен, Г. Синергетика [Текст] / Г. Хакен. – М.: Мир, 1980. – 405 с.
3. Клименко, А.И. Государственное регулирование экономики как одно из условий обеспечения ее стабильности / А.И. Клименко // Известия Пензенского государственного педагогического университета имени В.Г. Белинского. Общественные науки. – 2011. – №24. – С. 279-283.
4. Нитовкин, Д.В. Роль и место государственного регулирования в управлении экономикой / Д.В. Нитовкин // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2013. - №93(09), - С. 1-18.
5. Каминская, А.О. Государственное регулирование трансформационной экономики /



А.О. Каминская // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2016. - №. – с. 20-25.

6. Чермонцева, Ю.И. К вопросу о необходимости государственного регулирования экономического развития на современном этапе / Ю.И. Чермонцева // Социально-экономические явления и процессы. – 2. - №5-6(027-028). – С. 246-250.

**УДК: 338.262**

**А.Е. Пожидаев**, к. гос. упр., доц,  
ГОУ ВПО ЛНР «Луганский национальный  
университет имени Тараса Шевченко»  
Луганск, Луганская Народная Республика  
**A.E. Pozhidajew**  
Luhansk Taras Shevchenko national  
university  
Lugansk, Lugansk People's Republic

## **СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЯ «МИССИЯ» ДЛЯ СИСТЕМ С СОЦИАЛЬНОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ**

### **ESSENCE AND CONTENT OF THE CONCEPT "MISSION" FOR SYSTEMS WITH SOCIAL COMPONENT**

*Аннотация.* В статье проведено исследование сущности понятия «миссия» для систем с социальной составляющей и доказана значимость формулировки миссии в процессе стратегического целеполагания для систем определенного класса.

*Ключевые слова:* стратегическое управление, миссия, стратегия, система.

*Abstract.* In the article the research of essence of «mission» concept for the systems with a social component is carried out and the importance of the mission formulation in a process of strategic targeting for the systems of determined class is proved.

*Keywords:* strategic management, mission, strategy, system.

**Постановка проблемы.** Определение понятия «миссия» системы является наиболее важным этапом процесса стратегического целеполагания для сложных открытых систем. Особого внимания требует реализация этого этапа для систем, элементом которых является человек, то есть систем с социальной составляющей.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Процесс стратегического целеполагания является подробно изученным в рамках теории стратегического управления, классиками которой является И.Ансофф, Б.Карлоф, Р.Акофф, П. Друкер, А.Томпсон, А.Стрикленд.

Важным методологическим положением, отмеченным А.Томпсоном и А.Стриклендом, является то, что «хороший разработчик стратегии больше ориентирован на изменения внешней среды, чем на изучение внутренних проблем фирмы». Ориентация стратегии на окружающую среду реализуется на

основе формулировки миссии организации, является первым и наиболее значимым этапом процесса стратегического целеполагания.

В частности, С. Левицкий таким образом определяет методологию разработки стратегии для организации, находящейся в плоскости процесса стратегического анализа (рис. 1).

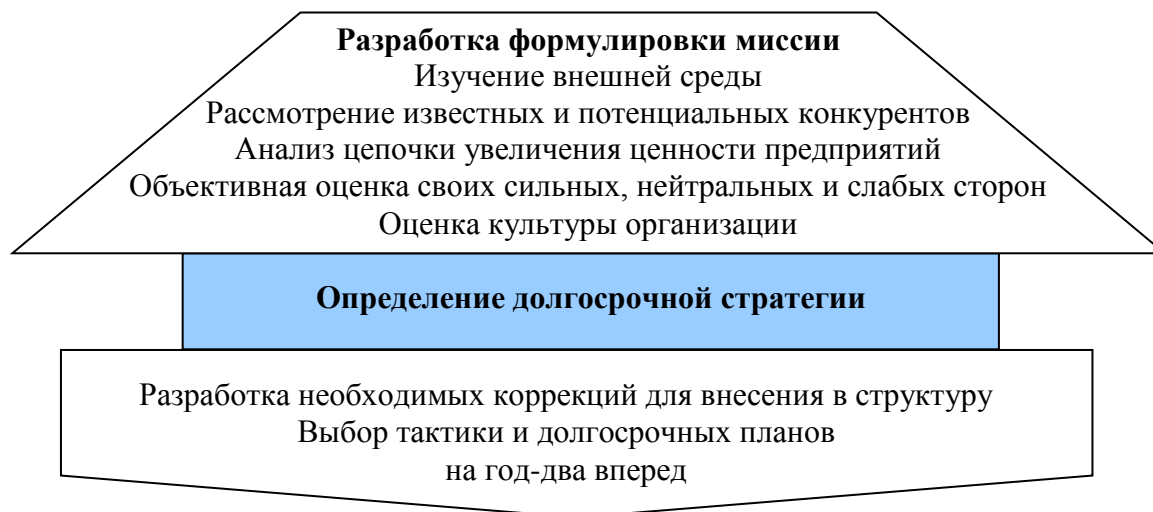


Рис. 1. Методология разработки стратегии (по С. Левицкому) [1, с. 5]

Процесс стратегического анализа, согласно С. Левицкого, представляет собой ряд переходов от одного рационального последовательного шага к другому. По сути, разрабатывается формулировка миссии, затем сразу же изучаются условия внешней среды, включая рассмотрение известных и потенциальных конкурентов. На следующем этапе анализируются цепочки увеличения ценности предприятий, в которых участвует организация, в случае, если она решит усилить свое влияние в отрасли, поглотив некоторые из этих предприятий после определения собственной стратегии. Затем целесообразно оценить сильные, нейтральные и слабые стороны объекта, при этом не забывая об оценке культуры, которая является ключевым механизмом, который регулирует диапазон моделей поведения в организации. Далее целесообразно дать определение долгосрочной стратегии. На этом этапе необходимо разработать все необходимые коррективы для внесения в структуру. При этом число коррекций целесообразно свести к минимуму, учитывая возможное сопротивление радикальным реформам. И, наконец, выбирается тактика на будущие год-два.

В целом, процесс стратегического анализа изучает среду, окружающую организацию, а также ее внутренние сильные, нейтральные и слабые стороны. Это вместе с культурой дает организации возможность выбирать стратегическое направление и двигаться вперед согласно этому направлению. Зная, куда идет организация, можно решить «как туда добраться» (это дизайн и структура), и определить, какие варианты краткосрочной тактики (бюджеты и планы) будут этому способствовать [1, с. 4].

Однако, в определенных рассуждениях целесообразно провести некоторую коррекцию, которая заключается в том, что миссия любой системы с

социальной составляющей не может быть сформирована по отношению к анализу состояния внешней среды и изучения потенциала этой системы. Это утверждение основано на определении миссии системы.

**Цель исследования.** Целью этой публикации является исследование сущности понятия «миссия» для систем с социальной составляющей и определения значимости формулировки миссии в процессе стратегического целеполагания для систем определенного класса.

**Основные результаты исследования.** В этапе анализа понятия «миссия» систем с социальной составляющей мы пришли к выводу, что в процессе стратегического управления данное понятие в большей степени разработано для предприятий и организаций, и в меньшей степени используется при формулировании стратегий развития государства и регионов. Этим нарушается последовательность действий стратегического анализа, что приводит к недостаточному обоснованию внедряемых стратегий и их хаотичности, спонтанности. Формулировка же миссии системы позволяет удерживать ряд действий, которые начинаются ней, в определенных ограничениях.

Необходимо привести несколько основных определений понятия «миссия», используемых в теории менеджмента, а также интерпретацию этого понятия в терминах системного подхода, что дает основание его универсального применения для систем различного масштаба, которые отличаются наличием социальной составляющей, то есть имеют в качестве элемента-человека.

В.Д. Маркова и С.Д. Кузнецова определяют миссию как деловое понятие, отражающее назначение бизнеса, его философию (дословно термин означает «ответственное задание, роль»). Миссия помогает определить, чем в действительности занимается предприятие, какова его сущность, масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов [2, с. 33].

Б. Карлоф утверждает, что корпоративная миссия характеризует возможность заниматься бизнесом, на которую компания ориентируется с учетом рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ. Концепция корпоративной миссии получила широкое распространение как важный элемент идеологической базы формирования организации [3, с. 63].

Содержание корпоративной миссии, согласно Б. Карлофа, определяется исходя из трех ключевых пунктов:

- 1) корпоративная миссия должна быть выражена в сравнительно простых определениях и в удобной для восприятия форме;
- 2) в основе корпоративной миссии должна лежать задача удовлетворения интересов и спроса потребителей, существующих на рынке;
- 3) вопрос о том, почему потребители будут покупать товары и услуги именно этой, а не другой корпорации, должен иметь четкий ответ.

Таким образом, если интерпретировать эти положения в отношении любой социальной системы, то миссия должна быть понятной, внешне ориентированной и содержать уникальное конкурентное преимущество определенной системы. Отсюда видно, что миссия содержит принцип

взаимодействия системы и внешней среды как системы более высокого уровня организации. При этом, система стремится к достижению двух целей: 1) быть значимым элементом внешней среды (выполнять в нем значимые функции); 2) быть уникальным элементом внешней среды (выполнять функции во внешней среде наиболее эффективно и таким способом, который сложно повторить).

Однако стоит заметить, что Б. Карлофф недостаточно внимания уделяет тому, что миссия отражает не только принцип взаимодействия системы и внешней среды (как надсистемы, или метасистемы), но и его интерпретацию во времени, направленность этого взаимодействия в будущее. При этом взаимодействие в долгосрочной перспективе с целью сохранения параметров значимости и уникальности системы как элемента внешней среды обеспечивается на основе их согласованного развития, определяет необходимость анализа и прогноза развития внешней среды, и затем, поиск системой «своего места» с учетом ее имеющегося потенциала (рис. 2).

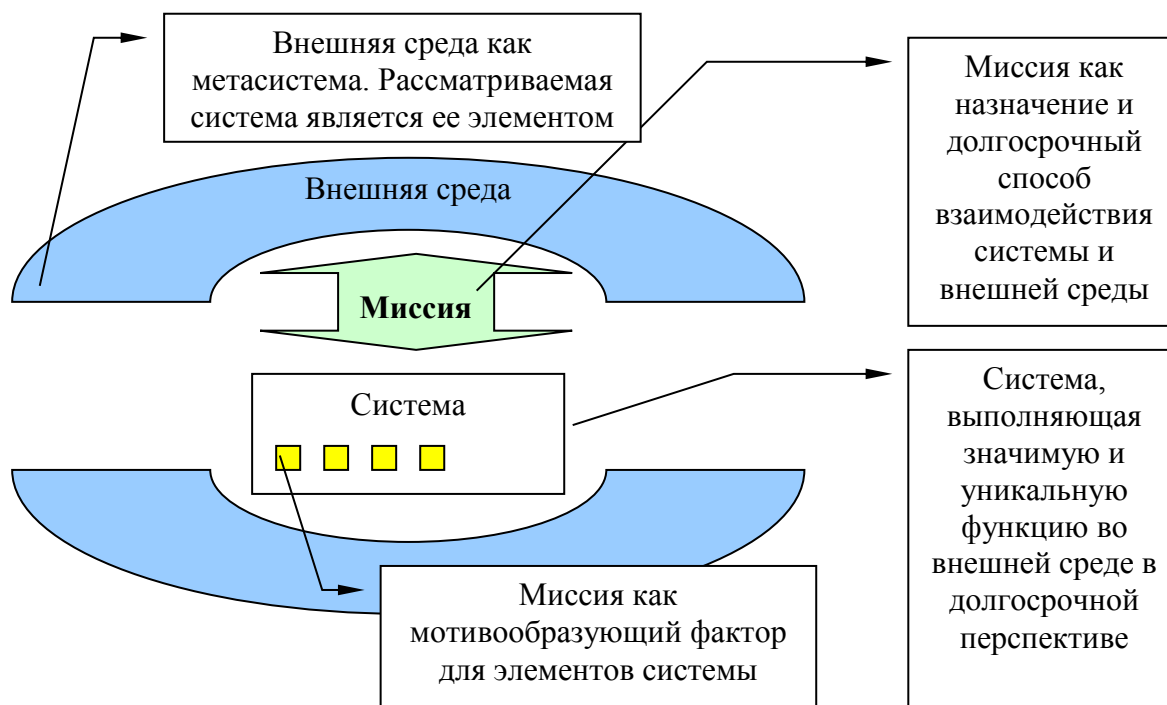


Рис. 2. Понятие миссии в контексте системного подхода

Существует также понимание миссии системы как ее назначения. В частности, А. Томпсон и А. Стрикленд констатируют следующее: «то, что компания собирается делать и то, чем она хочет стать, в общем определении является назначением (миссией) фирмы. Формулируя миссию, менеджер определяет сферу деятельности компании, а также те услуги, которые она будет предоставлять своим клиентам. Менеджеру необходимо стратегически обдумать сферу деятельности фирмы. Все это должно сопровождаться разработкой концепции долгосрочного развития фирмы. Именно то, что видится менеджеру относительно места своей компании на рынке, и является стратегическим видением» [4, с. 15].

А. Томпсон и А. Стрикленд подтверждают тот факт, что миссия содержит информацию об уникальности данного элемента системы для внешней среды:

«Стратегическое видение и миссия компании всегда крайне индивидуальны. Общие положения, применимые к любой компании, или к любой отрасли, не имеют управленческой ценности. Стратегическое видение и миссия как бы отделяют одну компанию от других и наделяют ее собственными отличительными чертами, направлением деятельности и развития»[4, с. 47]. Кроме того, они подчеркивают стимулирующий характер миссии. Видение и миссия, выраженные в четких формулировках, должны вдохновлять сотрудников и служить серьезным стимулом, побуждающим, к более качественному выполнению возложенных на них задач. Наиболее удачные формулировки миссии компании выражены просто и коротко, они произнесены громко и ясно, что вызывает энтузиазм по поводу будущего курса фирмы и способствует полной самоотдаче каждого в организации.

Миссия, таким образом, отражает философию отношения системы к внешней среде и способ взаимодействия с ней, сформированной с учетом имеющегося потенциала. В связи с этим, можно выделить три основных способа взаимодействия системы и внешней среды, определяющие тип сложившейся миссии заданной системы:

*Системное взаимодействие* системы и внешней среды предполагает, что элементы системы имеют мировоззрение, основанное на восприятии системы как неотъемлемой части внешней среды. Исходя из этого, долгосрочное выживание системы возможно только в случае согласованного развития системы и внешней среды. Поэтому формулировка миссии с необходимостью предполагает осуществление анализа и прогноза развития внешней среды как метасистемы, а также согласование долгосрочного вектора развития системы с внешней средой (рис. 3).

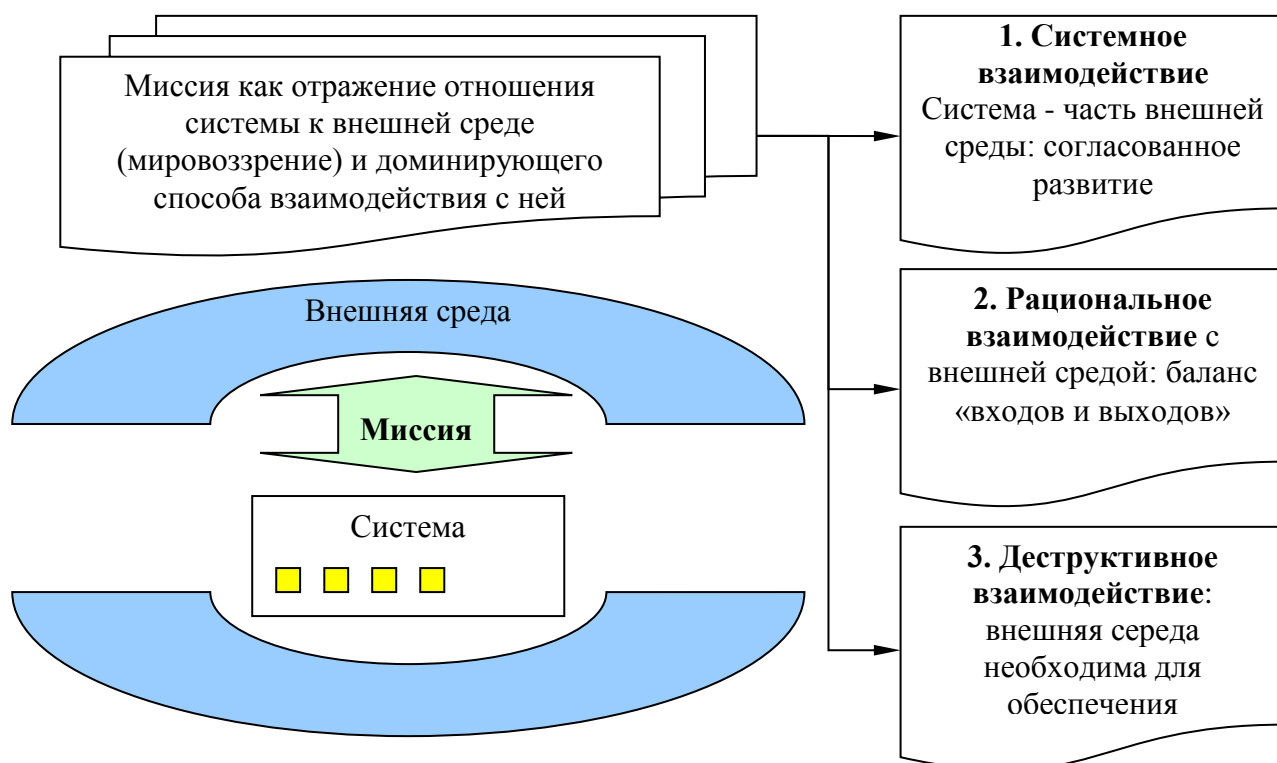


Рис. 3. Миссия как способ взаимодействия системы с внешней средой

*Рациональное взаимодействие* системы и внешней среды основано на мировоззрении, которое предполагает автономность системы во внешней среде. В этом случае внешняя среда рассматривается не как метасистема, а как нечто внешнее по отношению к системе. При этом в рамках этого мировоззрения признается необходимость устойчивого развития как системы, так и внешней среды, из чего следует целесообразность рационального использования ее ресурсов. Таким образом, рациональный тип взаимодействия предполагает некоторый паритет системы и внешней среды, что отображается в балансе «входов» и «выходов» системы. Формулировка миссии в рамках этого мировоззрения также требует анализа и прогноза развития внешней среды, но не предусматривает согласование поведения системы с выявленным направлением. Скорее динамика развития внешней среды рассматривается как ограничение в процессе постановки и достижения целей системы.

И, наконец, последний тип взаимодействия можно назвать *деструктивным*. Он основан на мировоззрении, которое предполагает использование системой внешней среды для достижения собственных целей и удовлетворения внутрисистемных нужд. В этом случае внешняя среда воспринимается как неограниченное поле ресурсов, которые необходимо использовать. Система, во взаимодействии с внешней средой, является активным элементом, цели которого не учитывают ни цели других элементов, ни цели внешней среды в целом. В рамках подобного мировоззрения миссия, как правило, не формулируется и существует негласно. Вербализованные же миссии таких систем, как правило, отражают псевдо-цели и прячут истинные намерения ее элементов. Зато активно разрабатываются и внедряются стратегии, сущность которых состоит в захвате внешних ресурсов, использовании других элементов внешней среды для удовлетворения внутренних потребностей.

Стоит заметить, что для разных видов систем используются различные способы взаимодействия с внешней средой, что нашло отражение в теории и методологии наук, исследующих закономерности их развития. Так, социальным системам в большей степени присущ методологический подход, основанный на системном мировоззрении; для экономических систем – имеет значение рациональный подход, который определяется ограниченностью материальных ресурсов; что же касается политических систем, особенно в пределах государственного управления, то здесь доминирует деструктивный подход к внешней среде, который четко отражен в методологии геополитики.

Также на тип взаимодействия с внешней средой влияет размер системы. Там, где потенциал системы ограничен, в большей степени существует тенденция признания системного взаимодействия системы с внешней средой. Для больших систем, государств и обществ, корпораций, потенциал которых позволяет им проводить активную стратегию во внешней среде, в большей степени характерен деструктивный подход к взаимодействиям с метасистемами.

Однако любая система с социальной составляющей может быть рассмотрена как многоаспектная, и в ней существует конкуренция

доминирующего мировоззрения. Системы, в которых базовым элементом является человек, находятся в ситуации выбора доминирующего мировоззрения, который отображает тип взаимодействия системы и внешней среды, и который позволяет формулировать миссию, разрабатывать стратегию и реализовывать поставленные цели.

Так, например, стратегия для предприятий или организации обязательно требует разработки миссии, где миссия может быть сформулирована по-разному, но, как правило, исключает деструктивный вариант, потому что предполагает, прежде всего, удовлетворение потребностей потребителей.

Для государства, стратегия разрабатывается в рамках политики, а внешняя поведенческая стратегия – на основе представлений геополитики. Миссия государства во внешней среде рассматривается историками, философами, социологами. Теория государственного управления не определяет ее как обязательный атрибут процесса стратегического целеполагания. Однако определение миссии в нестабильной внешней среде имеет целью как сохранение целостности системы, так и мотивацию элементов для целенаправленного развития.

**Выводы.** Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1. Миссия системы представляет собой принцип взаимодействия системы и внешней среды. В идеальном представлении, миссия системы должна быть понятной, внешне ориентированной и содержать уникальное конкурентное преимущество системы. При определении миссии система стремится к достижению двух целей 1) быть значимым элементом внешней среды (выполнять в нем значимые функции) 2) быть уникальным элементом внешней среды (выполнять функции во внешней среде наиболее эффективно и таким способом, который сложно повторить).

2. Миссия, в действительности, отражает философию отношения системы к внешней среде и способ взаимодействия с ней, сформированной с учетом имеющегося в системе потенциала. В связи с этим, можно выделить три основных способа взаимодействия системы и внешней среды, определяющих тип сложившейся миссии определенной системы: системное, рациональное и деструктивное взаимодействие.

3. Системы с социальной составляющей является многоаспектной, в ней реализуется борьба доминирующего типа взаимодействия с внешней средой. В результате выбор миссии зависит - от потенциала системы, состояния внешней среды и характера социальных коммуникаций и взаимодействия.

В целом, определения миссии системы, независимо от выбранного типа взаимодействия с внешней средой, позволяет существенно повысить эффективность процесса стратегического целеполагания на его последующих этапах.

### Список литературы

1. Левицки С. Как разработать стратегию: практические рекомендации по созданию реально работающей стратегии / Сирил Левицки; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.

2. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций / В.Д.Маркова, С.Д.Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – 288 с.
3. Карлоф Б. Деловая стратегия / Бенгт Карлоф; пер. с англ.; науч. ред и авт. предисл. В.А.Приписнов. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
4. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А.Томпсон, А.Дж.Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

**УДК 338.2:366.42**

**Э.И. Полякова**, к.э.н., доц.

**Л.В. Лотохова**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»*

*г. Донецк, Донецкая Народная Республика*

**E.I. Polyakova, L.V. Lotokhova**

*Donetsk National Technical University*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

## **РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТАБИЛИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ РЕГИОНОВ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ**

### **RESOURCE PROVISION OF ECONOMIC STABILIZATION OF INDUSTRIAL REGIONS IN CRISIS CONDITIONS**

*Аннотация. В статье рассмотрена структура ресурсного потенциала промышленного региона. Рассматривается понятие ресурсное обеспечение развития региона, обосновывается актуальность ресурсного обеспечения экономического развития промышленных регионов в кризисных условиях. Указаны понятия ресурсы и ресурсный потенциал.*

*Ключевые слова: ресурсный потенциал, ресурсное обеспечение, финансовые ресурсы, материальные ресурсы, трудовые ресурсы, информационные ресурсы.*

*Abstract. The article considers the structure of the resource potential of the industrial region. The concept of resource support for the development of the region is considered, the relevance of resource support for the economic development of industrial regions under crisis conditions is substantiated. The concepts of resources and resource potential are indicated.*

*Keywords: resource potential, resource support, financial resources, material resources, labor resources, information resources.*

**Постановка проблемы.** Потенциал промышленных предприятий за время независимости Украины получил тенденцию негативного изменения, а продукция предприятий стала менее конкурентоспособной. Негативные явления в сфере экономики появились вследствие влияния внутренних и внешних факторов, а также из-за недостатка инвестиций как источника развития регионов. В условиях глобализации экономики, мирового финансового кризиса, перераспределения капиталов и сфер влияния



происходит усиление роли регионов как целостных базовых единиц экономики. Регион – как социо-эколого-экономическая система имеет специфический механизм воспроизводства и реализации внутреннего потенциала, включающего определенные ресурсы развития. Это явилось предпосылкой для проведения системных исследований, направленных на совершенствование ресурсного обеспечения региональной экономики, разработку комплексного системного инструментария по управлению ресурсным обеспечением региональной экономикой, адаптированного к изменениям внешней среды и ориентированного на применение современных информационных технологий и научных методов принятия решений, повышающих качество управления в условиях высокого уровня развития экономики.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** В научных исследованиях отечественных ученых проводится анализ многоаспектных основ создания и управления региональной системой ресурсного обеспечения экономической безопасности. Можно выделить труды: Г. Арлабаевой, Л. Антонюк, В. Гейца, И.Н. Герчиковой, Н.И. Глазунова, Р. Фатхутдинова, Н. Пархоменко, М. Хвесик, Е. Хлобыстова, В. Шпильовой, Л. Ковальской, С. Герасимчук, И. Манцуров, В. Реутова и др. Однако, в основном, в научных публикациях освещены вопросы совершенствования ресурсного обеспечения с целью повышения устойчивости региональной экономики только основываясь на один отдельно выбранный аспект.

**Цель исследования.** Целью статьи является разработка теоретических и практических подходов к разработке стратегических направлений формирования эффективной системы ресурсного обеспечения региона.

**Основные результаты исследования.** Вопрос ресурсного обеспечения как необходимого условия эффективной деятельности региона активно рассматривается в исследованиях последних лет. Структура ресурсного обеспечения деятельности отдельных регионов различна, поэтому появляются различные подходы к оценке и выбору методов эффективного управления оптимизационной структуры ресурсов.

О.О. Скаленко отмечает, что основы социально-экономического роста закономерно базируются на следующих базовых основах, а именно информационной, интеллектуальной и инновационной [1, с.176]. В.А. Василенко отмечает, что в основе функционирования региона должен лежать его потенциал, выделенный в качестве источника, возможности, средства, запасов, которые могут быть использованы для решения текущих задач, достижения определенной цели; определения возможности отдельного индивида, общества, государства в рамках отдельной отрасли [2, с.83]. При этом выделяют производственный, трудовой, информационный потенциал, логистический, финансовый, организационный и управленческий потенциалы. Каждый указанный потенциал обеспечивается соответствующим видом ресурсов ресурса, наличествующего в этом регионе.

Поэтому повышается актуальность оптимизации структуры ресурсов, обеспечивающих эффективную деятельность региона, и это позволяет облегчить поиск адекватных вариантов эффективного использования

ресурсного потенциала в условиях растущей конкуренции не только на уровне государства, но и в пределах мирового сообщества.

В стабилизации экономики региона основное место занимает процесс ресурсного обеспечения. От объема и состояния ресурсной базы развития зависит решение общих социально-экономических задач, связанных с обеспечением экономической стабилизации, соответствия: структуры капитала и производства, конъюнктуры рынка, роста жизненного уровня населения, макроэкономической стабильности региона.

Ресурсный потенциал региона формируется как совокупность всех видов ресурсов, данной территориальной зоны, которые могут быть использованы в процессе общественного производства.

Ресурсное обеспечение стабилизации региона – сложный и многофакторный процесс. В условиях рыночного перераспределения ресурсов целью, которого является реализация краткосрочных и высокодоходных проектов объективно существует необходимость привлечения ресурсов для реализации общерегиональных долгосрочных проектов развития.

Структура ресурсного обеспечения для каждого региона носит индивидуальный характер, исходя из специфики отрасли, уровня экономического развития, состояния потенциала развития и выбранной стратегии дальнейших изменений [3].

Особенностью управления ресурсами является то, что каждое отдельное предприятие отрасли отличается специфической структурой ресурсного потенциала. Так материалоемкие области – добывающая и перерабатывающая отрасль промышленности, требуют значительных материальных ресурсов, которые составляют преобладающую долю в издержках производства.

Материальные ресурсы ограничены и поэтому их логистика подвержена проявлением дефицита, поэтому необходимо искать варианты их эффективного и рационального использования, за счет повторной переработки и замены искусственно созданных аналогов. Стратегическое управление материальными ресурсами предусматривает: снижение материалоемкости продукции; увеличение выхода продукции; сокращение и ликвидацию потерь; использование вторичных ресурсов и отходов.

Капиталоемкие отрасли – машиностроительная, строительная отрасли, требуют значительных технологических и технических ресурсов, которые, с одной стороны, играют прогрессивную роль в развитии предприятия и обеспечивают ему конкурентное преимущество, с другой – при недостатке или неэффективном использовании ограничивают дальнейшее развитие. Управление данной составляющей ресурсного обеспечения деятельности хозяйствующего субъекта предполагает постоянный процесс оптимизации использования и замены технико-технологической составляющей потенциала.

Трудоемкие отрасли – электроника, легкая, пищевая промышленность базируются на использовании значительных трудовых ресурсов. Управление трудовыми ресурсами базируется на утверждении, что работник – важный фактор производства в современных условиях, позволяющий приспособить свою деятельность к требованиям внешней среды. Стратегическое управление

трудовыми ресурсами предусматривает подбор кадров, обучение, переквалификацию, замещение, оценку, увольнение и мотивацию труда.

Информационно-интенсивные области (банковская отрасль, консалтинг, информационные системы) требуют постоянной и достоверной информации об отдельных тенденциях развития экономики не только государства, но и региона. Информационные ресурсы и коммуникации выступают в роли связующего звена между организацией и внешней средой. Достоверная и своевременная информация является залогом успешного функционирования хозяйствующего субъекта, позволяющего выявлять изменения, происходящие в его рабочей среде и своевременно на них реагировать.

Энергоемкие отрасли – энергетическая отрасль, отрасль цветной металлургии требуют значительных затрат энергетических ресурсов – угля, электроэнергии, торфа. В современных условиях необходимо проводить исследование энергоемкости производства и составлять бюджет в рамках существующих ограничений. Вместе с тем, приоритетным направлением стабилизации хозяйствующих субъектов, становится поиск альтернативных источников, что обеспечивает уменьшение зависимости от воздействия политических, экономических и международных факторов.

Финансовые ресурсы являются необходимым материальным базисом для стабилизации любого хозяйствующего субъекта. Они позволяют наладить управление для ориентации, на обеспечение стабильных и жизненно важных финансовых потоков, поиск внешних источников финансирования при условии необходимости, оптимизации структуры капитала. В современных условиях инновационные ресурсы обеспечивают конкурентные позиции и выживания предприятия в долгосрочной перспективе. Таким образом, финансирование следует рассматривать как один из наиболее важных видов ресурсного обеспечения.

Управление системой ресурсного обеспечения экономической стабилизации региона характеризуется взаимосогласованностью функций управления, основными из которых для обеспечения устойчивости, должны стать: функция адаптации, обеспечивающая адаптацию территории к изменениям внутренней и внешней среды; функция безопасности, позволяющая минимизировать угрозы среды, вследствие каких-либо изменений.

Ресурсный потенциал региона соответствующей отрасли характеризуется следующим: структурой необходимых и доступных ресурсов в зависимости от отраслевой принадлежности, характера производства и местонахождения; системой принятия решений по ресурсному обеспечению разработки и выполнения ресурсных стратегий, зависящих от форм собственности и уровня управления предприятием; оптимальным соотношением ресурсов для достижения определенных целей развития. При этом внедрение инноваций в организации сопровождается дополнительным привлечением финансовых ресурсов, информационных и трудовых ресурсов [4].

Значение и влияние ресурсов на эффективность функционирования региона определяется ролью, которую играет ресурс для достижения целей, возможностями его замены, уровнем влияния цены на отдельные ресурсы и

оценивается системой показателей, характеризующих эффективность использования ресурсов, и определяют их влияние на конечные результаты деятельности.

Так, эффективность использования материально-сырьевых ресурсов можно определить с помощью следующих показателей: материалоемкость, глубины разработки, доли отходов. Эффективность использования трудовых ресурсов оценивается с помощью показателей: производительность труда, выработка на одного работника; доля прироста товарооборота за счет увеличения производительности труда; оценку эффективности использования финансовых ресурсов можно осуществить с помощью показателей: прибыль; рентабельность; доля собственного капитала; ликвидность; платежеспособность.

Эффективность использования технико-технологических ресурсов с помощью таких оценочных показателей, как: фондовооруженность; фондоотдача, уровень загрузки производственных мощностей; капиталоемкость, капиталотдача.

Эффективность использования энергетических ресурсов оценивается с помощью показателей: энергоемкость, энерговооруженность, уровень потерь.

Определить эффективность использования инновационных ресурсов можно с помощью таких показателей, как: удельный вес новых продуктов в ассортименте предприятия, количества зарегистрированных патентов; средний период действия патентов; количество рационализаторских предложений на одного работника.

Для оценки эффективности использования информационных ресурсов можно использовать такие показатели, как: уровень информационной поддержки деятельности предприятия, уровень информационного обновления, уровень доступа работников к информации, его сферы деятельности [5].

**Выводы.** Резюмируя вышеизложенное, следует подчеркнуть, что необходимым условием стабилизации региона является выбор оптимальной структуры ресурсного обеспечения эффективной работы в условиях динамических изменений, происходящих во внешней среде. Можно выделить следующие направления улучшения деятельности региона на основе совершенствования управления ресурсным потенциалом:

1) уменьшение затрат на ресурсное обеспечение, за счет рационализации использования;

2) сокращение экономически нецелесообразных направлений деятельности, требующих привлечения дополнительных ресурсов;

3) создание конкурентных преимуществ на основе поиска и выбора такой структуры ресурсного обеспечения, которая позволит эффективно использовать внутренний потенциал развития региона.

Вместе с тем, необходимым условием эффективного использования имеющихся ресурсов является их интенсивное использование, основанное на внедрении передовых достижений научно-технического прогресса в производство; применение новых технологий; повышение уровня образования и квалификации работников<sup>4</sup> улучшение форм и методов организации

производства; экономный расход человеческих, финансовых и природных ресурсов.

Эффективное управление ресурсным обеспечением способствует стабилизации региональной экономики в условиях неопределенности.

### Список литературы

1. Скаленко О.О. Глобальні резерви поступу:/ О.О. Скаленко.- М. – Київ: Основи. -2010. – 176 с.
2. Васильченко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий/ В.А. Василенко. – М. – Киев: Центр учебной литературы, 2014. – 83 с.
3. Балабанова І.В. Управління конкурентною раціональністю: монографія / І.В. Балабанова. 1– Донецьк : Донецький національний університет, 2013 – 458 с.
4. Коваль Я. В. Регіональна економіка / Я. В. Коваль, І. Я. Антоненко. – К. : РВПС України НАН України, 2010. – 189 с.
5. Петкова Л. О. Теоретико-методологічні засади економічного зростання в Україні (регіональні аспекти) : автореф. дис. ... на здоб. наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.10.10 / Л. О. Петкова. – К., 2012. – 40 с.

УДК 338.2

**Н.В. Романюк**, к.э.н., доц.,  
**Н.В. Попко, В.И. Кейдун**  
*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика*  
**N. V. Romanyuk Assoc., Ph. D.,  
N.V. Popko, V.I. Kaidun**  
*Donetsk National Technical University  
Donetsk, Donetsk People's Republic*

## ФАКТОРЫ И УСЛОВИЯ УСТОЙЧИВОСТИ МИРОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ

## FACTORS AND CONDITIONS FOR THE STABILITY OF THE WORLD ECONOMIC SYSTEM

*Аннотация. В статье представлены теоретические и практические аспекты устойчивости мировой экономической системы. Проанализирована историческая платформа развития мировой экономики. Рассмотрены основные выгоды и потери от процесса глобализации. Выделены основные факторы и условия устойчивой мировой экономической системы в условиях глобализации мировой экономики.*

*Ключевые слова: глобализация, мировая экономика, система, устойчивость системы.*

*Abstract. The article presents theoretical and practical aspects of the stability of the world economic system. The historical platform for the development of the world economy is analyzed. The main benefits and losses from the process of globalization are considered. The main factors*

*and conditions of a stable world economic system under conditions of globalization of the world economy are singled out.*

*Keywords: globalization, world economy, system, system stability*

**Постановка проблемы.** В настоящее время мировая экономика и политика находится в очень напряженном состоянии. Поскольку процессы глобализации влияют на внутреннюю, внешнюю экономику и политику государства, на его суверенитет, возникает необходимость исследовать экономические выгоды или потери от этого процесса. В мировой экономике наступил кризис, который решается на данный момент не экономическими методами воздействия, а политическими методами и методами недобросовестной конкуренции и провокации, которые противоречат всем установленным договорам, конвенциям и соглашениям. Во избежание кризиса и новых войн, необходимо исследовать факторы устойчивости и механизмы оптимизации устойчивости мировой экономики.

Главной задачей на сегодняшний день является выявление негативных факторов воздействия на мировую экономику и устранение или нейтрализация их пагубного воздействия на общеэкономическую обстановку для минимизации негативного влияния сложившейся ситуации на мировой арене.

**Анализ предшествующих исследований и публикаций.** Мировая экономика неразрывно связана с политологией, географией, экономикой, историей, социологией, международным правом и экологией земли. Этой проблемой занимались многие ученые как отечественной, так и зарубежной науки: Л.Е. Гринин [1], С. Хантингтон [6], С.Г. Кара-Мурза [10], Б.Ю. Кагарлицкий [4], Д. Медоуз [5], О. Горда [2]. Однако, современная ситуация вынуждает к поиску новых путей решения данной проблемы, с учетом сложившихся условий функционирования экономики.

**Целью** исследования является выявление новых факторов устойчивости мировой экономики и определение степени их влияния на мировую экономическую систему.

**Основные результаты исследования.** Как было сказано выше, мировая экономика неразрывно связана с многими науками, поэтому ее нельзя рассматривать в контексте только экономики. В 2016 г. рост мировой экономики составил – 3,2%, а в 2017 году этот показатель вырос до – 3,6% [9], что свидетельствует о росте объема производимой продукции. Общая емкость мировой экономики определяется годовой суммой ВВП всех стран. Каждое государство за год имеет свои показатели ВВП, которые могут быть как положительными, так и отрицательными. Из этого следует, что для роста мировой экономики необходим рост и развитие экономики всех государств. На сегодняшний день многие государства имеют отрицательный показатель роста ВВП, отсюда следует, что необходимо поддерживать в развитии страны третьего мира, развивать образование, экономику, производство. Многие экономисты 1950–1960-х гг. не надеялись на выведение стран Востока из уровня отсталости в обозримом будущем, главным сдерживающим фактором они справедливо считали отсутствие у населения этих стран стремления к

улучшению жизни. Бедность не угнетала людей, они не воспринимали ее как нетерпимое состояние. Такая психология еще характерна для жителей отсталых районов, особенно в Африке [1; 14]. Это является дополнительным резервом, реализуя который, общая картина структуры мирового рынка может измениться.

Макроэкономическую стабильность целесообразно рассматривать с позиции кейнсианской теории макроэкономического равновесия. Если совокупные расходы в экономике, то есть запланированные расходы макроэкономических субъектов, изменяются равномерно с фактическими расходами предпринимательского сектора, то, в соответствии с кейнсианской моделью «затраты-выпуск», экономика будет характеризоваться внутренним балансом, низким уровнем инфляции и уровнем безработицы близким к естественному, а также положительным сальдо платежного баланса [2].

Следующим фактором устойчивости является идея ограниченности ресурсов в мире, в связи с опережающим их освоение ростом народонаселения, которая впервые была высказана в работах Томаса Мальтуса [11]. Он указал на то, что население растёт в геометрической прогрессии, а освоение ресурсов (пищевых) — в арифметической, и ресурсы, к тому же, могут в будущем исчерпаться (мальтузианство). Мальтус полагал, что именно указанное им противоречие является истинной причиной политических потрясений, войн и эпидемий. Теория перенаселения получила своё дальнейшее развитие в работах Карла Маркса [12]. Карл Маркс разделил докапиталистический и капиталистический характер перенаселения. Нехватка пищевых ресурсов из-за чрезмерного роста населения (по Мальтусу), — это основная причина перенаселения и конфликтов в докапиталистическом обществе, где население напрямую зависело от своих сельскохозяйственных (земельных) наделов. Рост населения приводил к сокращению удельной площади сельхозугодий на душу населения, голоду и войнам (так называемое абсолютное перенаселение). Перенаселение в капиталистическом обществе, по Марксу, — это избыток трудовых ресурсов, при котором часть трудоспособного населения не имеет возможности применять свои силы для добывания средств существования вследствие общественно-экономических противоречий (роста монополий, экономических кризисов, социального неравенства, роста производительности труда и сокращения рабочих мест, и так далее) — относительное перенаселение [3], которое может происходить и без роста населения. В соответствии с марксистской теорией, рост «резервной армии» безработных, в том числе благодаря технологическим прорывам и выводу производств в страны с дешёвой рабочей силой, выгоден капиталу, так как создаёт дополнительное давление на наёмную рабочую силу, понижая её стоимость и заставляя работать более интенсивно [4]. Отсюда следует вывод, что необходимо предвидеть эту проблему. Чтобы не снизить темпы роста и развития мировой экономики и не допустить повальной безработицы, необходимо перепрофилировать часть населения в сферу науки. Бросить усилия на решения глобальных проблем, таких как:

- нехватка ресурсов (полезные ископаемые, капитал и т.д.),

- экологическая безопасность,
- социальные и психологические проблемы общества (преступность, зависимость, необразованность),
- медицина.

По расчётам американского профессора Д. Медоуза (2004 г.), при разумном и согласованном ведении мирового хозяйства, жесткой экономии ресурсов, планировании семьи на государственном уровне, выравнивании среднемирового уровня жизни, возможна стабилизация населения Земли на уровне 8 млрд человек. Теоретически, в этом случае экосистемы и ресурсы планеты смогут неограниченно долго поддерживать относительно стабильное существование всего населения, на уровне жителей наиболее бедных стран Европы [5]. Для того чтобы сберечь баланс необходимо научить людей различать понятия «потребление» и «потребительство», научить беречь имеющиеся ресурсы.

Еще одним фактором развития экономики и технологий является конкуренция. Нормальная здоровая конкуренция способствует развитию технологий и усовершенствованию имеющихся. Глобализация мировой экономики имеет как положительные, так и отрицательные черты. К отрицательным чертам относится, то, что глобализация как явление, влечет за собой монополистический характер рынка. Транснациональные корпорации как субъекты мировой экономики диктуют свои условия на рынке производства, на рынке труда и вмешиваются в государственную политику других стран. Многополярность – это еще один фактор устойчивости мировой экономической системы. Многополярность позволит обеспечить экономическую безопасность мировой экономической системы. Чтобы добиться этого эффекта, необходимо всем странам иметь грамотное руководство, которое на государственном уровне обеспечит и защитит свои национальные интересы. Международные правовые организации должны разработать правовой механизм, который сможет сбалансированно регулировать международные хозяйственные отношения, касающиеся субъектов мировой экономики (ТНК, МВФ, Биржи, ФПГ, международные банки) и отдельно государств.

Многие антиглобалисты выделяют не только влияние на экономическую среду, но так же и на культуру. Глобализация ведет за собой размывание идентичности культуры. В обиход вошел термин «вестернизация культуры» [13].

Американский геополитик С. Хантингтон высказал мнение, что после окончания «холодной войны» и развала СССР дальнейшее развитие мировых отношений будет определяться уже не идеологическим противостоянием двух сверхдержав, а взаимодействием и борьбой различных региональных цивилизаций [6]. Сегодня принято выделять пять основных цивилизаций (А. Тойнби): западно-христианская, арабо-мусульманская, славяно-православная, китайско-конфуцианская и индо-буддийская, различия между которыми связаны с их религиозными и культурными ценностями [6].

Стоит помнить, что все экономические кризисы ведут либо к росту и развитию технологий, либо к локальным вспышкам войн. Чтобы уменьшить



напряженность в обществе, следует уменьшить разрыв между социальными слоями, т.е. увеличить прослойку среднего класса в обществе. Средний класс является основой научно-технического прогресса, а так же обеспечивает социальную стабильность в обществе. Однако, несмотря на стабильность, кризисов избежать невозможно, потому что экономика развивается циклично по волнообразному графику. Согласно этому утверждению, кризисы неизбежны. Изучение волнообразности и цикличности экономики занимался российский ученый Николай Кондратьев. Основываясь на его положениях, экономика имеет циклы длительностью 40-60 лет.



Рис. 1. Факторы устойчивости мировой экономики

На данный момент мировая экономика доживает 5-тый цикл, который характеризуется развитием электроники, робототехники, вычислительной, лазерной и телекоммуникационной техники. На смену ему приходит 6-ой цикл НБИК-конвергенция (NBIC-конвергенция) – гипотетическое ядро 6-го технологического уклада, основанное на объединении и синергетическом усилении достижений нано-, био-, информационных и когнитивных технологий. Результатом НБИК-конвергенции будет являться полное слияние этих технологий в единую научно-технологическую область знания [7, 8].

**Выводы.** Исходя из этого, можно сделать вывод, что основными факторами устойчивости мировой экономики в условиях глобализации является следующее:

- грамотное и образованное население;
- объединение всех государств в решении вопросов и проблем экономики;
- грамотная работа правительства каждого государства в отдельности;

- соблюдение договоров и конвенций всеми государствами, а не в отдельности, а также отсутствие двойных стандартов;
- разумное природопользование на всех уровнях (мировое, государственное и частное);
- упор на управлении качеством во всех сферах жизни общества.

Решать вопросы развития мировой экономики и политики стоит не только развитым странам, которые входят в G-7 и G-20, но всем без исключения государствам (даже непризнанным).

Но даже при соблюдении всех факторов устойчивости, кризисы неизбежны. Так же стоит отметить, тот факт, что нельзя рассматривать экономическую устойчивость отдельно, от других отраслей науки. Для более полного представления и выявления всех угроз, необходимо использовать больше данных из разных сфер жизни. В своих исследованиях использовать все последние достижения научно-технического прогресса, а также метод экстраполяции.

### Список литературы

1. Гринин Л. Е. Глобализация тасует мировую колоду (Куда сдвигается экономико-политический баланс) / Л. Е. Гринин// Век глобализации. – 2013. – №2 (12) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.socionauki.ru/journal/articles/162983/>
2. Горда О.С. Условия и факторы обеспечения устойчивости национальной экономики к негативным внешним воздействиям/О.С. Горда// Экономические исследования и разработки. – 2017– №10 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://edrf.ru/article/29-10-2017>
3. Ткачепко А.А.Перенаселение/А.А.Ткачепко// Демографический энциклопедический словарь. — М.: Советская энциклопедия. 1985.
4. Кагарлицкий Б. Ю.. Политология революции / Б. Ю. Кагарлицкий. – М.: Алгоритм. – 576 с. – (Левый марш).. 2007
5. Медоуз.Д., Медоуз.Д., Рандерс Й., Пределы роста . 30 лет спустя: – М.: ИКЦ «Академкнига», 2007. – 342 с.
6. Морров Я. «Политология» Онлайн учебник. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://politologiya-uchebnik.blogspot.in/2010/07/blog-post.html>
7. Кольцов С. Феномен NBIC-конвергенции/С. Кольцов/Академгородок Новосибирска – 2016 – № 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://academcity.org/content/fenomen-nbic-konvergencii>
8. Schummer J. From Nano-Convergence to NBIC-Convergence:“The best way to predict the future is to create it” // Governing Future Technologies. – Springer Netherlands, 2009. – p. 57-71.
9. Romarush P., «Экономика»/P. Romarush// Интернет журнал «Голос» – 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://golos.io/ru--yekonomika/@romarush/mirovaya-ekonomika-v-cifrah-2017-g-i-prognoz-izmenenii-na-2020-i-2030-gg>
10. Кара-Мурза С. Концепция «золотого миллиарда» и Новый мировой порядок/С.Г. Кара-Мурза// «Цифровая библиотека по философии». Онлайн учебник. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://filosof.historic.ru/books/item/f00/s00/z0000698/index.shtml>
11. Польшалова А.А., Сливницына Л.А., Васильева А.С. Теория народонаселения Т. Мальтуса // Научное сообщество студентов XXI столетия. Общественные науки № 14,

- 2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sibac.info/studconf/social/xiv/34993>
12. Маркс. К «Капитал» Онлайн учебник [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://libelli.ru/works/marx2.htm>
13. Автор не известен, Феномен вестернизации культуры – понятия и процессы/Автор не известен// Культура – здесь и сейчас. – 2014[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://velikayakultura.ru/fenomeny-sovremennoy-kultury/fenomen-esternizatsii-cto-eto-takoe>
14. Myrdal G. Asian drama: An Inquiry into the Poverty of Nations, 1968

## УДК 614.7

**Н.В. Романюк**, к.э.н., доц.,  
 ГОУВПО «Донецкий национальный  
 технический университет»  
**Н. Е. Скворцова, В.А. Лянник**  
 Министерство здравоохранения Донецкой  
 Народной Республики  
 Донецк, Донецкая Народная Республика  
**N.V. Romanuyk**  
 Candidate of economic sciences, associate  
 professor  
 Donetsk National Technical University  
**N.E. Skvortsova, V.A. Lyannik**  
 Ministry of health of Donetsk People's  
 Republic  
 Donetsk, Donetsk People's Republic

### **ПОКАЗАТЕЛЬ МЛАДЕНЧЕСКОЙ СМЕРТНОСТИ КАК ИНДИКАТОР УСТОЙЧИВОСТИ РАЗВИТИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ, ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ЕГО СНИЖЕНИЯ: МЕЖОТРАСЛЕВОЙ ПОДХОД**

### **INDICATOR OF INFLAMMATORY MORTALITY AS INDICATOR OF SUSTAINABILITY OF HEALTH CARE DEVELOPMENT, PROBLEMS AND POSSIBLE MECHANISMS OF ITS REDUCTION: INTER-BRANCH APPROACH**

*Аннотация. Проведен статистический анализ динамики показателя младенческой смертности в Донецкой Народной Республике в 2014-2016 гг. и приведены возможные механизмы государственного регулирования с целью его снижения с учетом межотраслевого подхода.*

*Ключевые слова: младенческая смертность, статистический анализ, показатель, государственное регулирование, здравоохранение.*

*Abstract. A statistical analysis of the dynamics of the infant mortality rate in the Donetsk People's Republic in 2014-2016 is carried out. and the possible mechanisms of state regulation are given with a view to reducing it, taking into account the intersectoral approach.*

*Keywords: infant mortality, statistical analysis, indicator, state regulation, health.*

**Актуальность.** Среди главных проблем, определяющих национальную безопасность государства, особое внимание уделяется охране здоровья детского населения, поскольку затрагивает будущее страны, ее социально-экономическое развитие. Младенческая смертность является одной из важнейших медико-социальных характеристик общества, отражающих влияние комплекса неблагоприятных факторов на здоровье населения.

Показатель младенческой смертности является одним из базовых статистических показателей демографии и главным показателем качества оказания медицинской помощи.

Младенческая смертность – один из возрастных показателей смертности, который характеризует частоту смерти детей на 1-м году жизни. На этот показатель влияют различные факторы социального, экономического, экологического, биологического характера. Показатель младенческой смертности является неизменным индикатором уровня жизни населения, наиболее значимым показателем состояния здоровья и выживаемости новорожденных детей, а также характеризует своевременность и доступность медицинской помощи новорожденным, эффективность профилактических и санитарно-противоэпидемических мероприятий. Низкая младенческая смертность, эффективно проводимые мероприятия государственных структур, направленных на ее снижение – показатель развития страны, реагирующий на изменения в экономической политике, на характер распределения материальных благ, на уровень социального и культурного развития общества, социальной защищенности населения, в конце концов, на уровень ее демократических преобразований.

**Цель исследования:** анализ показателя младенческой смертности, его структуры, и разработка комплекса мер, направленных на совершенствование медицинского обеспечения детей первого года жизни.

**Основные результаты исследования.** Младенческая смертность в ДНР в 2016 г. характеризуется высоким уровнем (14,6%). По сравнению с 2015 г., когда показатель младенческой смертности составил 12,3%, рост произошел на 18,7%. Важно отметить смещение возрастной структуры умерших от первых дней жизни к старшим возрастам. Последний фактор может привести к изменению типа младенческой смертности с А на В, при котором более 50% младенцев умирают в возрасте старше 1 месяца, что характерно для развивающихся стран.

Динамика показателя младенческой смертности в Донецкой Народной Республике в 2014-2016 гг., представленная на рисунке 1, имеет четкую тенденцию к росту.

Однако при оценке данного показателя следует учитывать комплекс актуальных социально-экономических факторов, а также аспект нестабильности демографической ситуации в государстве, в виду чего оценку следует производить с учетом динамики младенческой смертности (рис.2) и рождаемости в абсолютных цифрах (рис.3).

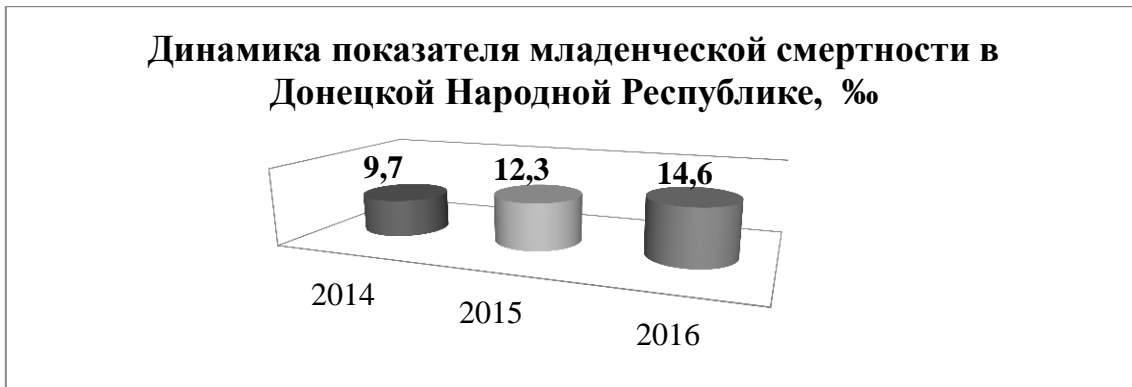


Рис. 1. Динамика показателя младенческой смертности в Донецкой Народной Республике в 2014-2016 гг.



Рис. 2. Динамика младенческой смертности в Донецкой Народной Республике в 2014-2016 годах в абсолютных числах

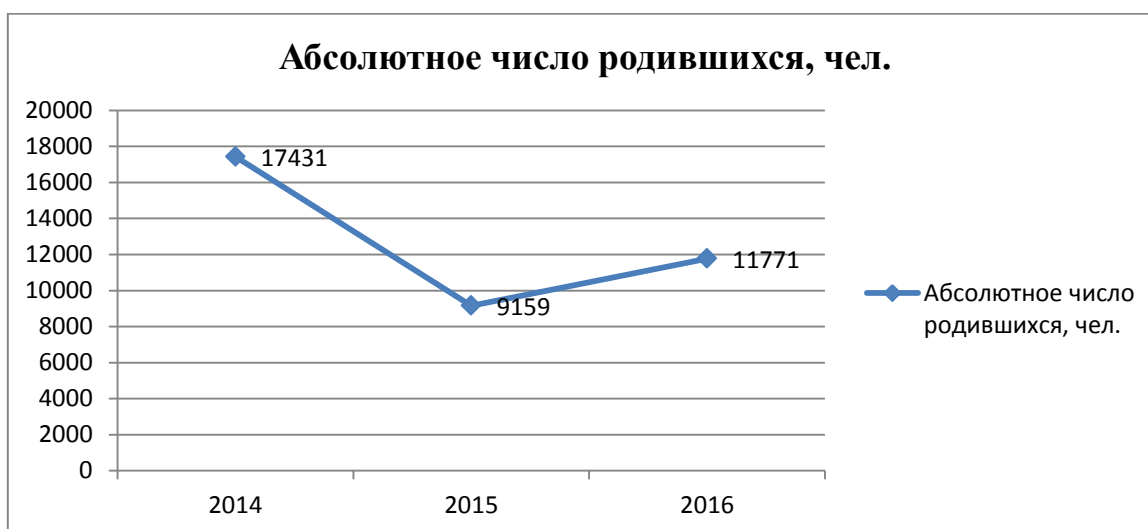


Рис. 3. Динамика рождаемости в Донецкой Народной Республике в 2014-2016 гг. в абсолютных числах

Сравнительная динамика показателя младенческой смертности в разрезе регионов Донецкой Народной Республики в 2015 и 2016 гг. представлена на рисунке 4.

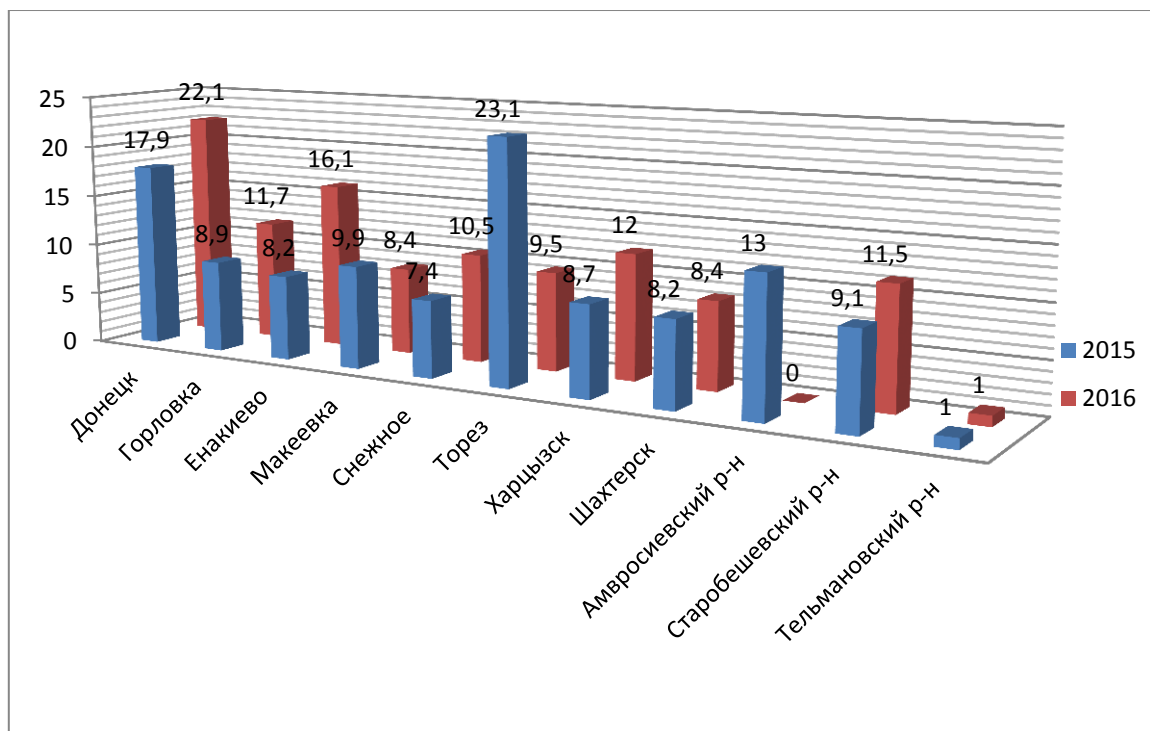


Рис. 4. Сравнительная динамика показателя младенческой смертности в разрезе регионов Донецкой Народной Республики в 2015 и 2016 гг.

Из представленной диаграммы видно, что показатель младенческой смертности в 2016 г. вырос в следующих регионах: г. Донецк с республиканскими учреждениями здравоохранения – с 17,9% до 21,9%; г. Горловка – с 8,9 % до 11,7 %; г. Енакиево – с 8,2 % до 16,1 %; г. Харцызск – с 8,7 % до 12 %; Новоазовский район – с 0 до 2 случаев – 20 %; Старобешевский район – с 9,1% до 11,5 % (рис. 4). По 1 случаю смерти детей до года зарегистрировано в г. Ждановка и г. Кировское. Не зарегистрированы случаи младенческой смертности в 2016 г. в г. Ясиноватая, г. Дебальцево и Амвросиевском районе.

Показатель младенческой смертности, выше среднереспубликанского, в 2016 г. отмечался в г. Енакиево (16,1%).

В возрастной структуре младенческой смертности дети первого месяца жизни составили 66,9% – 101 ребенок, в 2015 г. – 69% (102 ребенка), из них:

- в первые 7 суток жизни (ранний неонатальный период) – 62,3% (63 ребенка) из умерших в неонатальном периоде, в 2015 г. – 74,5% (76 детей);
- от 7 до 14 дней жизни – 23,8% (24 ребенка), в 2015 г. – 16,7% (17 детей);
- от 14 до 30 дней – 13,9% (14 детей), в 2015 г. – 8,8% (9 детей).

В постнеонатальном периоде (от месяца жизни до года) умерло 50 детей – 33,1%, в 2015 г. – 31,1% (46 детей). Прирост числа случаев смерти в постнеонатальном периоде составил 8,7% (4 случая). Удельный вес умерших в

постнеонатальном периоде по Донецку составил 21,2%, Горловке – 60%, Енакиеву – 50%, Макеевке – 41%, Снежному – 50%, Торезу – 50%, Харцызску – 57%. По 1 ребенку в постнеонатальном периоде умерло в Новоазовском и Шахтерском районах, Ждановке, Докучаевске.

В 2016 г. по причинам младенческой смертности лидируют отдельные состояния перинатального периода; на 2 месте – врожденные аномалии развития, абсолютное число их выросло на 25%; на 3 месте – заболевания органов дыхания, что характеризует ситуацию как крайне неблагоприятную, так как их число увеличилось в три раза; на 4 месте – заболевания ЦНС и несчастные случаи; на 5 – инфекционная патология, позитивным моментом является снижение показателя на 20% (табл. 1). Из прочих заболеваний зарегистрировано 4 случая синдрома внезапной смерти, 3 – заболеваний системы кровообращения, 2 – новообразований.

Таблица 1

Динамика структуры причин младенческой смертности в ДНР

Причины МС	2016 г.		2015 г.		В 2016 г. по сравнению с 2015 г.		
	Число случаев	Уд. вес, %	Число случаев	Уд. вес, %	Абсолютный прирост, случаев	Темп роста, %	Темп прироста, %
Отдельные состояния перинатального периода	94	62,3	97	65,5	-3	96,9	-3,1
Врожденные аномалии развития	25	16,6	20	13,5	5	125,0	25,0
Болезни органов дыхания	9	6,0	3	2,0	6	300,0	200,0
Заболевания ЦНС	5	3,3	6	4,1	-1	83,3	-16,7
Несчастные случаи	5	3,3	5	3,4	0	100,0	0,0
Инфекционная патология	4	2,6	5	3,4	-1	80,0	-20,0
Прочие, в т.ч.	9	6,0	12	8,1	-3	75,0	-25,0
СВС	4	2,6	9	6,1	-5	44,4	-55,6
заболевания системы кровообращения	3	2,0	1	0,7	2	300,0	200,0
новообразования	2	1,3	1	0,7	1	200,0	100,0
заболевания крови	-	-	1	0,7	0	0,0	-100,0
Итого	151	100,0	148	100,0	3	102,0	2,0

В сравнении с 2015 г. отмечается рост смертности от предотвратимых и условно-предотвратимых причин, в частности, от болезней органов дыхания – в 3 раза, несчастных случаев – на 14,3%, врождённых пороков развития – на 25%.

При рождении низкую массу тела имели 887 новорожденных. Из 126 новорожденных с критической массой тела (менее 1,5 кг.) 40,5% умерли в акушерских стационарах. Выживаемость маловесных новорожденных находится в прямой зависимости от массы тела и условий их выхаживания.

В неонатальном периоде основной удельный вес умерших составляют дети, родившиеся с низкой и критически низкой массой тела (42%). Для их выхаживания необходима специальная аппаратура (инкубаторы, мониторы, дыхательные аппараты).

Следует отметить, что в 2016 г. до 75% маловесных детей родились в условиях учреждений здравоохранения третичного уровня оказания медицинской помощи, чему способствовало своевременное направление в них беременных. При невозможности перевода беременных в вышеуказанные учреждения здравоохранения, им оказывалась специализированная помощь в местных стационарах выездными акушерско-неонатологическими бригадами Республиканского центра экстренной медицинской помощи и медицины катастроф Донецкой Народной Республики. Результатом данного мероприятия стало снижение уровня ранней неонатальной смертности в 1,5 раза по сравнению с 2015 г.

На дому в 2016 г. умерло 20 детей: в г. Донецк – 6, г. Енакиево – 4, г. Горловка, г. Макеевка – по 3, г. Торез, г. Харцызск – по 2. В структуре причин смерти детей на дому лидируют несчастные случаи (22,7%): г. Харцызск (2 сл.), г. Макеевка, г. Докучаевск, г. Торез (по 1 сл.); синдром внезапной смерти грудного ребенка (22,7%): г. Донецк (2 сл.), г. Горловка, г. Макеевка, г. Енакиево (по 1 сл.), а также заболевания органов дыхания (18,2%): г. Горловка (2 сл.), г. Донецк и Новоазовский район (по 1 сл.).

Уровень мертворождаемости в 2016 г. снизился с 9,4 до 8,7 в расчете на 1000 родившихся живыми и мёртвыми. В территориальном разрезе наиболее высокий уровень мертворождаемости в 2016 г. зарегистрирован в г. Горловка (9,1), г. Шахтёрск (14,2), Амвросиевском (20,0) и Тельмановском (60,0) районах. Отмечается рост почти в два раза и уровня интранатальной смертности (в родах). Из 7 случаев интранатальной смертности 3 (42,8%) произошли в Тельмановской центральной районной больнице.

Проведенный авторами анализ показателя младенческой смертности в 2014-2016 годах отражает необходимость принятого Министерством здравоохранения решения о разработке Плана мероприятий по предотвращению случаев и снижению уровней младенческой смертности и мертворождений в Донецкой Народной Республике (далее – План), выполнение которого должно стать приоритетной стратегической задачей для руководителей органов и учреждений здравоохранения.

Так как мероприятие первоочередной важности, в рамках выполнения Плана, с целью осуществления государственного контроля качества оказания медицинской помощи детскому населению, разработки мер по снижению



младенческой смертности и мертворождений, а также обеспечения мониторинга случаев смерти детей до года и мертворождений приказом Министерства здравоохранения Донецкой Народной Республики от 11.04.2017 № 579 «О комиссии Министерства здравоохранения Донецкой Народной Республики по рассмотрению случаев младенческой смертности и мертворождений», зарегистрированным в Министерстве юстиции Донецкой Народной Республики 18.05.2017 под регистрационным №2003, утвержден Порядок рассмотрения случаев младенческой смертности и мертворождений в Донецкой Народной Республике, которым регламентирован механизм взаимодействия руководителей органов и учреждений здравоохранения при каждом случае младенческой смертности и мертворождения.

Комиссия Министерства здравоохранения рассматривает клинико-экспертные вопросы оказания медицинской помощи беременным, роженицам и детям в связи со случаями младенческой смертности и мертворождений в виде проведения выездных проверок (документарных – путём запроса и получения от юридических лиц и физических лиц-предпринимателей, осуществляющих медицинскую деятельность на территории Донецкой Народной Республики, необходимых документов для клинико-экспертной оценки качества оказания медицинской помощи беременным, роженицам и детям).

По результатам проверок Комиссия не реже одного раза в месяц проводит заседания, которые оформляются Протоколом заседания комиссии Министерства здравоохранения Донецкой Народной Республики по рассмотрению случаев младенческой смертности и мертворождений. Копии Протоколов (или выписки из него) направляются для рассмотрения и принятия управленческих решений учреждениям здравоохранения Донецкой Народной Республики.

**Выводы.** Таким образом, младенческая смертность является важной характеристикой общего состояния здоровья и уровня жизни населения страны, региона или города. Показатель младенческой смертности остаётся одним из проблемных, поскольку наносит обществу огромный социально-экономический ущерб. Кроме того, в условиях, когда рассчитывать на повышение рождаемости в ближайшем будущем не приходится, основным приоритетом при разработке демографической политики страны, особенно с низкой рождаемостью, должно быть именно снижение младенческой смертности. Снижение младенческой смертности является одним из резервов в борьбе за снижение общей смертности, продления продолжительности жизни людей, а также воспроизводства населения, т.е. рассматривается как важный социально-экономический критерий.

### Список литературы

1. Закон «О здравоохранении» (№ 42-ІНС от 24.04.2015) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dnrsovet.su/zakon-dnr-o-zdravohranenii/>
2. Закон «Об иммунопрофилактике инфекционных болезней» (№ 90-ІНС от 04.09.2015) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/zakon-ob-immunoprofilaktike-infektsionnyh-boleznej->

[donetskoj-narodnoj-respubliki/](http://donetskoj-narodnoj-respubliki/)

3. Государственная информационная система нормативных правовых актов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gisnra-dnr.ru/>.
4. Официальный сайт Министерства здравоохранения Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – <http://mzdnr.ru/>.

**УДК 338.242.2**

**Н.В. Романюк**, к.э.н., доц.,

**Н.Н. Сичко**,

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,*

*г. Донецк, Донецкая Народная Республика*

**Е.А. Устинова**

*«Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики»,*

*Санкт-Петербург, Россия*

**N. V. Romanyuk**, *assoc., Ph. D.*,

**N. N. Sichko**

*GOU VPO «Donetsk national Technical  
University»,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

**E.A. Ustinova**

*«St. Petersburg University technologies of  
management and economy»,*

*Saint Petersburg, Russia*

## **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ: ПРОБЛЕМЫ, НАПРАВЛЕНИЯ, РЕШЕНИЯ**

## **ANTI-RECESSIONARY MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS: PROBLEMS, TRENDS, SOLUTIONS**

*Аннотация. В статье исследована основная проблема возникновения кризисных ситуаций на предприятии. Выявлено актуальное для современных условий направление, оказывающее влияние на развитие кризисов. Для предотвращения кризисных ситуаций в системе управления предлагается учитывать причинно-следственные связи, формировать четкие задачи, применять адекватные управленческие инструменты.*

*Ключевые слова: антикризисное управление; банкротство; кризис предприятия; институт банкротства; стратегия управления.*

*Abstract. The article studies the main problem of crisis situations at the enterprise. The article reveals the current direction for modern conditions that influences the development of crises. To prevent crisis situations in the management system it is proposed to take into account the cause-and-effect relationships, to form clear objectives to use adequate management tools.*

*Keywords: anti-crisis management; bankruptcy; enterprise crisis; institution of bankruptcy; management strategy.*

**Постановка проблемы.** Современная экономика характеризуется высокой степенью неопределенности, быстро изменяющейся внешней средой, колебаниями рыночной конъюнктуры, величиной издержек и прибыли. В сложной ситуации находится большое количество предприятий, когда расходы превышают доходы, предприятия становятся финансово неустойчивыми и неплатежеспособными, нарушается их деловая активность и, как следствие, возникает кризисная ситуация, которая завершается их несостоятельностью и банкротством. Неотъемлемой частью рыночной экономики является институт банкротства. Он служит мощным стимулом эффективной работы предпринимательских структур, гарантируя одновременно экономические интересы кредиторов, а также государства как общего регулятора рынка. Основной задачей института банкротства выступает обеспечение устойчивого развития экономики, как государства, так и регионов за счет решения проблем платежеспособности в рамках проведения судебных разбирательств. Для решения таких проблем законодательством государств Российской Федерации и Донецкой Народной Республики предусмотрены процедуры банкротства. К ним относятся: финансовое оздоровление и внешнее управление, в том числе предусмотрены возможности переходов из ликвидационной процедуры в реабилитационную, зачастую данный процесс называют «периодом санации», что является чрезвычайно важным.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Исследованием вопросов антикризисного управления посвящены работы как зарубежных, так и отечественных ученых, а именно В.И. Шарий отмечает, что основой социально-философских подходов в отношении конфликтных ситуаций и явлений, в том числе социальной напряженности является анализ социального противоречия [6]. С точки зрения структурно-функционального подхода данную тематику рассматривали зарубежные авторы П. Самуэльсон [9], Л. Козер [6], У. Ростоу [7], Кукуруз О. В. [10] и многие другие. Вопросы преодоления кризисных явлений и их предотвращение в государственном управлении рассматривались в работах авторов А. А. Богданова [6], Е. Дюркгайма [8] и других.

**Целью исследования** выступает исследование проблем, направления антикризисного управления в современных условиях и формирование методов предотвращения выявленных проблем.

**Основные результаты исследования.** Сложность современного управления экономическими процессами заключается в отсутствии понимания законодательных актов со стороны собственников предприятий, а именно: низкой юридической и социальной ответственностью, также неэффективного менеджмента. Результатом таких действий выступает возникновение финансовой неустойчивости, нарушения деловой активности и, как следствие, – банкротство. Данная проблема не только оказывает негативное влияние на развитие экономики, но и вносит искажения в работу государства на всех уровнях (-микро, -макро).

На основе анализа двадцатилетнего периода функционирования института банкротства, можно утверждать, что российская экономика искоренила десятки тысяч ликвидационных предприятий.

Причин, способствующих широкому распространению ликвидационной направленности института банкротства множество, было бы некорректно вменять данную вину исключительно арбитражным управляющим, они также несут ответственность за последствия для российской экономики, как и экономики любых других государств. Арбитражные управляющие, в том числе, обеспокоены результатами своей деятельности и регламентируют, что разумным решением является предупреждение банкротства.

Анализ возникновения кризисных ситуаций и их причин свидетельствует о том, что их достаточное множество, однако в рамках данной статьи рассматриваются две их них – низкая юридическая и социальная ответственность собственников предприятий, а также неэффективный менеджмент, рис. 1.



Рис.1. Причинно-следственные связи кризиса предприятия [6]

Зачастую на предприятиях функции генерального директора и топ-менеджмента совпадают. К тому же нередки случаи назначения директором приглашенных извне менеджеров. Такая процедура имеет двоякий смысл.

В практической деятельности передовых предприятий Российской Федерации наблюдалось множество случаев вхождения предприятий в интегрированные структуры. Органы управления таких структур имеют императивный характер и оказывают воздействие на деятельность

предприятий. В связи с вышесказанным можно утверждать, что важную роль в деятельности собственника занимает комплекс антикризисных мер. Для этого необходимо решить ряд задач, табл. 1.

Таким образом, роль собственников в деятельности компании достаточно велика. Однако вопросы и проблемы их ответственности в российском законодательстве, а также законодательстве нашего региона, проработаны не в полном объеме. Предусмотрена уголовная ответственность за фиктивное и преднамеренное банкротство. Результатами такой деятельности занимаются арбитражные управляющие.

В законе о банкротстве предусматривается субсидиарная ответственность собственников, учитывая соответствующие нормы в делах о банкротстве необходимо доказать и вину собственника, что значительно усложняет процесс. В связи с чем, уголовные дела на основаниях банкротства фактически отсутствуют [2].

Таблица 1

Задачи к применению антикризисных мер

Задача		Управленческие инструменты
1.	Обеспечение стабильного функционирования компании	• Управление собственностью компании.
2.	Предвидение и предубеждение угроз кризисов	
3.	Реализация мероприятий превентивного характера	
4.	Предупреждение банкротства	• Управление ресурсами.
5.	Обеспечение сохранения структуры компании	
6.	Поддержание режимов деятельности компании и процессов административной и производственной системах компании	
7.	Формирование распределительно-регламентирующей документации	• Формирование корпоративной среды.
8.	Обеспечение выполнения программ и планов	

По мере развития законодательной базы ответственность собственников в сфере банкротства, в частности защиты прав, приобрела диспозитивный характер. Не предусмотрена ответственность собственника за доведение предприятия до банкротства.

За последние годы произошло распространение мнений, что возникшая проблему в данной области решаема исключительно за счет прямой государственной помощи, то есть законопослушного населения государства. Для решения данной проблемы Министерство экономического развития Российской Федерации ввело в законодательство специальные положения, регулирующие банкротство о едином финансовом оздоровлении [3].

Если рассматривать данную проблему с экономической точки зрения, несмотря на то, что предпринимательские группы являются одним целым, ее элементы допускают возможность нахождения на разных стадиях (развитие или деградация). В таком случае необходим дифференцированный подход – в

отношении одних членов необходимо оздоровление, а в отношении других – ликвидация [4;5].

В настоящий момент в российском законодательстве и законодательстве Донецкой Народной республики не предусмотрено создание определенных финансовых резервов, с помощью которых могла бы осуществляться компенсация, как для сотрудников предприятий, так и для государства. Такая методика могла бы послужить основанием для устойчивости предприятий в сложившихся кризисных условиях функционирования. Также отсутствует система экономического и правового ограничения крупных организаций от принятия управленческих решений по ликвидации подконтрольных крупных предприятий.

**Выводы.** Таким образом, антикризисное управление оказывает системное влияние на государство, его правовую и экономическую базу. Основными элементами влияния выступают низкая юридическая и социальная ответственность собственников предприятий, в том числе и неэффективный менеджмент. Для предотвращения данной проблемы необходимо не только наличие грамотного руководителя, но и в первую очередь, структурированная и продуманная, функциональная законодательная база со стороны государства. Предложенные в работе дополнения в законодательную базу, путем создания финансовых резервов, создадут условия, способствующие предоставлению гарантий как персоналу предприятия, так и государству.

### Список литературы

1. Арсенов И. Восстановление платежеспособности должника // Арбитражный управляющий. 2012. №3.
2. О неплатежеспособности (банкротстве): Федеральный закон от 26 октября 2002 года № 127-ФЗ: в редакции от 3 декабря 2011 года.
3. О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации: Федеральный закон от 16 ноября 2011 года № 321-ФЗ.
4. Российская газета от 15 декабря 2011 года.
5. Дмитриева О. Бюджет с петлей на шее // Московский комсомолец. 2012. № 26071.
6. Ряховская А. Н. Антикризисное управление в современных условиях [Электронный ресурс]: Текст научной статьи по специальности «Экономика и экономические науки» – Место издания: Cyberleninka, №6 (141) 2013. – Режим доступа: URL. – Примечание («<https://cyberleninka.ru/article/v/antikrizisnoe-upravlenie-v-sovremennyh-usloviyah-problemy-napravleniya-resheniya>»).
7. Степанов С.П. Антикризисное регулирование экономики: теория и практика. // Дайджест журнала "Право и жизнь". М.: ЮНИТИДАНА, 2005.38 с.
8. Чижов П.Н. Опыт антикризисного управления в странах бывшего соцлагеря: состояние и перспективы // Дайджест журнала "Право и жизнь". М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. С.121.
9. Самуэльсон П. Э. Экономика : учебник / П. Э. Самуэльсон, В. Д. Нордхаус ; пер. с англ. – М. : Издат. дом “Вильямс”, 2009. – 1358 с.
10. Кукуруз О. В. Политическая составляющая кризиса системы государственного управления / О. В. Кукуруз // Государство и право. – 2010. – Вип. 50. – С. 672–677.

**И.П. Сазыкина**

*ГОУ ВПО ЛНУ «Луганский  
государственный университет имени  
Тараса Шевченко»*

*Луганск, Луганская Народная Республика*

**I.P.Sazykina**

*Lugansk State University named after Taras  
Shevchenko*

*Lugansk, Lugansk People's Republic*

## **ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ РАБОЧЕЙ СИЛЫ В УСЛОВИЯХ УГЛУБЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА**

### **STATE REGULATION OF THE FORMATION OF COMPETITIVE WORKING FORCES UNDER CONDITIONS DEEPENING INTERNATIONAL LABOR SEPARATION**

*Аннотация. Проанализированы последствия международного разделения труда для развития сферы занятости современного государства. Определены приоритетные направления совершенствования государственного регулирования формирования конкурентоспособной рабочей силы на основе концепции человеческого капитала.*

*Ключевые слова: государственное регулирование, рынок труда, рабочая сила, человеческий капитал.*

*Abstract. The consequences of the international division of labor for the development of the sphere of employment of the modern state are analyzed. Priority directions of perfection of state regulation of formation of competitive labor on the basis of the concept of human capital are determined.*

*Key words: state regulation, labor market, labor, human capital.*

**Постановка проблемы.** Особенностью развития мировой экономики второй половины XX в. и начала XXI в. является ее глобализация, которая проявляется в проникновении деятельности корпораций в экономику других стран, свободном переливании капиталов, материальных и трудовых ресурсов. В результате этих процессов возникла Всемирная торговая организация, региональные союзы экономического сотрудничества; появилась наднациональная Международная организация труда, которая подняла до международного уровня вопросы социальной защиты трудящихся и всего населения; сформировалось много организаций по урегулированию социальных и экономических вопросов, международной миграции; уменьшилось влияние и возможности государства и профсоюзов в защиту социальных прав человека и тому подобное.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** В научной разработке теоретических и прикладных проблем развития национального

рынка труда и регулирования занятости населения в условиях углубления мирового разделения труда значительный вклад внесли ученые, труды которых широко известны за пределами страны: Р.И. Капелюшников, С.А. Дятлов, А.Л. Лукьянова, Л.В. Шаульська, и другие. Несмотря на высокий уровень и значительные объемы исследований в этой области, проблема формирования конкурентоспособной рабочей силы в быстро меняющихся условиях не утратила актуальности и требует дальнейшей разработки.

**Целью** статьи является анализ последствий международного разделения труда для развития сферы занятости и определение приоритетных направлений совершенствования государственного регулирования формирования конкурентоспособной рабочей силы на основе концепции человеческого капитала.

**Основные результаты исследования.** Как показывают исследования, глобализация экономики по ее чертам проявления позволяет распознать перспективу единого мирового хозяйства, с характерными процессами международного разделения труда [1]. Учитывая, что это распределение труда определяется по многим признакам и является сложным, по нашему мнению, целесообразно рассмотреть его общие черты.

В целом, по территориальному разделению труда, страны можно классифицировать, с одной стороны, как производителей товаров и услуг, а с другой – как производителей сырья и материалов, в том числе сельскохозяйственной продукции. К первой группе относятся индустриально развитые страны, ко второй – развивающиеся страны. Такое деление достаточно условно, поскольку страны каждой из групп отличаются определенными особенностями и специализацией хозяйства.

Характерной чертой современности является углубление процессов специализации в международном машиностроении – общем, электронике, электротехнике и т.д. Специализация в этой наиболее наукоемкой отрасли достигла узлового и даже поддетального производства унифицированной продукции, являющейся объектом обмена части между индустриально развитыми государствами. Комплектация выпускаемой продукции в Западной Европе достигает 50% готовности узлов и деталей [2].

Высоким динамизмом развития международного разделения труда характеризуется мировой рынок потребительских товаров. Крупнейшими производителями являются страны Западной Европы, где сосредоточена половина мирового экспорта этих товаров. В области сельского хозяйства развитые страны в последние годы все шире практикуют дотирования сельскохозяйственной продукции в контексте ее перепроизводства. Чтобы предотвратить истощение земель, часть из них выводится из сельскохозяйственного пользования и засаживается лесами, а фермеры получают за это дотации, освобождаясь от бесполезной работы. При этом не нарушаются правила ВТО о равенстве условий производства сельскохозяйственной продукции.

Глобализация экономики углубила специализацию даже высокоразвитых стран в условиях конкурентной борьбы на мировом рынке в направлении



повышения качества продукции, снижении ее себестоимости. Это обусловлено не только внедрением высоких технологий, но и увеличением производства продукции, превышающим потребности внутреннего рынка: химической, энергетической продукции, а также современных станков в ФРГ, электронно-вычислительных машин и средств программного обеспечения в США, производство автомобилей, судов и электроники в Японии. Более 50% продукции эти страны экспортируют, удерживая мировое лидерство. К тому же, темпы роста объемов сырьевых отраслей несколько замедлились из-за внедрения новейших технологий в направлении уменьшения материалоемкости и энергоемкости с учетом тенденций роста стоимости энергоносителей [4].

Продолжаются процессы освоения новых технологий странами, которые стали на путь индустриализации, – Республикой Корея, Тайванем, Сингапуром, где уже созданы свои транснациональные корпорации в области автомобилестроения, производства электронной аппаратуры, орудий телекоммуникаций. По прогнозам ООН, мировую экономику ждут некоторые структурные сдвиги, обусловленные удорожанием энергоносителей и сырья, появлением новых лидеров.

Как показывают исследования, несмотря на то, что наряду с новыми индустриальными государствами выходят на мировой рынок страны Восточной Европы, экспортные возможности этих стран ограничены как недостаточным уровнем развития отдельных отраслей, так и финансовыми возможностями. Эти страны имеют значительную финансовую задолженность, очень низкий, по сравнению с другими странами, ВВП на душу населения, а следовательно – и незначительные возможности для научных разработок и создания новых технологий в широком круге отраслей.

Международные организации прогнозируют незначительный рост экспортных возможностей развивающихся стран, и увеличение импорта из индустриально развитых стран. В формировании экономики решающую роль играют и будут играть транснациональные компании – корпорации, тресты, их союзы, капитал которых (национальный по происхождению и международный по сфере деятельности) берет под контроль хозяйство стран с более отсталой экономикой.

По данным исследований, к концу XXI в. 300 – 400 гигантских корпораций сконцентрируют 3/4 мирового производства. Прогнозируется концентрация производства, финансового капитала в странах Запада, США, Японии, где будет больше развиваться высокотехнологичное производство, что позволит иметь огромные финансовые возможности для поисковых, научно-исследовательских работ для таких нужд ведущих отраслей, как аэрокосмическая, атомная, машиностроительная.

Развивающимся странам и странам с переходной экономикой необходимо пройти путь интеграции в мировое разделение труда. Сложность ситуации заключается в том, что такие страны используют сырье как источник валютного пополнения бюджета. Задача состоит в том, чтобы не потерять научный потенциал [3]. По оценке ученых, происходит вымывание рабочих мест с высокой «образовательной вместимостью», уменьшается занятость в более

высокотехнологичных производствах, ухудшается профессионально-квалификационная структура рабочих мест. Поэтому, первоочередной задачей государства в этих условиях является защита национального производителя, защита внутреннего рынка.

**Выводы.** Таким образом, стоит вопрос восстановления роли государства как главной регулирующей силы и введение верховенства экономики над политикой. Учитывая это, поддержка отечественного производителя, прежде всего в высокотехнологичных отраслях и стимулирование конкурентоспособности отечественной экономики будут способствовать вхождению в мировое разделение производства и труда.

### Список литературы

1. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України : монографія / Л. В. Шаульська. – Донецьк : НАМ України, Інститут економіки промисловості, 2008. – 502 с.
2. Дятлов С.А. Теория человеческого капитала: Учебное пособие / С.А. Дятлов. – СПб.: Изд. СПбУЭФ. – 2006. – С. 38.
3. Капелюшников, Р. И. Трансформация человеческого капитала в российском обществе (на базе «Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения») / Р. И. Капелюшников, А. Л. Лукьянова. – Москва: Фонд «Либеральная миссия», 2010. – 196 с.
4. Bowen H. P. Investment in Zearning [Text] / H. P. Bowen. San Francisco: [s. n.], 1978. – P. 274.

УДК 338.124.4

**И.А. Сичкар**

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления  
и государственной службы при Главе  
ДНР»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

**I.A. Sichkar**

*GOU VPO «Donetsk Academy of  
Management and Public Service under the  
Head of the People's Republic of Hungary»  
Donetsk, Donetsk People's Republic*

## **АДАПТАЦИЯ МИРОВОГО ОПЫТА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ДОНЕЦКОГО РЕГИОНА**

## **ADAPTATION OF THE WORLD EXPERIENCE OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT AT INDUSTRIAL ENTERPRISES OF THE DONETSK REGION**

*Аннотация. В статье представлены формы антикризисного государственного управления в странах с развитой рыночной экономикой. Проанализированы подходы в*

направлении антикризисного управления стран мира. Обобщен мировой опыт решения проблем банкротства предприятий. Доказана эффективность деятельности специально созданных государственных органов по вопросам банкротства и финансовой несостоятельности.

*Ключевые слова:* антикризисное управление, государственное антикризисное управление, кризис, банкротство предприятия, антикризисные меры

*Abstract.* The article highlights the forms of anti-crisis public administration in countries with developed market economies. Approaches in the direction of crisis management of the countries of the world are analyzed. The world experience of the decision of problems of bankruptcy of the enterprises is generalized. The effectiveness of the activities of specially created state agencies on bankruptcy and financial insolvency was proved.

*Keywords:* crisis management, state crisis management, crisis, enterprise bankruptcy, anti-crisis measures

**Постановка проблемы.** Суть антикризисного управления, несомненно, отличается от понимания управления в привычном общем употреблении. Антикризисное управление является функциональной областью менеджмента, отличающегося своими целевыми установками, проблематикой, задачами, средствами, методами и управленческими инструментами. Потребности применения антикризисных мероприятий требуют интеграции в современное мировое политическое и экономическое пространство. Строительство региональной экономики требует неотложных изменений в самой сущности антикризисного управления, его перестройки и трансформаций. Донецкая Народная Республика, направляя усилия и стремясь быть государством с рыночной экономикой, сталкивается с проблемами, связанными с кризисными явлениями, которые свойственны странам, которые функционируют в рамках рыночной модели развития. Эти страны имеют многолетний значительный опыт антикризисного управления в сложных условиях, преодоления кризисных явлений и создания механизмов превентивного предупреждения и защиты их от последствий. Проблема предупреждения и борьбы с кризисными явлениями никогда не стояла так остро для нашей республики. Развитие антикризисного управления в регионе может быть осуществлено путем адаптации мирового опыта в условия хозяйствования республики, что будет способствовать сохранению текущего состояния развития предприятий, недопущению обострения кризиса, выведению предприятий из кризисного состояния, во избежание ликвидации предприятий, находящихся на грани юридического банкротства, устранению последствий кризиса (антикризисных мер) и недопущению его повторного проявления. Этим обосновывается актуальность проведения исследований по задекларированной тематике.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Проблемы теории и практики антикризисного управления исследуют как отечественные ученые-экономисты, так и зарубежные. В настоящее время в мире накоплен значительный опыт реализации антикризисного менеджмента и прогнозирования кризисных явлений субъектов хозяйствования.

Вопросам антикризисного управления посвящены труды как зарубежных, так отечественных ученых-экономистов, среди которых такие авторы, как:

Кривов В. Д. [1], Коротков Э. М. [2], Дейнека А. В. [3], Анищенко Л. О. [4] и др.

Однако, несмотря на значительное количество научных исследований, связанных с сущностью и инструментами антикризисного управления, а также повышение актуальности и практической значимости этой проблемы в последнее время, она пока остается нерешенной до конца.

Основательного исследования требует комплекс вопросов, касающихся возможности использования инструментария антикризисного менеджмента, применяемого в ведущих странах мира. Это обуславливает актуальность и необходимость проведения дальнейшего исследования данной проблемы.

Объект исследования – процесс формирования и развития антикризисного управления в ведущих странах мира.

**Цель исследования.** Исходя из научной и практической актуальности темы опираясь на результаты изучения отдельных ее аспектов в мировой и национальной экономической литературе, целью статьи является систематизация и обобщение опыта ведущих стран мира по формированию и внедрению эффективной системы антикризисного управления.

Для достижения поставленной цели намечены следующие задачи:

- 1) исследовать формы антикризисного государственного управления в странах с развитой рыночной экономикой;
- 2) рассмотреть подходы и приоритеты стран мира в процессе реализации антикризисных мероприятий;
- 3) обобщить опыт деятельности специально созданных государственных органов по вопросам банкротства.

**Основные результаты исследования.** Стабильное состояние и кризис выступают постоянными антагонизмами в развитии любой системы. Исходя из этого, антикризисное управление может рассматриваться как система мероприятий по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодоления кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики.

Отечественные предприятия сейчас находятся на пути адаптации к европейским и мировым условиям хозяйствования. Сложные микроэкономические процессы, происходящие на предприятиях, усложняются условиями глобального финансового кризиса. Факт неподготовленности большинства современных товаропроизводителей к функционированию в новых экономических условиях не вызывает сомнения. Обсуждение этих вопросов с научно-практической точки зрения должно помочь субъектам пересмотреть процесс хозяйствования в кризисных условиях. Необходимость переосмысления и перестройки стратегии хозяйственного учета для эффективного функционирования в условиях Всемирной торговой организации стоит перед экономистами всех субъектов хозяйствования независимо от области деятельности. Наиболее болезненно этап вхождения в национальный рынок иностранных товаропроизводителей с многолетним опытом существования ощущают отечественные производители. В таких условиях необходимы соответствующие шаги по изучению положительного международного опыта и оперативного внедрения его в практику

отечественного промышленного производства. Каждый субъект, осуществляющий определенную хозяйственную деятельность, сегодня выглядит как автономная микроэкономическая хозяйственная единица со специфическими, только ей присущими экономическими характеристиками и юридическими формами. Одной из таких форм является модель организации финансово-хозяйственной деятельности, которая формируется на предприятии и утверждается собственником или уполномоченным лицом. Специфика экономических отношений в нашей стране, нестабильность внешней среды, растущая инфляция обуславливают необходимость особых управленческих действий для эффективного управления предприятием. В таких условиях обеспечение управленческих функций зависит от уровня информационного обеспечения, предоставляемого учетной системой. Эффективное управление внутрихозяйственными процессами современного предприятия зависит от своевременных, целенаправленных и, главное, обоснованных решений, требующих использования разнообразной хозяйственной информации. Регулярное получение такой информации, ее достоверность и доходчивость во многом зависит от сложившейся учетной политики на микроэкономическом уровне. Требования нормативных актов в области экономики и бухгалтерского учета требуют от предприятия из года в год соблюдения неизменных правил, позволяет сопоставлять финансовую информацию за разные периоды и анализировать имущественное и финансовое положение предприятий. Для формирования современной учетной политики необходимо анализировать различные микроэкономические показатели. Развитие информационных технологий позволяет создавать управленческие информационные системы, способствующие повышению эффективности управленческих решений. Использование информации управленческого учета ориентирует руководство на перспективу согласно стратегии развития.

Антикризисное государственное управление в странах с развитой рыночной экономикой выражается в различных формах.

Соединенные Штаты Америки реализуют политику антикризисного управления через совершенствование законодательства в области занятости, увеличение рабочих мест, особенно для молодежи, разработку региональных структурных программ. В параграфе 310 гл. 58 Свода законов США указано, что эффективные меры правительства должны содержать специально разработанные программы по снижению высокого уровня безработицы, по уменьшению безработицы среди отдельных групп работников; усиление роли экспорта и улучшения международной конкурентоспособности сельскохозяйственных и промышленных товаров, а также автомобилестроения [1]. В США законодательно закреплена (пункт 311 того же Свода) антициклическая политика в вопросах занятости. В процессе реализации этой программы запланировано ускорение финансирования государством строительных работ, увеличение занятости в госсекторе, увеличение размеров и продолжительности страховых выплат по безработице, профессиональное обучение в частном и государственном секторах, обеспечения молодежи

рабочими местами и программ развития, направленных на создание рабочих мест в отраслях, имеющих приоритетное значение для страны.

Еще одним, не менее важным, направлением совершенствования антикризисного государственного управления в США является координация усилий различных государственных ведомств по разработке и проведению экономической политики. Для реализации этого направления с 1984 функционирует Президентский совет по совершенствованию управления, приоритетным направлениями деятельности, которой являются:

- совершенствование управления финансовыми ресурсами;
- оптимизация управленческих инструментов и процедур;
- координация деятельности генеральных инспекторов;
- координация усилий различных ведомств по сокращению числа преступлений и тому подобное.

В России функции специального органа по вопросам банкротства выполняет Федеральная служба России по финансовому оздоровлению и банкротству. Эта служба является представителем власти, осуществляющим исполнительные, контрольные, разрешительные, регулирующие и организационные функции, предусмотренные законодательством страны о финансовом оздоровлении и неплатежеспособности организаций. Его деятельность нацелена на предупреждение экономической несостоятельности предприятий всех форм собственности и подчинения, лицензирование деятельности антикризисных управляющих, подготовку и проведение аттестации управляющих по делам об экономической несостоятельности [5].

Положительным опытом для Донецкого региона было бы использование механизма антикризисного государственного управления в периоды экстремального развития. Этот механизм допускает усиление государственного контроля над отраслями и предприятиями в период кризиса к централизованному администрированию в сферах производства и распределения продукции [2].

Исследуя опыт Европейского союза в направлении антикризисного управления, следует отметить, что в нем превалирует селективный подход, направленный на стимулирование деятельности конкретных компаний. Считается, что только частный бизнес может эффективно решать вопросы подъема депрессивных регионов и предприятий посредством создания малых и средних предприятий передовых отраслей [6]. Однако каждая страна Европейского союза имеет и свои особенности.

Так, главной особенностью экономики промышленно развитой Франции является то, что государственный сектор доминирует в базовых отраслях, хотя степень государственного участия в них может варьироваться. Государственные компании действуют преимущественно в автомобилестроении, авиакосмической отрасли, химической и нефтегазовой промышленности, черной металлургии [3].

До недавнего времени в экономической политике стран Латинской Америки также преобладало традиционное государственное вмешательство в экономику. Однако сейчас уже превалируют либеральные рыночные системы с косвенным

участием государства (в основном финансовые и фискальные) в экономическом регулировании. Этому способствовало существенное сокращение доли государственного сектора и рост степени открытости экономики.

В государственной экономической политике стран Центральной и Восточной Европы взят курс на разгосударствление и приватизацию государственной собственности, формирования свободных товаропроизводителей, являющихся владельцами не только произведенной продукции, но и средств производства. Тенденция развития – разнообразие форм собственности.

Исследование тенденций приватизации государств Центральной и Восточной Европы позволили определить общую тенденцию – определение четкой границы приватизации, которая выделила ту часть собственности, которая остается в руках государства. Это касается железной дороги, почты, телеграфа и других предприятий, имеющих общественное значение. В странах Центральной и Восточной Европы имеет место процесс «реприватизации». Кроме того, имеет место процесс передачи собственности работникам предприятий.

Сравнительный анализ систем регулирования банкротства в странах с развитой экономикой можно провести по следующим направлениям:

- направленность концепции регулирования банкротства; ее основное содержание; основные правовые инструменты регулирования банкротства (табл. 1);
- возможность оздоровления субъектов хозяйствования, предусмотренная законодательной базой и формирование плана оздоровления;
- органы, регулирующие банкротство, их компетенции и функции [4].

Таблица 1

Сравнительный анализ зарубежных систем регулирования банкротства

Страна / направленность концепции	Основное содержание концепции	Правовые инструменты регулирования банкротства
Франция / продебиторская	Сохранить действующее предприятие, рабочие места; удовлетворить требования кредиторов	Наблюдение при первых признаках банкротства; ликвидация
Великобритания / прокредиторская	Минимизация потерь для платежеспособной стороны	Мировое соглашение; ликвидация
Германия / прокредиторская	Максимальное удовлетворение требований кредиторов	Конкурсное производство; ликвидация
США / продебиторская	Реорганизация предпочтительнее ликвидации	Реорганизация; ликвидация
Италия / продебиторская	Оздоровление предприятий с целью повышения уровня занятости	Контролируемое управление; принудительная ликвидация
Чехия / прокредиторская	Удовлетворение требований кредиторов	Конкурсное производство; ликвидация
Россия / продебиторская	Оздоровление предприятий с целью оздоровления экономики	Наблюдение и санация, ликвидация

Результаты проведенного исследования позволили выявить следующие отличия. Во-первых, это время созыва собрания кредиторов, то есть официальное определение момента их участия в процессе. Если в законодательстве США и Великобритании его назначение возможно после официального признания должника несостоятельным, то в Германии и Франции – после принятия ходатайства о возбуждении дела о несостоятельности. Это еще раз подтверждает демократичность антикризисной политики Германии и Франции [7].

Обобщая и сравнивая особенности, функционирование институтов банкротства в различных странах европейские эксперты условно разделили на радикально прокредиторские, умеренно прокредиторские, нейтральные, умеренно продебиторские и радикально продебиторские. Рассматривая эти группы, можно отметить, что в первых двух градациях доминируют интересы кредиторов, в двух последних – должника. Институты таких стран, как Россия и Великобритания относятся к радикально прокредиторской группе, а институты США, Франции, Японии – радикально продебиторской.

Несмотря на особенности антикризисной политики, важным критерием несостоятельности является возможность реабилитации должника. При этом в разных странах существуют разные подходы к этому понятию. Так, во Франции и США речь идет о реабилитации предприятия-должника, а в Германии и Японии о реабилитации его бизнеса. Реабилитация предприятия-должника достигается путем нахождения компромиссов, проведения реорганизационных мероприятий. Реабилитация бизнеса подразумевает сохранение вида деятельности, деловых связей, рабочих мест, персонала.

**Выводы.** Таким образом, исследовав мировой опыт решения проблемы банкротства предприятий, можно выделить два подхода к этой проблеме. Первый – это реабилитация предприятия, второй – реабилитация бизнеса. Следует отметить, что, несмотря на все, второй подход доминирует. И мировая практика далее чаще дает возможность должнику реабилитироваться.

### Список литературы

1. Кривов В. Д. Законодательное регулирование макроэкономических процессов в США [Электронный ресурс] /Д. Кривов // Аналитический вестник Совета Федерации ФС РФ. — 2002. — № 3(159). — С. 18. — Режим доступа: \www/URL: <http://www.budgetrf.ru/Publications/Magazines/VestnikSF/2002/vestniksf159-03/vestniksf159-03030.htm>
2. Коротков Э. М. Антикризисное управление: учеб. /под ред. Э. М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 432 с.
3. Дейнека О. В. Взаємозв'язок масштабів та ефективності функціонування державного сектору економіки /В. Дейнека // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — № 9(99). — С. 58–64.
4. Аніщенко Л. О. Зарубіжний досвід антикризового управління / Л. О. Аніщенко // Економічний простір. — 2012. — № 68. — С. 143–156.
5. Бірюков, О. М. Транскордонні банкрутства: проблеми і шляхи розв'язання [Текст]: монографія / О. М. Бірюков. — К.: Вид-во видавничо-поліграфічний центр Київський університет, 2008. — 318 с.
6. European Financial Stability and Integration [Electronic re-source]: Report 2011. — April



2012. — Available at: \www/ URL: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/economic\\_analysis/docs/financial\\_integration\\_reports/20120426-efsr\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/economic_analysis/docs/financial_integration_reports/20120426-efsr_en.pdf)

7. Прогнозирование банкротства: основные методики и проблемы/ [Электронный ресурс] Эйтингон В.Н. / Режим доступа к статье: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_16/article\\_141/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_141/)

**УДК 614.2:336:332.1**

**Е.Г. Сподарева**

*ГОУ ВПО «Донецкая академия  
управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»,  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика*

**O.G. Spodareva**

*Donetsk Academy of Management  
and Public Service under  
the Head of the Donetsk People`s Republic  
Donetsk, Donetsk People's Republic*

## **НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ОТРАСЛИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ**

## **DIRECTIONS OF DEVELOPMENT AND IMPROVEMENT OF THE FINANCIAL SYSTEM OF THE HEALTH INDUSTRY IN THE DONETSK PUBLIC REPUBLIC**

*Аннотация. В статье проанализирована система финансирования отрасли здравоохранения Донецкой Народной Республики, выявлены основные проблемы отрасли, рассмотрена возможность дополнительного финансирования отрасли здравоохранения с помощью обязательного медицинского страхования.*

*Ключевые слова: отрасль здравоохранения; система финансирования; обязательное медицинское страхование; страховой тариф.*

*Abstract. The article analyzes the system of financing the healthcare sector of the Donetsk People's Republic, identifies the main problems of the industry, and considers the possibility of additional financing for the healthcare sector through compulsory health insurance.*

*Keywords: the healthcare industry; financing system; compulsory medical insurance; insurance rate.*

**Постановка проблемы.** Отрасль здравоохранения является важной составляющей деятельности государства и занимает центральное место в социальной защите интересов населения, цель которой заключается в организации и обеспечении доступного медицинского обслуживания населения.

В условиях становления государственности Донецкой Народной Республики и недостаточного финансового обеспечения социальной сферы

экономики возникает необходимость поиска новых направлений развития и совершенствования системы финансирования отрасли здравоохранения.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Теоретические и практические вопросы совершенствования системы финансирования отрасли здравоохранения на современном этапе рассматривают такие ученые, как Полищук Е. [9], Кондрат И. [10], Яковлева Т. [11], Степкина Ю. [12] и другие.

**Цель исследования.** Цель данной статьи – проанализировать современное состояние отрасли здравоохранения в Донецкой Народной Республике и на основе анализа определить приоритетные направления ее совершенствования.

**Основные результаты исследования.** Система финансового обеспечения отрасли здравоохранения Донецкой Народной Республики основывается на следующей законодательной базе:

- Конституции ДНР, принятой 14 мая 2014 г. [1];
- Законе ДНР №42-ИНС от 24 апреля 2015 г. (Постановление Народного Совета ДНР №I-150П-НС) «О здравоохранении» [2].

Согласно ст. 72 Закона Донецкой Народной Республики «О здравоохранении» объемы бюджетного финансирования определяются на основании научно обоснованных нормативов из расчета на одного жителя, с учетом фактически произведенных расходов за прошлый отчетный период, изменениями форм и условий оплаты труда и цен на товары и услуги [2].

Медицинское обслуживание населения в Донецкой Народной Республике осуществляется на условиях государственной социальной помощи из республиканского бюджета, учреждения здравоохранения структурно отделены от учреждений социальной защиты, а их управление осуществляется Министерством здравоохранения ДНР.

Вопросы финансирования и формирования бюджета в отрасли здравоохранения регулируются распорядительными документами Министерства финансов Донецкой Народной Республики. Бюджет в данной отрасли формируется на квартал с ежемесячной разбивкой лимитных ассигнований, согласно требованиям Министерства финансов Донецкой Народной Республики.

Основное снабжение отрасли здравоохранения ДНР медикаментами и изделиями медицинского назначения осуществляются за счет двух источников практически в равном соотношении – гуманитарной помощи из Российской Федерации и бюджетного финансирования. Гуманитарные конвои из РФ завозят в основном дорогостоящие онкологические препараты, инсулины, материалы для гемодиализа и вакцины. Общая группа препаратов, в основном, обеспечивается за счет бюджетных закупок.

В конце 2017 г. Министерству здравоохранения удалось увеличить объем закупаемых за бюджетные средства медикаментов благодаря рациональному планированию и проведению тендерных закупок в министерстве. Это произошло вследствие замены дорогостоящих импортных медицинских препаратов на российские, доступные по ценам аналоги.

8 сентября 2017 г. Министерством здравоохранения был издан приказ №1621, обязывающий все без исключения государственные лечебные учреждения маркировать препараты, поступившие по линии гуманитарной помощи либо купленные за бюджетные средства (предусмотрена отдельная маркировка). Эта мера призвана препятствовать коррупционным схемам продажи медицинских препаратов, полученных как гуманитарная помощь или купленных за бюджетные средства. Маркированные препараты не подлежат продаже ни в ЛПУ, ни в аптечной сети [3].

Можно сделать вывод о том, что бюджет Донецкой Народной Республики не обеспечивает в достаточной мере финансовыми ресурсами основные потребности отрасли здравоохранения и характеризуется низкой эффективностью деятельности лечебно-профилактических учреждений, низким качеством медицинской помощи при наличии достаточной обеспеченности населения врачебными кадрами и больничными койками, низкой оплатой труда медицинских работников, отсутствием организационно-экономического механизма контроля необходимого объема и качества медицинской помощи, наличием остаточного принципа финансирования отрасли здравоохранения и не создает предпосылок для оказания качественной медицинской помощи населению в необходимых объемах, и относится к низкоэффективной отрасли экономики. Об этом свидетельствуют показатели рождаемости и смертности (4,0 и 16,7 соответственно в расчете на 1 000 человек – в 2017 г.).

Причинами возникновения дефицита финансирования отрасли здравоохранения являются:

- отсутствие связи между качеством медицинских услуг и расходами на ее финансирование, а также отсутствие мотивации медицинских кадров к качественному труду;
- низкий уровень профилактики и доли первичной медико-санитарной помощи в структуре медицинских услуг;
- неэффективное использование бюджетных средств в отрасли здравоохранения;
- дублирование медицинских услуг на различных уровнях оказания медицинской помощи, отсутствие механизма управления потоками пациентов на различных уровнях оказания медицинских услуг;
- низкая самостоятельность медицинских учреждений при использовании финансовых ресурсов [5];
- несоответствие объемов средств, направляемых из официальных источников на ее финансирование, объемам существующих потребностей, особенно социально незащищенным слоям населения;
- финансирование не медицинской услуги, оказанной пациенту, а медицинского учреждения.

В этих условиях возрастает значение поиска адекватных форм социальной поддержки отрасли здравоохранения путем привлечения дополнительных источников финансового обеспечения данной отрасли.

Как показывает международный опыт финансирования отрасли здравоохранения, государственное обеспечение потребностей населения в

отрасли здравоохранения может эффективно дополняться системами медицинского страхования, целью которых является сохранение здоровья населения, обеспечения достижения биологического долголетия и предоставления медицинских услуг с гибкостью и доступностью [6; 7].

Поскольку в Донецкой Народной Республике отсутствует страхование в целом и медицинское страхование в частности, целесообразно, в первую очередь, рассматривать возможность внедрения обязательного медицинского страхования и формирования Фонда медицинского страхования как дополнительного источника финансирования отрасли здравоохранения.

Размеры страховых взносов на обязательное медицинское страхование должны ежегодно устанавливаться Народным Советом Донецкой Народной Республики в соответствии с количеством работодателей и застрахованных лиц по данному виду страхования на календарный год одновременно с утверждением Республиканского бюджета ДНР путем утверждения Программы государственных гарантий бесплатной медицинской помощи, конкретизирующей объемы и виды предоставляемой медицинской помощи.

Планирование объема медицинских услуг в условиях ОМС рекомендуется осуществлять на уровне местных исполнительных органов совместно с Фондом на основе потребности населения в тех или иных видах медицинской помощи. При этом должны использоваться демографические прогнозы и макроэкономические модели, учитываться стратегические документы Донецкой Народной Республики и финансовые возможности Фонда обязательного медицинского страхования.

Следует отметить, что размер страхового тарифа в системе обязательного медицинского страхования должен формироваться с учетом следующих факторов:

- уровня развития экономики, определяющего объем финансовых ресурсов медицинского страхования, получаемых из государственных и частных источников финансирования отрасли здравоохранения;
- пола и возраста населения в городах и районах – как персонализация медицинских услуг;
- районной дифференциации расходов на медицинские услуги;
- вероятностных характеристик страховых услуг.

Тогда, расчет страхового тарифа по ОМС ( $CT_{омс}$ ) предлагается производить по формуле:

$$CT_{омс} = C_{му} K_i \cdot K_j \cdot P_{ij}, \quad (1)$$

где  $CT_{омс}$  – страховой тариф по обязательному медицинскому страхованию;

$C_{му}$  – стоимость медицинских услуг, которые могут быть обеспечены в Донецкой Народной Республике в данном году в расчете на одного человека с усредненными параметрами половозрастных коэффициентов, районных коэффициентов и вероятности риска;

$K_i$  – половозрастной коэффициент по  $i$ -ой группе;

$K_j$  – коэффициент по  $j$ -му району;

$P_{ij}$  – вероятность риска в  $i$ -ой половозрастной группе (ПВГ) по  $j$ -му району.

Такой подход был предложен Степкиной Ю.А. и его достоинство заключается в том, что информация о распределении средств становится открытой, а дифференциация нормативов даст возможность отразить структуру населения.

Объёмы медицинской помощи рекомендуется корректировать с учетом особенностей уровня и структуры заболеваемости, а также половозрастного состава населения Донецкой Народной Республики.

Дополнительно следует учитывать транспортную доступность медицинских учреждений, а также распределение финансовых средств между страховыми медицинскими организациями (СМО), работающими в рамках обязательного медицинского страхования, поскольку процесс распределения и использования средств ОМС имеет циклический характер и является бесконечным.

При начальном планировании, которое заключается в распределении финансового ресурса Фонда по районам и ПВГ, определенного размера страховой премии для каждого района или группы. Следует предполагать, что такое планирование осуществляется однократно – при переходе на новые правила медицинского страхования, и в начале календарного года – когда известны:

- величина финансовых ресурсов, аккумулированных в фонде;
- финансовые затраты по страховым случаям за год, предшествующий планированию, по каждому региону ( $1 \leq i \leq N_{\text{region}}$ ,  $N_{\text{region}}$  – количество районов) и по каждой половозрастной группе (ПВГ) ( $1 \leq j \leq N_{\text{group}}$ ,  $N_{\text{group}}$  – количество ПВГ) в рамках района;
- количество зафиксированных страховых случаев в течение года, предшествующего планированию, по каждому региону ( $1 \leq i \leq N_{\text{region}}$ ) и по каждой ПВГ ( $1 \leq j \leq N_{\text{group}}$ ) в рамках района.

Содержание начального планирования заключается в вычислении общего количества страховых случаев и финансовых затрат за предшествующий год; районных годовых и квартальных квот планируемого года; квартальной квоты для ПВГ  $j$  [8].

**Выводы.** Таким образом, бюджетное финансирование отрасли здравоохранения Донецкой Народной Республики не обеспечивает в достаточной мере финансовыми ресурсами потребности населения в получении качественной медицинской помощи в необходимых объемах. Возможным дополнительным источником финансирования отрасли здравоохранения может стать внедрение обязательного медицинского страхования путем организации соответствующего Фонда и установления размера страховых взносов с учетом определенных факторов.

### Список литературы

1. Конституция Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: офиц. текст

- [принята Верховным Советом Донецкой Народной Республики 14 мая 2014 г.] – Режим доступа: <http://dnr-online.ru/konstituciya-dnr/>.
2. О здравоохранении [Электронный ресурс]: закон Донецкой Народной Республики [принят Постановлением Народного Совета Донецкой Народной Республики 24 апреля 2015 г.] – Режим доступа: <http://mzdnr.ru/doc/zakon-o-zdravoohranenii>.
  3. Об обеспечении учреждений здравоохранения ДНР медицинскими препаратами и изделиями медицинского назначения. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mzdnr.ru/news/ob-obespechenii-uchrezhdeniy-zdravoohraneniya-dnr-medicinskimi-preparatami-i-izdeliyami>
  4. Информационное агентство РЕГНУМ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://regnum.ru/news/2268270.html>
  5. Полищук, Е. Особенности медицинского обслуживания в ДНР: от старых схем к новым возможностям / Е. Полищук – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.novorosinform.org/articles/7933>.
  6. Кондрат, І.Ю. Проблеми запровадження та перспективи розвитку обов'язкового медичного страхування в Україні / І.Ю. Кондрат, О.Я. Городиловська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. Вип. 19.3. – С. 247-252.
  7. Яковлева, Т. Соціально-правові передумови запровадження обов'язкового медичного страхування/ Т. Яковлева // Підприємництво, господарство і право. – 2008. – №11. – С. 71-74.
  8. Степкина, Ю.А. Развитие системы финансирования обязательного медицинского страхования в Российской Федерации: автореф. дис.... канд. экон. наук: 08.00.10 / Степкина Юлия Александровна; ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет» Санкт-Петербург, 2012. – 18 с.

**УДК 332.1**

**Д.А. Тажудинова**

*ГАОУ ВО «Дагестанский государственный университет народного хозяйства»  
Махачкала, Россия*

**D.A. Tazhudinova**

*Dagestan State University of National  
Economy  
Makhachkala, Russia*

## **ПРОБЛЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В ЭКОНОМИКЕ РЕГИОНА**

## **PROBLEMS OF STATE SUPPORT TO DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS IN THE ECONOMY OF THE REGION**

*Аннотация. В данной статье говорится об актуальности вопроса развития малого предпринимательства в сложившихся экономических и финансовых условиях страны. В работе рассматриваются основные проблемы развития малого бизнеса на региональном уровне, так как регион выступает экономической подсистемой всей экономике страны, соответственно с поддержки и развития малого бизнеса на региональном уровне надо и начинать. Предложены мероприятия по развитию данного сектора экономики.*

*Ключевые слова: малый бизнес, малые предприятия, государственная поддержка, предпринимательство, развитие экономики страны.*

*Abstract. This article discusses the relevance of the issue of small business development in the current economic and financial conditions of the country. The paper discusses the main problems of small business development at the regional level, since the region is an economic subsystem for the entire economy of the country, and accordingly it is necessary to begin and support small business development at the regional level. Proposals for the development of this sector of the economy.*

*Keywords: small business, small enterprises, state support, entrepreneurship, development of the country's economy.*

Малый бизнес является одним из ведущих секторов экономики, который определяет темпы экономического роста и качество валового внутреннего продукта (ВВП). Большая часть ВВП в развитых странах приходится на долю малого бизнеса, около 60-70%, примерно 50-80% занятого населения работают на малых предприятиях. Развитие малого бизнеса играет огромную роль в формировании антимонопольной структуры рынка, способствует созданию конкурентной среды, расширению налогооблагаемой базы, повышению уровня занятости населения, насыщению рынка товарами и услугами.

Однако уровень развития малого бизнеса в России существенно ниже уровня развитых стран. Исходя из данных ООН, следует отметить, что малым бизнесом (МБ) в мире занято примерно 50% работающего населения и насчитывается примерно 53-55 млн. малых предприятий. В России в этом секторе трудятся около 9,2 млн. работников. Доля малого бизнеса в ВВП России около 20 %, что в 3-4 раз меньше чем в развитых странах [2].

Развитие малого бизнеса в России существенно отстает от развитых стран, хотя и имеет значительные резервы для увеличения количества малых предприятий, повышения их эффективности. Однако, в силу сложившихся экономических и политических санкционных условий, планируемые еще два года назад вливания (более 20 млрд. руб.) в развитие данного сектора стали сокращаться: если в 2015 г. это были 17 млрд. руб., в 2016 г. – 12 млрд. руб., а в 2017 г. – всего 7,5 млрд. руб. [2].

О необходимости поддержки малого сектора говорят много на правительственном уровне, так, основной задачей как на 2017 г. так и на 2018 г. в сфере развития экономики президент РФ отметил поддержку малому и среднему бизнесу, «включая финансовые инструменты для обеспечения предпринимательских инициатив и притока инвестиций». Инвестиций не только частных (отечественных и иностранных), но и государственных.

Говоря о малом бизнесе, следует отметить, что определяющее влияние на развитие данного сектора оказывают региональные власти. Именно от их деятельности зависят условия, создаваемые для развития малого бизнеса в регионах.

Малый бизнес для Республики Дагестан представляет дополнительную возможность подъема республики на новый, более высокий уровень развития экономики. Однако в республике существует множество проблем,

препятствующих развитию малого предпринимательства, которые нуждается в государственной поддержке для их решения. К таким проблемам можно отнести: довольно высокая налоговая нагрузка, частые проверки надзорных органов и их коррупция, административные барьеры, высокие ставки арендной платы и кредитов и другие.

Государственная поддержка малого сектора может быть оказана в виде финансовой помощи на возмездной и безвозмездной основе, финансирования федеральных программ поддержки и развития малого бизнеса. Также предоставление малым предприятиям льгот: налоговых, на кредитование и страхование субъектов малого бизнеса, занимающихся инновационной деятельностью, предоставление малым предприятиям на тендерной основе государственных заказов на производство и поставку отдельных видов продукции и товаров (услуг) для государственных нужд и другие формы поддержки. К сожалению, из-за сложившейся экономической ситуации, как уже отмечалось выше, не все формы поддержки реализуются на практике.

Немалое значение в развитии малого бизнеса играет недостаток или полное отсутствие эффективных объектов инфраструктуры, обеспечивающих деятельность малых предприятий.

Крупные предприятия в состоянии создать, и создают себе инфраструктуру сами (учебные центры, юридические подразделения, коммуникационную инфраструктуру, открывают представительства и магазины, создают собственные банки и социальные объекты для своих служащих), что не скажешь о малых предприятиях, которые так действовать не могут. Однако правила на рынке одинаковы для всех. Поэтому, руководитель малого предприятия, для успешной конкуренции своей продукцией должен иметь возможность, при необходимости, получить консультацию у опытного юриста, провести маркетинговые исследования и реализовать товар с помощью сети сбыта.

Такую возможность должна предоставлять инфраструктура поддержки малого бизнеса. В последние годы возникли и действуют десятки объектов инфраструктуры поддержки малого бизнеса, в том числе и в Республике Дагестан, но, несмотря на это, очевидно, что без поддержки государства и местных органов власти комплексная и эффективная инфраструктура поддержки возникнуть и существовать не может. Именно поэтому одной из первых задач, помимо создания нормативно-правовой базы, которая стимулирует развитие бизнеса, является создание комплексной инфраструктуры поддержки малого бизнеса на региональном и муниципальном уровнях.

В последнее время государственная поддержка малого предпринимательства страны увеличивается с каждым годом. Принимаются всевозможные законы, программы, проекты и т.д., которые оказывают большое содействие для эффективного развития малого предпринимательства. В Дагестане поддержка малого и среднего бизнеса осуществлялась в рамках Республиканской целевой программы развития малого и среднего



предпринимательства кроме этого, в каждом муниципальном образовании реализуются собственные программы поддержки предпринимательства.

Так следует отметить, что в 2018 г. в рамках программы поддержки малого и среднего бизнеса в России выделено 5,017 млрд рублей. Из них 4,6 млрд рублей распределено между субъектами РФ, на долю республики Дагестан пришлось около 175,5 млн рублей [4].

Государственную систему поддержки предпринимательства в республике Дагестан необходимо осуществлять по следующим направлениям:

- стимулирование внедрения и разработок, технологий в сфере инновации, используя разные всевозможные инвестирования;
- поддержка в создании и развитии малых предприятий занимающихся производственной деятельностью;
- оказание финансовой поддержки создания малых предприятий (в сфере производства, переработки и хранения продукции) в сельскохозяйственных районах республики;
- стимулирование малого бизнеса в перспективных отраслях экономики Дагестана, предпринимателей в районах с низкими показателями предпринимательской активности;
- содействие в получении кредитов, ссуд, субсидии и грантов на развитие малых предприятий (снижение процентной ставки кредитов).

Руководству Российской Федерации, в частности и Республики Дагестан необходимо уделить внимание и принять решения по снижению административных барьеров для малого бизнеса в части уменьшения количества необоснованных проверок.

Необходимо предоставить возможность получения консультаций участникам малого бизнеса по несанкционированным проверкам и консультировать должны профессиональные квалифицированные юристы. Например, представители какой-либо юридической компании, выполняющей функции «скорой юридической помощи» (СЮП). Такая «скорая помощь» действует в г. Москва, услугами которой широко пользуются представители малого сектора.

Работа данной «скорой помощи», заключается в предоставлении юридических услуг, в виде бесплатной консультации юриста (выяснить является ли та или иная проверка органов государственной власти законной) и необходимой помощи представителям малого сектора экономики. Такая работа может проводиться по средствам информационно-телекоммуникационных технологий, по телефону «горячей линии» или с выездом к заказчику.

Также в рамках этой службы «СЮП» целесообразно создать интернет-сайт, где предприниматели могли бы получить соответствующую помощь, ответы на возникшие у них в ходе работы вопросы. Например, вопросы в сфере налоговых правоотношений, аренды, трудовых отношений, вопросы, связанные с особенностями ведения предпринимательской деятельности в различных сферах (получение необходимых документов на ведение деятельности) и другие.

Мероприятия, проводимые правительством по поддержке малого бизнеса, должны постоянно совершенствоваться. Для этого необходимо сделать акцент на следующем:

1. Обеспечить активное участие республики в конкурсах, проводимых Минэкономразвития РФ, по выделению субсидий из федерального бюджета на создание объекта инфраструктуры поддержки МБ – бизнес инкубаторов и на поддержку Программы на условиях софинансирования из республиканского бюджета;

2. Продолжить работы по созданию новых и оказанию поддержки действующих объектов инфраструктуры поддержки МП в республике;

3. Способствовать активному участию субъектов малого предпринимательства в проводимых межрегиональных и республиканских выставочно-ярмарочных мероприятиях: «Дни малого и среднего бизнеса России», «Деловой Дагестан», «АГРОРУСЬ» – т.к. основными отраслями производства Дагестана является сельское хозяйство, и большая часть малого сектора трудится именно в данной отрасли, конференциях и деловых встречах;

4. Следует систематически проводить исследования по состоянию развития малых предприятий и малого бизнеса в целом, а именно в социальном, экономическом, отраслевом, территориальном разрезах. Целью которых должно явиться получение научно-обоснованных рекомендаций и предложений по совершенствованию мер поддержки предпринимательской деятельности со стороны государства;

5. Минимизировать, а в лучшем случае ликвидировать административные барьеры и низкий уровень профессиональной грамотности предпринимателей. В этих целях необходимо проводить семинары по проблемам МП в районах и городах республики с приглашением представительств министерств и ведомств;

6. Обеспечить поддержку в создании службы «скорой юридической помощи» – оказание неотложной юридической помощи субъектам малого предпринимательства (по телефону, интернет-сайту и т.д.);

7. Необходимо продолжить работу по организации подготовки кадров для МП;

8. Продолжить работу по совершенствованию сайта «Бизнес Дагестана» и начать издание газеты или журнала – где предприниматели смогут получить интересующую их информацию, а также поместить информацию о деятельности их предприятия;

9. Продолжить работу, связанную с приведением деятельности розничных рынков республики в соответствие с принятым федеральным законом. Обеспечить разработку и принятие республиканского закона о розничных рынках.

Одной из немаловажных проблем малых предприятий на региональном уровне является их ограниченные финансовые возможности. Высокая стоимость выставочных площадей, высокая стоимость и сложность процедуры сертификации деятельности компаний, низкий уровень конкурентоспособности малых предприятий приводят к тому, что республиканские малые и средние

предприятия, как правило, не в состоянии пройти сертификацию по международным стандартам качества, обеспечить вывод своей продукции на международные и общероссийские рынки.

Благодаря постоянному совершенствованию проводимой государством политики, направленной на поддержку и развитие малого и среднего предпринимательства в стране, в том числе и Дагестане, малый бизнес обеспечит успешное решение социально-политических и финансово-экономических задач.

### Список литературы

1. Магомедова П.А, Мусаева З.А. Проблемы развития малого бизнеса в Республике Дагестан.// Международная научно-практическая конференция. «Междисциплинарность науки» как фактор инновационного развития». В 4 ч. Ч1/ Уфа: Аэтерна, 2017, 263 с. – С.171-174.
2. Малое предпринимательство в России, Москва, Росстат, 2017г.
3. <http://www.minec-rd.ru>
4. <http://www.бизнесдагестана.рф>

**УДК 338.436.33**

**О.А. Удалых, к.э.н., доц.**

*ГОУ ВПО «Донбасская аграрная академия»,*

*Макеевка, Донецкая Народная Республика*

**O.A. Udalykh**

*Donbass agrarian Academy,*

*Makeevka, Donetsk People's Republic*

## **РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ**

## **DEVELOPMENT OF THE MECHANISMS OF THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX**

*Аннотация. В статье представлены результаты исследования механизмов взаимодействия государства и субъектов агропромышленного комплекса. Представлена сущность и формы ГЧП, возможности и преимущества реализации ГЧП в агропромышленном комплексе, направления развития взаимоотношений государства и частного сектора АПК.*

*Ключевые слова: агропромышленный комплекс, государство, предприятие, взаимодействие, государственно-частное партнерство.*

*Abstract. The article presents the results of a study of the mechanisms of interaction between the government and subjects of the agro-industrial complex. Explored the essence and forms of PPP, the opportunities and advantages of PPP implementation in the agro-industrial complex, the direction of development of the relationship between the state and the private sector of the agro-industrial complex are presented.*

*Keywords: agro-industrial complex, state, enterprise, interaction, public-private partnership.*

**Постановка проблемы.** На современном этапе развития экономических отношений особую актуальность приобретают вопросы организации взаимодействия и сотрудничества государства и представителей бизнес-структур. Это обусловлено наличием ряда проблем социально-экономического характера, решение которых требует своевременных и взаимосвязанных действий субъектов всех уровней управления экономической системы. Данное положение в полной мере характерно для развития экономических отношений в агропромышленном комплексе региона.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Вопросам развития государственно-частного партнерства, в том числе в агропромышленном комплексе, посвящены научные исследования ряда отечественных и зарубежных ученых, таких как Бессонова Е. А., Зотов В. Б., Иголкина Л. М., Ишмуратов М., Юрьева Т. В. и других, в работах которых представлены теоретические и методологические положения по данной проблематике. При этом ряд вопросов, в том числе вопросов развития принципов, инструментов и механизмов взаимодействия субъектов АПК, требует дальнейшего развития, чем обусловлена актуальность проведенного исследования.

**Цель исследования.** Целью статьи является исследование теоретических основ развития механизмов государственно-частного партнерства в агропромышленном комплексе.

**Основные результаты исследования.** Проведенное исследование показало, что последние годы проблемам государственно-частного партнерства уделяется особое внимание в экономической науке и практике хозяйственной деятельности. Так, в 2001 г. Институт государственно-политических исследований (Лондон, Великобритания) опубликовал отчет об эффективности создания партнерств [7]. В данном исследовании отмечено, что целью государственно-частного партнерства является достижение согласованного материального результата и оказание общественно-значимых услуг через отношения и взаимную заинтересованность публичного сектора и представителей частного сектора.

Следует отметить, что взаимодействие публичного сектора и частного бизнеса может не носить формы государственно-частного партнерства, если это спонсорство, благотворительность и прочие формы взаимодействия, не относящиеся к инвестиционным проектам развития экономических систем.

В целом, под государственно-частным партнерством подразумеваются отношения государства и представителей бизнеса по получению взаимовыгодных общественнозначимых результатов.

В международной практике развитие механизмов государственно-частного партнерства регулируется рядом организаций, таких как Всемирный банк, ООН, ОЭСР, ЕС [3]. В 2001 г., в рамках программы Агентства США по международному развитию (USAID), был сформирован Глобальный Альянс по Развитию (The Global Development Alliance, GDA) как новый инструмент

помощи развивающимся странам через механизм государственно-частного партнерства, мобилизацию государственных и частных финансовых ресурсов с целью стимулирования экономического роста, предпринимательского развития и получения прочих достижений экономического, социального и экологического характера [3, с. 24].

Механизмы государственно-частного партнерства являются базовой конструкцией развития экономической системы. Считается, что государственно-частное партнерство может быть использовано в целях создания и эксплуатации объектов транспортной, производственной, социальной, инженерной инфраструктуры, в жилищно-коммунальном комплексе, оборонной промышленности, энергетической сфере и прочих отраслях и комплексах экономики для обеспечения получения общественнозначимых результатов социально-экономического характера.

Согласно данным исследования зарубежного опыта реализации проектов в рамках государственно-частного партнерства в таких странах как Испания, Франция, Италия, Греция, Ирландия, Австрия, проведенного Иголкиной Л.М., основные направления их реализации следующие [3, с. 44]:

- строительство дорог (мостов), туннелей – 60%;
- железнодорожное строительство и строительство легкого железнодорожного транспорта – 22%;
- оборона – 4%;
- здравоохранение – 4%;
- аэропорты – 4%;
- водоснабжение и переработка мусора – 2%;
- образование – 2%.

Из приведенного перечня направлений видно, что основная доля проектов в рамках государственно-частного партнерства в развитых странах реализуется в форме договоров концессии в области строительства дорог, мостов, туннелей, а также в области железнодорожного строительства и строительства легкого железнодорожного транспорта.

В широком понимании государственно-частное партнерство – все формы взаимодействия между государственным и частным сектором экономики на всех уровнях управления, широкий спектр моделей взаимоотношений государства и бизнеса, позволяющих реализовать интересы субъектов отношений и соблюсти баланс данных интересов.

В мировой практике выделено пять основных моделей партнерства публичного и частного сектора: оператора; кооперации; концессии; лизинга и договора. Указанные модели государственно-частного партнерства реализуются посредством определенных механизмов (строительство – эксплуатация/управление – передача (концессия)) [7, с. 128].

К основным формам государственно-частного партнерства относятся: концессия; соглашение о разделе продукции; аренда; особые экономические зоны; инфраструктурные облигации и другие формы.

Наиболее распространенной формой государственно-частного партнерства является концессия, которая используется более чем в 120 странах мира [7, с. 129].

На наш взгляд, реализация форм государственно-частного партнерства в сфере АПК возможна и необходима. Это подтверждается научными трудами ученых Е. А. Бессоновой, Н. С. Гридчиной [1], М. Ишмуратова, С. Ларцевой, Т. Бондаренко [5] и других, которые в рамках своих исследований осуществляли развитие теоретических положений данной проблематики.

Возможности использования механизма государственно-частного партнерства в агропромышленном комплексе обусловлены важнейшим значением эффективности функционирования комплекса в развитии экономики страны и обеспечении продовольственной безопасности, с одной стороны, и меньшим уровнем инвестиционной привлекательности по сравнению с другими социально-значимыми отраслями, с другой стороны.

Низкий уровень инвестиционной привлекательности предприятий АПК обусловлен наличием таких характеристик как:

- высокий уровень фондоемкости сельского хозяйства;
- низкая скорость оборота капитала предприятий отрасли;
- высокий уровень влияния территориальных и природно-климатических факторов развития предприятий комплекса;
- высокий уровень воздействия экономических, биологических, экологических и техногенных рисков.

По мнению д.э.н., профессора Е. А. Бессоновой и Н. С. Гридчиной, привлечение инвестиций в отрасли АПК, в частности, в сельское хозяйство, обусловлено такими причинами как отсутствие достаточных гарантий по возврату выделяемых ресурсов; значительным превышением объема необходимых для реализации проектов средств над объемом предоставляемого обеспечения, имеющего к тому же низкий уровень ликвидности; невысоким уровнем финансового менеджмента на предприятиях АПК и связанную с этим невозможность организации надлежащего контроля хода реализации проекта [1, с. 283]. Кроме того авторы подчеркивают негативное влияние таких экономических и политико-правовых факторов как высокий уровень инфляции, диспаритет цен, высокие процентные ставки по кредитам, несовершенство действующего законодательства, непроработанная налоговая политика по отношению к производителям продукции [1, с. 283].

В исследованиях М. Ишмуратова, С. Ларцевой, Т. Бондаренко [5] отмечается, что проблемы низкого уровня инвестиционной привлекательности субъектов АПК тесно связаны с их недостаточной инновационной активностью, что проявляется в незначительном уровне внедрения инновационных разработок предприятиями, сниженном по сравнению с другими отраслями количестве возможных потребителей инновационных разработок, слабой востребованностью инновационных разработок, что обусловлено, в первую очередь, низкой доходностью сельскохозяйственных предприятий [5, с. 19].

В совокупности указанные характеристики повышают необходимость реализации инвестиционных проектов в АПК в рамках государственно-частного партнерства.

К формам государственно-частного партнерства в АПК можно отнести следующие [1, с. 284-285]:

- концессия;
- лизинг (аренда);
- соглашение о разделе продукции;
- контракты: на обслуживание; на управление; на оказание общественных услуг и выполнение работ; на оказание технической помощи; на эксплуатацию и передачу, а также инвестиционные и строительные контракты;
- государственный заказ;
- акционирование и долевое участие государства в предпринимательских структурах.

Представленные формы государственно-частного партнерства возможно в полной мере использовать для формирования и развития инновационной инфраструктуры АПК.

Механизмы государственно-частного партнерства имеют ряд преимуществ по сравнению с механизмами финансовой государственной поддержки. К таким преимуществам можно отнести:

- возможность использования средств государственного бюджета для финансирования инвестиционных проектов, которые имеют значимые социальные эффекты, но не являются привлекательными с инвестиционной точки зрения для частного бизнеса;
- повышение возможностей контроля за целевым использованием бюджетных средств при финансировании инвестиционных проектов;
- возможность распределения инвестиционных рисков и ответственности между государством и частными партнерами;
- возможность использования внебюджетных механизмов обеспечения обязательств государственного заказчика перед инвесторами;
- возможность передачи инвестору прав на коммерческое использование объекта до момента получения инвестиционной прибыли;
- возможность последующего выкупа готового объекта, используемого для удовлетворения государственных нужд.

При наличии таких преимуществ, следует отметить ряд проблем, связанных с практическим использованием форм государственно-частного партнерства в современных условиях. Так, в качестве препятствий субъективного характера, д.э.н., профессор В. Б. Зотов и К. Н. Базиян отмечают следующие проблемы: неразработанность общей концепции развития механизмов государственно-частного партнерства и стратегии его реализации; отсутствие взаимосвязи концессионного, бюджетного и земельного законодательства; отсутствие опыта реализации и управления проектами, низкий уровень квалификации персонала в области управления проектами государственно-частного партнерства [2, с. 27].

Для развития механизмов государственно-частного партнерства в агропромышленном комплексе региона необходимо:

– совершенствование нормативной законодательной базы обеспечения реализации механизмов государственно-частного партнерства;

– совершенствование управленческих, консультационных, организационных, информационных, финансовых механизмов реализации государственно-частного партнерства;

– формирование институциональной структуры реализации механизма государственно-частного партнерства;

– разработка механизмов привлечения заинтересованных частных инвесторов для совместного инвестирования масштабных проектов;

– совершенствование методологии комплексной оценки экономической эффективности и инвестиционных рисков проектов.

**Выводы.** Разработка и реализация механизмов государственно-частного партнерства в агропромышленном комплексе представляет собой важнейшее направление активизации инвестиционных процессов, оживления инвестиционного климата, повышения инвестиционной привлекательности отраслей комплекса региона. Благодаря возможностям снижения рисков хозяйственной деятельности государственно-частное партнерство несет ряд преимуществ в достижении и соблюдении баланса интересов различных субъектов экономических отношений, содействует достижению эффектов экономического, социального и экологического характера, а следовательно, создает предпосылки устойчивого развития экономической системы.

### Список литературы

1. Бессонова, Е. А. Государственно-частное партнерство как инструмент развития АПК России / Е. А. Бессонова, Н. С. Гридчина // Актуальные проблемы бухгалтерского учета, анализа и аудита : материалы IX Международной молодежной научно-практической конференции. – Курс : ЗАО «Университетская книга». – С. 283-286.
2. Зотов, В. Б. Проблемы развития государственно-частного партнерства в Российской Федерации / В. Б. Зотов, К.Н. Базиян // Экономика, статистика и информатика. – 2015. – №6. – С. 25-27.
3. Иванова, В. В. Международная практика государственно-частного партнерства (ГЧП) / В. В. Иванова, М. М. Жабина / Российский внешнеэкономический вестник. – 2015. – №6. – С. 20-33.
4. Иголкина, Л. М. Зарубежный опыт организации и финансирования государственно-частного партнерства / Л. М. Иголкина // Власть и управление на Востоке России. – 2011. – №4. – С. 40-45.
5. Ишмуратов, М. Государственно-частное партнерство как инвестиционный ресурс социально-экономического развития АПК / М. Ишмуратов, С. Ларцева, Т. Бондаренко // Экономика сельского хозяйства России. – 2014. – №9. – С. 17-23.
6. Юрьева, Т. В. Государственно-частное партнерство в современной экономике: зарубежный опыт и российская практика / Т. В. Юрьева // Экономика, статистика и информатика. – 2013. – №6. – С. 127-130.
7. Commission on Public Private Partnerships, Institute for Public Policy Research (London, England) Institute for Public Policy Research, 2001. – 285 p.



**Б.В. Чегодаев**  
ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика  
**B. V. Chegodaev**  
SEE HPE «Donetsk National Technical  
University»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic

## **РЕИНЖИНИРИНГ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ КАК НАПРАВЛЕНИЕ РЕФОРМИРОВАНИЯ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ**

## **REENGINEERING OF MANAGEMENT PROCESSES AS A DIRECTION OF REFORMING OF TRANSPORT BRANCH**

*Аннотация. В статье рассмотрены тенденции в развитии транспортных сетей Европейского Союза и Российской Федерации, в том числе установлены проблемы, снижающие темпы реформирования данного сегмента экономики. Автором акцентируется внимание на объеме инвестиций в транспортную отрасль и направлениям финансирования организационных изменений. В дополнение к проведенному анализу автором представлена двухуровневая структура реинжиниринга процесса управления объектами транспортной инфраструктуры.*

*Ключевые слова: реинжиниринг, транспорт, инфраструктура, инвестиции, управления объектами транспортной инфраструктуры.*

*Abstract. The article deals with the trends in the development of transport networks of the European Union and the Russian Federation, including the problems that reduce the pace of reform of this segment of the economy. The authors focus on the volume of investments in the transport sector and areas of financing of organizational changes. In addition to the analysis, the author presents a two-level structure of reengineering the process of management of transport infrastructure facilities.*

*Keywords: reengineering, transport, infrastructure, investments, management of transport infrastructure.*

**Постановка проблемы.** Модальность современной глобальной экономики, экономики блоковых конгломераций, ставит условие промышленно и технологически развитым странам мира условия, связанные с повышением эффективности организационных изменений в различных сферах внутренних национальных экономик. Развитие государства, обеспечение конкурентоспособности товаров, услуг и работ на международных рынках невозможно без применения инновационных технологий и более качественных человеческих ресурсов, что является фундаментальной основой природы организационных изменений. В условиях растущей глобализации основных экономик мира странам приходится сталкиваться с большим количеством вызовов, для преодоления которых используются механизмы реинжиниринга.

Реинжиниринг, как метод организационных изменений, базируется на концепции эффективного развития внутренней структуры государственного управления. Данное развитие представляет собой комплекс мероприятий, направленных на осуществление масштабных преобразований в механизмах государственного регулирования той или иной отрасли экономики государства, основанных на долгосрочных программах по совершенствованию отдельных процессов как в органах государственной власти, так и в подведомственных им структурах.

На сегодняшний день тематика изменений является дискуссионной и актуальной, небольшой спад интереса в конце прошлого века сменился широким спектром изысканий по указанному направлению. Человечество осознало, что без прогрессивных организационных преобразований, в сложившихся условиях невозможно интегрировать национальную экономику в мировую плоскость.

Теоретическую основу исследований по проблематике организационных изменений составляют труды таких классиков мировой экономико-теоретической мысли: Т. Парсонса, Р. Мертона У. Мур, А. Этциони и др.

В научных источниках наиболее глубоко изучены вопросы теории социальных изменений, которые приводятся в трех организационных концепциях: инновационной, ситуационной (Д. Розенцвейг, Ф. Каст, Дж. Томпсон) и теории ресурсной зависимости (Дж. Саланчик, Дж. Пфеффер). Среди зарубежных разработчиков теории организационных изменений в рамках инновационного подхода можно привести следующих авторов: К. Арджириса, П. Блау, Э. Шейна, С. Беккера, Дж. Томпсона и др., в сою очередь среди российских авторов выделим труды: А.И. Пригожина, Н.И. Лапина, Б.З. Сазонова и др.

Основным принципам проведения реинжиниринга бизнес-процессов, а также повышения эффективности соответствующих организационных изменений посвящены труды таких авторов, как В.Н. Лоханов, Е.А. Черенцовак, Н.М. Абикеев, А.Д. Киселев, Ю.Ф. Тельнов, В.А. Окулесский, Т.П. Данько, С.Г. Фомичева и др.

Способствовали осмыслению вариативности применения теоретических моделей управления организационными изменениями к деятельности реального сектора экономики труды следующих авторов: Н. Тома, Н.С. Алексеева, А.И. Кушелевича, Н. Конины, Т.О. Соломанидиной, Э. Шейна и др.

В то же время в российской и зарубежной литературе недостаточно представлены исследования в транспортном сегменте экономики, в том числе в транспортных компаниях государственной формы собственности. Проблемы транспортной отрасли в большинстве изучаются в рамках анализа отдельных аспектов: условия оплаты труда, подготовка и повышение квалификации персонала, организация труда и иные аналогичные вопросы. Таким образом, в настоящей статье предпринята попытка выявить, систематизировать и описать пути решения ряда ключевых проблем транспортного сектора экономики, что является актуальным и целесообразным в современных условиях создания мировой транспортной сети.

Структурированность и унификация современных бизнес-процессов создает новый вектор развития организации производственно-технологических механизмов деятельности хозяйствующих субъектов. Это, в первую очередь, вызвано тенденциями к установлению единых норм и правил глобальными корпорациями и наднациональными экономико-политическими организациями.

Принимая во внимание существующую конъюнктуру мирового рынка, постсоветским странам, в том числе Донецкой Народной Республике, целесообразно запустить процессы приведения хозяйственной деятельности в сфере транспорта в соответствие со сложившимися условиями. Это необходимо в связи со значительным объемом предприятий, которые продолжают руководствоваться устаревшими производственно-технологическими связями и процессами, что в ряде случаев значительно снижает как конкурентоспособность соответствующей продукции, так и ставит под сомнение эффективность менеджмента организации. Значительное количество существующих организационно-технических проблем можно решить с помощью апробированных методик реинжиниринга бизнес-процессов.

Родоначальниками основополагающих принципов реинжиниринга являются американские ученые Майкл Хаммер и Джеймс Чампи, которые определили, что реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепланирование бизнес-процессов компаний, имеющее целью резкое улучшение показателей их деятельности. В свою очередь предлагаем авторскую трактовку понятия «реинжиниринг», под которой следует понимать перестройку деятельности производств на современную информационную и технологическую основу.

Как утверждал Майкл Хаммер, умелое проведение реинжиниринга гарантирует получение огромной экономии времени и затрат (прежде всего накладных), создание предприятия, быстро реагирующего на изменения рыночной ситуации, т.е. достижение наиболее актуальных в современном мире конкурентных преимуществ [1, с.6].

Реинжиниринг, как механизм организационных изменений, впервые на практике был апробирован в западных странах. Так, в США прибегли к указанному механизму две трети крупных корпораций, в Великобритании и Швеции реинжинирингом воспользовались 60-70% крупных предприятий в различных сферах народного хозяйства. Далее рассмотрим современные тенденции в сфере проведения организационных изменений и реинжиниринга в частности, что возможно проанализировать на основании инвестиций в данные процессы.

Проведенный анализ объема инвестиций в транспортную сферу Европейского Союза показывает, что финансирование происходит из двух источников, а именно из Фонда соединения Европы и консолидированного бюджета Европы.

Фонд соединения Европы направляет средства на 4 основных направления организационных изменений, а именно: участки пересечения границ; мультимодальные транспортные узлы; технологии эксплуатационной

совместимости и недостающие звенья, и узкие места единой транспортной системы ЕС (рис. 1).

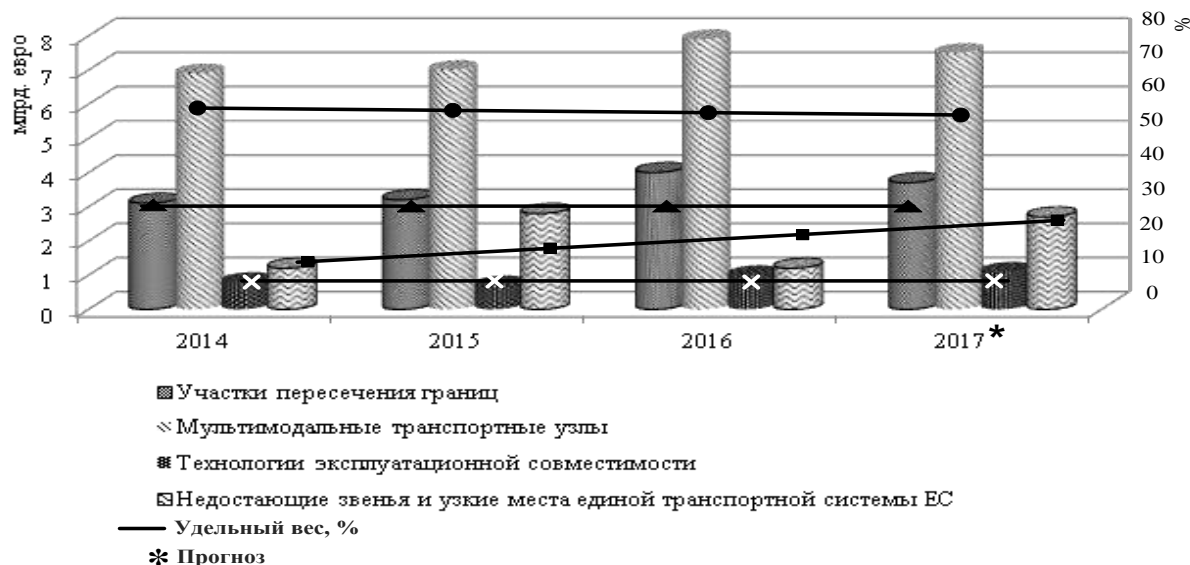


Рис. 1. Объем инвестиций Фонда соединения Европы в программы организационных изменений в транспортной сфере, млрд евро (составлено автором)

Из представленного рисунка, Фонд соединения Европы наибольший объем инвестиций направляет на реинжиниринг в мультимодальных транспортных узлах, а именно 57,5% в 2014 г и 51% в 2017 г. При этом заметно возросло финансирование организационных изменений, направленное на ликвидацию проблем (узких мест) в единой транспортной системе ЕС, с 10% в 2014 г. до 20,4% в 2017 г. В свою очередь, финансирование транспортного сегмента из консолидированного бюджета Европы составляет более 1 трлн евро в год или 10% от ВВП Европейского Союза. Пропорции разделения между всеми участниками содружества утверждаются отдельно профильными наднациональными курирующими органами.

В настоящее время, в рамках проводимых работ по реинжинирингу в сегменте транспортной инфраструктуры Европейского Союза, идет широкомасштабная государственная работа по созданию комплексной транспортной сети и базовой транспортной сети. Комплексная сеть должна обеспечивать доступность и взаимодействие всех регионов Европейского Союза, а в базовую транспортную сеть будут входить те части комплексной сети, которые имеют наибольшее стратегическое значение для достижения целей развития трансъвропейской транспортной сети. Цель руководства ЕС состоит в завершении создания базовой транспортной сети к 2030 г., а комплексной транспортной сети – к 2050 г. (рис.2).

Несмотря на положительную динамику проведения организационных изменений в транспортной инфраструктуре Европейского Союза, существует ряд проблем, снижающих темпы развития данного сегмента экономики:

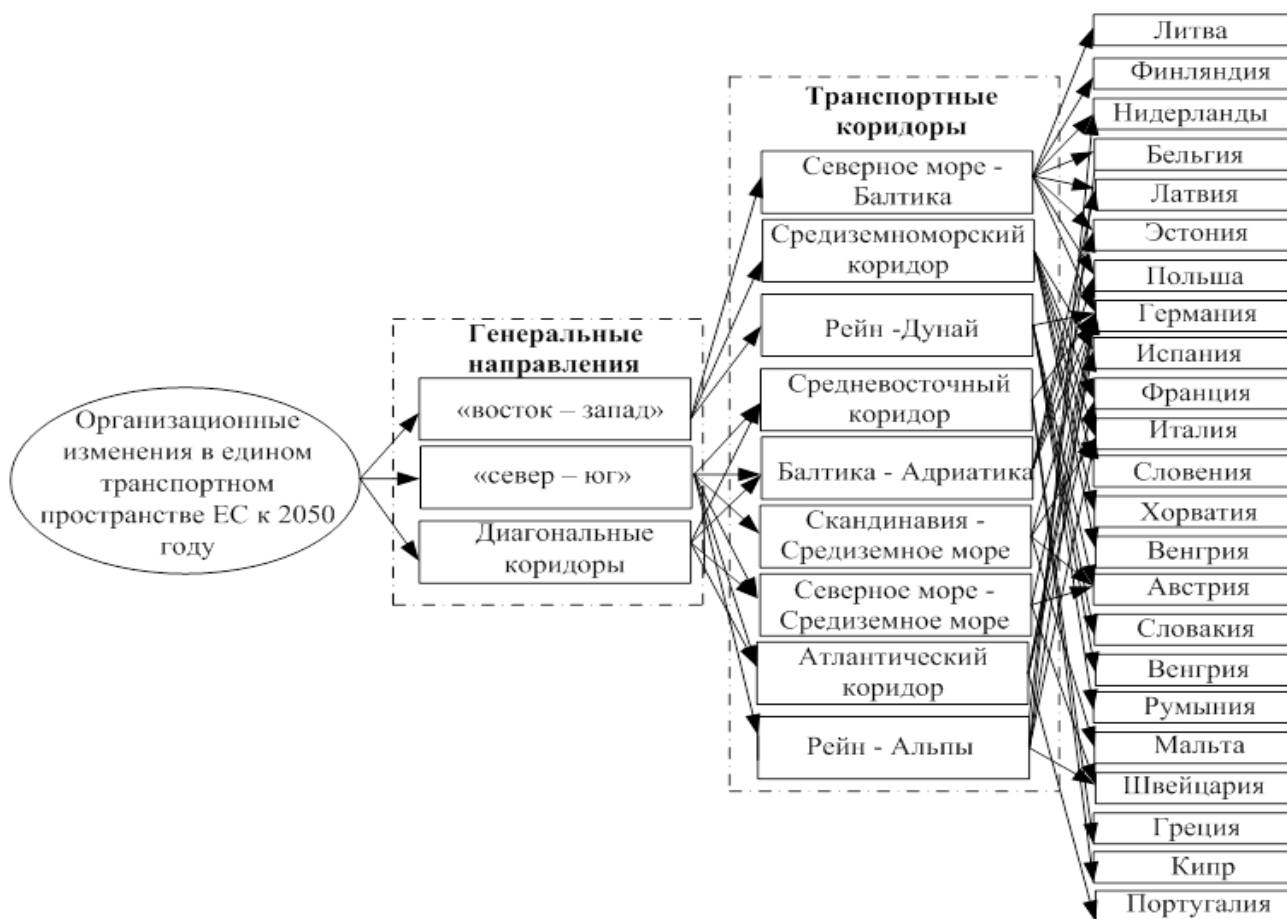


Рис. 2. Приоритетные направления организационных изменений в транспортной сфере ЕС к 2050 году

- различие в качественном составе транспортной инфраструктуры в западных и восточных регионах ЕС;
- в сфере автомобильного транспорта присутствует чрезмерное административное давление на субъекты хозяйствования;
- в сфере железнодорожного транспорта существует серьезная несогласованность в региональной нормативной правовой базе;
- техническая несовместимость транспортных систем в различных странах-участницах Содружества;
- несоразмерный объем финансирования транспортной сферы наднациональным правительством стран-участниц Содружества.

Несмотря на расширение ЕС, транспортная инфраструктура в различных регионах по-прежнему существенно различается, и эта проблема требует особого внимания. Необходимо обеспечить единство инфраструктуры в пределах европейского континента, что невозможно реализовать без проведения соответствующих организационных изменений.

Проведем аналогичные исследования организационных изменений для транспортного сектора Российской Федерации, что представлено на рис. 3.

Как свидетельствуют полученные данные, объем инвестиций в соответствующую отрасль растёт на протяжении трех последних лет и составляет в 2017 г. 3,2 трлн руб. или 114% от уровня 2016 г.

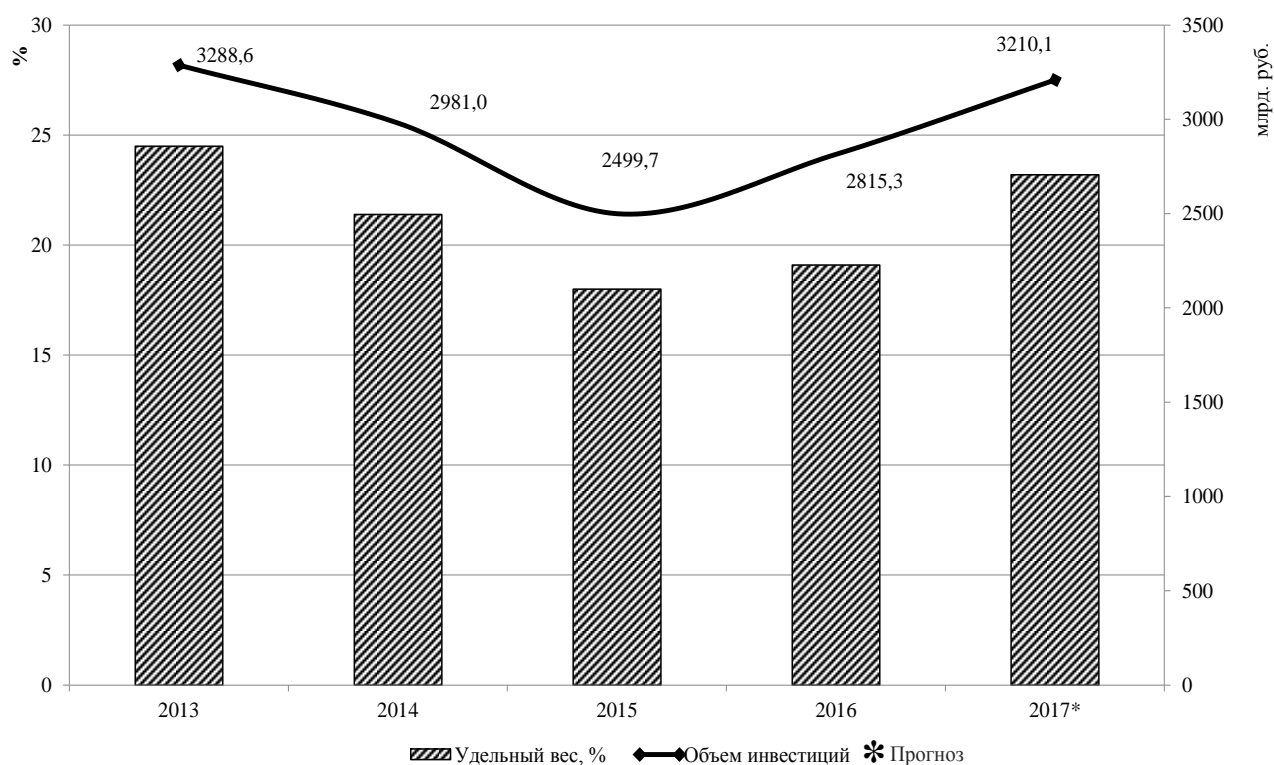


Рис. 3. Объем инвестиций в транспортную сферу Российской Федерации (составлено автором на основании данных Росстата РФ) [2]

Наряду с этим, в структуре инвестирования по отраслям народного хозяйства транспорт занимает первое место, что составило в 2013 году – 24,5% и 2017 – 23,2% от общего объема инвестиций. Указанная тенденция носит объективный характер и обусловлена реализацией крупномасштабных организационных изменений структуры транспортной отрасли, в рамках реализации государственных целевых программ.

Несмотря на значительные инвестиции в транспортную отрасль, в Российской Федерации так же существует ряд проблем ее реформирования, а именно:

- на железнодорожном транспорте износ основных производственных фондов достиг 68 %, особенно высоким является износ подвижного состава;
- развитие дорожной сети не соответствует темпам автомобилизации страны;
- в гражданской авиации парк воздушных судов морально и физически устарел, его основу составляют воздушные суда, отстающие по своим характеристикам от зарубежных аналогов;
- на морском транспорте доля флота под российским флагом в общем тоннаже флота, контролируемого Российской Федерацией, составляет 50%, что недостаточно, обновление этого флота осуществляется низкими темпами [3].

Для решения указанных проблем в Российской Федерации разработано и реализуется ряд федеральных, региональных и муниципальных государственных программ по развитию транспортной инфраструктуры и ее отдельных объектов. Примером может служить Государственная программа

Российской Федерации «Развитие транспортной системы (2010 – 2020 годы)». Фактический объем финансирования в 2017 г. по данной программе составил 2668,3 млрд руб., в том числе из средств федерального бюджета – 844,7 млрд руб., средств бюджетов субъектов Российской Федерации – 660,3 млрд руб., средств юридических лиц – 1125,4 млрд руб., средств Фонда национального благосостояния – 37,9 млрд руб. Как видно из представленного объема инвестиций в государственную программу, значительный объем финансовых средств направляется физическими лицами, что свидетельствует о реализации эффективной модели государственно-частного партнерства при развитии внутренней транспортной инфраструктуры государства.

Далее проведем анализ транспортной инфраструктуры Донецкой Народной Республики, а также выявим недостатки и пути решения соответствующих проблем. Более чем за три года суверенитета транспортная отрасль Донецкой Народной Республики прошла определенные этапы своего становления. Первый этап заключался в практической остановке отрасли по мере нарастания напряженности в регионе и характеризовался социальными и экономическими преобразованиями, разрывом налаженных производственных связей, разрушением ранее осуществляемых поставок сырья и материалов, сбыта продукции.

В результате нормализации и относительной минимизации внешних негативных факторов транспортная отрасль перешла во второй этап – стабилизации и адаптации к изменившимся внешним и внутренним условиям. Характерными особенностями данного этапа являются: формирование государственных органов управления транспортной отраслью; установление новых экономически обоснованных связей, как внутри Донецкой Народной Республики, так с внешними партнерами; гармонизация нагрузки на транспортные сети; установление законодательства в сфере транспорта; выработка отраслевых программ развития транспортной отрасли и иные факторы.

На сегодняшний день существуют следующие проблемы реформирования транспортной отрасли в Донецкой Народной Республике:

- низкий технический уровень производственной базы подавляющего большинства транспортных предприятий (организаций);
- отрицательная динамика обновления основных фондов всех видов транспорта, износ которых достиг 55- 80 %;
- недостаточный уровень взаимодействия железнодорожного транспорта и автомобильного транспорта, как результат – практически не используются мультимодальные перевозки;
- низкий уровень механизации работ по обслуживанию инфраструктуры транспорта;
- низкий уровень информатизации транспортных систем, которые морально и физически являются устаревшими, в них ограничено общение «оператор-система», что не способствует оперативному выявлению отказов и другие причины.

Для решения вышеуказанных проблем автором предлагается разработать и внедрить комплекс мероприятий по реинжинирингу процесса управления объектами транспортной инфраструктуры, что включает в себя:

- разработку ряда нормативных правовых актов, регулирующих отношения в сфере транспорта Донецкой Народной Республики.
- разработку государственной программы, направленной на восстановление и развитие транспортной сети Донецкой Народной Республики, а также ее интеграцию в международную транспортную сеть;
- разработку схемы проведения реинжиниринга (реформирования) процесса управления, как отраслью, так и каждым в отдельности объектом транспортной инфраструктуры.

С целью систематизации предложенных мероприятий, разработана двухуровневая структура реинжиниринга процесса управления объектами транспортной инфраструктуры в Донецкой Народной Республике (рис.4).

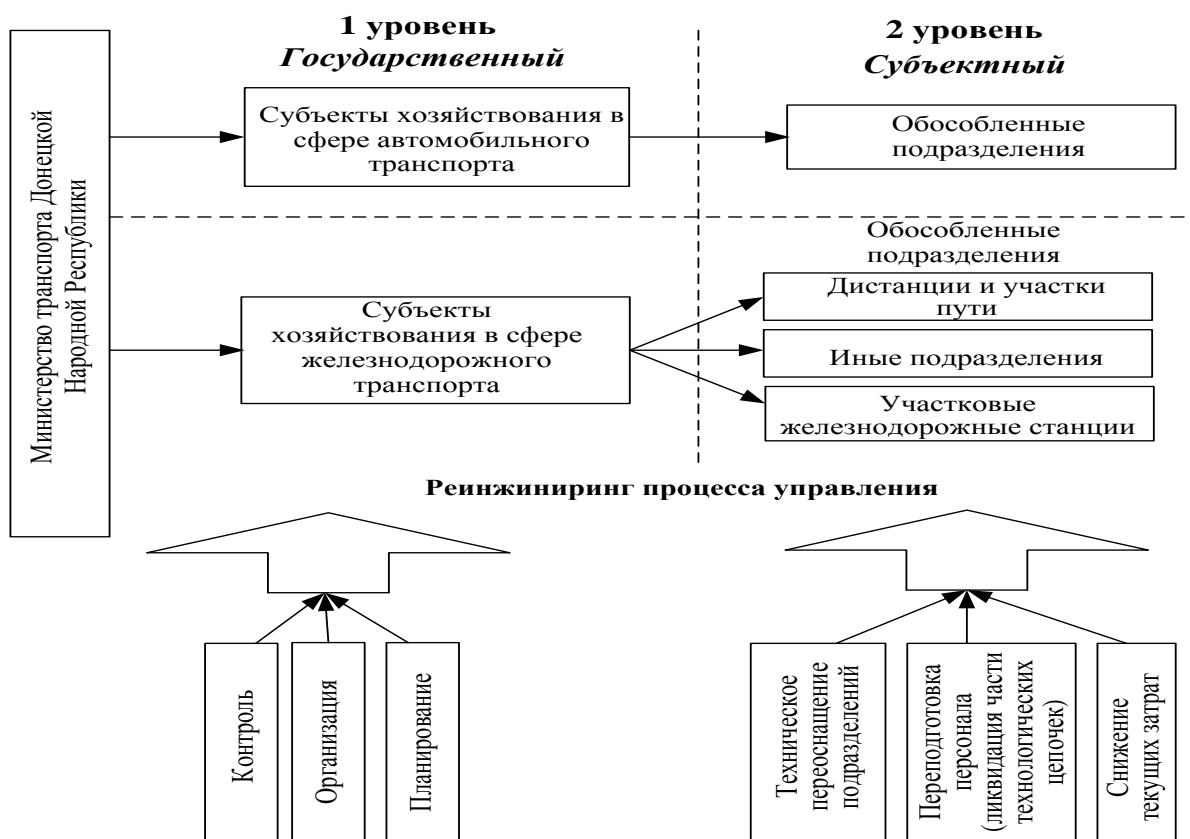


Рис. 4. Двухуровневая структура реинжиниринга процесса управления объектами транспортной инфраструктуры в Донецкой Народной Республике (составлено автором)

Представленная двухуровневая структура состоит из 1-го государственного уровня и 2-го – субъектного.

В рамках реализации первого государственного уровня реинжиниринга предлагается разработать и принять следующие законопроекты: «Устав железнодорожного транспорта Донецкой Народной Республики», «Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического



транспорта», «О такси и информационно-диспетчерских услугах», которые создадут условия проведения реинжиниринга в сфере контроля, организации и планирования по различным видам транспорта.

Второй субъектный уровень реинжиниринга в нашем случае представлен отдельными элементами транспортной инфраструктуры – обособленными подразделениями субъектов хозяйствования по различным видам транспорта.

Задачами реинжиниринга процесса управления объектами транспортной инфраструктуры являются: определение оптимальной последовательности действий персонала объекта транспортной инфраструктуры, которая сокращает длительность простоя и перепробега подвижного состава; оптимизация использования ресурсов в различных процессах управления хозяйственной деятельностью, что приводит к минимизации издержек; повышение качества соответствующего вида транспорта в условиях динамичного развития рынка транспортных услуг; определение рациональных схем взаимодействия с иными видами транспорта – активизация финансовых потоков, увеличение прибыли; координация и синхронизация одновременно выполняемых процессов

В соответствии с предложенной двухуровневой структурой, реинжиниринг процесса управления объектами транспортной инфраструктуры рассматривается по трем основным направлениям: техническое переоснащение подразделений, переподготовка персонала (ликвидация части технологических цепочек) и снижение текущих затрат.

Снижение текущих затрат, как основной цели проведения реинжиниринга процесса управления объектами транспортной инфраструктуры более эффективно, возможно достичь при предварительном проведении структурирования и определения конечного экономического эффекта от выполненных работ. Предварительно необходимо провести диагностику финансово-технического состояния соответствующего объекта транспортной инфраструктуры. Приведем укрупненно блок-схему диагностического механизма модернизации управления объектами транспортной инфраструктуры (рис. 5).

Как видно из представленного рисунка, работы по диагностике финансово-технического состояния объекта транспортной инфраструктуры должны проводиться до проведения непосредственных объектных преобразований и до разработки мероприятий по проведению реинжиниринга процесса управления объектами транспортной инфраструктуры. Однако, если объект определен изначально и закреплён в различных распорядительных (нормативных) документах, то целесообразно выполнение соответствующих работ на этапе разработки технико-экономического обоснования.

Определим, что замена устаревшего оборудования объекта транспортной инфраструктуры новыми техническими системами экономически целесообразно, когда они значительно эффективнее, ввиду чего процесс создания этих систем и замена старых связан с существенными затратами. В понятие «новая система объекта транспортной инфраструктуры» входят технические устройства, что повышают эффективность производства и

производительность труда и соответствуют по своим технико-экономическим показателям мировому уровню, а также прогрессивная технология и передовые методы организации производства, обеспечивающие повышение его результативности.



Рис. 5. Укрупненная блок-схема диагностического механизма модернизации управления объектами транспортной инфраструктуры (составлено автором)

Принимая во внимание вышеизложенное, на сегодняшний день целесообразно активизировать указанные направления реинжиниринга процесса управления объектами транспортной инфраструктуры в Донецкой Народной Республике с учетом практики стран с развитыми транспортными сетями. В данном случае будет полезен опыт тесного взаимодействия государства с частным сектором экономики по линии государственно-частного партнерства.

**Выводы.** Таким образом, в настоящей работе автором рассмотрены механизмы реинжиниринга как направления реформирования транспортной отрасли. Проведен анализ инвестиций в транспортный сектор экономики Российской Федерации и Европейского Союза, выявлены проблемы проведения соответствующих работ, в том числе в Донецкой Народной Республике. Наряду с этим предложено проведение ряда реинжиниринговых мероприятий, с целью

активизации процессов восстановления, развития и интеграции транспортной системы Донецкой Народной Республики в международную транспортную сеть.

### Список литературы

1. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. – СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. – 332 с.
2. Официальный сайт Федеральной службы статистики Российской Федерации. – Режим доступа: <https://clck.ru/9D6vJ>.
3. Официальный сайт Федерального портала PROTOWN.RU. – Режим доступа: [http://www.protown.ru/information/doc/doc\\_1563.html](http://www.protown.ru/information/doc/doc_1563.html).

УДК 658.51:338.33:339.56

**С. В. Чернобаева**

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления  
и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной  
Республики»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

**S.V. Chernobaeva**

*Donetsk Academy of Management and Public  
Service*

*at the Head of Donetsk People's Republic,  
Donetsk, Donetsk People's Republic*

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В СФЕРЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ ДНР: НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ СУБЪЕКТА ВЭД

### STRATEGIC PLANNING IN THE TELECOMMUNICATIONS OF THE DPR: ON THE EXAMPLE OF FEA ENTERPRISE

*Аннотация. Исследована стратегия диверсификации телекоммуникационного предприятия, выявлены основные экономические преимущества от ее реализации.*

*Ключевые слова: телекоммуникации, стратегия диверсификации, горизонтальная диверсификация, субъект ВЭД, технология GPON, преимущества.*

*Abstract. The strategy of diversification of the telecommunication enterprise is investigated, the basic economic advantages from its realization are revealed.*

*Keywords: telecommunications, diversification strategy, horizontal diversification, FEA enterprises, GPON technology, advantages.*

**Постановка проблемы.** Происходящие в настоящее время кардинальные изменения во внешней среде Донецкой Народной Республики заставляют современные компании, стремящиеся к завоеванию своих позиций на арене международного бизнеса, использовать различные конкурентные стратегии

развития бизнеса. Одной из таких стратегий развития бизнеса и является диверсификация. Основная трудность в реализации данной стратегии – это современные экономические и политические условия, с которыми сталкивается организация ежедневно.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Современные ученые исследовали проблему стратегического планирования и развития организаций, например Шилков В.И. анализировал стратегический менеджмент, его роль основные стратегии и их преимущества [1], Демина Н. В. и Чистова М. В. в своих публикациях исследуют возможности использования стратегии диверсификации на современных предприятиях [2]. На современном этапе вопросы внедрения данной стратегии на предприятиях субъектах ВЭД, в условиях становления государства, остаются недостаточно исследованы, что и обуславливает актуальность исследования.

**Цель исследования** – определить целесообразность внедрения стратегии диверсификации на предприятии субъекте ВЭД.

**Основные результаты исследования.** При выборе внешнеэкономической стратегии организации могут воспользоваться следующими наиболее популярными стратегиями: инновационная стратегия, стратегия диверсификации, стратегия интернационализации, глобализации, кооперации и технологические стратегии [1].

Рассмотрим выработку стратегии на примере предприятия субъекта ВЭД, ООО «Спутник TV». Компания предоставляет телекоммуникационные услуги: Интернет, кабельное телевидение и IPTV в г. Макеевка, ДНР, осуществляет ВЭД в виде постоянных закупок оборудования и комплектующих.

Компания ООО «Спутник TV» обеспечивает стратегическое развитие предприятия, используя стратегию диверсификации, уже несколько лет и продолжает следовать ей. Стратегия диверсификации невозможна без достижения сбалансированности и единой направленности работы всех подразделений компании. Решению данной задачи способствует разработка общефирменной стратегии предприятия, которая позволяет определить и согласовать стратегии деятельности его подразделений, ориентируя их на достижение глобальных целей фирмы [2].

Существует два вида диверсификации: вертикальная и горизонтальная. Вертикальная диверсификация – стратегия, при которой, предприятие начинает производить товары, которые технологически связаны с существующей продукцией. Так, крупные корпорации выпускают комплектующие для высокотехнологичных изобретений (например, для автомобилей).

Преимущества вертикальной диверсификации состоят в следующем:

- сочетание координации действий с постоянным контролем;
- стабильность хозяйственных связей в рамках предприятия;
- гарантированные поставки материально-технических ресурсов;
- уменьшение конкуренции;
- тесный контакт с конечными потребителями.

Существуют также и недостатки вертикальной диверсификации:

- взаимозависимость подразделений предприятия, в случае негативных

внешних изменений ухудшает положение предприятия;

– необходимость совершенствования требует значительных затрат, что, в конце, приводит к превышению стоимости ресурсов по средней рыночной цене.

Горизонтальная диверсификация – стратегия ведения бизнеса, при которой предполагается выход в новые сферы бизнеса, связанные с удовлетворением потребностей для существующих клиентов (потребителей) предприятия. Компания, изготавливающая определенный вид товара или услуги, может получить информацию от своих потребителей о необходимости в других видах товаров и услуг и пользоваться этой возможностью.

В этом заключается основное преимущество горизонтальной диверсификации, появляется возможность разносторонне учесть потребности потребителей, при этом достичь эффект синергии – совокупность видов деятельности дает значительный эффект, чем отдельные виды деятельности.

Стратегия диверсификации используется многими ведущими мировыми лидерами рынка телекоммуникаций. Одним из примеров является известная во всем мире финская компания «Nokia», которая сформировала для себя очень надежный запасной рубеж. Несколько лет компания готовила себе этот рубеж, реализуя стратегию диверсификации. В 2003 году компания начала процесс реорганизации: из девяти различных бизнес-систем в четыре самостоятельных подразделения разной специализации, из которых сейчас и состоит «Nokia Group»: «Mobile Phones», «Multimedia», «Enterprise Solutions» и «Networks».

Для того, чтобы поддерживать конкурентоспособность на международном рынке мобильных телефонов, компания уделяет много внимания другим видам деятельности, которые являются «запасным источником дохода» в том случае, если рынок мобильных телефонов перестанет приносить прибыль. Такая стратегия, является не только страховкой, но и источником прибыли уже сейчас, в частности, поставки сетевого оборудования.

В 2004 г. результаты работы подразделения «Networks» приятно радовали руководство, превысив ожидаемые показатели рентабельности. 2004 г. стал «решающим» в развитии инфраструктурного бизнеса «Nokia», компания стала поставщиком 28 из 63 запущенных в эксплуатацию коммерческих коммуникационных сетей 3G [1].

Компания располагает рядом преимуществ перед конкурентами, такими как узнаваемость бренда, возможность предоставлять весь комплекс услуг от одного оператора (кабельное телевидение, Интернет, IPTV), разные способы оплаты (в офисе компании и в большом количестве терминалов) высокая культура обслуживания и сервисная поддержка. При всех прочих равных, наличие подобных преимуществ давало компании фору по отношению к другим провайдерам, предоставляющим услуги своим пользователям [3].

На сегодняшний день реализация стратегии горизонтальной диверсификации уже принесла свои плоды. Изначально компания ООО «Спутник TV» была организована только как кабельный оператор, в дальнейшем компания увеличивалась и расширялась, как географически, так и

спектром услуг. В табл. 1 представлена реализация стратегии диверсификации компании ООО «Спутник TV».

Таблица 1

Развитие предприятия ООО «Спутник TV» в рамках стратегии диверсификации

Подразделение компании	Год	Предоставляемая услуга	Характеристика
«Спутник ТВ»	1996	Кабельное телевидение	Аналоговое телевидение
«Спутник NT»	2006	Интернет (в многоэтажных домах)	– Оптоволоконно – Витая пара
«Спутник телекоммуникации»	2008	IPTV (в многоэтажных домах)	– Оптоволоконно – Витая пара
«NG» (new generation)	2016	Интернет + IPTV (в частном секторе)	Технология GPON

Итак, как видно из таблицы, ООО «Спутник TV» динамично-развивающееся предприятие, которое расширяется как географически, охватывая отдаленные районы г. Макеевки, так и качественно: увеличивается разнообразие предоставляемых услуг и технология их оказания. Для предприятия субъекта ВЭД крайне важны конкурентные преимущества, которыми обладает предприятие ООО «Спутник TV», внедряя современные технологии и новое оборудование. Основное преимущество компании – это применение технологии GPON. Следуя мировым тенденциям и отвечая на ежедневные вызовы в сфере развития телекоммуникационных услуг и сервисов, технология GPON утвердилась как гибкая и универсальная платформа, на базе которой возможно реализовать любые проекты в сфере связи и удовлетворить потребности современного пользователя.

В современном мире в сфере цифровых коммуникаций огромную популярность завоевала данная технология. Она считается наиболее перспективной во всем мире, она широко распространена в Евросоюзе и таких странах, как США, Япония и Корея. Во многих городах России количество абонентов, пользующихся технологией GPON, исчисляется сотнями тысяч. С 1 июня 2016 г. подключиться к сети Интернет по технологии GPON возможно и в компании «Спутник-TV».

Итак, гигабитные пассивные оптические системы, GigabitPON (GPON) – пассивная оптическая сеть, с полным перечнем современных телекоммуникационных услуг на одном абонентском ONU терминале. Технология предоставляет: Интернет, телевидение, телефонию, по оптическому кабелю с гарантированным качеством. GPON технология – это выделенная оптоволоконная линия, соединяющая по принципу «точка – точка» головную станцию провайдера и частную квартиру пользователя. GPON оборудование позволяет обеспечить скорость доступа к сети Интернет от 10 Мбит/с до

2,5 Гбит/с. Также параллельно доступны дополнительные услуги: телеметрия, видеонаблюдение, охранно-пожарная сигнализация.

Достоинства GPON технологии:

- квартира или дом подключается исключительно волоконно-оптическим кабелем, защищая персональное устройство клиента от перепадов статического напряжения;
- емкость канала передачи данных выше, чем у медных или би-металльных проводников;
- мультисервисные услуги (одно устройство получает целый ряд услуг);
- отсутствует промежуточное оборудование на участке от абонента до узла связи (свитчи и прочее);
- в оптоволоконном кабеле нет электричества, в результате ему не страшно воздействие влаги и гроз, а для пользователя не существует опасности удара электрическим током.

**Выводы.** Проведенное исследование показало, что основными экономическими преимуществами использования диверсификации для организации ООО «Спутник TV» являются:

1) наиболее эффективное средство управления финансовыми рисками – это диверсификация, потому что убытки по одним направлениям деятельности могут быть компенсированы за счет получения большей прибыли от реализации продукции других стратегических единиц бизнеса. В данной ситуации экономические потери по одному направлению деятельности не будут иметь такого большого влияния на прибыльность компании, так как его удельный вес в доходах перестанет быть доминирующим. Так, потери от кабельного телевидения, в связи со снижением спроса на аналоговое телевидение, на сегодняшний день полностью компенсирует предоставление услуги цифрового телевидения (IPTV), спрос на которую сегодня только возрастает;

2) полное использование собственных ресурсов – это также одно из преимуществ стратегии диверсификации. Сезонность – одна из острых проблем сферы телекоммуникаций. Примером сезонности также служит услуга «кабельное телевидение», ремонтные работы по данному виду услуг резко возрастают зимой, т.к. установленное оборудование неустойчиво к низким температурам. Что касается новой технологии IPTV, то она не восприимчива к перепадам температуры воздуха. В связи с чем, компания «Спутник TV» уменьшила поток заявок на ремонтные работы и персонал имеет возможность подключать новых абонентов, а не заниматься ремонтом устаревшего оборудования. Таким образом, стратегия диверсификации позволяет компании получать дополнительный доход от своевременной и продуманной внутриотраслевой маневренности, быстрее наращивать объемы предоставления тех услуг, на которые есть спрос, формировать необходимые цены, а также ликвидировать стратегические бизнес-структуры, которые показывают отрицательную динамику.

3) диверсификация позволяет компании ООО «Спутник TV» получать положительный синергетический эффект, который дает возможность при

одинаковых условиях сохранить конкурентоспособность и повысить эффективность.

### Список литературы

1. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.И. Шилков. – М.: Форум. – 2013. – 304 с
2. Демина Н. В., Чистова М. В. Возможности использования диверсификации на современных предприятиях // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – Т. 8. – С. 56–60. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2015/65012.htm>.
3. Официальный сайт компании «Спутник ТВ». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://sputnik-tv.dn.ua/>

УДК 336.221.24

**Т.М. Чернякова**, к.э.н., доц.

ГОУ ВПО ЛНР «Луганский национальный университет имени Тараса Шевченко»

**О.В. Дрозняк**

ГОУ ВПО ЛНР «Луганский аграрный Национальный университет»,

Луганск, Луганская Народная Республика

**T.M. Chernyakova,**

SEI HPE LPR «Lugansk Taras Shevchenko State University»

**O.V. Drozniak,**

SEI HPE LPR “Lugansk State Agrarian University”,

Lugansk, Lugansk People's Republic

### ОБОСНОВАНИЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ СИСТЕМЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКОВ

### JUSTIFICATION THE ATTRACTIVENESS OF THE TAX SYSTEM FROM THE TAXPAYERS SIDE

*Аннотация.* В статье рассмотрены современные подходы к формированию налоговой системы государства и обоснована оценка привлекательности системы налогообложения с точки зрения налогоплательщиков.

*Ключевые слова:* налоговая система, налоговые ставки, льготы, фискальная функция, принципы налогообложения, налогоплательщики, оценка, привлекательность.

*Abstract.* The article considers modern approaches to the state tax system formation and substantiates the assessment of the tax system attractiveness from the taxpayer's side.

*Keywords:* tax system, tax rates, benefits, fiscal function, tax principles, taxpayers, valuation, attractiveness.



**Постановка проблемы.** В условиях обострения политического и экономического кризиса для обеспечения стабильной работы отечественных предприятий необходимо создание такой системы налогообложения, которая была бы привлекательной для налогоплательщиков. Установление высокого уровня налогового изъятия с целью решения фискальных задач и наполнения бюджета не только не способствует такой поддержке, но и приводит к массовым банкротствам предприятий и уменьшению количества новых предпринимательских структур. В таких условиях снижаются деловая активность хозяйствующих субъектов и уровень инвестиционных вложений, падают объемы производства. Следствием этого выступают экономический кризис, политическая и социальная нестабильность в обществе.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Фундаментальные аспекты становления и формирования налоговой системы в достаточной мере были отражены в работах отечественных и зарубежных ученых Евстигнеев Е.Н. [2], Катаев В.И. [4], Лукина Е.В. [5], Юткина Т.Ф. [7].

Однако на сегодняшний момент все еще остается нерешенной проблема такой важной характеристики налогового механизма, как привлекательность налоговой системы с точки зрения налогоплательщиков.

**Цель исследования.** Исследовать недостатки и достоинства отечественной системы налогообложения и обосновать её привлекательность с точки зрения налогоплательщиков.

**Основные результаты исследования.** Фискальный характер отечественной налоговой системы предопределяет все недостатки, которые выделяются авторами научных работ и статей, затрагивающих проблемы налогообложения. Наиболее часто встречается упоминание таких недостатков, как [1, с.104]:

- несовершенство самой методики определения и взимания налоговых платежей;
- сильный налоговый пресс, оказывающий давление на деятельность предприятия;
- нестабильное налоговое законодательство;
- несовершенство системы налоговых льгот.

По мнению налогоплательщиков, для развития бизнеса существуют такие преграды [2, с. 318]:

- высокие налоговые ставки – 97% опрошенных;
- большое число различных налогов – 86% опрошенных;
- частые изменения к требованиям налоговой отчетности 77% опрошенных;
- частые изменения в законодательстве – 75% опрошенных.

Что касается первого недостатка, выделяемого в научных публикациях, то каких-либо мнений, позволяющих сделать вывод о существующих тенденциях, нет. Евстигнеев Е.Н., например, обращает внимание на то, что чем ниже уровень доходов предприятий, тем большую долю валового дохода они уплачивают в бюджет в виде налогов [2, с 115]. Поэтому недостатком он считает отсутствие дифференциации ставок налога на прибыль в зависимости

от уровня прибыльности (рентабельности) того или иного производства.

Таким образом, низкорентабельные предприятия не могут выдерживать конкуренцию с другими хозяйствующими субъектами. Поскольку низкорентабельными являются обычно наукоемкие и высокотехнологичные предприятия в начальной стадии своего развития, то налоги, в частности налог на прибыль, сдерживают научно-технический прогресс.

Также отрицательную оценку получает применение НДС: только покупая сырье, материалы и все остальное, что необходимо для производства готовой продукции, каждое предприятие уже вынуждено переплачивать сверх цены 20%, которые поступают в бюджет государства. Это, по мнению авторов [3, с. 67; 4, с. 299], наряду с тем, что предприятие при реализации продукции берет с покупателей свыше цены еще 20%, также поступающих государству, свидетельствует о несправедливости НДС. Кроме того, отмечается, что НДС – это налог не на доходы, а на затраты предприятия. Причем в эти затраты уже включены налоговые платежи в виде начислений на заработную плату сборов органам социального страхования и пенсионного обеспечения, что приводит к двойному налогообложению заработной платы и значительному увеличению сумм НДС.

Система налогообложения предприятий России расценивается последними, как несовершенная во многом из-за высокого налогового бремени, которое они ощущают. В мировой экономике давно доказано, что нельзя отбирать у предприятий больше одной трети зарабатываемых средств, а, по мнению Катаева В.И. [4, с.138], в России налоги и обязательные отчисления отбирают у предприятий большую часть полученного дохода. Высокие ставки налога на прибыль и НДС оказывают антистимулирующее воздействие на предпринимательскую, инновационную и инвестиционную деятельность хозяйствующего субъекта. Можно сослаться на опыт других стран, где действуют ставки, превышающие принятую в отечественной практике (табл. 1) [5, с. 89].

Таблица 1

Ставки налога на доход корпораций центрального правительства в странах – членах ОЕСР (2012 г.)

Страна	Основная ставка	Страна	Основная ставка
Австралия	39	Япония	38
Австрия	30	Люксембург	33
Бельгия	39	Нидерланды	40
Канада	29/24	Новая Зеландия	35
Дания	34	Норвегия	28
Финляндия	19	Португалия	36
Франция	19	Испания	35
Германия	50/36	Швеция	30
Греция	49	Швейцария	4-10
Исландия	51	Турция	49
Ирландия	40/50	Великобритания	33
Италия	36	США	34

Дело в том, что финансовое состояние большинства российских предприятий можно охарактеризовать как неудовлетворительное, к тому же кризис неплатежей, являющийся одной из главных проблем национальной экономики, приводит к острой нехватке собственных оборотных средств. В таких условиях установленные налоговые ставки создают значительную налоговую нагрузку на субъекты хозяйствования и приводят к необоснованному изъятию оборотных средств предприятий [6, с.114].

Предприятия России должны иметь значительно больше оборотных средств для обеспечения нормального функционирования производственного процесса, чем аналогичные предприятия в других странах. Поэтому ссылка на ставки, принятые в иностранных государствах, не оправдана.

Налоговая система РФ способствует выработке государством такой налоговой политики, что сужает возможности накопления средств, которые предприятие могло бы инвестировать в развитие производственной базы. Как отмечает Зайков В.Л. [3, с. 230], важным положительным качеством прибыли является то, что она создает дополнительные ресурсы и дополнительные активы, которые должны быть использованы для расширения бизнеса и сами вырабатывать дополнительный доход.

Таким образом, налогообложение лишает предприятие не только части прибыли, но и возможности заработать дополнительную прибыль, то есть ограничивает экономический рост предприятия. Сильное же налоговое бремя, имеющее место в государстве, не просто тормозит этот рост, но и делает его практически невозможным.

Поскольку основные поступления в бюджет – это налог на прибыль и НДС, а, как считает Сильвестрова Т.Я. [6, с.82], формирование бюджета на базе этих видов налогов обеспечивает зависимость его величины от процессов, происходящих в сфере материального производства, то размеры поступлений в бюджет определяются объемом производства, развитием научно-технического потенциала хозяйствующих субъектов.

Таким образом, имеет место замкнутый круг: налоговое бремя тормозит развитие предприятий, а отсутствие прогресса снижает доходы бюджета в виде налоговых поступлений (на практике действует принцип кривой Лаффера). Причем в России он действует давно, как утверждает Боброва А.В. [1, с.113]: совокупное изъятие в бюджеты всех уровней в виде налогов и обязательных платежей перешагнуло критический уровень (40-50%) и достигает 90%. В этом случае налоговая система государства нарушила «запретную зону», поэтому и влияние налогов на деятельность предприятий расценивается как негативное.

Лучшую оценку налоговой системы РФ дают сами предприятия, уклоняясь от налогообложения, увеличивая тем самым теневой сектор экономики. Как отмечает Юткина Т.Ф. [7, с 198]: уход от налогов – явление всемирное и эта практика тем шире, чем более фискальную направленность принимает сама налоговая система. И данные табл. 2, где мы можем наблюдать увеличение значения коэффициента теневизации экономики России, к сожалению, подтверждают фискальную направленность налоговой системы государства.

Таблица 2

Значение коэффициента теневизации экономики России 2008-2014г.г. ( $L_t$ )

Год	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
$L_t$	12.3	20.1	26.0	33.8	40.5	41.2	41.3

За последние два года представленный коэффициент увеличился, так, в 2013 г. «в тени» находилось порядка 41,2% ВВП, в 2014 – 41,3%, причем, как видно из таблицы 3, появились случаи, когда от налогообложения уводятся 100% доходов, но в 2014 г. таких случаев зафиксировано не было.

Таблица 3

Доля «теневого» оборота в РФ в 2013-2014гг

Процент теневого оборота, %	Процент респондентов%	
	2013 г.	2014г.
0-10	14,0	3,0
11-30	16,5	19,0
31-50	43,0	21,0
51-70	16,5	17,0
71-90	10,0	23,0
91-100	-	17,0

В России в процессе уклонения от уплаты налогов наибольшего размаха приобрела деятельность по укрыванию движения капиталов. Это явление, по мнению Евстигнеева Е.Н. [2, с.109], стало всеобщим и всеохватывающим. На практике существует мало таких предприятий, которые в полной мере отчитываются о своей деятельности и о полученных доходах. К сожалению, уход в «тень» остается практически единственным выходом хозяйствующего субъекта из ситуации критического финансового состояния, в которое его вводит действующая налоговая система. И чем дольше будет сохраняться такое положение вещей, тем больше будет возрастать стремление налогоплательщиков уйти от налогообложения, перевести бизнес в теневую экономику или разместить капиталы за границей, что, несомненно, наносит ущерб национальной экономике.

Негативную оценку получает, как уже упоминалось, практика частого изменения налогового законодательства: часто вносятся изменения в правила взимания налогов, отменяются или вводятся новые льготы. Бывают случаи, когда изменения, введенные различными нормативными актами, касаются прошедших периодов времени, что существенно ломает долгосрочную стратегию деятельности предприятия. У предпринимателя формируется по этому поводу впечатление, что налоговая система в государстве существует только для того, чтобы лишить его желания быть порядочным и законопослушным плательщиком налогов, постоянно попадаться на крючок контролирующих органов из-за неминуемой ошибки [2, с.97]. На сегодняшний момент у достаточного количества налогоплательщиков сформировалось отрицательное отношение к системе налоговых льгот. Льготы в РФ являются единственными путем поддержки и стимулирования отдельных

налогоплательщиков. Это вызвало появление слишком большого количества различных льгот, что, в свою очередь, обусловило необоснованное перераспределение доходов, неодинаковые условия для различных субъектов хозяйствования. Налоговые льготы должны быть минимальными и экономически целесообразными. Они не должны искусственно сужать размеры средств, накладываемых на участников процесса перераспределения доходов. Необходимо создавать не большое количество льгот, а условия для того, чтобы хозяйствующие субъекты могли сами обеспечивать свои потребности за счет собственных источников финансирования. Тем более что, как указывает Юткина Т.Ф. [7, с 188], в условиях, когда фискальная функция налогов подавляет регулируемую, а именно этим характеризуется налоговая система России, влияние налогового стимулирования сводится к минимуму или к нулю. Практика неразумного предоставления льгот ставит государство перед необходимостью постоянного расширения налогового поля. Таким образом, получается замкнутый круг: чем больше налогов внедряется, тем больше предоставляется льгот, что, в свою очередь, вызывает необходимость введения новых налогов.

Оценку привлекательности налоговой системы можно провести, воспользовавшись в качестве критериев принципами налоговой системы государства, а вернее их реальному воплощению на практике. По этому поводу необходимо отметить, что, во-первых, из-за несовершенства налоговой системы с учетом недостатков, которые способствуют ее негативной оценке со стороны хозяйствующих субъектов, многие специалисты высказываются за введение еще ряда принципов, которые могут способствовать улучшению общей ситуации в стране, а именно, речь идет о приоритетности прямого налогообложения, применении дифференцированных налоговых ставок, предоставлении налоговых льгот только для ограниченного круга государственных целей [3, с. 122], распределению тяжести налогового бремени в зависимости от платежеспособности плательщиков [4, с. 67], удобстве для плательщиков [5, с. 22], сочетании интересов государства, граждан и регионов [6, с 81]. Во-вторых, даже введение этих принципов не принесет положительных результатов, если они будут воплощены в жизнь лишь частично. Ведь из регламентированных законами принципов реально не работает большая половина, в том числе и из тех, которые не устанавливают общих параметров, а реально затрагивают деятельность хозяйствующего субъекта.

Стимулирование посредством налогов сведено к минимуму, поскольку в основе основных законодательных актов лежат идеи об исключительности применения льгот, что, в общем, оценивается в существующих условиях как негативная черта. Так, принципы равнозначности и пропорциональности, заключающиеся в применении пропорционально больших налогов и сборов – на большие доходы, на практике используются лишь частично (подтверждение тому пример с низкорентабельным производством). Принцип стабильности не выполняется совсем – изменяются как налоги, так и их ставки, а также порядок

и методика расчета, хотя конкретно это обстоятельство можно объяснить переходным состоянием экономики государства.

Принцип экономического обоснования, заключающийся в установлении налогов и сборов на основании показателей развития национальной экономики и финансовых возможностей, не работает, поскольку в данный момент налоги препятствуют развитию предприятий, а значит и экономики в целом. Ярким тому примером является существовавшая до недавнего времени практика изъятия в бюджет 10% амортизационных отчислений и применение понижающего коэффициента амортизации, направленного исключительно на пополнение бюджета в ущерб финансовым интересам хозяйствующего субъекта.

Налоговая система государства не удовлетворяет не только установленным принципам, но и законодательным актам, в соответствии с которыми должна функционировать [7, с. 40], имеется в виду, что необходимо добиться соответствия уровня налоговых изъятий объему вновь созданной стоимости, остающейся после удовлетворения всех воспроизводственных потребностей у хозяйствующих субъектов.

**Выводы.** На основании вышеизложенного, можно утверждать, что налоги, составляющие налоговую систему РФ, оцениваются хозяйствующими субъектами в основном негативно, в то же время качественный состав платежей, включаемых в налоговую систему, по нашему мнению, имеет большое значение: налогообложение индикативно, поскольку его недостатки неминуемо приводят к перекосу в экономическом базисе, по отношению к которому налоги имеют надстроечный характер. Такой перекос в деятельности предприятий как раз и можно наблюдать в данный момент в экономике государства.

Кроме этого, целесообразно добавить, что существующие налоги не способствуют росту финансовой стабильности большинства предприятий и от хозяйствующих субъектов в таких условиях требуется умение лавировать в рамках современной налоговой системы – в противном случае предприятия прекращают свою деятельность в результате банкротства. В качестве одного из возможных элементов такого лавирования может выступать налоговое планирование, проводимое субъектом предпринимательской деятельности, но, учитывая современное состояние экономики, оно скорее используется как альтернатива уходу предприятия в сферу теневой экономики.

### Список литературы

1. Боброва, А.В. Налоги и налогообложения. Налоговое планирование: учебное пособие / А.В. Боброва / Челябинск: Южно-Уральский ин-т упр. и экономики, 2016 – 312с.
2. Евстигнеев, Е.Н. Налоговый менеджмент и налоговое планирование в России: монография // Е.Н. Евстигнеев, Н.Г. Викторова // – М, 2012 – 564с.
3. Зайков, В.П. Государственный налоговый менеджмент: монография / В.П. Зайков // - Краснодар: Кубанский гос. Аграрный ун-т, 2014 – 429с.
4. Катаев, В.И. Налоговый анализ в системе управления предприятием: монография / В.И. Катаев, А.В. Сасина // - Ульяновск: Ульяновская ГСХА им. П.А. Столыпина, 2014 – 604с.

5. Лукина, Е.В. Оптимизация налогообложения: Учебное пособие / Е.В. Лукина// – Курск: изд-во Курской госуд. с-х академии, 2014 – 289с.
6. Сильвестрова, Т.Я. Налоговый менеджмент: учебник/ Т.Я. Сильвестрова – Чебоксары: Издательский дом центросоюза, 2014 – 391с.
7. Юткина, Т.Ф. Налоги и налогообложение: Учебник / Т.Ф. Юткина – М.: Инфра – М. 2003 – 576с.

**УДК338.242.2**

**Т.М. Чернякова**, к.э.н., доц.

**Д.А. Неверов**

*ГОУ ВПО ЛНР «Луганский национальный университет имени Тараса Шевченко»  
Луганск, Луганская Народная Республика*

**T. Chernyakova,**

**D.A. Neverov**

*Luhansk National University Taras  
Shevchenko University*

*Lugansk, Lugansk People's Republic*

## **ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ МЕХАНИЗМА ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### **PRINCIPLES AND METHODS FOR OPTIMIZING THE MECHANISM OF FINANCIAL ACTIVITY OF SMALL ENTERPRISES**

*Аннотация. В статье, на основе исследования тенденций оптимизации механизма финансовой деятельности предприятий малого бизнеса, обоснованы принципы и методы как инструмент обеспечения финансовой устойчивости и ликвидности малых предприятий.*

*Ключевые слова: механизм, финансовая деятельность, малый бизнес, субъекты предпринимательской деятельности, принципы, методы, оптимизация.*

*Abstract. In the article, based on the study of trends in optimizing the mechanism of financial activity of small businesses, the principles and methods are justified as a tool for ensuring financial stability and liquidity of small enterprises.*

*Keywords: mechanism, financial activity, small business, subjects of entrepreneurial activity, principles, methods, optimization.*

**Постановка проблемы.** Обеспечение социально – экономического государства тесно связано с эффективным использованием принципов и методов финансового управления, среди которых ключевое место занимает механизм финансовой деятельности малых предприятий. С его помощью можно регулировать распределение и перераспределение финансовых ресурсов, что снижает уровень риска бизнеса. Этим обосновывается необходимость пересмотра принципов и методов оптимизации механизма финансовой деятельности малых предприятий. Об актуальности исследования механизма

финансовой деятельности предприятий малого бизнеса свидетельствует наличие финансовых проблем, связанных с убыточностью значительной части предприятий, что привело к нарушению финансового равновесия: между ликвидностью и рентабельностью, ликвидностью и финансовой устойчивостью.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Разные аспекты оптимизации механизма финансовой деятельности предприятий являются исследованием ряда ведущих учёных: Авдеева В.Н. [1], Артус Н.Н. [2], Донченко Т.В. [3], Квасницкий Р.М. [5], Ломачинская И.А. [8] и др.

Научные работники в этой сфере в основном сосредоточены на раскрытии сущности финансового механизма, его базовых элементов, методов и инструментов. Поэтому принципы и методы оптимизации механизма финансовой деятельности малых предприятий требуют более детального исследования.

**Цель исследования** – Раскрыть теоретические и методические аспекты оптимизации механизма финансовой деятельности субъектов малого предпринимательства.

**Основные результаты исследования.** Механизм [8, с.19] – система, способ, которые определяют порядок определенного вида деятельности. Как отмечает А. Н. Костюк, финансовый механизм – комплекс специально разработанных и законодательно закрепленных форм и методов создания и использования финансовых ресурсов для обеспечения экономического развития и социальных потребностей граждан [6, с.87]. Механизм финансовой деятельности малого предприятия [2, с.54] – составная хозяйственного механизма, которая представляет собой совокупность форм и методов создания и использования фондов финансовых ресурсов с целью обеспечения потребностей малого предприятия. Составляющими финансового механизма малого предприятия являются финансовые показатели, нормативы, лимиты и резервы, финансовое планирование, прогнозирование, управление финансами.

Механизму стабильности и эффективности предприятия малого бизнеса присуща блочность структуры и непрерывность действия, которая имеет динамический характер. Именно такой характер позволяет ориентировать действие механизма стабильности и эффективности предприятия малого бизнеса на перспективу.

Таким образом, финансовый механизм деятельности малых предприятий – это комплекс принципов, инструментов, форм, методов и мероприятий хозяйствования, которые постоянно совершенствуются и направлены на эффективное использование финансовых ресурсов. Составляющими финансового механизма малого предприятия являются финансовые показатели, нормативы, лимиты и резервы, финансовое планирование, прогнозирование, управление финансами.

Главной целью оптимизации механизма финансовой деятельности малого предприятия является повышение эффективности результатов деятельности малого предприятия, обеспечение устойчивого финансового состояния малого предприятия, предупреждение кризисных явлений, выявление финансовых



источников развитие производства, формирование и рациональное использование финансовых ресурсов. Механизм финансовой деятельности малого предприятия нужно разрабатывать на основе совокупности определенных принципов.

К основным принципам оптимизации механизма финансовой деятельности малого предприятия относят [3, с.23]:

1. Интегрированность с общей системой управления предприятием. Финансовый менеджмент должен быть тесно связан с производственным менеджментом, менеджментом персонала и другими видами функционального менеджмента. Ведь, принятие решения в любой сфере деятельности предприятия имеет прямое или косвенное влияние на формирование денежных потоков и результаты финансовой деятельности.

2. Комплексный характер формирования управленческих решений. Управленческие решения должны быть согласованы, взаимосвязаны и непротиворечивы, каждое из них должен вносить положительный вклад в общую результативность финансовой деятельности предприятия.

3. Высокий динамизм управления. При принятии управленческих решений необходимо постоянно учитывать изменение факторов внешней среды и внутренних условий функционирования предприятия.

4. Многовариантность подходов к разработке отдельных управленческих решений. При подготовке управленческих решений необходимо осуществлять оценку альтернативных вариантов и выбирать оптимальный из них, исходя из определенного критерия или системы критериев.

5. Ориентирование на стратегические цели развития предприятия. Управленческие решения не должны противоречить основной цели деятельности предприятия, стратегическим направлениям его развития.

Соблюдение принципов оптимизации механизма финансовой деятельности малого предприятия, принятие эффективных финансовых решений обеспечивают высокие темпы прироста объема производства, постоянный рост собственного капитала, повышение его конкурентной позиции на товарном и финансовом рынках, стабильное экономическое развитие в стратегической перспективе.

Система организационного обеспечения механизма финансовой деятельности малого предприятия может базироваться на [4, с.93]:

– принципах иерархии – выделение различных уровней управления финансовой деятельностью, уровень управления предприятием, уровень управления структурными подразделениями предприятий;

– функциональных связях – распределение функций управления между отдельными структурными подразделениями предприятия (управление производственной деятельностью, управление сбытовой деятельностью, управление персоналом, управление финансовой деятельностью).

Основной целью управления денежными потоками является обеспечение финансового равновесия малого предприятия в процессе его развития путем балансирования объемов входящих и исходящих денежных потоков и их синхронизации во времени.

Процесс управления денежными потоками базируется на следующих основных принципах [5, с.94]:

1) информативная достоверность (своевременное и качественное обеспечение информационной базой данных);

2) сбалансированность (сбалансированность денежных потоков по видам, объему, временным интервалом и др.)

3) эффективность (эффективное использование временно свободных денежных активов предприятия);

4) ликвидность предприятия (обеспечение достаточного уровня ликвидности предприятия в условиях неравномерного движения денежных потоков во времени).

Принципы оптимизации механизма финансовой деятельности малого предприятия представлены в табл. 1. [5, с.74].

Таблица 1

Характеристика принципов оптимизации механизма финансовой деятельности малого предприятия

Принцип необходимого разнообразия	Заключается в выборе необходимого и достаточного перечня финансовых индикаторов, на основании которых осуществляется диагностика финансового состояния предприятия
Принцип использования единой интегрированной базы данных	Обеспечивает необходимость формирования единой базы данных предприятия, содержащая показатели, отражающие его деятельность в ретроспективе, а также предусматривает возможность ее пополнения и корректировки
Принцип обязательной обратной связи	Позволяет с помощью процесса стабилизации развития предприятия формировать адекватные и непротиворечивые управленческие действия, позволяющие оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды предприятия
Принцип своевременности принятия решений	Реализация этого принципа требует непрерывного мониторинга состояния предприятия, раннего выявления признаков кризисного состояния, быстрого реагирования на них проведением соответствующих стабилизационных мер
Принцип многовариантности разработки мероприятий	Механизм финансовой деятельности должен содержать правила и алгоритмы выбора наиболее целесообразного решения на основе анализа максимально возможного количества альтернативных вариантов на основании сопоставления их результативности и расходов
Принцип комплексности	Управление, направленное на финансовое оздоровление предприятия должно иметь эффект синергетического влияния на все сферы его жизнедеятельности
Принцип пригодности для использования при решении разноплановых практических задач	Инструменты механизма оптимизации механизма финансовой деятельности малого предприятия предполагают проведение анализа финансового состояния предприятия, разработку бизнес-плана, плана санации и реструктуризации, оценку эффективности антикризисной программы и инвестиционной привлекательности, определения санационной способности и стоимости бизнеса и др.

Анализ экономической литературы свидетельствует, что большинство авторов выделяют три метода оптимизации структуры капитала [7, 5, 8]:

1. Оптимизация структуры капитала по критерию максимизации уровня прогнозируемой финансовой рентабельности. Этот метод основывается на многовариантных расчетах уровня финансовой рентабельности (рентабельности собственного капитала) при различной структуре капитала. Последняя выражается через такой показатель, как эффект финансового рычага.

2. Оптимизация структуры капитала по критерию минимизации его стоимости. Данный метод основан на предварительной оценке собственного и заемного капиталов в различных условиях их формирования, обслуживания и осуществления многовариантных расчетов средневзвешенной стоимости капитала и, таким образом, поиска наиболее реальной рыночной стоимости предприятия;

3. Оптимизация структуры капитала по критерию минимизации уровня финансовых рисков. Он связан с процессом дифференцированного выбора источников финансирования различных составных активов предприятия: внеоборотных активов, оборотных активов (с разбивкой их на постоянную и переменную части).

Метод оптимизации структуры капитала по критерию максимизации уровня прогнозируемой финансовой рентабельности предусматривает использование механизма финансового левеиджа.

По определению Джеймса К. Ван Хорна, «финансовый левеидж [1, с.6] – это использование привлеченных средств с фиксированным процентом для роста прибыли владельцев обыкновенных акций».

Также сущность финансового рычага заключается в том, чтобы усилить влияние изменения прибыли на динамику финансовой рентабельности, то есть в повышении эластичности финансовой рентабельности относительно прибыли.

При этом для расчета эффекта финансового левеиджа используют следующую формулу:[4, с.156]

$$\text{ЭФЛ} = (1 - \text{СПП}) \cdot (\text{КВРа} - \text{Св}) \cdot (\text{ВК} / \text{ПК}), \quad (1)$$

где СПП – ставка налога на прибыль;

КВРа – коэффициент валовой рентабельности активов, %;

Св – ставка процента за кредит, уплачиваемый предприятием за использование заемного капитала, %;

ЗК – средняя сумма привлеченного капитала;

ВК – средняя сумма собственного капитала.

Действие финансового рычага заключается в том, что предприятие, использующее заемные средства, выплачивает проценты за кредит и тем самым увеличивает постоянные затраты и, следовательно, уменьшает прибыль и рентабельность. Нарастивание финансовых затрат по заемным средствам сопровождается увеличением силы рычага и ростом предпринимательского риска. Финансовый рычаг позволяет определить безопасный объем заемных средств, рассчитывать допустимые условия кредитования и, следовательно,

имеет большое значение в обеспечении финансовой устойчивости хозяйствующего субъекта.

Широта практического применения механизма финансового левеиджа также обуславливается тем, что этот показатель можно рассчитать не только в целом, по всему объему ссудного капитала, но и в разрезе каждого из его источников (краткосрочным и долгосрочным кредитам и т.п.) [1, с. 8].

Основным методом оптимизации организационно-правовой формы хозяйствования и структуры собственности предприятия является реорганизация, в ходе которой изменяется размер предприятия (увеличивается или уменьшается путем укрупнения или разукрупнения предприятия) и / или меняется состав собственников и степень концентрации уставного капитала.

В свою очередь, при определении критерия оптимизации структуры капитала предприятия, следует обратить внимание на то, что восстановление платежеспособности предприятия и получение положительных финансовых результатов не происходит мгновенно. Поэтому в процессе оптимизации структуры капитала первоочередной задачей менеджмента предприятия является минимизация уровня его финансовой убыточности, то есть убыточности собственного капитала.

Учитывая, что характерным признаком структуры капитала предприятий является критически высокий уровень долга, то таким хозяйствующим субъектам крайне тяжело привлечь новые кредиты для повышения своей платежеспособности. Поэтому основными методами оптимизации структуры капитала предприятия является увеличение уставного фонда или использование отдельных форм реструктуризации кредиторской задолженности с целью снижения уровня долговой нагрузки.

Несмотря на то, что владельцы предприятия больше заинтересованы в его финансовом оздоровлении и должны иметь сильную мотивацию по осуществлению организационно-финансовой реструктуризации, критерием оптимизации системы управления предприятия в контексте повышения вероятности банкротства предприятия следует считать максимизацию защиты имущественных прав и интересов собственников предприятия.

Поскольку механизм строится на основе системного подхода, то правомерным будет выделение таких его составляющих, как объекты и субъекты [4, с.10]. Итак, первый этап процесса формирования должен включать в себя определение объектов управления; субъектов, которые осуществляли конкретные действия; а также целей, которые преследуют данные субъекты. В нашем случае объектами могут быть деятельность предприятия или его отдельного подразделения, определенный производственный процесс, финансовая деятельность, прибыль, финансовые ресурсы и др.

Субъектами могут выступать руководители высшего звена, финансовые менеджеры, финансовые службы и отделы, аналитики по финансовой безопасности и др. Целью является сохранение, обеспечения или достижения определенного уровня финансовой устойчивости предприятия, при котором предприятие получало бы прибыль, было платежеспособным и рентабельным.

Одной из определенных задач на сегодня является обеспечение относительного финансового равновесия предприятия в процессе его развития [6, с.55]. Такое равновесие характеризуется высоким уровнем финансовой устойчивости и платежеспособности малого предприятия, и обеспечивается формированием рациональной структуры имущества и капитала, эффективными пропорциями в объемах формирования финансовых ресурсов за счет различных источников, достаточным уровнем самофинансирования инвестиционных потребностей. Формирование механизма управления финансовой устойчивостью позволит руководителям использовать его для обеспечения стабильного функционирования и прогнозирования развития предприятия в будущем.

**Выводы.** Таким образом, при условии оптимизации механизма финансовой деятельности малого предприятия станет возможным достижение долгосрочных целей как самого предприятия, так и государства.

Рассмотренные принципы и методы оптимизации механизма финансовой деятельности субъектов малого бизнеса, позволяют использовать в процессе управления предприятием взаимосвязанную систему принципов и методов. Использование указанной системы даст возможность оптимизировать структуру капитала с одновременной минимизацией средневзвешенной его стоимости и максимизации стоимости предприятия.

### Список литературы

1. Авдеева, В.Н. Применение левериджа в ГОСУДАРСТВЕННОМ регулировании развития малого бизнеса / В.Н. Авдеева // Организованность как эффективность государственного управления: сб. науч. работ Донецкого государственного университета управления: Серия «Государственное управление».– Т. XII. Вип.168.- Донецк: ДонДУУ.- 2011. – С. 6-13
2. Артус, М. М. Фінансовий механізм в умовах ринкової економіки /М. М. Артус // Фінанси України. – 2005. – № 5. – С. 54–59.
3. Донченко Т. В. Теоретичні основи формування механізму управління фінансовою стійкістю підприємства / Т.В. Донченко / Вісник хмельницького національного університету. – 2012. – № 1. – Т. 1. – С. 23–27.
4. Калетнік, Г. М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. /Г.М.Калетнік, В.М. Ціхановська . – К.: Хай-Тек Прес, 2010. – 320 с.
5. Квасницька Р.М. Інструментарій та методи оптимізації цільової структури капіталу підприємства /Р.М. Квасницька // Економіст. – 2005. – №5. – С.73-75.
6. Костюк О. М. Використання підприємства як економічного механізму господарчої діяльності України /О. М. Костюк // Проблеми системного підходу в економіці. -2011. – №2. -С.87-93
7. Кузнецова С. А. Фінансовий менеджмент: у схемах і таблицях : навч. посіб. /С. А. Кузнецова ; Дніпропетр. ун-т ім. А. Нобеля. – Дніпропетровськ, 2011. – 180 с.
8. Ломачинська І.А. Механізм управління фінансами підприємств в умовах трансформації економіки: монографія /І.А. Ломачинська. – Одеса: Астропринт, 2013. – 280 с.

**Я.И. Честная,**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,*

**Б.В. Чегодаев**

*главный специалист Министерства  
транспорта Донецкой Народной  
Республики,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

**Y. I. Chestnaya**

*GOU VPO «Donetsk national technical  
University», Donetsk*

**B. V. Chegodaev**

*chief specialist of the Ministry of transport of  
the Donetsk People's Republic,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

## **ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ МЕЖБЮДЖЕТНЫХ ОТНОШЕНИЙ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

### **PROBLEMS OF IMPLEMENTATION OF INTERBUDGETARY RELATIONS IN THE RUSSIAN FEDERATION IN MODERN CONDITIONS**

*Аннотация. В статье рассмотрены особенности межбюджетных отношений с учетом специфики расходных обязательств и доходных полномочий в рамках бюджетной политики государства. Отдельно авторы акцентируют внимание на существующих неблагоприятных внешних и внутренних условиях, воздействующих на экономику государства в целом. В дополнение к изложенному материалу, проведен анализ современной бюджетной политики Российской Федерации в части межбюджетных отношений и бюджетного планирования.*

*Ключевые слова: межбюджетные отношения, экономические отношения, бюджет, трансферты, бюджетное планирование.*

*Abstract. The article deals with the peculiarities of inter-budgetary relations, taking into account the specifics of expenditure obligations and revenue powers in the framework of the state budget policy. Separately, the authors focus on the existing adverse external and internal conditions affecting the economy of the state as a whole. In addition to the material presented, the analysis of the current budget policy of the Russian Federation in terms of inter-budgetary relations and budget planning.*

*Keywords: interbudgetary relations, economic relations, budget, transfers, budget planning*

**Постановка проблемы.** Современные экономические отношения между субъектами отдельного государства, характеризуются многовекторностью своей реализации и сложностью, обусловленной длительным периодом формирования соответствующих отношений, уровнем научно-технического прогресса, социальным составом и спецификой ведения хозяйственной

деятельности в том или ином регионе мира. В эпоху глобализации и размытия границ экономического суверенитета стран довольно сложно создать и реализовать независимую бюджетную политику, в том числе в сфере межбюджетных отношений.

Сущностью и одновременно функцией межбюджетных отношений является агрегирование в едином консолидированном бюджете всех доходов государства (за исключением тех, что остаются на местном уровне) и целевое перераспределение с наибольшей эффективностью, в соответствии с уровнем развития региона, города, муниципалитета. Иными словами, доходы изымаются из регионов-доноров и передаются регионам-реципиентам. Из всех федеративных государств особым образом выделяется Российская Федерация. Из 85 субъектов Российской Федерации донорами в 2018 году можно считать только 15. Диспропорция в развитии регионов носит объективный характер, на что государство в последнее время соразмерно реагирует. Это заключается в разработке программ развития регионов, например, Дальнего Востока, а также создание особых экономических зон.

Отдельной характеристикой, как межбюджетных отношений, так и бюджетов разного уровня в целом, является степень их автономии. Данная характеристика заключается в степени сбалансированности различных частей бюджетов (расходной и доходной части). Анализируя доходные и расходные части бюджетов, например, субъектов Российской Федерации, можно констатировать заведомо закладываемый дисбаланс между частями бюджета, где в некоторых регионах он достигают 80% всего бюджета региона. Однако, это в большей степени характеризует несогласованность бюджетного института государства в части организационных, управленческих и институциональных аспектов бюджетной политики.

Принимая во внимание вышеизложенные проблемы в реализации межбюджетных отношений, дополнительными негативными факторами по данному направлению можно считать:

- недостаточное поддержание государством экономического развития регионов-доноров, что в динамике снижает их макроэкономические показатели, при несистемном выделении средств регионам-реципиентам, в которых отсутствует соизмеримый экономический эффект с выделенным финансированием;

- неэффективная дифференциация финансовых обязательств между федеральным бюджетом, бюджетами субъектов и местными бюджетами непропорционально объему финансового обеспечения соответствующих обязательств;

- отсутствие политической воли у федерального центра к передаче части бюджетных полномочий по формированию доходов бюджетов субъектов и местных бюджетов;

- отсутствие законодательного закрепления источников налогов за соответствующим уровнем бюджета;

- низкий уровень проработки бюджетов различных уровней;

– высокий уровень коррупционной составляющей консолидированной экономики, низкая экономическая культура элит и их нежелание проводить качественные изменения бюджетной политики;

– отсутствие в ряде стран долгосрочных стратегий экономического развития, в которых стратегия сводится к решению текущих проблем в экономике регионов;

– отсутствие методик оценки эффективности системы межбюджетных отношений, в том числе бюджетной политики субъектов и муниципальных образований [1, с. 137].

В условиях воздействия неблагоприятных факторов реализация межбюджетных отношений должна быть обеспечена крепким институтом бюджетной политики при раскрытии экономического потенциала в каждом регионе-реципиенте с переводом их в разряд доноров.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Современные авторы особую роль отводят исследованию бюджетных систем и соответствующих политик, а также в рамках этих систем межбюджетным отношениям и бюджетному федерализму.

Целесообразно выделить исследования финансовой составляющей государственного устройства, проблем реализации межбюджетных отношений в условиях воздействия неблагоприятных факторов, и источников доходов и расходов бюджетов разных уровней следующих российских авторов: А.В. Митрофанова [2], С.В. Мишиной [3], Д.И. Игнатенко [4], Ю.Г. Швецова [5], О.А. Н.С. Крыловой [6], А.Н. Афанасьевой [7] и др.

К наиболее фундаментальным исследованиям российского ученого сообщества в сфере бюджетного федерализма и межбюджетных отношений на различных уровнях относятся труды следующих авторов: О.М. Моисеевой [8], А.В. Ярошептовой [9], Д.С. Клейменова [10], В.А. Ширококовой [11], В.А. Алешина [12], Р.К. Арыкбаева [13], Н.С. Томилиной [14] и др., в том числе зарубежных авторов: А. Феррара [15], Д.Н. Кинга [16], В.Е. Оутса [17], Ч.К. Шарма [18] и др.

При этом в современной экономической литературе недостаточно освещены вопросы реализации межбюджетных отношений и бюджетного федерализма в условиях воздействия неблагоприятных факторов и возрастающей напряженности в мировом сообществе в последние годы.

**Цель исследования.** Основной целью работы является выявление проблем и теоретическое обоснование основных аспектов реализации межбюджетных отношений в современных условиях, а также исследование особенностей бюджетного планирования в Российской Федерации.

**Основные результаты исследования.** Внешние и внутренние условия, в которых Российская федерация осуществляет межбюджетные отношения, определяется как умеренно агрессивные, и на начало 2018 года наблюдается определенная стабилизация и адаптация экономики государства к данной среде. Основным внешним фактором, негативно воздействующим на экономику страны, являются санкционные ограничения, введенные рядом западных стран, и нестабильная конъюнктура сырьевых рынков. Если санкционные



ограничения, в ряде случаев, позволили через программы импортозамещения стабилизировать экономическую ситуацию в стране, то обрушение сырьевых рынков в 2014-2015 годах напрямую воздействовало на бюджетную политику государства. Выходом с данной ситуации была достигнутая договоренность Российской Федерации и Организацией стран – экспортёров нефти (ОПЕК) о формуле сокращения добычи нефти [19]. Данные действия привели к выравниванию и последующему повышению цены на энергетические ресурсы с 27,5 дол. США за баррель в 2016 г. (21 января зафиксирована самая низкая цена с начала 2000х) до 64,9 дол. США за баррель марки Brent на 01 марта 2018 года [20]. С учетом данных тенденций и в совокупности с имеющимися международными соглашениями было заложена цена нефти в бюджет Российской Федерации на уровне 43,8 дол. США за баррель [21].

В соответствии с намеченным вектором социально-экономического развития 01 марта 2018 года Президентом Российской Федерации было озвучено Послание Федеральному собранию государства. Отметим, что в данном Послании были определены условия достижения поставленных целей, основными из которых являются: повышение эффективности государственных расходов; развитие государственно-частного партнерства; модернизация фискальной политики; повышение экономических показателей регионов и страны в целом, с ежегодным приростом ВВП в размере 5%; снижение зависимости экономики от колебаний мировых цен на энергоресурсы; дальнейшее наращивание золотовалютных резервов и др. [22]. В соответствии с целевым наращиванием золотовалютных резервов, Российская Федерация за 2017-2018 гг. стала одной из ведущих стран по закупке золота на международных рынках, и в январе 2018 г. объемы данного металла превысили соответствующие объемы Китайской Народной Республики, что переместило государство на пятое место в мире по размеру золотого запаса. Так, по материалам Банка России на 01 января 2018 года золотые запасы Российской Федерации составляли 59,1 млн унций (1838,22 тонны) на сумму 76,647 млрд дол. США [23].

Основным аспектом реализации межбюджетных отношений в Российской Федерации являются межбюджетные трансферты, в качестве которых выступают: субсидии, субвенции и дотации. Представим схему организации данных отношений (рис.1)

Дотации направляются бюджетам иных уровней на безвозвратной и безвозмездной основе, которые предназначаются на покрытие текущих расходов. Субвенции направляются бюджетам иных уровней на безвозвратной и безвозмездной основе, на конкретный период и с определенным целевым назначением. Субсидии направляются бюджетам иных уровней на условиях долевого участия и с использованием по целевому назначению. Рассмотрим межбюджетные трансферты бюджетам субъектов Российской Федерации на 2018-2019 гг. (рис.2).

На основе приведенных данных, целесообразно отметить, что основную статью межбюджетных трансфертов составляют дотации из федерального бюджета Российской Федерации, которые равняются 754,6 млрд руб. или 49,9%

от общего количества трансфертов в 2018 г. при 765,7 млрд руб. и 53% от общего количества трансфертов в 2019 г.

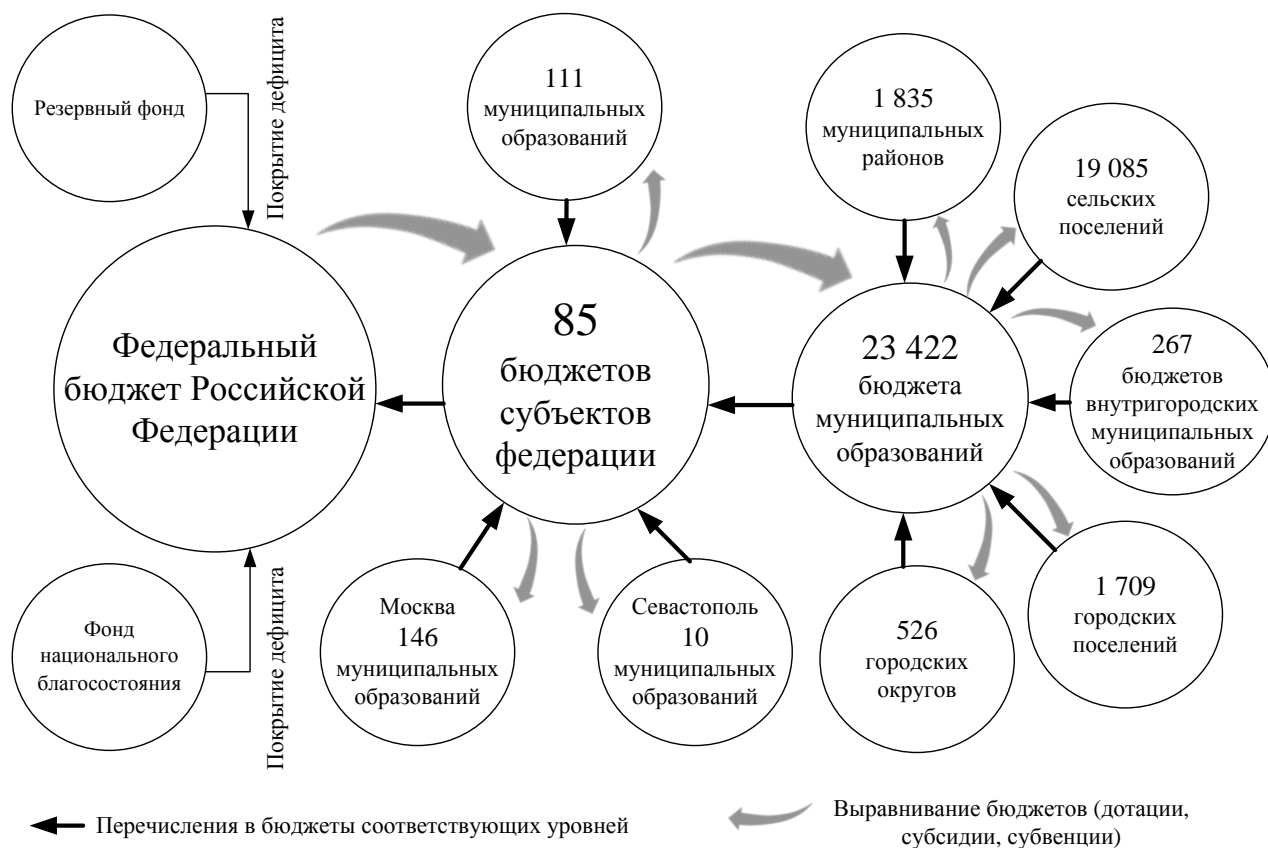


Рис. 1. Схема организации межбюджетных отношений в Российской Федерации (составлено автором)

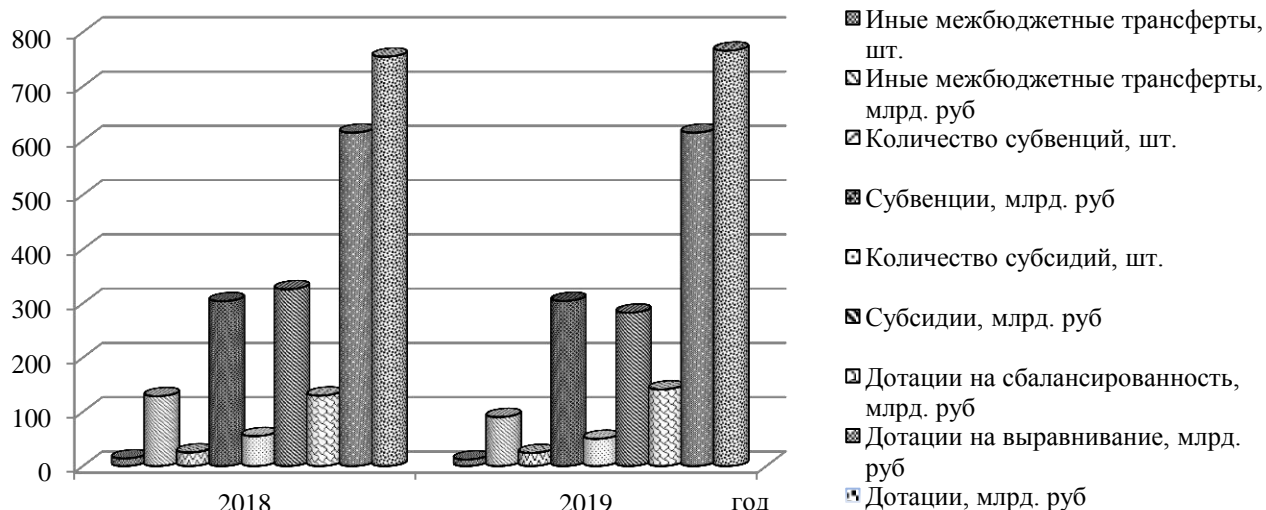


Рис.2. Межбюджетные трансферты бюджетам субъектов Российской Федерации на 2018-2019 годы, млрд. руб. (составлено авторами на основании данных Федерального закона № 362-ФЗ)

Повышение дотаций субъектам федерации объективно, что предопределено снижением количества регионов-доноров и увеличивающейся диспропорции между отдельными регионами страны. Данные тенденции и прогнозы не соответствуют заявленному вектору развития государства, установленному в Послании Президента Российской Федерации Федеральному собранию от 01 марта 2018 года.

Одновременно с повышением дотационных отчислений, трансферты в виде субсидий уменьшаются с 325,9 млрд руб. или 21,5% от общего количества трансфертов в 2018 г. до 282,7 млрд руб. или 19,6% от общего количества трансфертов в 2019 г. Снижение объемов субсидирования субъектов Российской Федерации является следствием завершения финансирования из федерального бюджета ряда программ (подпрограмм и иных направлений), из 59 ед. действовавших на завершение 2017 г. к 2019 г. останется не более 50 ед. Наряду с этим, повышается объем субвенций из федерального бюджета с 303,8 млрд руб. или 20,1% от общего количества трансфертов в 2018 г., до 304,4 млрд руб. или 21% от общего количества трансфертов в 2019 г., что обусловлено проводимой политикой выравнивания бюджетов различных уровней, проводимой в Российской Федерации.

На сегодняшний день система законодательства Российской Федерации обеспечивает все межбюджетные отношения необходимыми институциональными механизмами. В 2007 г. в Российской Федерации вступило новое законодательство в сфере бюджетного планирования, впервые произошло формирование и принятие на среднесрочную основу федеральных законов о федеральном бюджете и о бюджетах государственных внебюджетных фондов. Руководясь установленными в законодательстве принципами «скользящей трехлетки», проектировка второго и третьего года трехлетнего бюджетного периода является проектом следующего бюджета с ежегодным добавлением к ним проекта бюджета третьего года (рис.3).

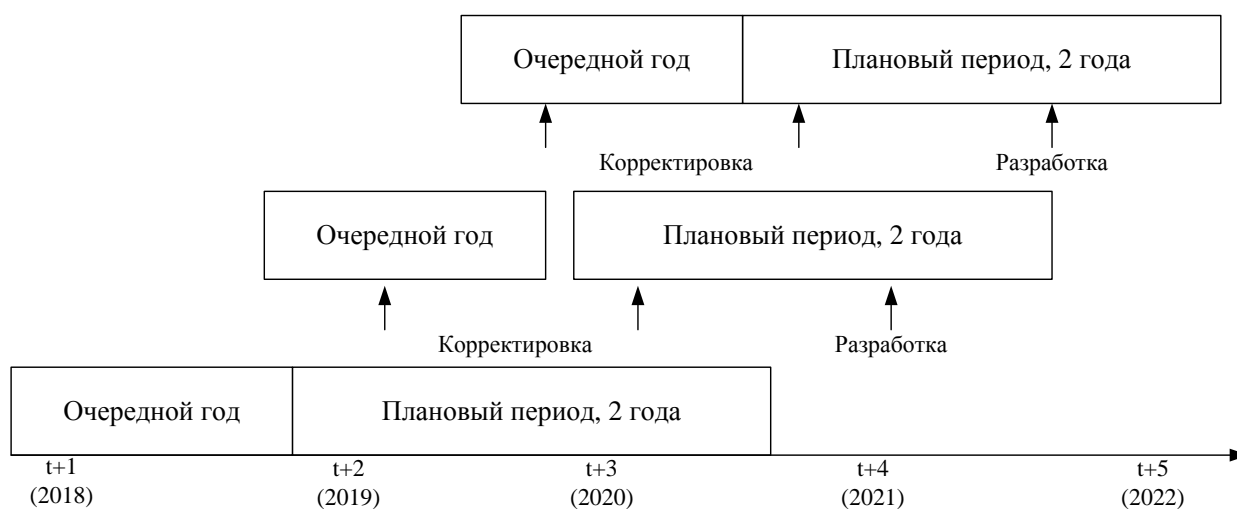


Рис. 3. Бюджетное планирование в Российской Федерации

Положительным аспектом в представленном бюджетном планировании является, с одной стороны, предсказуемость бюджетных проектировок, а с

другой – нивелирование угроз от воздействия неблагоприятных факторов на реализацию межбюджетных отношений. Базис бюджетного планирования и межбюджетных отношений основан на ежегодно принимаемых четырех федеральных законах (рис.4) [24-27].

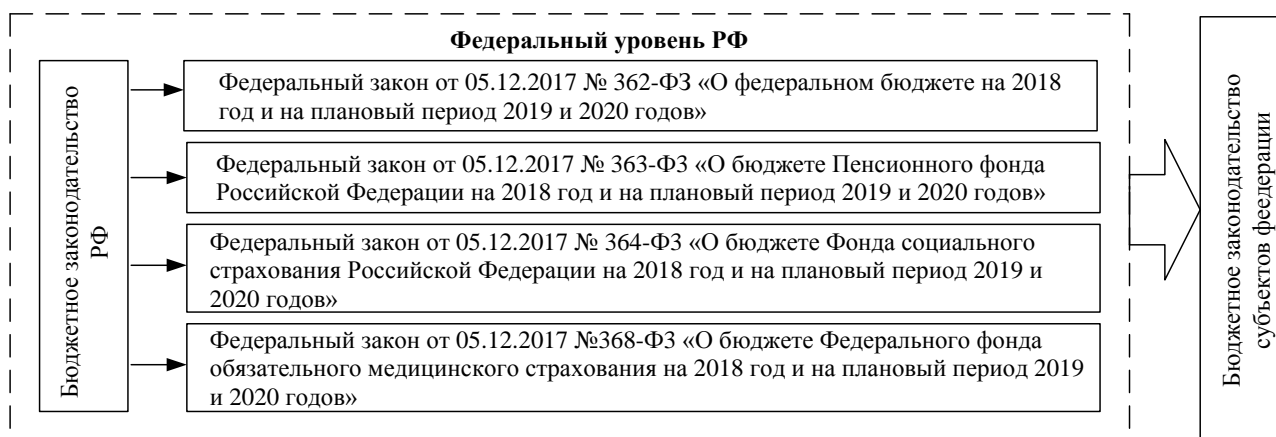


Рис.4. Структура федерального законодательства в сфере межбюджетных отношений и бюджетного планирования (составлено автором)

Как видно из представленного рисунка, бюджетное законодательство Российской Федерации представляет собой централизованное принятие нормативных правовых актов (законов) на федеральном уровне с последующим принятием регионального законодательства с учетом требований основных актов.

По мнению экспертов, в 2018 г. тенденция в стабилизации расходных и доходных частей федерального и бюджетов субъектов Российской Федерации при сокращении бюджетного дефицита сохранится. Совокупные доходы и расходы субъектов страны в 2018-2019 гг. останутся на уровне 2015-2016 гг., что свидетельствует о некоей заморозке экономики при небольшом общем росте. Общий бюджетный дефицит субъектов федерации не должен превысить 0,01–0,05% ВВП. Наряду с этим вызывает опасение тенденция к снижению объема межбюджетных трансфертов регионам с 1,85% ВВП в 2017 г. до 1,44% ВВП к 2020 г. Указанные факторы могут привести к сокращению совокупного реального объема доходных поступлений в региональные и местные бюджеты, росту диспропорции в доходах между различными регионами государства. Данные мероприятия со стороны государственного аппарата могут привести к сокращению инвестиционной составляющей бюджетных расходов субъектов федерации и муниципальных образований. По прогнозам, изменения в распределении дотаций регионам, с негативной стороны воздействуют на следующие регионы: Республика Алтай, Камчатский край, Республика Тыва, Северный Кавказ и другие [28]. Представим основные статьи расходов федерального бюджета Российской Федерации (рис.5)

Так, наибольшие расходы федерального бюджета составляют: на социальную политику (4,9 трлн руб.), национальную оборону (2,7 трлн руб.) и национальную экономику (2,3 трлн руб.).

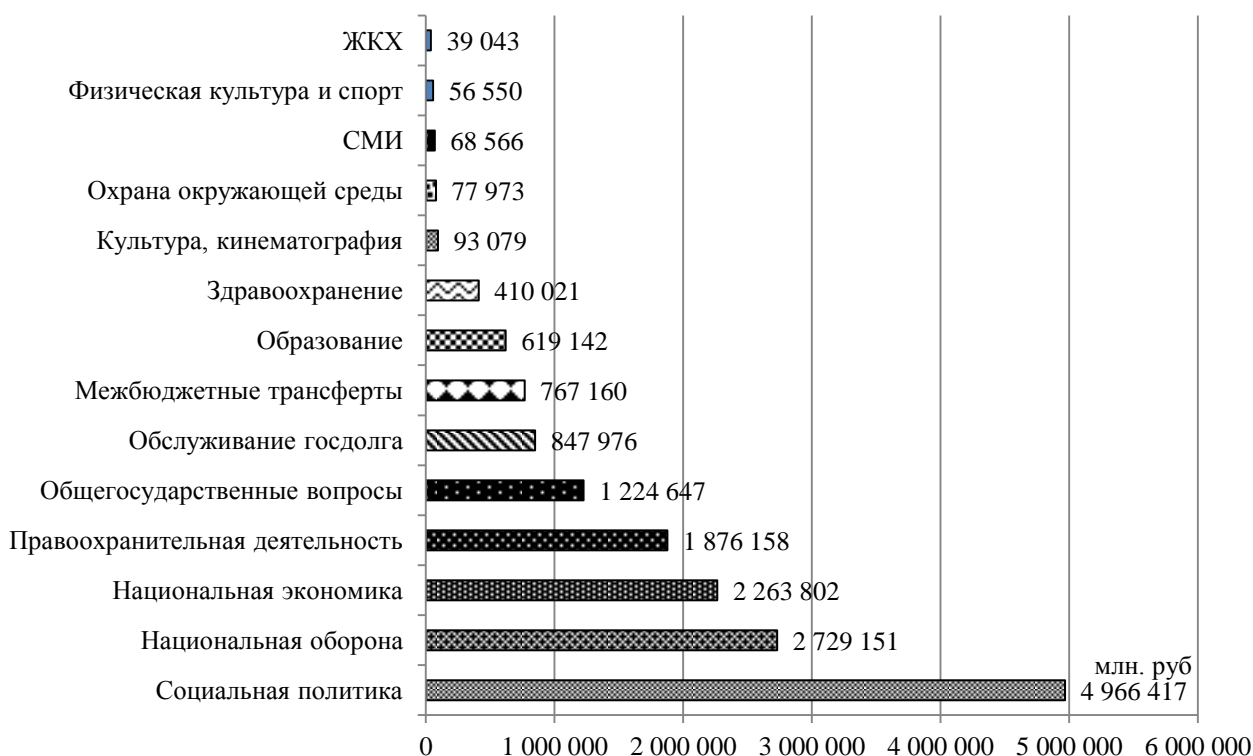


Рис.5. Федеральный бюджет Российской Федерации на 2018 год (составлено автором по материалам сайта «Школа инвестора» [21])

Отметим, что уровень бюджета на 2018 г., в процентном отношении (по статьям расходов), отличается от бюджета 2017 г. не более чем на 4%. Расходы на социальную политику увеличились на 0,17%; национальную оборону снизились на 0,22%; правоохранительную деятельность увеличились на 3,99% (в связи с проведением чемпионата мира по футболу в 2018 г.); обслуживание госдолга повысились на 0,63,% и иные расходы, в диапазоне не более 1%. Таким образом, анализ расходной части бюджета Российской Федерации подтверждает утверждение о заморозки экономики на уровне 2015-2017 гг.

Принимая во внимание существующие проблемы бюджетной политики Российской Федерации, воздействие неблагоприятных факторов на реализацию межбюджетных отношений, в ближайшие годы необходимо пересмотреть и закрепить доходные полномочия и расходные обязательства бюджетов различных уровней соразмерно статусу и экономическому потенциалу каждого в отдельности субъекта федерации. Наряду с этим, необходимо воздержаться от делегирования расходных обязательств субъектам федерации без предоставления дополнительных дотаций (субсидий, субвенций) в соответствующие бюджеты. В завершение, экономика Российской Федерации практически адаптировалась к неблагоприятным воздействиям, в том числе посредством реализации программ по импортозамещению, что позволило нарастить по ряду отраслей объемы собственного производства, а также воссоздать ряд отраслей, пришедших в упадок после развала союзного государства.

**Выводы.** В настоящей работе авторами выявлено ряд проблем и установлены основные аспекты реализации межбюджетных отношений в условиях воздействия неблагоприятных факторов, а также отдельные характеристики бюджетного планирования на примере Российской Федерации.

На текущий момент в основополагающие принципы реализации межбюджетных отношений в России необходимо вносить ряд изменений, основанных на принятой национальной модели развития экономики государства, озвученной Президентом Российской Федерации в Послании Федеральному собранию 01 марта 2017 года. Наряду с развитием национальной экономики необходимо точно и целенаправленно развивать экономику субъектов федерации. Органы власти субъектов федерации должны иметь стимулы для расширения доходной базы региональных бюджетов, на что должны быть направлены основанные усилия федеральных властей. Несмотря на негативную внешнеполитическую обстановку в регионе и непредсказуемость цен на энергетические ресурсы на мировых рынках, Российская Федерация имеет значительный потенциал к экономическому росту, который подкреплён одним из наибольших в мире золотовалютных резервов государства.

### Список литературы

1. Хоменко Я.В., Честная Я.И., Чегодаев Б.В. Основополагающие принципы межбюджетных отношений: исторические аспекты и модели бюджетного федерализма // Научный журнал «Менеджер» ГОУ ВПО «ДонАУиГС».- 2017.- №3(81).-С.136-148.
2. Митрофанов А.В. Единство экономического пространства: подходы к трактовке и содержание понятия // Вестник ПензГУ. – 2013. – №2. – С.46-52.
3. Мишина С.В. Местные бюджеты – финансовая основа самоуправления // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2011. – №15. – С.30-34.
4. Игнатенко Д.И. Административно-правовые и организационно-управленческие основы регламентации финансовой деятельности российского государства // Бизнес в законе. – 2012. – №3. – С.140-142.
5. Швецов Ю.Г., Булаш О.А. Бюджет как финансовая основа реализации общественных проектов // ПУФ. – 2013. – №3 (11). – С38-48.
6. Крылова Н.С. Конституционные основы финансовой деятельности государства // Право. Журнал Высшей школы экономики. – 2013. – №1. – С. 81-91.
7. Афанасьева А.Н. Модельные представления об основах финансовой политики суверенного государства в условиях кризиса // Финансы и кредит. – 2015. – №23(647). – С.31-39.
8. Моисеева О.М. Межбюджетные отношения на муниципальном уровне // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – №6 (052). – С.105-111.
9. Ярошпта А.В. Механизм межбюджетного выравнивания в системе межбюджетных отношений // Интернет-журнал Науковедение. – 2014. – №1 (20). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/CtKf2> (дата обращения: 01 марта 2018 г.).
10. Клейменов Д.С. Механизм межбюджетного регулирования как часть системы бюджетных отношений // Теория и практика общественного развития. – 2012. – №6. – С.192-194.
11. Широбокова В.А. Эволюция межбюджетных отношений в современной России // Вестник ННГУ. – 2013. – №3-1. – С.293-300.

12. Алешин В.А., Овчинников В.Н., Челышева Э.А. Бюджетный федерализм: проблемы и перспективы развития на современном этапе // JER. 2013. – №1. – С. 115-123.
13. Арыкбаев Р.К., Набиев Р.А. Бюджетный федерализм и межбюджетные отношения // Вестник АГТУ. – 2008. – №1. – С.134-137.
14. Томилина Н.С. Российская модель бюджетного федерализма: конкуренция или кооперация? // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2013. – №5 (29). – С.123-132.
15. Ferrara A. Cost-benefit analysis of multi-level government: the case of EU cohesion policy and of US federal investment policies. – London; New York: Routledge, 2014. – 321 s.
16. King D.N. Fiscal Tiers: The Economics of Multi-level Government [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/CtNfN> (дата обращения: 01 марта 2018 г.).
17. Oates W.E. An Essay on Fiscal federalism [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://econweb.umd.edu/~oates/research/fiscalfederalism.pdf> (дата обращения: 01 марта 2018 г.).
18. Sharma C.K. The Federal Approach to Fiscal Decentralization: Conceptual Contours for Policy Makers [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://howlingpixel.com/wiki/Fiscal\\_federalism](https://howlingpixel.com/wiki/Fiscal_federalism) (дата обращения: 01 марта 2018 г.).
19. ОПЕК договорилась с РФ о формуле сокращения добычи нефти на полгода [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/CtRaK> (дата обращения: 01 марта 2018 г.).
20. Обзор – Фьючерс на нефть Brent [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.investing.com/commodities/brent-oil> (дата обращения: 01 марта 2018 г.).
21. Бюджет России 2018 в цифрах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://investorschool.ru/byudzhets-rossii-2018-v-cifrax> (дата обращения: 01 марта 2018 г.).
22. Официальный сайт Комсомольской правды. Послание Президента России Федеральному собранию 1 марта 2018 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ural.kp.ru/daily/26801/3835813/> (дата обращения: 01 марта 2018 г.).
23. Банк России за 2017 год купил 224 тонны золота [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gold.1prime.ru/news/20180122/243900.html> (дата обращения: 01 марта 2018 г.).
24. О бюджете Пенсионного фонда Российской Федерации на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 05 декабря 2017 № 363-ФЗ. – Москва, 2017. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_284128/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_284128/).- Загл. с экрана.
25. О бюджете Фонда социального страхования Российской Федерации на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 05 декабря 2017 № 364-ФЗ. – Москва, 2017.- Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_284135/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_284135/).- Загл. с экрана.
26. О бюджете Федерального фонда обязательного медицинского страхования на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 05 декабря 2017 № 368-ФЗ. – Москва, 2017.- Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_284131/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_284131/).- Загл. с экрана.
27. О федеральном бюджете на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 05 декабря 2017 № 362-ФЗ. – Москва, 2017.- Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_284360/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_284360/).- Загл. с экрана.
28. Федеральный бюджет на 2018-2020 годы – режим жесткой экономии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/CterF> (дата обращения: 02 марта 2018 г.).

**О.Н. Шарнопольская**, к.э.н., доц.  
**О.О. Николаевич**  
ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика  
**O.N.Sharnopolskaya,**  
**O.O. Nikolaevich**  
Donetsk National Technical University  
Donetsk, Donetsk People's Republic

## **ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

## **WAYS OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF ACTIVITY OF THE ENTERPRISE IN MODERN CRISIS CONDITIONS**

*Аннотация: рассмотрены проблемы управления предприятием в современных условиях кризиса, а также пути повышения эффективности его хозяйственной деятельности в условиях социально-экономической неустойчивости.*

*Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, повышение эффективности.*

*Abstract. The problems of enterprise management in modern crisis conditions, as well as ways to increase the efficiency of its economic activity under conditions of socio-economic instability are considered.*

*Keywords: crisis, crisis management, efficiency increase.*

**Постановка проблемы.** Современная экономическая действительность заставляет руководителей различных организаций постоянно принимать решения в условиях неопределенности, а также финансовой, социальной и политической нестабильности. В результате, коммерческая деятельность в данных обстоятельствах влечет за собой различные кризисные ситуации, которые приводят к несостоятельности предприятия или к его банкротству.

В условиях социально-экономической неустойчивости Донецкой Народной Республики, большинство предприятий региона находятся в кризисном состоянии: испытывают финансовые трудности, имеют задолженности по платежам в бюджет и внебюджетные социальные фонды, задержки выплат заработной платы работникам.

В связи с этим, руководители различных предприятий вынуждены уделять больше внимания проблемам, связанным с формированием и повышением эффективности использования своих финансовых ресурсов, активизировать поиск путей улучшения финансового состояния организации, а так же разрабатывать и внедрять мероприятия, которые направлены на предотвращение и устранение кризисных ситуаций, и ликвидацию их негативных последствий. Кроме того, для успешного функционирования предприятия, требуется постоянное улучшение ключевых параметров



производственно-хозяйственной деятельности путем разработки и внедрения более эффективных методов управления, современных способов и приемов ведения бизнеса, обеспечение высококачественных конечных результатов.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Проблемы и пути повышения эффективности деятельности предприятий изучали такие ученые-экономисты как Сайфулин Р.С., Шеремет А.Д., Друкер П.Ф., Устенко О.Л., Мескон М.Х., Альбер М., Хедоури Ф. и др.

Вопросы управления организацией в условиях кризиса также достаточно широко освещены в специальной экономической литературе в работах Короткова Э.М., Ансоффа И., Гительмана Л., Грязновой А.Г., Минаева Э.С. и других отечественных и зарубежных экономистов.

Однако в разрабатываемых программах антикризисного управления предприятиями, зачастую не представлены или полностью отсутствуют пути повышения эффективности деятельности организации в период кризиса.

Кризисное состояние экономики ДНР, требующее от организаций повышения экономической и производственной эффективности своей деятельности, а так же недостаточная изученность данной проблемы обуславливают *актуальность* выбранной нами темы.

**Цель исследования:** разработать практические рекомендации по повышению эффективности деятельности предприятий в условиях кризиса.

**Основные результаты исследования.** Понятие «непризнанность» для государства имеет не только политическое и юридическое толкование, но и рассматривается с экономической стороны, а именно как определённый этап развития национальной экономики, который проходят все страны. ДНР находится на самой ранней стадии модернизации своих государственных и финансовых инструментов во время военных действий, разрыва хозяйственных связей и миграции местного населения. Все эти факторы обуславливают наличие нестабильности, неопределенности и высокого уровня динамизма экономики, к которым должны приспособляться и адаптироваться местные предприятия. Текущее состояние многих предприятий ДНР таково, что первоочередной тактической задачей для них является недопущение банкротства. Поэтому, в сегодняшних условиях особое значение приобретает предотвращение кризисных ситуаций, их опасных последствий, а так же разработка комплекса мероприятий по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятий. Гибкость и адаптивность к постоянно изменяющимся условиям внешней среды организации обеспечивается за счет антикризисного управления.

В экономической литературе существует множество определений понятия антикризисное управление, различные авторы раскрывают этот термин со своей точки зрения. Подходы к определению антикризисное управление в трактовке разных авторов приведены в табл. 1 [2].

Приведенные в таблице определения схожи между собой, и подразумевают определенную систему мер, направленную на выход предприятия из кризиса.

## Определение понятия антикризисное управление

Автор	Определение
Грязнова, А.Г.	Система управления предприятием, имеющая комплексный, системный характер, направленная на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы.
Минаев, Э.С.	Применение антикризисных процедур на микроуровне, применительно к конкретному предприятию.
Помигалов, И.А.	Деятельность, необходимая для преодоления состояния, угрожающего существованию предприятия, при котором основным вопросом становится выживание.
Ларионов, И.К.	<b>В широком смысле:</b> система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и причин их возникновения. <b>В узком смысле:</b> система организационно-управленческих мер в отношении отдельного предприятия, попавшего в состояние кризиса, что обычно выражается в неплатежеспособности, которая, в случае ее затяжного непреодолимого характера, нейтрализуется через процедуру банкротства.

Обобщая приведенные точки зрения, сформулируем следующее определение: антикризисное управление – это такой вид управления, при котором развиты механизмы предвидения и мониторинга кризиса, анализа его природы, вероятности, признаков, применения методов снижения отрицательных последствий кризиса и использования его результатов для будущего более устойчивого развития предприятия.

Одно из важных свойств антикризисного управления проявляется в возможности, используя методы антикризисного управления, не только нормализовать сложившуюся кризисную ситуацию, но и придать предприятию толчок к дальнейшему развитию. Развитие предприятия, в свою очередь, должно сопровождаться повышением эффективности его деятельности [3].

В настоящее время актуальным является определение сущности эффективности, поскольку это влияет не только на выбор показателей и критериев эффективности, но и на пути ее повышения.

Подходы к определению эффективности в трактовке разных авторов приведены в табл. 2 [1].

Приведенные в таблице определения эффективности близки по содержанию, и подразумевают соотношения либо результатов к затратам, либо результатов деятельности к намеченным целям.

Следовательно, под эффективностью следует понимать комплексную категорию, отображающую степень достижения поставленных целей, которая определяется как соотношение эффекта и намеченных целей или соотношение эффекта и расходов, ресурсов, потраченных на её достижение, с обязательным учетом фактора времени.

## Определение понятия эффективность

Автор	Сущность эффективности
В.Т. Бусел	Характеристика любого объекта (оборудования, процесса, вида деятельности), отображающая его общественную пользу, производительность и другие положительные качества.
П.Ф. Друкер	Не только связь результата с намеченными целями, но и результат (эффект) с точки зрения оптимального использования ресурсов – материальных, финансовых, трудовых.
М.Х. Мескон, Ф. Хедоури	Внутренняя экономичность, измеряющая наилучшее использование ресурсов.
И.В. Гонтарева	Условия и возможности, при которых может быть получен результат.
З.П. Румянцева, И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, К. Макконелл	Данная категория носит управленческий характер и отражает, степень достижения поставленных целей. Эффективность – это способность приносить эффект, результативность процесса, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, которые обеспечили этот результат.

Повышение эффективности хозяйственной деятельности предприятий, вывод их из неудовлетворительного финансового состояния является приоритетной задачей для любого руководителя. Пути повышения эффективности производства – комплексная система мероприятий, связанная с ростом результативности деятельности в определённых направлениях [4]. Основные пути повышения эффективности деятельности предприятия изображены на рис. 1.



Рис. 1. Основные пути повышения эффективности деятельности предприятия

Выделяют такие мероприятия для повышения эффективности деятельности предприятия:

1. Сокращение затрат. Существует множество способов сокращения расходов. Рассмотрим некоторые из них.

Экономное использование материальных ресурсов – важное условие для повышения эффективности производства. Данное мероприятие способствует снижению себестоимости производимых товаров, поскольку заключается в использовании как можно меньшего количества сырья и материалов при изготовлении продукции высокого качества. Положительно влияют на уровень эффективности деятельности предприятия такие мероприятия, как снижение энергоемкости продукции (услуг), рациональное управление запасами материальных ресурсов и источниками поставки.

Снижение себестоимости продукции имеет большое значение для повышения эффективности работы предприятия. Помимо ресурсосбережения, важным условием снижения себестоимости является рост производительности труда рабочих. С ростом производительности труда сокращаются затраты труда в расчете на единицу продукции, а следовательно, уменьшается и удельный вес заработной платы в структуре себестоимости. Также себестоимость уменьшается за счет сокращения расходов на содержание и эксплуатацию машин и оборудования, общецеховых и общехозяйственных расходов, расходов на реализацию продукции.

Одним из способов уменьшения расходов организации является экономия на аренде, поскольку выгоднее приобрести всё необходимое, чем вносить ежемесячную оплату за то, что никогда не станет личным имуществом.

Отметим, что данное мероприятие является также антикризисным, так как в условиях кризиса, когда деловая активность предприятий снижается и происходит общий спад производственной деятельности, сокращение затрат – один из наиболее действенных приемов, которым предприятия могут воспользоваться для восстановления своего финансового состояния.

2. Модернизация производства. Технологические нововведения, современные формы автоматизации и информационных технологий, значительно влияют на уровень и динамику эффективности производства или предоставления услуг. Они вызывают существенные изменения в техническом уровне и производительности технологического оборудования, методах и формах организации трудовых процессов, подготовке и квалификации кадров.

В программе повышения производственной эффективности ведущее место принадлежит оборудованию. Производительность действующего оборудования зависит не только от его технического уровня, но и от надлежащей организации ремонтно-технического обслуживания, оптимальных сроков эксплуатации, сменности работы, загрузки во времени. К научно-техническим нововведениям, повышающим эффективность предприятия, также относятся:

- внедрение безотходных, малоотходных, ресурсосберегающих технологий и техники для их осуществления. Это увеличивает выход продукции из того же объема переработанного сырья, а значит и фондоотдачу;
- Замена действующего устаревшего оборудования на новое, более производительное и экономичное.

Кроме того, необходимо создать организационные предпосылки, экономические и социальные мотивации для творческого труда ученых, конструкторов, инженеров, рабочих. Коренные преобразования в технике и технологии, мобилизация всех, не только технических, но и организационных, экономических и социальных факторов создадут предпосылки для значительного повышения производительности труда [5].

Модернизация производства в условиях кризиса обеспечивает предприятиям конкурентные преимущества, повышает их имидж, позволяет улучшить финансовые результаты и служит инструментом для их дальнейшего развития.

3. Изменение системы менеджмента. Система менеджмента – это целостный комплекс управленческих действий, которые взаимосвязаны, регулярно выполняемы и позволяющие внедрять долгосрочные стратегии компании с максимальной прибылью за счёт обеспечения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом. Предприятия стремятся не разрабатывать собственные системы, а использовать уже созданные и проверенные на практике, среди которых: Система менеджмента качества, 6 сигм, Теория ограничений систем и Бережливое производство. Чаще всего система менеджмента изменяется с приходом нового владельца предприятия или смены команды топ-менеджеров. Изменения, основанные на применении данных систем менеджмента, повышают эффективность деятельности предприятия.

4. Реструктуризация бизнеса. Реструктуризация – это процесс адаптации внутренних структур организации, вне зависимости от ее масштабов и организационно-правовой формы, к постоянно меняющимся под влиянием различных факторов условиям существования и развития внешней среды. Направления реструктуризации приведены в табл. 3.

Таблица 3

Направления реструктуризации бизнеса

Направление	Цель
Освоение новых технологий и производства новых видов продукции	Повышение конкурентоспособности продукции
Продажа части неиспользуемого имущества	Предотвращение хищения имущества, снижение расходов по консервации и охране имущества
Сокращение избыточного персонала, приведение оплаты труда в соответствие с фактическими результатами работы	Сокращение затрат на рабочую силу
Ликвидация, сокращение, консервация, передача в аренду нерентабельных производств и активов	Сокращение расходов предприятий, расчет на благоприятную рыночную конъюнктуру и оживление экономики страны

Каждое из приведенных направлений реструктуризации представляет собой комплекс мер. В каждом конкретном случае количество мероприятий и их сочетание зависят от финансового состояния организации.

Процесс реструктуризации – необходимый процесс регулирования, который позволяет предприятию восстановить эффективность и конкурентоспособность.

5. Управление качеством. Важным условием выживания в конкурентной борьбе является создание системы качества, которая охватывает все стадии производства и, в конечном счете, – влияет на качество готовой продукции. Управление качеством продукции – это взаимоувязанный комплекс мер по установлению, обеспечению и поддержанию необходимого уровня качества продукции при ее разработке, производстве и эксплуатации или потреблении, осуществляемых путем систематического контроля качества и целенаправленного воздействия на условия и факторы, влияющие на качество продукции. Для повышения эффективности деятельности организации необходимо внедрять систему менеджмента качества продукции. Благодаря данной системе предприятие сможет: уменьшить брак в производстве, тем самым снизить издержки; увеличить качество продукции, а, следовательно, увеличить спрос на свою продукцию и увеличить прибыль.

В периоды кризиса данное мероприятие необходимо для сохранения конкурентоспособности организации и, как следствие, увеличение ее доходов.

6. Повышение человеческого фактора в производственном процессе. Основным источником и определяющим фактором роста эффективности деятельности предприятия являются работники – руководители, менеджеры, специалисты, рабочие. Единство трудового коллектива, рациональное делегирование ответственности, надлежащие нормы управления характеризуют хорошую организацию деятельности предприятия. Это обеспечивает необходимую специализацию и координацию управленческих процессов, а, следовательно, высший уровень эффективности (продуктивности) любой сложной производственно-хозяйственной системы. От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и как следствие – объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Персонал – движущая сила любого предприятия. Кадровая политика во время кризиса должна обеспечивать снижение уровня текучести персонала, подготовку и обучение кадров работе в экстремальных условиях, снижение социально-психологической напряженности в коллективе, а так же профилактику и ликвидацию конфликтов.

**Выводы.** Таким образом, в условиях кризиса и нестабильного финансово-экономического, а также социально-политического состояния ДНР, на предприятиях необходимо внедрять систему антикризисного управления, а также повышать эффективность их деятельности. Важнейшим условием увеличения прибыли и конкурентоспособности, а также адаптации организации к условиям изменяющейся внешней среды является разработка комплекса мероприятий по повышению эффективности предприятия. Среди мероприятий,

повышающих эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия во время кризиса, наиболее результативными являются: сокращение расходов, модернизация производства, создание системы качества, изменение системы менеджмента, реструктуризация бизнеса, а так же повышение человеческого фактора в производственном процессе.

### Список литературы

1. Атлас, З.В. Эффективность производства и рентабельность предприятий / З.В. Атлас, В.Я. Ионов. – Москва: Финансы и статистика, 2010. – 652 с.
2. Згонник, Л.В. Антикризисное управление: Учебник / Л.В. Згонник. – Москва: Дашков и К, 2015. – 208 с.
3. Кован, С.Е. Теория антикризисного управления социально-экономическими системами (ресурсный подход) / С.Е. Кован. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 160 с.
4. Коган, А.Б. Теоретические аспекты эффективности экономических систем / А.Б. Коган, Н.П. Болдырева. // Вестник ОГУ, 2006. – №08.
5. Никоноров, Л.В. К вопросу повышения эффективности производственной деятельности промышленного предприятия / Л.В. Никоноров // Вестник Ленинградского государственного университета имени А.С. Пушкина. Серия Экономика, 2012. – №05.

УДК 654.01

**Е.А. Шумаева**, к. гос. упр., доц.

**Л.Ю. Маранчак**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

***Shumaieva Olena.***

*candidate of public administration, associate  
professor,*

***Maranchak Lidia***

*State educational institution «Donetsk  
national technical University»*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

## ПРИМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

### APPLICATION OF STRATEGIC ALTERNATIVES FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

*Аннотация. В статье исследованы особенности стратегических альтернатив и их роль в повышении конкурентоспособности промышленных предприятий, также рассмотрены этапы формирования и оценки стратегических альтернатив.*

*Ключевые слова: стратегическая альтернатива, конкурентоспособность, инновация, адаптация.*

*Abstract. The article explores the features of strategic alternatives and its role in enhancing the competitiveness of industrial enterprises, and also examines the stages in the formation and evaluation of strategic alternatives.*

*Keyword: strategic alternative, competitiveness, innovation, adaptation.*

**Постановка проблемы.** В динамично меняющихся условиях конкурентной среды промышленность должна обладать определенными преимуществами, уметь создавать факторы превосходства над конкурентами. Для достижения конкурентных преимуществ в сфере промышленности необходима четко спланированная конкурентная стратегия.

Проблема повышения конкурентоспособности промышленных предприятий является в настоящее время одной из наиболее актуальных задач фундаментальных и прикладных исследований в экономике для эффективного внедрения необходимо применение стратегических альтернатив. Одним из важнейших факторов, определяющих развитие форм и методов конкурентной борьбы, является глобализация. В процессе глобализации чрезвычайно обострилась конкуренция между промышленными предприятиями за рынки сбыта своих товаров, иностранные инвестиции, инновации и новые технологии.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Над данной темой в разное время работали: Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоу-ри Франклин, Дафт Р. Шумаева Е.А., Захарова О.В., Попов С. А.

*Цель статьи.* Исследовать применение стратегических альтернатив для повышения конкурентоспособности промышленных предприятий.

**Основные результаты исследования.** Конкурентоспособность предприятия дает возможность противостоять на рынке изготовителям и поставщикам аналогичной продукции (конкурентам) как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной потребности потребителей, так и эффективности производственной, маркетинговой и финансовой деятельности [1, с 85].

Стратегические альтернативы представляют совокупность вариантов стратегического развития организации, с помощью которых можно достичь стратегических целей. Каждая стратегическая альтернатива многообразна, она предоставляет организации диверсифицированные решения и возможности, характеризуется различными результатами и затратами, что предопределяет необходимость стратегического выбора.

Каждая базовая стратегия имеет ряд стратегических альтернатив, представленных в табл.1. [2, с 422]. В большинстве случаев организации останавливаются на выборе комбинированной стратегии, которая объединяет в себе несколько видов стратегических альтернатив.

Представленная таблица показывает широкий спектр стратегических направлений деятельности организации и основной задачей руководства является осуществление обоснованного и правильного выбора с учетом целей и условий их реализации. При этом осознание организационных стратегий обуславливает осуществление систематического всестороннего развития менеджеров с учетом опыта предыдущих стратегических решений.



Способность учиться на опыте дает возможность правильно скорректировать собственные стратегические направления и повысить профессионализм в области стратегического управления.

Таблица 1

Альтернативные стратегии развития организаций

Общая стратегия	Стратегическая альтернатива
Сокращения (выживания)	«Сбор урожая» Организационная, маркетинговая, экономическая и финансовая, социальная санации Ликвидация (банкротство)
Стабилизации (ограниченного роста)	Экономия на затратах Адаптация к внешней среде Сохранение научно-технического и кадрового потенциала
Роста (развития)	Интенсивный рост Концентрированный рост Интеграционный рост Диверсифицированный рост

Представленная таблица показывает широкий спектр стратегических направлений деятельности организации и основной задачей руководства является осуществление обоснованного и правильного выбора с учетом целей и условий их реализации. При этом осознание организационных стратегий обуславливает осуществление систематического всестороннего развития менеджеров с учетом опыта предыдущих стратегических решений. Способность учиться на опыте дает возможность правильно скорректировать собственные стратегические направления и повысить профессионализм в области стратегического управления.

Применение стратегических альтернатив дает возможность выбрать свое направления для развития деятельности, в частности для повышения конкурентоспособности предприятия. Рыночная ситуация во многом зависит от состояния и результатов конкурентной борьбы и выбора стратегии. В период развития рыночной экономики определяется необходимость формирования производственного потенциала и повышения конкурентоспособности компании [3, с 144].

Стратегические альтернативы развивают или корректируют действующие в организации стратегии. Такие стратегии наиболее понятны и приемлемы руководству компаний. Альтернативы обновления также происходят из текущих стратегий организации, однако менеджеры намерены основательно изменить направленность действий компании. Такие стратегии приводят к крупным изменениям в целях, облике и масштабе стратегии. Но к полному изменению стратегии компании приводят инновационные стратегические альтернативы, так как предлагают новые продукты, методы конкурентной борьбы, управленческие решения. Радикальные предложения в инновационных альтернативах приводят к конфликту с положениями текущей стратегии и отказу от рассмотрения таких предложений. Для преодоления конфликта

целесообразно включать инновационные альтернативы в процесс рассмотрения и принятия решений уже на самых ранних стадиях исследований.

Научная сфера исследований все больше проявляет интерес к данному вопросу и показывает, что наименее изученными являются вопросы выбора и оценки стратегических альтернатив и экономической эффективности [4, с 288].

Определены следующие этапы формирования и оценки стратегических альтернатив развития промышленных предприятий в повышении конкурентоспособности предприятия:

1) обеспечение возможности формирования стратегических альтернатив в промышленных предприятиях на основе различных групп показателей (требование адаптивности по показателям);

2) характеристика и определение всех текущих направлений, методов и критериев оценки стратегических альтернатив в промышленных предприятиях;

3) качественная оценка приемлемости стратегических альтернатив на основе промышленного предприятия.

Первый этап предлагается разработать с помощью процедуры формирования групп показателей по реализации стратегической альтернативы развития промышленных предприятий, с разделением показателей по типам, которые не требуют наличия технико-экономических показателей деятельности за определенный период и, следовательно, значительных временных и материальных затрат, а могут быть получены легко и при незначительном уровне субъективности.

Второй этап включает поиск необходимых направлений, методов, и критериев оценки стратегических альтернатив, а также из чего генерируется стратегический выбор, стратегическая опция, т. е. альтернатив, после которых формируются последующие оценка и отбор. Стратегические альтернативы формируются согласно границам возможных решений, которые могут быть выражены в виде критериев стратегических альтернатив и приняты в виде ограничений в реализации тех или иных решений.

Систематизация различных методов, направлений и критериев дает право и возможность выделить основные типы развития стратегических альтернатив. К примеру, ряд иностранных специалистов в сфере стратегического планирования выделяют следующие оценочные критерии: гармоничность, реализуемость, последовательность, достижимость целей предприятия, создание преимущества, взаимодействие условий во внешней и внутренней среде [4, с 301].

По общему мнению К. Эндрюса, Дж. Джонсона, Р. Румельта и К. Скоулза выбранная стратегия должна учитывать движение и действия конкурентов, стремящихся действовать в соответствии с изменившимися факторами успеха. Данная стратегия предусматривает возможность адаптироваться во внешней среде и реагировать на происходящие в ней изменения. С точки зрения исследователей, которые занимаются оценкой стратегических альтернатив, важно, чтобы стратегия опиралась на сильные

стороны предприятия, использовались все имеющиеся ресурсы и ключевые технологии, благоприятствовали внешние факторы [4, с 301].

На третьем этапе осуществляется оценка приемлемости стратегических альтернатив. Топ-менеджеры в процессе стратегического выбора могут применять комплекс инструментов, способствующих достижению лучшего результата.

К моменту стратегического выбора и последующего анализа привлекаются финансисты, так как их решение определяющее при оценке финансовой ситуации и выработке дальнейшего хода действий.

Специалисты в области стратегического планирования используют общие рекомендации по применению стратегических альтернатив: более чем один подход или техника в построении целостности картины, учет приемлемости того или иного вида стратегии.

Таким образом, оценка стратегических альтернатив в промышленных комплексах может быть шире в зависимости от этапа развития как предприятия, так и рынка. Все большее значение в российской экономике принимают стратегические процессы на макро- и мезоуровне.

Процесс отбора стратегических альтернатив не всегда может быть объективным или чисто логическим действием. Значительно влияет оценка топ-менеджеров и других групп, заинтересованных в развитии предприятия, что может отражать структуру власти в организации. Окончательный выбор стратегии происходит через процедуры обучения, планирования либо путем принуждения или командования. Сегодня в промышленных предприятиях в большей степени распространены плановый и командный подходы.

**Выводы.** Стратегическое управление прочно вошло в деятельность промышленных предприятий. Регулярно обновляется методическая база, ряд отечественных и зарубежных специалистов активно взаимодействуют и перенимают опыт друг друга. Процесс формирования стратегических альтернатив является центральным и основополагающим моментом стратегического управления, который позволяет промышленному предприятию быть конкурентоспособным, занимать лидирующие позиции.

### Список литературы

1. Габимова М. Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия [Текст] // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2015 г.). – М.: Буки-Веди, 2015. – С. 85-87.
2. О.В. Захарова, Е.А. Шумаева Управление изменениями: учебное пособие / О.В. Захарова, Е.А. Шумаева. – 3-е изд. перераб. – Донецк: ООО «Норд Компьютер», 2016. – с. 422.
3. Стас Марзан Фарук, Бадрохан Аслан Исмаил Направления повышения конкурентоспособности промышленных предприятий в новых экономических условиях // фундаментальные исследования. – 2015. – № 11-7. – с. 144-148.
4. Дей Д. Оценивание стратегических альтернатив // Фаэй Л., Рэнделл Р. Курс МВД по стратегическому менеджменту / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2012. – с.288-301.

**Е.А. Шумаева**, к. гос. упр., доц.  
**А.А. Подбуцкий**  
ГОУ ВПО «Донецкий Национальный  
Технический Университет»  
Донецк, Донецкая Народная Республика  
**E.A. Shumaieva**  
**A.A. Podbutskyu**  
SEI HPE «Donetsk National Technical  
University»  
Donetsk, Donetsk People's Republic

## **РОЛЬ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ УГОЛЬНО- ДОБЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ**

### **THE ROLE OF THE INNOVATIVE STRATEGY OF A COAL-BORING ENTERPRISE IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT**

*Аннотация.* В данной статье исследовано целесообразность реструктуризации путем внедрения на угольно-добывающих предприятия Донбасса инновационной стратегии, как составляющей успешного антикризисного управления организацией.

*Ключевые слова:* инновационная стратегия, антикризисное управление, угольно-добывающее предприятие.

*Abstract.* In this article the expediency of restructuring by introduction on the coal-mining enterprises of Donbass of the innovative strategy as a component of successful anti-crisis management of the organization is investigated.

*Keywords:* innovative strategy, crisis management, coal mining enterprise.

**Постановка проблемы.** Эффективность деятельности организации в условиях современного развития рыночных отношений во многом зависит от состояния и действенности системы инновационной политики предприятия. Одним из средств достижения целей организации является инновационная стратегия. Она представляет собой реакцию на изменение внутренней и внешней среды организации, то есть, перспектива вхождения организации в кризисное состояние может выступать исходной посылкой для разработки инновационной стратегии.

В современной практике развитие систем инновационной деятельности приводит к повышению производительности труда, качества выполняемых работ и выпускаемой продукции.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Проблемами стратегической устойчивости угольно-добывающих предприятий в антикризисном управлении занимались такие авторы как: Костюк И.С., Нифонтов А.И., Мутьева А.А., Рожков А.А., Поляков Э.В., однако, в работах вышеперечисленных авторов не было затронуто использование инновационной

стратегии, как основной политикой антикризисных мер не является эффективным в условиях современного политического положения Донбасса, а так же специфики работы данных организаций.

**Цель.** Целью исследования является обоснование целесообразности разработки инновационной стратегии для угольно-добывающих предприятий в рамках антикризисного управления. Эффективное использование системы инновационного развития предприятия позволит организации не только повышать уровень качества продукции и производительности работы, конкурентоспособность, но и значительно улучшить ее имидж и привлекательность для новых работников.

**Основные результаты исследования.** Актуальность данного исследования заключается в острой необходимости реформирования инновационной политики предприятий, находящихся и работающих на территории Донецкой Народной Республики. Так как на территории Республики имеют место кризисные явления в сфере экономики и финансов, то вопросы, связанные с их преодолением, остаются открытыми. Для решения данной проблемы необходимо вывести из кризиса предприятия, которые впоследствии будут оздоравливать бюджет за счет внесения налогов. Именно поэтому, в настоящее время, антикризисное управление на предприятии с реализацией, в том числе, инновационной стратегии является актуальной задачей, как для государства, так и самого предпринимателя.

Инновационный процесс может рассматриваться как относительно обособленный, имеющий свой конечный продукт и использующий традиционные процессы и структуры в качестве средств своей реализации без какого-либо их существенного изменения, например: выпуск некоторого технического изделия, не заменяющего производства уже существующих изделий, а дополняющего их. Управление таким простейшим типом инновационного процесса сводится к выделению ресурсов для обеспечения данного процесса и созданию дополнительных стимулов к участию в этом процессе обеспечивающих систем и служб.

Признание полезности новой концепции или идеи конечным потребителем вызывает изменение внешней среды. Польза, полезная функция – это отличие инновации от открытия и изобретения. Открытия и изобретения не имеют социальной и экономической ценности, если не становятся основой инновации. Вторичное внедрение относится уже к обновлению. Именно поэтому ведение активной и эффективной инновационной деятельности предприятием, предусматривающей внедрение нововведённых проектов, является залогом стабильного функционирования организации.

Использование успешной инновационной политики может позволить организации предупредить кризис, либо отодвинуть срок его наступления на более дальнее расстояние, если же предприятие уже находится в кризисе или предкризисном состоянии, данная деятельность позволит организации более мягко выйти из кризиса.

Вместе с тем, так как инновационная политика является «рычагом» развития организации, сопровождающаяся определенными рисками, как

внешних факторов так и внутренних, то ее необходимо включать в программу антикризисного управления.

Отказ от активной и продуктивной инновационной деятельности делает Республиканские предприятия менее конкурентоспособными на рынке. Руководство угольно-добывающих предприятий считает, что ведение пассивной или отказ от инновационной политики является оптимальной стратегией для предприятия в условиях нынешнего экономического и финансового кризиса, и ведение подобного образа предпринимательства способствует минимизации затрат и расходов, рисков, а так же выживанию предприятия за счет накопленного фонда от прибыли. Данное утверждение является негативным по отношению к развитию предпринимательства. Организация, которая считает, что способна выжить в период кризиса только лишь за счет заемных средств, в большинстве случаев подвергается ликвидации. А так же фирма, которая не стремится к разработке новаций, внедрения инноваций или вообще придерживается мнения отказа от ведения инновационной политики, не сможет быть конкурентоспособной и удерживать определенную долю рынка, что приведет к ликвидации предприятия.

При разработке инновационной стратегии важно провести анализ внешней макро- и микросреды и внутренних процессов, проанализировать сильные и слабые стороны организации, чтобы учесть все данные при разработке стратегии, а так же сделать ее достижимой, что является важным фактом.

Для анализа внешней среды можно использовать SWOT-анализ, результатом которого являются мероприятия, использующие сильные стороны для увеличения возможностей фирмы, и мероприятия для преодоления слабых сторон. При анализе внутренней среды необходимо обратить внимание на способности внутренней устойчивости организации, а также на возможности гибкого изменения стратегии. Это поможет разработать стратегию более детально, с учетом всех факторов, что в будущем окажет свое влияние на гибкость ведения предпринимательства и успешности проведения антикризисного управления [1].

Инновационная разработка новых технологий и техник по добычи угля является необходимым для предприятий Республики, так как основные фонды данных организаций значительно устарели, как морально, так и физически. Применение нововведений поможет значительно снизить себестоимость добычи, что в будущем приведет к снижению затрат, а также к повышению эффективности труда и техники безопасности.

В текущем экономическом положении шахт, когда использование принципиально новых технологий не является значительно важным условием для укрепления позиций предприятия на рынке, необходимо использовать опыт организаций, занимающих лидирующее место в экономике, и внедрять уже известные, относительно молодые технологии, что позволит повысить устойчивость. Вследствие этого, появляется необходимость в разработке принципиально новых технологий для дальнейшего развития организации и завоевания рынка.

В кризисных условиях весьма важно активизировать инновационную деятельность и осуществлять мероприятия по стимулированию инновационной активности сотрудников, например:

- создание инновационного подразделения, отвечающего за поиск, сбор, генерацию новых идей;
- обеспечение сотрудникам инновационного подразделения доступа к внутренней и внешней информации;
- стимулирование инновационной активности персонала на всех уровнях иерархии.

Данные мероприятия помогут в кратчайшие сроки, что очень важно в кризисные периоды, сгенерировать инновационные идеи и механизмы их реализации.

Стимулирование инновационной активности персонала, способствует снижению финансовых вложений в разработку инноваций и повышению уровня отдачи персонала в выбранной антикризисной политике [2].

Поэтому для повышения эффективности деятельности угольно-добывающего предприятия, а также для повышения его конкурентоспособности, как на рынке потребителей, так и на рынке труда, необходимы разработка и внедрение активной инновационной стратегии. Данная стратегия должна включать в себя как инновационную деятельность в сфере техники и технологий, так и в сфере управления персоналом, так как важным ресурсом для осуществления операционной деятельности является персонал и уровень производительности труда.

Эффективное развитие производства не может происходить без разработки (совершенствования) и внедрения инновационной стратегии деятельности предприятия. В связи с тяжелым экономическим и финансовым положением на территории Донбасса предприятиям необходимо реализовывать инновационную политику, как средство для снижения себестоимости производства, повышения выработки, усиления имиджа и конкурентоспособности организации на рынке труда.

**Выводы.** Таким образом, можно сделать вывод, что организациям находящимся и работающим на территории Республики для более успешного ведения хозяйственной деятельности, необходимо провести реформы в системе инновационной деятельности, а так же вводить постоянные обновления в данные системы, перенимать опыт крупных компаниях.

Благодаря применению данных методов республиканские предприятия будут иметь следующие положительные эффекты:

- повысится производительность труда;
- снизится себестоимость продукции;
- повысится качество работы;
- снизятся затраты в организации в целом;
- повысится чистая прибыль и рентабельность;
- повысится привлекательность предприятия на рынке труда.

Полученные эффекты окажут положительное влияние не только на работу самого предприятия, но и на развитие экономики ДНР в целом. Что подтверждает то, что разработка и внедрение инновационной стратегии играет важнейшую роль в формировании и развитии современного предприятия.

### **Список литературы**

1. Храмова, А.В. Особенности применения инновация в антикризисном управлении предприятия / А.В. Храмова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2015. – №2. – С. 20-24.
2. Наянова, М.В. Оценка инновационной политики организации / М.В. Наянова // Вестник Костромского государственного университета. – 2016. – №4. – С.247.



**СЕКЦИЯ 2**  
**ПОВЫШЕНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ В**  
**УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

УДК 334.021

**В.Н. Василенко**, д.э.н., профессор  
ГУ «Институт экономических исследований»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика  
**V.N. Vasilenko**, doctor of economic sciences, professor  
State Institution «Institute for Economic Research»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic

**К ИСТОКАМ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФОРМ**  
**МЕЖТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ**

**TO SOURCES OF CREATION AND DEVELOPMENT OF**  
**ORGANIZATIONAL FORMS INTERTERRITORIAL ECONOMIC**  
**COOPERATIONS**

*Аннотация.* В статье обосновывается необходимость решения экономических и социальных проблем территориальных сообществ посредством межтерриториальных взаимодействий. Показано, что движущей силой возникновения межтерриториальных экономических взаимодействий выступают существующие противоречия в интересах территорий. Решение таких противоречий обеспечивается поиском компромиссов и созданием организационных форм.

*Ключевые слова:* территориальное сообщество, экономические взаимодействия, интересы территории, компромиссы, организационные формы

*Abstract.* In the article the necessity of working out economic and social problems of territorial associations is grounded by means of interterritorial co-operations. It is shown that existent contradictions come forward motive force of origin of interterritorial economic co-operations in behalf of territories. The decision of such contradictions is provided the search of compromises and creation of organizational forms

*Keywords:* territorial association, economic co-operations, interests of territory, compromises, organizational forms.

**Постановка проблемы.** Современное развитие территориальных образований, в т.ч. муниципальных, достаточно часто сопрягается с необходимостью решения вопросов, связанных с поиском различных ресурсов (чаще всего финансовых и человеческих), при помощи которых можно было бы обеспечивать достижение стоящих перед территориальным сообществом целей в экономическом и социальном развитии. Именно достижение обозначенных

целей способствует развитию территориальных образований. При этом такие цели должны быть отобраны из множества различных вариантов и экономически обоснованы. К сожалению, на практике складываются ситуации, при которых территориальное сообщество (в лице своих управляющих органов) оказывается не способно решать стоящие перед ним задачи (которые вытекают из содержательной части выбранной цели развития) в виду ограниченности или полного отсутствия необходимых для этого ресурсов. В этом случае уполномоченные для этого органы (речь идет об органах местного самоуправления) вынуждены заниматься поиском возможных источников пополнения необходимых ресурсов или находить возможности по консолидации (объединению) усилий с другими участниками общественных отношений. Представляется, что определяющим способом решения многих территориальных проблемных задач могут выступать межтерриториальные экономические взаимодействия (между различными субъектами территориальных отношений).

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** В общем понимании «взаимодействие» необходимо рассматривать как обмен веществом, энергией, информацией между двумя и более объектами (субъектами), имеющими регулярный (в естественных системах) или нерегулярный (в искусственных образованиях), но целенаправленный характер. Регулярный обмен, формируясь под воздействием каких-либо причин, в ходе своего становления становится фактором, преобразующим хотя бы один из участвующих в таком взаимодействии объектов [1, с. 22]. Основной причиной возникновения предпосылок для межтерриториальных экономических взаимодействий выступает неоднородность элементов территориальных систем, когда «каждая территориальная система обладает собственной спецификой функционирования и развития, которая определяется наличием: собственных интересов (как агрегированных для всей системы, так и отдельных для ее субъектов – экономических агентов), потенциала, ключевых компетенций, оригинальных технологий и уникальных ресурсов. Поэтому нехватка собственных возможностей побуждает элементы системы и ее саму искать недостающие «компоненты» за ее пределами и приобретать их двумя способами – в результате конкуренции (захвата) за внешние возможности с другими системами, либо в результате взаимовыгодного кооперирования с ними. Последнее и представляет собой сущность межтерриториального взаимодействия, заключающуюся во взаимном влиянии систем в целях совместного функционирования и развития» [2, с. 839]. И здесь на первый план выходит проблема организационного обеспечения нахождения компромиссов в экономических интересах субъектов общественных (производственных) отношений, сопряженных с обеспечением необходимых условий для жизнедеятельности социума на конкретной территории.

Определяющими (в научном отношении – необходимыми) условиями возникновения межтерриториальных экономических взаимодействий выступают экономические интересы участников общественных отношений в территориальном измерении. В состав экономических интересов участников на

данной территории можно отнести: территориальные сообщества, группы населения и отдельные граждане, проживающие здесь; коллективы предпринимательских структур, занимающиеся производственной деятельностью; органы местного самоуправления и органы центральной власти, осуществляющие оперативное и стратегическое управление соответствующими экономическими отношениями и связями. В своей совокупности перечисленные интересы формируют так называемые экономические интересы территории. Здесь необходимо обратить внимание на то обстоятельство, что как научная категория «экономические интересы территории» пока еще полностью не раскрыта, хотя конструктивные подходы к ее глубокому изучению уже наблюдаются.

Любые интересы территории формируются в процессе кооперации и интеграции интересов людей, группирующихся в разные классы, партии, ассоциации, коллективы и т.д. Это могут быть: территориальные общности людей сельского или городского пункта, муниципального образования, социально-экономического округа, региона и страны в целом; социальные слои (богатые, средние, бедные); производственные, садоводческие, гаражные и иные коллективы; общественные партии и движения [3]. В этой связи движущей силой возникновения межтерриториальных экономических взаимодействий выступают противоречия в экономических интересах участников общественных отношений.

Само появление противоречий в экономических интересах является закономерностью, поскольку в рыночной экономике, как в условиях конкурентной борьбы, так и в условиях кооперирования и интеграции, «эти интересы заключаются в индивидуалистическом подходе по принципу «выгоды — издержки». Выгоды и издержки неизбежно связаны с внешними по отношению к экономическому субъекту факторами, оказывающими воздействие на результативность деятельности других экономических субъектов» [4, с. 46]. Природа экономических интересов базируется: на материальной основе, которую составляют потребности различных уровней бюджетной системы; на социальной основе, обусловленной наличием экономических отношений национального, регионального и муниципального уровней [5, с. 47].

Можно с высокой долей вероятности соглашаться, что «...главная причина разрыва в системе интересов заключена в том, что высший в иерархии государственный (общенародный) интерес зачастую вряд ли вообще реально отражал личные интересы населения» [6, с. 63]. Собственно «многообразие экономических интересов и их разнонаправленность, рождаемая многосубъектностью их носителей, являются причинами их объективной противоречивости, которая является взаимной и внутренней. Первое означает наличие объективных противоречий между различными субъектами интересов (например, региона и хозяйствующего субъекта), а второе — наличие противоречий в рамках каждого из этих субъектов, когда, например, региону приходится решать вопрос о развитии производственной, социальной или

рекреационной сфер, каждая из которых требует ресурсов из одного и того же источника» [7, с. 335].

**Целью** данной статьи является изложение теоретических основ создания и развития некоторых организационных форм межтерриториальных экономических взаимодействий как результат поиска компромиссов в решении проблем территориального развития.

**Основные результаты исследования.** На межтерриториальном уровне преодоление существующих противоречий в экономических интересах становится возможным посредством обеспечения межтерриториальных экономических взаимодействий. «Межтерриториальное взаимодействие, в широком смысле, представляет процесс интеграции агрегированных интересов экономических агентов территорий для максимизации социально-экономических эффектов на основе аккумуляции и активизации потенциала саморазвития в рамках существующих и формируемых институтов» [8].

Можно согласиться с точкой зрения относительно содержания и взаимосвязи рассматриваемой научной категории по уровням иерархии управления развитием территорий: «с позиций системного подхода представляется возможным уточнить содержание и взаимосвязь рассматриваемых понятий. Межрегиональные взаимодействия могут рассматриваться как процесс взаимного влияния регионов, выступающий универсальной формой их совместного развития (коэволюции). Тем самым, межрегиональные взаимодействия представляют собой содержание межрегиональных хозяйственных связей и отношений, которые различаются по критерию степени институционализации. Упорядоченные, постоянно возобновляемые, стратегически и нормативно определенные, взаимовыгодные хозяйственные связи регионов эволюционно становятся межрегиональными экономическими отношениями» [9, с. 96]. И хотя данная мысль высказана относительно регионального уровня управления, она в равной мере может быть применима и к межмуниципальному уровню управления.

В связи с изложенным выше межмуниципальное экономическое взаимодействие может быть представлено в виде совместной деятельности муниципальных образований и их органов местного самоуправления, направленной на достижение общих для них целей социально-экономического развития, решение общих экономических задач, предполагающей наличие специфических организационно-правовых структур, особых форм и методов взаимодействия, финансового обеспечения, осуществляемой в целях координации социально-экономического развития территорий, обеспечения экономической интеграции и хозяйственной кооперации муниципальных образований с учетом интересов населения [10, с. 109]. Можно полагать, что основной целью межмуниципального экономического взаимодействия выступает получение дополнительного дохода (прибыли) от совместного использования различных видов ресурсов: материальных, трудовых, организационных, финансовых и пр.

Преодоление возникающих противоречий в отношениях и связях между различными территориальными образованиями (в т.ч. муниципального уровня)

в настоящее время становится возможным на основе поиска компромиссов в содержании экономических интересов различных субъектов, начиная от отдельной личности и заканчивая социумом всего государства. В этой связи интересной представляется мысль, высказанная относительно поиска такого компромисса. «Разрешение противоречий экономических интересов в современных условиях предполагает поиск путей их согласования посредством компромисса, основанного на взаимосвязи разнонаправленных интересов путем повышения эффективности управления маркетинговыми (рыночными) каналами коммуникации. В современном постиндустриальном обществе, характеризующемся сопутствующими ему трансформационными процессами в экономической политической и социальной сферах, расширяется основа согласования экономических интересов, связанная со смягчением несовместимости субъектов в системе противоречий [11, с. 22].

В формализованном виде возможные компромиссы в сближении интересов различных участников общественных отношений в межтерриториальном срезе могут приобретать следующие конструкции: «ассоциативные (ассоциации, союзы, советы); договорные (соглашение о намерениях, договор о совместных действиях, согласование планов социально-экономического и стратегического развития, осуществление совместных консультаций, передача права временного или постоянного пользования муниципальным имуществом иным муниципальным образованиям и др.); организационно-хозяйственные (создание координационных, консультативных и совещательных органов, рабочих групп без наделения их статусом юридического лица, создание автономных некоммерческих организаций, фондов, учреждение хозяйственных обществ (ООО, ЗАО)» [12, с. 14]. От того, насколько оправданным (обоснованным) будет выбор той или иной формы межтерриториальных экономических взаимодействий, в полной мере может быть обеспечено эффективное (результативное) решение стоящих перед территориальным сообществом проблемных задач экономического и социального развития.

Весьма важным дополнением к достаточным условиям формирования возможных компромиссов в сближении интересов участников общественных отношений в территориальном измерении становится выбор некоторых теоретических положений, важнейшими среди которых являются базовые принципы, соблюдение которых позволяет обеспечивать эффективность в межтерриториальных экономических взаимодействиях. «Длительный и разнообразный международный опыт межмуниципальной кооперации сформировал его базовые принципы: сохранение самостоятельности органов местного самоуправления в рамках межмуниципальной кооперации, недопустимость принуждения к объединению, наличие экономической и политической целесообразности объединения. ...нарушение обозначенных принципов делает межмуниципальное сотрудничество неперспективным» [13].

Представляется, что выбор таких теоретических положений должен обеспечиваться ориентацией на возможную организационную форму межтерриториальных экономических взаимодействий, определением основной

цели создания и развития организационной формы межтерриториальных экономических взаимодействий, формированием возможных основных направлений в деятельности этих организационных форм, отбором базовых принципов, отображающих исходные закономерности развития организационных форм межтерриториальных экономических взаимодействий.

Выбор той, или иной формы межтерриториальных (межмуниципальных) экономических взаимодействий во многом зависит не только от наличия желания различных групп социума (или их управляющих органов) искать компромисс в сближении соответствующих интересов, но и от знания и учета основополагающих требований, позволяющих артикулировать конкретный вид экономических взаимодействий относительно реально сложившихся условий территориального развития. Среди наиболее важных (необходимых) условий выбора той, или иной формы межтерриториальных (межмуниципальных) экономических взаимодействий в последние годы стали выделять: необходимость содействия в организации интегрированных комплексов (производств), в наибольшей мере способствующих решению местных экономических проблем; разработку и реализацию совместных (соседних территориальных образований) инфраструктурных проектов, охватывающих значительное экономическое пространство (через вовлечение в эти проекты как крупных игроков (субъектов), так и малых и мелких, призванных усиливать экономические связи и отношения); стимулирование социально-экономического развития периферийных районов, призванного обеспечивать возникновение синергетических эффектов; формирование мультипликативных эффектов от надлежащего функционирования видов экономической деятельности на смежных территориях, а также минимизацию финансовых потерь (как двух основных индикативных показателей эффективности функционирования территориальных систем).

По-прежнему актуальными остаются решения и других вопросов межтерриториального развития, например, таких, как: интеграция процессов подготовки, переподготовки, повышения квалификации муниципальных служащих; утилизация и переработка промышленных и бытовых отходов; развитие туризма, создание мест отдыха и рекреации (прежде всего выходного дня); разработка совместных инвестиционных проектов и т.д. [14, с. 7].

Межмуниципальные экономические взаимодействия «это одно из направлений функционирования органов местного самоуправления смежных территорий, призванное способствовать выражению и защите общих интересов муниципальных образований, эффективному решению задач местного значения и осуществлению прав граждан на местное самоуправление, обеспечению взаимодействия органов местного самоуправления и органов государственной власти субъекта РФ, в ближайшей перспективе императивного характера (в отношении советов муниципальных образований субъекта), требующее наличия собственной финансовой и организационной основ, проявляющееся в создании специальных структур публично- и частноправового характера (союзы, ассоциации общероссийского, межрегионального и регионального уровней, коммерческие и некоммерческие организации, координационные

органы) и использовании особых методов взаимодействия (например, заключение договоров о сотрудничестве, разработка и реализация совместных проектов социально-экономического, политического, правового, научного и кадрового характера, изучение, обобщение и распространение позитивного опыта других муниципальных и межмуниципальных единиц)» [15, с. 34].

**Выводы.** Таким образом, межмуниципальные экономические взаимодействия позволяют более успешно решать разнообразные проблемные вопросы (задачи) не только местного территориального развития, но и более обширных территорий (например, тех же регионов). В настоящее время основными формами межтерриториальных взаимодействий в системе экономических отношений и связей выступают: ассоциативные формы, договорные формы взаимодействий территориальных образований, организационно-хозяйственные формы, территориальные кластерные структуры и сетевые образования.

### Список литературы

1. Федотова, И.В. Представление взаимодействия между предприятиями на основе волнового подхода и теории полей / И.В.Федотова // Экономика транспортного комплекса. – 2015. – Вып. 25. – С.21-35.
2. Гайнанов, Д.А. Концепция межтерриториального взаимодействия на основе интеграции внутренних процессов и интересов / Д.А. Гайнанов, И.А. Тажитдинов // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 12 (часть 4) – С. 836-841.
3. Региональная политика и интересы территории. – URL: <http://lektsii.org/13-52945.html>
4. Свитич, А.А. Специфика противоречий экономических интересов в условиях глобализации / А.А. Свитич // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2013. – № 11 (200). – С.45-53.
5. Баклаева, Н.М. Проблемы согласования экономических интересов субъектов межбюджетных отношений в условиях развития бюджетного федерализма в России / Н.М. Баклаева // Финансы и кредит. – 2016. – № 10. – С.46-60.
6. Игнатьева, С.В. Роль государства и права в обеспечении экономических интересов хозяйствующих субъектов рынка / С.В. Игнатьева // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России – 2015. – № 4 (68). – С.61-64.
7. Машенцева, Н.Г. Структура регионального экономического интереса: основные противоречия / Н.Г. Машенцева // Глобальные проблемы модернизации национальной экономики Материалы II Международной научно-практической конференции (заочной) (Тамбов, 27 мая 2013 г.). – Тамбов. – 2013. – С. 334-339.
8. Гайнанов, Д.А. Методологические аспекты интегративного межтерриториального взаимодействия / Д.А. Гайнанов, А.Г. Атаева, А.Г. Уляева // Управление экономическими системами. – 2015. – № 11 (2). – URL: <http://uecs.ru/marketing/item/3863-2015-12-22-08-10->
9. Мирзоев, Р.С. Межрегиональные взаимодействия в российском экономическом пространстве / Р.С. Мирзоев // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3. Экономика. Экология. – 2011. – № 1 (18). – С.96-101.
10. Негодуйко, А.В. Основные понятия и формы межмуниципального сотрудничества в России / А.В. Негодуйко // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2007. – № 6 (56). – С. 107–110.
11. Батищев, Д.Г. Противоречия в системе экономических интересов субъектов рыночных отношений / Д.Г. Батищев // Terra eponomics. Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2009. – Т.7. – № 4 (часть 2). – С. 20-22.

12. Бутова, Т. В. Проблемы и перспективы становления института межмуниципального сотрудничества в России / Т.В. Бутова, М.М. Пухова, И.А. Щукин // Управленческие науки. – 2013. – № 3 (8). – С. 4–15.
13. Рагозина, Л.Г. Правовое обеспечение и практика осуществления различных форм межмуниципальной кооперации в России и за рубежом / Л.Г. Рагозина. – URL: <http://pandia.ru/text/80/184>
14. Бутова, Т.В. Межмуниципальное сотрудничество как основа обеспечения устойчивости региона / Т.В. Бутова, А.А. Смирнова, Н.А. Миловидова // Управленческие науки. – 2014. – № 3. – С.4-15.
15. Серебренникова, А.С. Межмуниципальное сотрудничество: проблемы дефиниции и организационно-правовых форм / А.С. Серебренникова // Сибирский юридический вестник. – 2004. – № 2. – С.32-34.

## УДК 004.9

**Н.В. Гуменюк**, к.э.н., доцент

**В.А. Дрямин**

*Автомобильно-дорожный институт*

*ГОУВПО «ДОННТУ»*,

*Горловка, Донецкая Народная Республика*

*N.V. Gumenyuk, candidate of economic sciences, associate professor*

**V.A. Dryamin**

*Automobile and Road Institute «DONNTU»*,

*Gorlovka, Donetsk People's Republic*

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В МАРКЕТИНГЕ

### MODERN TRENDS OF THE USE OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN MARKETING

*Аннотация. В статье рассмотрена типовая структура маркетинговой информационной системы, обозначены ключевые направления их использования с целью повышения эффективности работы предприятия. На основе проведенного анализа рынка информационных продуктов, выявлены наиболее перспективные информационные технологии, позволяющие в полной мере осуществить функции маркетинга на предприятии согласно сложившимся тенденциям.*

*Ключевые слова: информатизация, маркетинг, товар, услуга, информационная система*

*Abstract. In the article the typical structure of the marketing information system is considered, the key directions of their use are indicated with the purpose of increasing the efficiency of the enterprise. Based on the analysis of the market of information products, the most promising information technologies have been identified, which make it possible to fully implement the marketing functions at the enterprise in accordance with the prevailing trends.*

*Keywords: informatization, marketing, goods, service, information system*

В современном мире сложно представить компанию, которая не использовала бы пользуясь инструментами маркетинга для продвижения



собственных товаров и услуг на рынке. Концепция маркетинга способна привлечь новую лояльную аудиторию к услугам и товарам компании и значительно увеличить прибыль предпринимателя.

Процессы информатизации экономики трансформируют требования к способам и методике ведения бизнеса, и маркетинг, как ключевое направление деятельности любой компании, отвечает на сформировавшиеся тенденции.

В концепцию маркетинга были внедрены новейшие инструменты, что значительно улучшают показатели прибыли предприятия. К сожалению, предприятию не всегда удаётся вести эффективную маркетинговую деятельность, ввиду неосведомлённости о новых технологиях или нерациональном их использовании, что негативно сказывается на деятельности предприятия и может привести к значительным убыткам [2, с. 105].

Современный маркетинг более ориентирован на Интернет-ресурсы и социальные сети, как на наиболее эффективные средства влияния на целевую аудиторию. Чтобы компания могла успешно вести маркетинговую деятельность на данных платформах, целесообразно использовать маркетинговые информационные системы [3, с. 71].

Вопросами разработки и внедрения на предприятия маркетинговых информационных систем занимались такие ведущие компании, как «Vidyard» [4], «Harvard Business Review» [5], «Namecheap» [6], «AudienceBloom» [7] и «Bitly» [8], однако, данные исследования носили теоретико-методологический характер, а практическому применению данных систем уделялось недостаточно внимания.

Целью данной статьи является рассмотрение общих принципов построения маркетинговых информационных систем и анализ рынка информационных продуктов в данной сфере.

«Harvard Business Review» определил маркетинговую информационную систему, как комплекс ресурсов, организационных процедур и методов, с помощью которых надлежащая информация своевременно и точно собирается с необходимой периодичностью, обрабатывается, сортируется, анализируется, оценивается, хранится и распространяется внутри организации компетентным лицам для принятия управленческих решений [5].

Маркетинговая информационная система позволяет предприятию автоматизировать выполнение таких задач, как планирование, анализ, исполнение маркетинговых мероприятий, контроль их выполнения и координацию. Система объединяет в себе 4 основные подсистемы работы с информацией и напрямую взаимодействует с внешней и внутренней маркетинговой средой (рис. 1).

Проведённый анализ рынка информационных систем позволил выявить продукты, реализующие в той или иной степени функции маркетинга и автоматизирующие их. Рассмотрим более детально перспективные информационные технологии, позволяющие в полной мере осуществить функции маркетинга на предприятии согласно экономическим тенденциям.

**Qualtrics** – это система исследований для деловых, личных и научных задач с возможностью тонкой настройки. Собирает данные о клиентах,

оценивает их и задействует в продвижении и продажах. Система предоставляет передовую логику исследований, с возможностью сложнейшего анализа для различных исследований.

Данное программное обеспечение значительно превосходит возможности конкурентов, благодаря более высокому уровню аналитики с возможностью кастомизации. Qualtrics является системой для проведения опросов аудитории любого размера и подойдёт для требовательных компаний. Сервис способен создавать анкеты для выявления удовлетворённости клиентов, ключевых пунктов маркетинговой деятельности и других задач. Сервис обладает возможностью управления сотрудниками, руководствуясь мыслями и желаниями клиента. Сервис поставляется вместе с базой знаний, форумом, поддержкой и видео-уроками, что помогут начать работу быстро и эффективно.

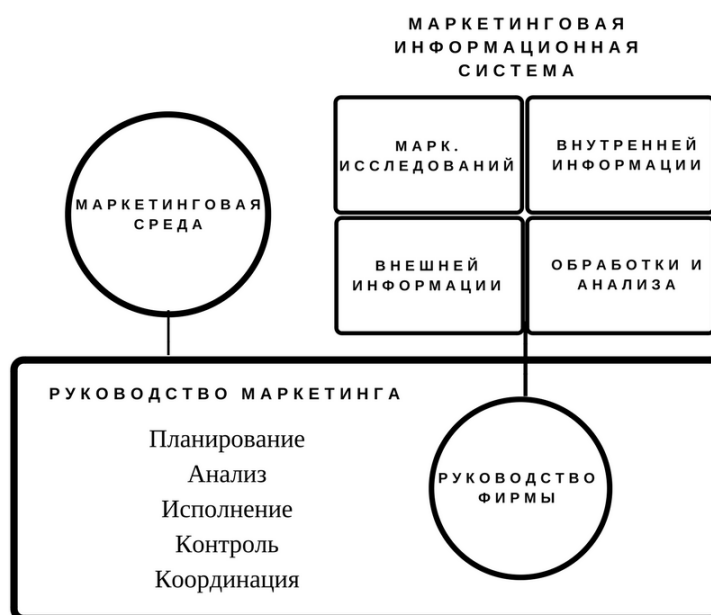


Рис.1. Общая схема маркетинговой информационной системы

Основными возможностями Qualtrics являются: клик для звонка, А/Б-тестирование, автоматизация маркетинга, отслеживание PPC, email маркетинг, анализ поисковых запросов, SMS-маркетинг, отслеживание входящих вызовов, подробная аналитика посетителей, WYSIWYG-шаблоны email-писем, распределение лидов, захват лидов, агрегация лидов, WYSIWYG-конструктор веб-форм, управление продажами, управление кампаниями, оптимизация целевых страниц, управление агентством [9].

**Vpm'online marketing** – система управления маркетинговой деятельностью предприятия от российской компании Terrasoft. Сервис работает в режиме онлайн и позволяет автоматизировать наиболее необходимые маркетинговые мероприятия на предприятии, а именно: давать оценку эффективности кампаний, осуществлять рассылки, управлять организацией мероприятий, создать и сегментировать базу клиентов и потенциальных клиентов, а также сформировать портрет целевой аудитории, основываясь на таргетированных данных.

Продукт имеет дополнительные возможности – календарь с задачами для организации и планирования, а также интегрированную социальную сеть для пользователей сервиса. Более 6500 предприятий по всему миру используют программные продукты bpm'online для автоматизации продаж, маркетинга и сервиса. Основным недостатком Bpm'online marketing является отсутствие возможности осуществления маркетинговой деятельности во внешних социальных сетях, что заставит предпринимателя использовать сторонние сервисы [10].

**Zoho CRM Plus** – CRM система от компании Zoho. Позволяет выполнять интеграцию аккаунта Zoho и Google Adwords, что позволит математически считать конверсию маркетинговых кампаний и мероприятий. Предоставляет подробную информацию об области продаж, маркетинге, учёте и поддерживает клиентов во всех вопросах. Интегрируется с почтой и сервисами MS. Все пользовательские данные хранятся в надёжном хранилище. Zoho CRM Plus использует более 250 тысяч пользователей и их число постоянно растёт.

Zoho CRM предлагает организациям решения для управления жизненным циклом продуктов и предоставляет средства управления всем процессом продаж, маркетинга, поддержки клиентов и услуг и управления запасами, сочетая эти модули в единую систему бизнеса. Zoho CRM отслеживает все продажи для дальнейшей автоматизации процессов, а также заключает больше сделок короткий промежуток времени, эффективно использует уже существующие данные о клиентах. эффективно планирует рекламные акции, улучшает показатели окупаемости, отслеживает затратную часть.

Zoho CRM даёт возможность упростить процесс поддержки клиентов организации, а также возможность интегрировать процесс продаж и поддержки клиентов в единую систему. Имеет встроенный email-клиент, интеграцию с календарями, ленту активности клиентов, а также слой геймификации Gamescore. Позволяет выполнять аналитику социальных сетей и осуществлять управление проектами, лидами и продажами [11].

**Adobe Marketing Cloud** – сервис от корпорации Adobe, предоставляющий инструменты веб-аналитики, оптимизации контента, принятия решений и обеспечения успешных маркетинговых кампаний. Система поддерживает несколько каналов и устройств для взаимодействия потребителей с компаниями и персонализирует взаимодействия, с целью привлечения, вовлечения и удержания аудитории, для более успешного взаимодействия с ней и её монетизации.

Решение от Adobe позволит предприятиям получать дополнительную прибыль и минимизировать затраты, выполнять совмещение маркетинговых инициатив с ключевыми бизнес-целями, выполнять создание интегративной платформы данных, анализировать поведение целевой аудитории в режиме реального времени, создавать отчёты и вести детальную статистику, получать актуальные данные партнёрских компаний, привлекать рекламодателей, выполнять обмен данными с целью расширения рекламных возможностей, осуществлять эффективное медиа-планирование и постинг, распределять маркетинговый бюджет, оптимизировать контент исходя из предпочтений

клиента, получать информацию о интересах клиента, о наиболее популярной информации и эффективных методах её размещения.

В данное семейство продуктов входит аналитическая группа сервисов Adobe SiteCatalyst, Discover, Adobe Insight и Adobe Social Analytics. Данные сервисы позволяют получить анализ в реальном времени по 80+ метрикам, получаемым с вебсайтов, мобильных приложений; производить многоуровневую сегментацию, сравнение сконструированных отчетов; анализировать данные, полученные из разных источников; изучать поведение аудитории в социальных медиа.

Группа оптимизации представлена сервисами: Adobe Test&Target, Adobe SearchCenter+, Adobe Search&Promote, Adobe Scene7 и Adobe Recommendations. Данные сервисы предоставляют возможности тестирования и таргетирования контента; управлять, оптимизировать и доставлять динамический контент по всем мобильным каналам.

Adobe Marketing Cloud – надежная и открытая платформа. Для нее разработана интеграция с более чем 600 приложений разных партнеров через Data Connectors, в том числе с инструментами email-маркетинга, системами показа объявлений и управления контентом [12].

**GIFTD** – система решений для создания сложных мотивационных сценариев для посетителей сайтов. Сервис позволяет вернуть ушедших посетителей, уменьшать брошенные корзины, увеличивать средний чек, получать данные о посетителях и осуществлять рассылки, мотивировать клиента, даже после его ухода с сайта, создавать подарочные сертификаты и рассылать их [13].

**Buzzis** - платформа аналитики с возможностью отложенного постинга в социальных сетях. Способен выполнять подсчет социальной активности и формировать рейтинги на её основе. Поддерживает гибкую систему расписания, календарь публикаций, выполнение аналитики публикаций и страниц, расчёт и рекомендации оптимального времени публикаций, публикация одновременно в нескольких социальных сетях, создание постов пакетным методом, автоудаление постов по истечению определённого времени, публикация голосований с возможностью геопозиции, импорт RSS и его настройка с поддержкой автотегов, создание нескольких проектов и более одного миллиона бесплатных графических материалов для них [14].

**Brand Analytics** – система сбора информации о бренде, его услугах, продуктах, отдельных работниках и представления её в удобном виде. Сервис даёт возможность определять тон сообщений, формировать цепочки связей, отмечать важные темы, размер аудитории и геопозицию. Впоследствии на основе полученных данных формируется тенденции, отчёты и графики визуализации. Система изучает социальные сети, СМИ, государственные сайты и любые другие [15].

Представленные информационные системы не являются универсальными, потому, важной задачей является обоснованный выбор продукта, который соответствовал бы бизнес-стратегии конкретного

предприятия и удовлетворял бы всем потребностям его маркетинговой деятельности.

Таким образом, в статье были рассмотрены теоретические аспекты разработки маркетинговых информационных систем, проанализирована их типовая структура. По результатам проведённого анализа рынка маркетинговых информационных систем, выявлены наиболее перспективные информационные продукты, их ключевые функции, специфика, отличия и преимущества и предназначение для эффективной автоматизации решения маркетинговых задач, завоевания лояльной аудитории и продвижения товаров в информационной сфере.

### Список литературы

1. Информационные системы в экономике: учебное пособие / под ред. Д.В. Чистова. – М., 2011. – 234 с.
2. Полынская, Г.А. Информационные системы маркетинга: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г.А. Полынская. – М.: Юрайт, 2017. – 370 с.
3. Взлом маркетинга / под ред. А.С. Степанова. – М., 2014. – 304 с.
4. Сайт компании «Vidyard» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.vidyard.com/>
5. Сайт издательства «Harvard Business Review» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://hbr.org/>
6. Сайт компании «Namecheap» [Электронный ресурс]. URL <https://www.namecheap.com/>
7. Сайт компании «AudienceBloom» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.audiencebloom.com/>
8. Сайт компании «Bitly» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://bitly.com/>
9. Сайт продукта «Qualtrics» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.qualtrics.com/>
10. Сайт продукта «Bpm'online marketing» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.terrasoft.ua/marketing>
11. Сайт продукта «Zoho CRM Plus» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.zoho.eu/crm/crmplus/>
12. Сайт продукта «Adobe Marketing Cloud» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.adobe.com/ru/marketing-cloud.html>
13. Сайт продукта «GIFTD» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://gifted.tech/ru/>
14. Сайт продукта «Buzzis» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://buzzis.ru/>
15. Сайт продукта «Brand Analytics» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://brand-analytics.ru/>

**УДК 33.330.34**

**А.П. Делиева**

*ГОУВПО «Донецкий национальный  
технический  
университет»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

**A.P. Delieva**

*Donetsk National Technical University,  
Donetsk, Donetsk People's Republic*

## РАЗВИТИЕ ТЕНЕВОЙ ЭКОНОМИКИ КАК ПОКАЗАТЕЛЯ УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ

### THE DEVELOPMENT OF THE GREY ECONOMY AS AN INDICATOR OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT OF RUSSIA

*Аннотация.* В статье рассматривается проблема теневой экономики России, а также ее взаимосвязь с коррупцией. Показано, что теневая экономика является следствием процветания коррупции. Также был проведен анализ изменений показателей теневой экономики в 2015 и 2016 годах. Рассмотрены основные особенности, причины и меры противодействия развитию теневой экономике.

*Ключевые слова:* теневая экономика, коррупция, сектор экономики, меры регулирования.

*Abstract.* This article discusses the problem of the grey economy of Russia, as well as its relationship with corruption. It is shown that the grey economy is a consequence of the prosperity of corruption. The analysis of changes in the grey economy in 2015 and 2016 was also carried out. The main features, reasons and measures of counteraction to development of grey economy are considered.

*Keywords:* grey economy, corruption, economy sector, regulatory measures.

Одной из самых сложных проблем современной экономике является теневая экономика, которая прогрессирует уже несколько тысячелетий и постепенно набирает обороты. В связи с этой тенденцией изучение данной темы является весьма интересным и актуальным.

Во многих странах существует теневая экономика, хотя в большей степени ее наличие присуще странам с переходной экономикой. Теневым сектором – корпорированные экономические субъекты, которые осуществляют деятельность, сведения о которой, с целью повышения доходности, скрываются от государства [1]. Параллельно с официальной экономикой в России возникла и теневая, которая сопоставима с ней по масштабам. Более того, в теневой хозяйственной системе формируется примерно тот же набор механизмов, что и в официальной (ценообразование, инвестирование и др.).

Изучением теневой экономики в современной России занимаются уже 15 лет такие ученые как С. Б. Барсукова, А. Н. Олейник, В. В. Радаев, Л. М. Тимофеев, а также за последние пять лет появляются новые исследования в экономике, посвященные исследованию экономики права и экономики преступности. Изучением данного вопроса занимаются такие ученые как Ю. В. Андриенко, В. В. Волков, В. Л. Тамбовцев.

Понятие нелегальной экономики можно трактовать по-разному - как нелегальная или не учитываемая хозяйственная деятельность с целью незаконного увеличения доходов – ни корпоративное, ни государственное, ни иное регулирование не действует в этой сфере.

Основными составляющими структуры теневой экономики являются неформальная, фиктивная и подпольная экономика.

Неформальная экономика (НЭ) включает виды деятельности, которые разрешены законодательством. Так, неформальная экономика тесно

взаимосвязана с легальной экономикой и составляет большую часть всей теневой экономики по числу занятых в ней. В отличие от фиктивной и подпольной экономик, неформальная экономика учитывается официальной статистикой в показателях страны и регионов. Учет неформальной экономики приводит к искажению статистики, к завышению ВРП, ВВП, ИИП и других показателей, так как даже сами статистики считают ее латентной и не считающейся статистическими методами.

Фиктивная экономика вытекает из коррупции и напрямую с ней связана. Это экономика взяток, откатов, приписок, мошенничества, незаконных преференций, льгот и выгод для своих, включая родственников и друзей.

К видам деятельности подпольной экономики, которые запрещены законодательством, можно отнести такие как производство и торговля наркотиками, оружием, ракет, убийства и насилие по заказам, контрабанда, содержание притонов, проституция и другие.

Эффективность государства и уровень коррупции отражаются объемами теневой экономики. Можно сказать, что государственные институты тем менее эффективны, чем выше уровень коррупции. Это характерно и для России.

Размер неформальной и теневой экономики напрямую связан с количеством рабочих мест, а также с уровнем общей преступности и морально-нравственного состояния населения. В стране с высокой реальной безработицей (скрытой), с острой нехваткой рабочих мест, не обеспечивающих потребности населения, высокая доля теневой экономики неизбежна. Безработные люди вынуждены заниматься любой деятельностью чтобы выжить.

Теневая экономика помогает в неэффективном государстве с высокими налогами выживать легальному бизнесу и предпринимателям, но в еще большей степени финансирует криминальные структуры и мафию.

Теневая экономика и коррупция тесно связаны между собой, так как теневая экономика порождает коррупцию, а коррупция является основой для развития теневой экономики. Причины и следствия, а также цели и средства тесно взаимосвязаны между собой и поэтому создают замкнутый круг:

- теневая экономика существует и развивается в значительных масштабах только в условиях коррумпированности всех систем государственной власти и управления;

- теневая экономика формирует коррупционные отношения во всех тех сферах политики и экономики, от которых зависит ее благополучное существование;

- коррупция вынуждает теневую экономику оставаться в тени и вести нелегальный бизнес;

- коррупция создает основу для формирования новых сфер и видов теневой экономики;

- теневая экономика – финансовая основа коррупции, а коррупция – финансовая основа теневой экономики.

Всем регионам России присущи теневые отношения, несмотря на то, что развиты в различной степени, а также имеют свои региональные особенности.

Исходя из этого необходимо проведение комплексного исследования региональной дифференциации теневой экономики. Проведение и разработка на основании этого исследования программы мер, которые бы обеспечили детенизацию региональной экономики, становится не только фундаментальной проблемой экономики, но и значимой народнохозяйственной проблемой, стоящей перед государством [2].

Среди особенностей теневой экономики Российской Федерации можно выделить следующие: использование государственного имущества для получения неофициального дохода государственными чиновниками; объединение властей с нелегальным сектором; значительное количество механизмов в осуществлении теневых операций; отсутствие чёткой границы между теневой и официальной деятельностью; приоритетность теневой сферы, не уплачиваемой налоги, но всё же пользующейся общественными благами, социальными услугами, государственными субсидиями, и конечно служебные злоупотребления и превышения полномочий.

Доля теневой экономики в России постоянно растет и это связано, в первую очередь, с неправильно проводимой политикой [3, с. 148].

В современном мире ликвидность значительно снижается за счет падения цен на нефть и введения санкций странами Евросоюза. Это связано с корректировками ЦБ главной ставки, на базе которой определяются процентные ставки по кредитам [4, с. 56]. С целью снижения инфляции ЦБ Российской Федерации увеличил ключевую ставку, в результате чего данные изменения отразились на процентных ставках банков, по выдаваемым кредитам. Введение санкций в Российской Федерации существенно ограничило привлечение средств зарубежных стран и сократило участие на мировом рынке банков и компаний.

Такие два фактора как высокие ставки по кредитам в стране и ограниченное количество иностранных банков, которые не поддерживают санкции, привели также к сложностям при привлечении средств компаниями.

Объем инвестиций не только зарубежных, но и российских инвесторов, можно сказать, значительно уменьшился за счет санкций. Все это оказало значительное влияние на масштабы развития теневого сектора. Для того, чтобы экономика страны была стабилизирована, нужно обратить должное внимание на решение всех проблем, так как именно они являются ключевыми на данном этапе развития России.

По данным Росстата [5], в неформальной экономике было занято в 2015 году 14,3 млн. чел., из которых 7,8 млн. – мужчины, а оставшиеся 6,5 – женщины, что составляет 22,1% от общего числа занятых в экономике государства. Из них в торговле - 4669 тыс. человек, в сельском хозяйстве - 3341 тыс. человек, в строительстве - 1669 тыс. человек, в сфере транспорта и связи – 1315 тыс. человек, в обрабатывающей промышленности - 1275 тыс. человек, в сфере оказания различного вида услуг - 752 тыс. человек, в операциях с недвижимостью - 570 тыс. человек, в гостиничном и ресторанном бизнесе - 441 тыс. человек (рис. 1).



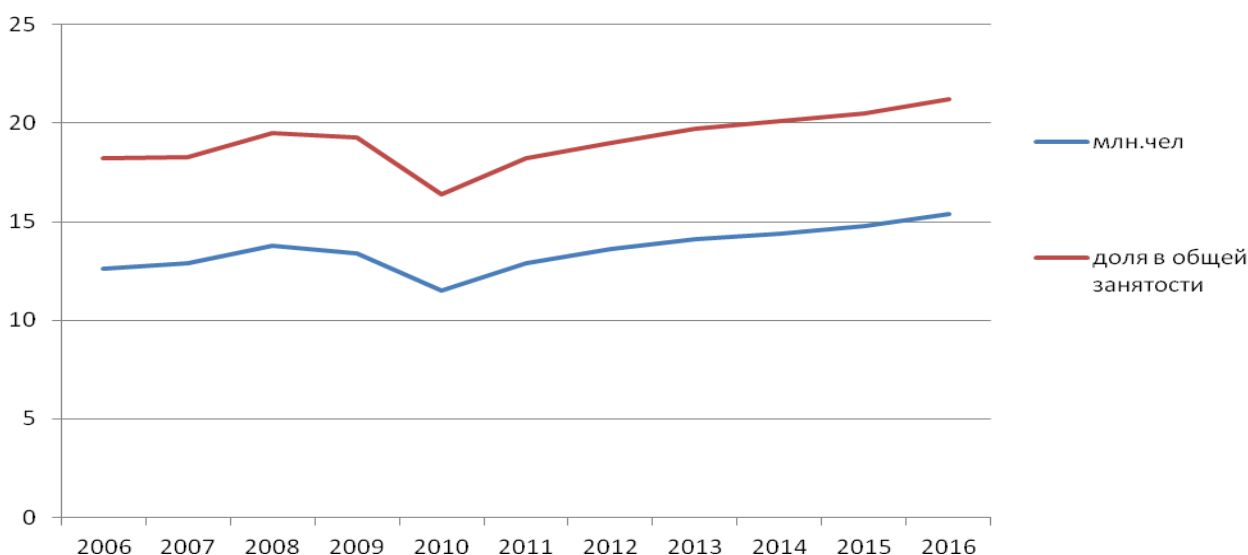


Рис. 1. Доля занятых в неформальном секторе с 2006 по 2016 годы

В новом отчете ассоциации дипломированных сертифицированных бухгалтеров (АССА) говорится, что объем теневой экономики в России составляет 33,6 трлн. руб. или 39% от размера ВВП страны в 2015 году.

Эксперты АССА выделили три фактора, которые определяют масштабы теневой экономики России, среди которых контроль за коррупцией, рост ВВП и «демократическая ответственность». Также они определили теневую экономику как экономическую деятельность и полученный от нее доход, которые находятся за пределами системы государственного регулирования, налогообложения или надзора.

Данное исследование также показало, что 44,8% от общего числа работающих россиян были заняты на теневом рынке труда в 2017 году. Это значит, что примерно 33 млн. человек в течение года хотя бы раз получали зарплату в конверте или не были оформлены официально.

Скрытый фонд оплаты труда, по данным Росстата, постоянно увеличивается в государстве. Так, в 2011 году показатель увеличился с 6,3 триллионов рублей (10,6% ВВП) до 10,9 триллионов рублей (13,4 % ВВП) в 2015 году. Эти данные были получены с помощью балансового метода, а именно – из суммы общих расходов вычитается объем зарегистрированных доходов (рис. 2).

Министерство финансов Российской Федерации оценили объем неформальных затрат суммой в 12 триллионов рублей.

У предпринимателей мотивы для ухода в тень разные – преимущественно экономические:

- налоговое бремя неадекватно сложившейся рыночной ситуации;
- несбалансированное трудовое законодательство, которое способствует удорожанию и без того недешевой рабочей силы;
- разрешительно-запретительная деятельность органов государственной власти и местного самоуправления в совокупности с институциональными ограничениями и коррупцией.



Рис. 2. Регионы с самой высокой и самой низкой неформальной занятостью

Внедряемые меры административного регулирования, включая безналичные расчеты, позволяют выявлять теневой сектор и создавать барьеры для его функционирования, однако они совершенно не стимулируют владельцев бизнеса выводить его из тени, попутно создавая трудности для тех, кто пока не в тени.

В связи с кризисом доходы у большинства россиян упали. Это подталкивает людей к поиску мест, где можно заработать еще. Однако, предложения официальной работы с достойной заработной платой ограничены. И хотя в 2015-2016 годах рынок некриминальных теневых услуг и работ сократился, уже в 2016 году он начал оживать.

В тень чаще всего уходят самозанятые люди, доля которых в России составляет 62,2%. В целом же теневая занятость растет за счет роста неофициальной дополнительной работы. Так, за последний год число работников с неофициальной подработкой выросло с 30,4 до 35,5 %.

За год доля россиян, выбравших бы только официальную работу, если бы искали ее, снизилась с 67,7 до 52,4% в 2017 г. Доля теневой экономики в глобальном ВВП составила в 2016 году 22,66%, а в ближайшие годы должна сократиться до 22,1% в 2020-м и 21,4% в 2025 году.

Однако данная тенденция Россию не коснется и к 2025 году объем теневого сектора в экономике страны значительно вырастет и составит 39,3%. В таких странах, как Пакистан, ЮАР, Сингапур и Италия, наряду с Россией, доля теневого сектора в экономике также увеличится. На Пакистан приходится 31,7% от ВВП страны и он ближе всех располагает по доле теневой экономики к России. Следом за ним – Сингапур с долей теневой экономики в 12,5%.

Для того чтобы масштабы теневой экономики были снижены, следует применить ряд конкретных мер. В первую очередь следует разработать четкие и однозначные законы Российской Федерации, учитывая все последствия, которые будут распространяться равнозначно как на обычных людей, так и на чиновников, причем действовать не только формально. Действенность таких

законов должна быть видна на деле. Налоговая система также нуждается в изменениях и устранении административных барьеров, мешающих вести бизнес. Главным условием развития экономики является развитие всех форм и институтов гражданского общества с небольшим усилением его на социально-экономическую политику государства.

К основным мероприятиям, которые способны решить эту проблему, можно отнести [6]:

- установление налогообложения, которое бы регулировалось администрацией;
- компенсация потерь населения после «инфляции» и «шоковой терапии» в экономике;
- введение экономически выгодной политики открытой экономики;
- проведение ряда административных реформ;
- ликвидация преступности в теневой экономике;
- борьба с наличным расчетом и поощрение безналичного.

Хотелось бы сделать вывод, что теневая экономика является неотъемлемой частью любой официальной экономики и глубоко в нее въелась, что не позволяет стране выйти на передовые позиции в мировой экономике. Все это усложняется введенными санкциями против России за последние 3-4 года, а также падением курса рубля.

### Список литературы

1. Зиновьева, Е.Г. Проблема коррупции в современной России / Е.Г. Зиновьева, Е.О. Леонова // Теория и практика современной науки. – 2016. – №1(7). – С. 140 – 143.
2. Полищук, Л. Бизнесмены и филантропы / Л. Полищук // Pro et Contra. - 2006. - № 1. - С. 59-73.
3. Латов, Ю.В. Экономика вне закона: очерки по теории и истории теневой экономики / Ю.В. Латов. - М.: Московский общественный научный фонд, 2001. - 284 с.
4. Исправников, В.О. Теневая экономика в России: иной путь и третья сила / В.О. Исправников, В.В. Куликов; Фонд соц.-экон. исслед. «Перспектив. технологии». - М.: Фонд «За экон. грамотность», 1997. - 189 с.
5. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.gks.ru/> (дата обращения 18.03.2018).
6. Лундина, А.А. Теневая экономика России [Электронный ресурс] / А.А. Лундина. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/tenevaya-ekonomika-rossii> (дата обращения 18.03.2018).

**УДК 347.77**

**А.В. Доценко**

*ГОУВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика*

**A.V. Dotsenko**

*State educational institution of higher  
professional education «Donetsk national  
technical university»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic*

# МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ОБЪЕКТОВ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

## METHODICAL APPROACHES OF THE INTELLECTUAL PROPERTY OBJECTS EVALUATION

*Аннотация.* В статье проанализированы методические подходы к оценке объектов интеллектуальной собственности на предприятии, а также даны рекомендации по упрощению оценочной процедуры для государств с развивающейся экономикой.

*Ключевые слова:* объекты интеллектуальной собственности, значимость, метод оценки, нематериальный актив.

*Abstract.* There is a methodological approaches of the intellectual property object evaluation at the enterprise which is analyzed in the article. Also there are recommendations of the evaluative procedure simplification for the states with developing economy.

*Keywords:* intellectual property objects, significance, method of evaluation, intangible asset.

**Постановка проблемы.** Современные экономические реалии характеризуются активным ростом темпов глобального экономического развития. Конкурентная среда создают всё больше требований к ведению полноценного бизнеса. Зачастую в жёсткой борьбе на рынке побеждает сильнейший: более технически или технологически подкованный, адаптирующий инновационные подходы в организации хозяйственной деятельности. Следовательно, повышается количество научно-ориентированных, наукоёмких областей в бизнесе, что стимулирует предприятия создавать наряду с материальными и нематериальные активы, повышающие многократно стоимость, степень стабильности компании.

Часто меняющаяся внешняя политика, перерастающая моноцентрическая карта мира в полицентрическую, повышают важность развивающихся стран Европы, Азии, Африки и Южной Америки с учётом их сырьевых ресурсов, технологических возможностей, экономического потенциала среди более развитых государств в глобальной экономике. Высокие темпы экономического роста, подталкивают подобные государства искать возможности дополнительного финансирования, с целью пролонгации периода развития. Именно эффективная оценка технологических новшеств, представленных в виде нематериальных активов, способна обеспечить приток национального и зарубежного капитала в развивающуюся экономику и обеспечить перспективы для дальнейшего развития.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Изучением методик оценки объектов интеллектуальной собственности, как нематериальных активов с определённой стоимостью, занимались Козырев А.Н., Макаров В.Л. [1]. Процедуру определения ценности «ноу-хау» в структуре совокупной калькуляции инвестиционного проекта рассматривала Вершинина А.В. [2]. Подходами к оценке потенциала объекта интеллектуальной собственности, как элемента коммерческой реализации занималась Клеткина Ю.А. [3]. Современные тенденции и виденья оценки научно-технической и

экономической значимости объектов интеллектуальной собственности отмечали в своих исследованиях Кудашова В.И., Нечепуренко Ю.В., Синяк Н.Г. [4].

**Цель исследования.** Путём анализа и синтеза существующих методик и научных подходов к определению стоимости нематериальных активов, представленных в виде интеллектуальной собственности, выявить наиболее целесообразный вариант оценки объектов интеллектуальной собственности для бизнеса в государствах с развивающейся экономикой.

**Основные результаты исследования.** Ежегодно роль нематериальных активов, представленных в виде интеллектуальной собственности, возрастает по отношению к основным средствам, выступающих ранее базовой движущей силой в развитии бизнеса. Данная тенденция прослеживается среди крупного, корпоративного бизнеса, занимающего лидирующие позиции в мире (рис. 1) [5].

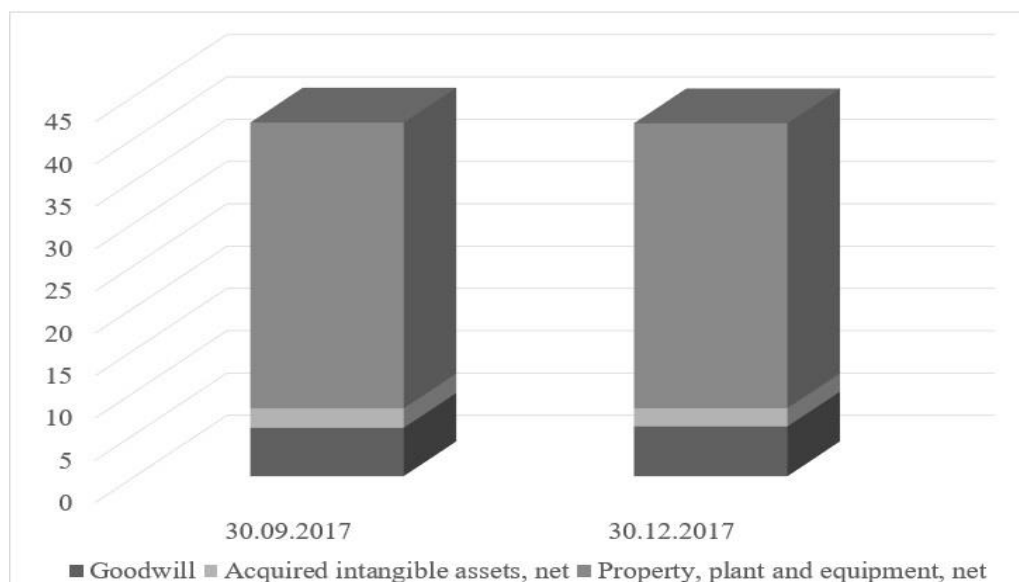


Рис. 1. Сопоставительная структура основных средств и нематериальных активов компании Apple Inc.

Данный факт даёт основания утверждать, что существенная доля нематериальных активов, так же, как и материальные, участвуют в формировании стоимости компании (одного из основных критериев привлекательности бизнеса для инвесторов).

Оценка объектов интеллектуальной собственности имеет ряд особенностей, обусловленных спецификой интеллектуальной собственности:

1) объекты интеллектуальной собственности (применительно к объектам авторского права) – это нематериальные информационные объекты (произведения), экземпляры которых можно легко тиражировать и распространять. При этом процесс увеличения экземпляров с точки зрения издержек производства является менее затратным, чем непосредственное создание предмета умственного труда человека. Именно эта характерная черта

обуславливает широкое существование пиратства, то есть использование интеллектуальной собственности без законных на то оснований;

2) в отличие от материальных активов, у интеллектуальной собственности помимо собственника существует также и автор, при этом часто случается, что эти два субъекта не совпадают. Данный факт является причиной различных правовых противоречий и в итоге сказывается на специфике оценки объектов интеллектуальной собственности;

3) обладателями имущественных прав на один и тот же объект интеллектуальной собственности одновременно могут являться несколько юридических и (или) физических лиц.

Перечисленные особенности влияют не только на саму оценку интеллектуальной собственности, но и обуславливают ее технологию. Таким образом, один и тот же объект интеллектуальной собственности может иметь несколько стоимостных значений в зависимости от объекта оцениваемых прав (лицензия может быть исключительной или неисключительной), способа и территории использования, а также срока действия прав, установленных законом или договором.

Учитывая экономическую составляющую, для предприятий развивающихся стран, уязвимых в отношении дополнительных и необоснованных затрат, оптимальным методом окажется тот, который менее затратный для реализации.

Среди современных подходов к оценке объектов интеллектуальной собственности наиболее распространёнными являются (рис. 2).



Рис. 2. Применяемые методические подходы к оценке интеллектуальной собственности на предприятиях

Охарактеризуем каждый из указанных выше подходов:

1. Сравнительный подход. Основная идея сравнительного подхода заключается в том, что стоимость прав на объект интеллектуальной собственности будет определена с помощью сопоставительного анализа цены данного предмета с ценами, по которым были проданы подобные объекты в недавнем времени. Использование сравнительного подхода полноценно может осуществляться только тогда, когда имеется возможность выбора среди подобных объектов интеллектуальной собственности (с набором аналогичных функций).

2. Затратный подход. Данный подход основан на принципах полезности и замещения. При использовании такого подхода стоимость интеллектуальной собственности определяется благодаря расчету затрат на воспроизведение оцениваемых ОИС в актуальных ценах, учитывая износ, затраты и т. п. Рассматриваемый подход имеет некоторые важные ограничения, если речь идет об оценке объекта с длительным сроком службы. Это обусловлено сложностями с определением степени морального старения технологического новшества. В отличие от сравнительного подхода результаты на основе активов, отражают совокупную стоимость прав на владение и собственности, в связи с этим в тех случаях, когда оцениваются частичные права владения, результаты будут неточными.

3. Доходный подход. В основе доходного подхода лежит принцип ожидания, в соответствии с которым стоимость объекта определяется величиной последующих финансовых доходов и преимуществ его собственника. В рамках доходного подхода проводится калькуляция будущие денежные потоки с пересчётом в настоящую стоимость.

Базируясь на основополагающих подходах к оценке интеллектуальной собственности, наиболее известными являются методики, представленные в табл. 1.

Таблица 1

Методики оценки объектов интеллектуальной собственности

Название метода	Наименование метода
1	2
Метод сравнения продаж	Используется при рыночном подходе, когда оцениваемый актив сравнивают с аналогичным объектом интеллектуальной собственности или с ценными бумагами, которые подкреплены нематериальными активами и были проданы на открытом рынке.
Метод стоимости замещения объекта оценки	В рамках этого метода проводится анализ совокупных затрат на производство объекта, который подобен оцениваемому объекту интеллектуальной собственности. Анализируются рыночные цены, которые актуальны на момент проведения оценки, учитывается при этом износ предмета оценки.
Метод восстановительной стоимости	Совокупная калькуляция затрат в рыночных ценах, которые существуют на момент оценивания объекта интеллектуальной собственности.
Метод исходных затрат	В основе лежит принцип суммирования первоначальных издержек, которые калькулируются с учетом актуальных условий изменения цен в конкретной отрасли хозяйства.
Метод дисконтирования денежного потока	Рассчитываются финансовые поступления для всех будущих периодов. После этого поступления конвертируют в стоимость с помощью применения ставок дисконтирования и использования техники расчета стоимости, приведенной к текущему моменту.
Метод прямой капитализации	Предполагается, что при достаточно большом значении временного периода дисконтированный денежный поток определяется путём деления усредненного ежегодного дохода на коэффициенту капитализации (реальная ставка дисконтирования и коэффициент амортизации (возврата капитала)).
Метод остаточного дохода	Предназначен для конвертирования дохода в стоимость. В этом случае дисконтированный денежный поток рассчитывается, как отношение репрезентативной величины дохода к коэффициенту капитализации.

1	2
Метод экспресс-оценки	Подразумевает расчет совокупного показателя эффективности на основе анализа динамики изменения совокупного денежного потока на всем периоде реализации инвестиционного проекта.
Расчет стоимости роялти	– определение стоимости лицензии через роялти, которые ранее устанавливались в заключенных лицензионных сделках, независимо от предметов лицензии; – калькуляция роялти на основе среднеотраслевых значений, которые сложились в данной отрасли на аналогичную или взаимозаменяемую продукцию.
Метод освобождения от роялти	Предполагается, что интеллектуальная собственность не относится к реальному владельцу, а находится во владении другого предприятия. Фирма предоставляет право собственности при условии уплаты дивидендов на основе лицензионного договора. В вычисляется потенциальная экономия издержек по оплате роялти, величина которая может рассматриваться как эквивалент рыночной стоимости объектов интеллектуальной собственности.
Метод избыточной прибыли	Используется чаще всего при оценке патентов и лицензий, торговой марки, франшизы, имущественных прав. Основывается на расчете экономических преимуществ, связанных с получением прибыли благодаря нематериальным активам, которые не отражены в балансе компании, но обеспечивают при этом прибыльность активам или собственному капиталу на высоком уровне.
Метод экспертной оценки	Это прогнозирование, которое основано на достижении согласия между квалифицированными членами экспертной группы в сфере интеллектуальной собственности.

Для формирования методики оценки объектов интеллектуальной собственности в условиях развивающейся экономики на предприятии рекомендуется использовать затратный и доходный подходы, так как сравнительный подход, в большинстве случаев, не позволяет найти аналогичного объекта интеллектуальной собственности, зачастую препятствует точной оценке нематериальных активов.

Рекомендуется использовать комплексный метод оценки интеллектуальной собственности (рис. 3).

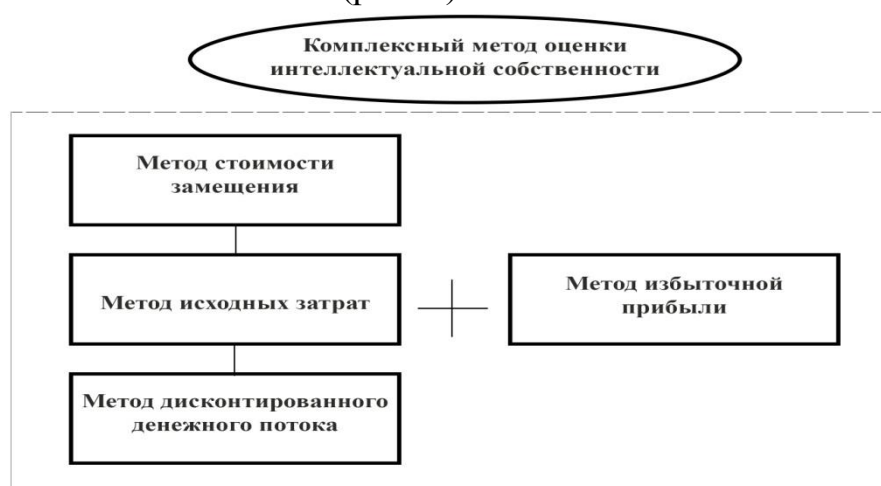


Рис. 3. Схематический вариант методики осуществления комплексной оценки объектов интеллектуальной собственности на предприятиях государств с развивающейся экономикой



**Выводы.** Для того, чтобы стоимость инновационно-ориентированного предприятия (основополагающего показателя успешности хозяйственной деятельности), функционирующего в условиях развивающейся экономики, отражала истинную величину всех активов, для потенциального привлечения дополнительного капитала, рекомендуется использовать комплексную методику оценки интеллектуальной собственности, которая позволит путём доходного и затратного подходов определить истинную стоимость компании без дополнительных затрат для бизнеса.

### Список литературы

1. Козырев, А.Н. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности / А. Н. Козырев, В. Л. Макаров. – М.: РИЦ ГШ ВС РФ. – 2003. – 398 с.
2. Вершинина, А.В. Инновационная технология в инвестиционном проекте: как оценить ноу-хау / А. В. Вершинина, Е. Р. Орлова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2015. – №45 (279). – С.2-13.
3. Клеткина, Ю.А. Оценка коммерческого потенциала интеллектуальной собственности / Ю. А. Клеткина // Российское предпринимательство. – 2008. – Том 9. – №12 – С. 70-75.
4. Кудашов, В. И. Оценка научно-технической и экономической значимости объектов интеллектуальной собственности / В. И. Кудашов, Ю. В. Нечепуренко, Н. Г. Синяк // Труды БГТУ. Серия 7: Экономика и управление. – 2016. – №7 (189). – С 25-32.
5. Aple Inc. Condensed consolidated statements of operations [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.apple.com/newsroom/2018/02/apple-reports-first-quarter-results>.

**УДК 657.421.1**

**П.Е. Житный**, *д.э.н., профессор*  
*Гуманитарно-педагогическая академия*  
*(филиал) ФГАОУ «Крымский*  
*федеральный университет им. В.И.*  
*Вернадского», Ялта, Россия*  
**Л.А. Леонова**, *к.э.н., доцент*  
*ГОУВПО «Донецкий национальный*  
*технический университет»,*  
*Донецк, Донецкая Народная Республика*  
**P.E. Zhitniy**, *doctor of economic sciences,*  
*professor*  
*Humanities and Education Science*  
*Academy (branch) of V.I. Vernadsky*  
*Crimean Federal University, Russia, Yalta*  
**L.A. Leonova**, *candidate of economic*  
*sciences, associate professor*  
*Donetsk National Technical University,*  
*Donetsk, Donetsk People's Republic*

**ПРОБЛЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ В УСЛОВИЯХ  
ГЛОБАЛИЗАЦИИ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

## PROBLEMS OF STATE CONTROL IN THE CONDITIONS OF THE WORLD ECONOMY GLOBALIZATION

*Аннотация.* В статье рассмотрены проблемы бухгалтерского мошенничества в финансово-промышленных группах, которые имеют место, как на территории постсоветского пространства, так и за рубежом. Выявлены способы незаконного обогащения и присвоения активов на основе приватизации, сращивании финансового и промышленного капитала, оптимизации налогообложения. Аргументирована необходимость разработки мероприятий по усилению государственного финансового контроля, позволяющих гармонизировать развитие бизнеса и повышение социальной справедливости.

*Ключевые слова:* бухгалтерское мошенничество, финансово-промышленные группы, приватизация, капитал, чистые активы, гудвилл, аудит, финансовый контроль.

*Abstract.* The article deals with the problem of accounting fraud in the financial-industrial groups, which take place on the territory of the former Soviet Union and abroad. The ways of illicit enrichment and misappropriation of assets through privatization, merging of financial and industrial capital, tax optimization. It justifies a necessity of development of measures to strengthen public financial control and to harmonize the development of business and improvement of social justice.

*Keywords:* accounting fraud, financial-industrial groups, privatization, equity, net assets, goodwill, audit, financial control.

Несовершенство законодательства и методов государственного контроля приводит к возможностям манипулирования финансовыми ресурсами и вывода активов с предприятий. Способами незаконного обогащения становятся: создание финансовых пирамид, обман партнеров, хищение государственных средств, невозврат кредитов, привлечение денежных средств у населения и банкротство финансовых компаний, рейдерские захваты. Перечисленные способы связаны с прямым нарушением морально-этических принципов и законов государства. В таких случаях мошенничества четко прослеживаются потерпевшие лица, которые могут быть истцами. Но есть также способы мошенничества, при которых нарушения завуалированы и потерпевшей стороной является непосредственно государство, общество, народ. Такие способы можно охарактеризовать как бухгалтерское мошенничество, связанное с недостоверной оценкой активов и обязательств, завышением расходов, занижением доходов, финансовыми манипуляциями.

Примерами бухгалтерского мошенничества являются: покупка запасов по завышенной стоимости через оффшорные фирмы, перечисление средств за фиктивные услуги, завышение смет капитального строительства, экспорт продукции по завышенной стоимости для увеличения налогового кредита по НДС, создание фиктивных финансовых инструментов, схемы с давальческим сырьем, страховые контракты, аренда, роялти и многое другое.

Еще в 1972 году профессор Жуков Г. писал: «Целью бухгалтерского учета при капитализме в условиях конкуренции является вуалирование настоящих процессов хозяйственной деятельности, фальсификация данных, которые публикуются, о прибылях и имущественном состоянии предприятия в

интересах частных собственников. С помощью так называемой коммерческой тайны данные учета скрываются от работников» [1].

Проблемами государственного регулирования в интегрированном бизнесе занимались такие ученые, как Головки В. [8], Костюченко В. [9], Цветков В. [10], Гетьман В. [15] и другие. Однако, несмотря на большое количество исследований интеграции и консолидации бизнеса, создания олигархических монополий не получили должного внимания вопросы искажения учетных данных, манипуляций с финансовой отчетностью, сокрытия прибыли в условиях развития региональных монополий и приватизации промышленности.

В настоящее время эти проблемы требуют разработки конкретных мероприятий по усилению государственного финансового контроля. В этой связи целью исследования является формирование новых подходов в регулировании бухгалтерского учета, обеспечивающих эффективное функционирование бизнеса не только в пользу предпринимателей, но и общества в целом.

Исследователи отмечают, что акционирование государственных предприятий в России имеет много общего с «менеджерской приватизацией» [6]. То же самое можно сказать и о приватизации в Украине и непосредственно в Донбассе. Действительно, существенная доля акционируемого имущества приобреталась именно должностными лицами администрации предприятия. Вместе с тем, увеличение числа относительно крупных частных собственников в благоприятных для администрации предприятия условиях не дает гарантии активной хозяйственной деятельности. При сохранившейся в настоящее время инфляции курс акций приватизированных предприятий снижался, а при снижении курса акции у сторонних инвесторов и администрации АО появлялась возможность по низкому курсу приобрести большой пакет акций. Истинная цена полученных по закрытой подписке акций выявится по прошествии значительного периода времени [7].

С переходом к рыночной экономики помимо приватизации имело место сращивание банковского и промышленного капиталов, подобно тому, что имело место на Западе. Тесное переплетение капиталов банковских и промышленных предприятий установление между ними прочных кредитных отношений и других связей требует особого изучения на предмет бухгалтерского мошенничества. Характерной особенностью экономики Украины и непосредственно Донбасса стала интеграция хозяйственной деятельности экономических субъектов. Формы интеграции разнообразны, но наибольшее распространение получили финансово-промышленные группы, создаваемые путем объединения бизнеса, такие как «Индустриальный союз Донбасса», «Систем Кэпитал Менеджмент», «МАКО» [8]. При объединении бизнеса чистые активы двух или более предприятий соединяются в одну учетную единицу. Интеграция компаний может быть горизонтальной, вертикальной, а также мультииндустриальной [9].

Исследователи указывают на плюсы и минусы вертикальной интеграции. Так, плюсами вертикальной интеграции считают: увеличение скорости производства товара за счет оптимизации внутренних процессов ранее разных

предприятий; сокращение издержек на производство продукции; уменьшение зависимости от внешней среды. Минусами же вертикальной интеграции являются: вхождение в новый рынок, что требует опыта работы на этом рынке; уменьшение гибкости, так как теперь надо учитывать и нужды приобретенного предприятия [10]. Однако наиболее важным недостатком является то, что вертикально-интегрированные компании создают региональные монополии. Именно поэтому особенно важно государственное регулирование.

В сжатом виде появление финансового капитала и его суть охарактеризовал еще В. И. Ленин: «Концентрация производства; монополии, вырастающие из нее; слияние и сращивание банков с промышленностью – вот история возникновения финансового капитала и содержание этого показателя» [11]. Финансовый капитал – это банковский монополистический капитал, сросшийся с монополистическим капиталом промышленности и других отраслей экономики [12]. Основной формой финансового капитала является финансовая группа. Первоначально финансовые группы в США носили семейно-династический характер: Морганы, Рокфеллеры, Дюпоны, Ротшильды и т.д.

Возвращаясь к финансово-промышленным группам Донбасса, следует отметить, что практически все они по желанию впервые представили финансовую отчетность по МСФО в 2005 году с вступлением в силу МСФО (IFRS) 1 «Принятие Международных стандартов финансовой отчетности впервые». При переходе группа должна была подготовить вступительный баланс по МСФО. Он является отправным пунктом для ведения учета группы в соответствии с МСФО. Чрезвычайно важным является то, что внедрение МСФО было на руку крупному бизнесу. Составленная по международным стандартам финансовая отчетность подлежала проверке независимой аудиторской компанией, желательно международного уровня. В Донбассе активно привлекались услуги компаний «большой четверки»: Price waterhouse Coopers, Deloitte, Ernst & Young, KPMG. Стоимость оказания услуг по трансформации и аудиту у данных компаний достаточно высокая, но собственники не жалели средств. Очевидно, что целью таких затрат была легализация своего бизнеса, сформированного в процессе сомнительной приватизации и получение доверия со стороны аутсайдеров. В этой связи целесообразно проанализировать и сопоставить стоимость чистых активов предприятий до и после процесса трансформации. Интересно, что одной из особенностей при переходе на МСФО было то, что все предприятия использовали справедливую стоимость для оценки основных средств на дату перехода. Для соответствия требованиям стандартов справедливая стоимость объектов должна быть надежно оценена с помощью профессионального оценщика. Таким образом, можно выявить, на сколько стоимость основных средств на момент приватизации отличалась от справедливой стоимости на момент трансформации финансовой отчетности. Хотя надо констатировать, что прошло уже слишком много времени и после перехода на международные стандарты по сути уже нельзя говорить о реприватизации или национализации бизнеса.

Обнаружение различного рода искажений финансовой отчетности, а также адекватная оценка аудиторских рисков, связанных с этим, и принятие необходимых мер по предотвращению нарушений и повышению надежности финансовой отчетности является важнейшей задачей аудита в ходе аудиторской проверки. В международных стандартах аудита (МСА) этим вопросам посвящен стандарт МСА 240 «Ответственность аудитора по рассмотрению мошенничества и ошибок в ходе аудита финансовой отчетности» [16].

Тем не менее, насколько можно доверять аудиторскому заключению, если оно составлено за деньги, а доходы международных аудиторских фирм достигают по несколько миллионов долларов в год. В тех случаях, когда нарушения носят серьезный характер и являются преднамеренным мошенничеством, аудитор обязан сообщить правоохранительным органам, однако у него должно быть коммерческого интереса. В этой связи целесообразно говорить о переходе к государственному аудиту.

Решение проблемы, на наш взгляд, сводится к оптимальному регулированию степени вмешательства государства при реализации им контрольной функции в деятельность хозяйствующих субъектов, по сути к усилению государственного финансового контроля.

Под государственным финансовым контролем понимается контроль со стороны государства, объектом которого являются хозяйственные процессы и денежные отношения сферы материального производства и непромышленной сферы. В современных условиях хозяйствования наряду с материальным производством интенсивно развиваются финансовые рынки и используются разнообразные финансовые инструменты. В этой связи, необходим особый государственный контроль за деятельностью банков, фондовых бирж, страховых компаний и других финансовых институтов. В сложившихся условиях развития экономики необходимо государственное регулирование эффективности интеграции и функционирования бизнеса. Для этого требуется разработка мероприятий макроэкономического уровня.

Первое. Перераспределение собственности от неэффективно хозяйствующих субъектов к эффективным. Причем, такое перераспределение должно осуществляться не через политические кампании и юридические процедуры, а путем обеспечения нормальной рыночной конкуренции. Усиление механизмов конкуренции на рынке является главным направлением ликвидации негативных последствий процесса приватизации.

Второе. Реструктуризация предприятий на основе долгосрочных инвестиций, что возможно только с развитием благоприятной политической ситуации и улучшением предпринимательской среды.

Третье. Внедрение эффективных механизмов соблюдения интересов акционеров и урегулирование взаимоотношения между мелкими собственниками и управляющими собственностью.

Четвертое. Усиление государственных антимонопольных мер с целью повышения конкурентоспособности предприятий и развития бизнеса.

Пятое. Создание структуры государственного аудита для контроля финансово-хозяйственной деятельности корпоративных групп и подтверждения информации, представленной в их финансовой отчетности.

Кроме того, для сокращения бухгалтерского мошенничества необходимо создать справедливую систему налогообложения деятельности предприятий на основе дифференцированного подхода к налогообложению прибыли. Для реализации такого подхода необходимо разработать специальные статистические формы отчетности.

Перечисленные мероприятия требуют дополнительного, более детального анализа с точки зрения внедрения их в условиях определенной институциональной системы, но на сегодняшний день, они могут быть определяющими при выходе из глубокого экономического кризиса.

### Список литературы

1. Соколов, Я.В. История бухгалтерского учета / Я.В. Соколов, В.Я. Соколов. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 272 с.
2. Международные стандарты финансовой отчетности: издание на русском языке. - М.: Аскери - АССА, 2012. – 1600 с.
3. Исследования Фонда ИТМ. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.itm.iatp.org.ua>
4. Highlights of IFRS research. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.freelibrary.com>
5. Смагина, М.Н. Трансформация финансовой отчетности в МСФО: этапы, способы составления и проблемы. Проблемные аспекты трансформации отчетности украинских компаний при внедрении международных стандартов / М.Н. Смагина, Ю.В. Топильская // Социально-экономические явления и процессы. - 2012. – №3. - С. 152 – 159.
6. Пустовалов, А. Р. Приватизация и национализация в Западной Европе / А.Р. Пустовалов. - С.-Пб.: 2009. – 241 с.
7. Экономика переходного периода / Под ред. В. В. Радаева, А. В. Бузгалина. – М.: Изд-во МГУ, 2005. – 410 с.
8. Головки, В. Олигархи из города роз. Становление и развитие крупного капитала Донбасса (1991–2012 гг.) / В. Головки. — К.: Институт истории Украины НАН Украины, 2012. — 74 с.
9. Костюченко, В.М. Consolidated financial statements: the similarities and differences between IFRS, Russian and Ukraine accounting standards / В.М. Костюченко // Вестник Сев ГТУ, Экономика и финансы. - 2006. - №73. – С.152 – 160.
10. Цветков В. Вертикальная интеграция и ФПП / В. Цветков // Экономист. – 2003 - №3. - С. 11-24.
11. Ленин В.И. Полн. собр. соч., т. 27. - 344 с.
12. Политическая экономия / Медведев В. А., Абалкин Л. И., Ожерельев О. И. и др. – М.: Политиздат, 1988. – 735 с.
13. Vincent Carosso, Investment Banking in America // Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1970. - P. 80-82.
14. Enron. История скандала. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://news.bbc.co.uk/hi/russian/business/newsid\\_1787000/1787792.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/russian/business/newsid_1787000/1787792.stm)
15. Гетьман, В.Г. Закон «Сарбейнса-Оксли 2002 г.» - важный инструмент, используемый в США в борьбе с мошенничеством в финансовой отчетности / В.Г. Гетьман // Международный бухгалтерский учет. - 2006. - № 7(91). - С. 9-20.
16. Международные стандарты аудита и Кодекс этики профессиональных бухгалтеров. – М.: МЦРСБУ, 2010. – 699 с.

**Е.Ю. Забавина**, к.э.н., доцент

**Н.С. Беспалова**

ГОУВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,  
Донецк, ДНР

*E.Y. Zabavina, candidate of economic  
sciences, associate professor*

*N.S. Bespalova*

*Donetsk National Technical University  
Donetsk, DPR*

## **ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЯХ**

### **PECULIARITIES OF DEVELOPMENT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN RUSSIAN AND FOREIGN OIL AND GAS COMPANIES**

*Аннотация. В статье представлен сравнительный анализ корпоративной социальной ответственности в российской и американской транснациональных корпорациях. Выявлена специфика развития корпоративной социальной ответственности в российской и зарубежной нефтегазовых компаниях.*

*Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, нефтегазовая компания, транснациональная компания, глобализация*

*Abstract. The article presents a comparative analysis of corporate social responsibility in Russian and American transnational corporations. The specifics of the development of corporate social responsibility in Russian and foreign oil and gas companies are revealed.*

*Keywords: corporate social responsibility, oil and gas company, transnational company, globalization*

**Постановка проблемы.** Сфера корпоративной социальной ответственности (далее – КСО) занимает важное место в политике международных компаний, поскольку влияет как на финансовое состояние компании, так и на ее деловую репутацию. Мировые тенденции на примере Европы и США показывают, что компании накопили значительный опыт применения данного подхода в ведении бизнеса, в то время как российские компании лишь недавно стали его использовать в своей деятельности и, таким образом, концепция социальной ответственности корпораций еще не достаточно развита.

Авторское определение понятия КСО: КСО – это методы и принципы ведения бизнеса, направленные на увеличение его доходности и стоимости нематериальных активов путём соблюдения этических, экологических и социальных норм, предписанных законодательством и выработанных обществом.

Объектом исследования является корпоративная социальная ответственность бизнеса. Предметом исследования являются особенности развития корпоративной социальной ответственности в российских и зарубежных нефтегазовых компаниях.

Актуальность вопросов КСО также обуславливается глобализационными процессами в мировой экономике и на мировом рынке. В условиях роста конкуренции на мировом экономическом пространстве транснациональные корпорации постоянно находятся в поисках способов увеличения своего влияния на рынок. В процессе работы такие компании сталкиваются с большим числом требований, которые вынуждают их обращать все большее внимание на социальную сферу своей деятельности. Из этого следует, что компаниям необходимо находить рациональное соотношение экономических и социальных результатов своей деятельности, чтобы превосходить своих конкурентов на мировом рынке. Применение практики КСО дает компаниям определенные привилегии в производственной деятельности, позволяет увеличить нематериальные активы.

Нефтегазовые компании до сих пор остаются стратегическими предприятиями некоторых стран, формируют большую или значительную часть бюджетов государств. Компании «ЕххонMobil» и «Лукойл» привлекают особый интерес для проведения анализа КСО, так как это компании-лидеры по производству нефти и газа, как в национальном, так и в международном масштабе.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Теоретическим и практическим аспектам КСО посвящены научные публикации и исследования как отечественных, так и зарубежных авторов. Важную роль в разработке концепции КСО сыграли работы экономистов М. Фридмана, А. Берли и Г. Минза, Г. Боуэна, А. Кэролла, К. Уолтона, Дж. МакГира и других. Можно отметить, что в России исследования на данную тему начали проводиться сравнительно недавно и, хотя, количество исследований на данную тему с каждым годом увеличивается, остается ряд недоработанных вопросов, связанных с российской спецификой реализации КСО. Среди российских авторов, которые в своих работах освещали аспекты КСО, можно выделить таких исследователей, как Ю. Е. Благов, Г.Л. Тульчинский, О. А. Канаева, И. Ю. Беяева.

Невзирая на большое количество исследований специфики внедрения и реализации КСО не существует единого определения данного понятия.

Например, Всемирный деловой совет по устойчивому развитию дает следующее определение: «КСО – это концепция, согласно которой компании на добровольной основе учитывают социальные и экологические факторы в своих бизнес процессах и во взаимоотношениях с заинтересованными сторонами» [1].

По мнению автора, наиболее полное определение понятия КСО сформулировано экспертами в области стандартизации и отражено в Международном Стандарте ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности». В нем говорится, что «социальная ответственность – это ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на



общество и окружающую среду через прозрачное и этичное поведение, которое: содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества; учитывает ожидания заинтересованных сторон; соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения; интегрировано в деятельность всей организации и применяется в ее взаимоотношениях» [2].

**Цель исследования.** Целью исследования является проведение сравнительного анализа и выявление общих и различных черт в практике применения и развития КСО в российской и американской нефтегазовых корпорациях.

**Основные результаты исследования.** Для реализации поставленной в исследовании цели проведем сравнительный анализ практики применения и развития КСО в российской транснациональной корпорации «Лукойл» и американской компании «ExxonMobil». В компании «Лукойл» был принят Социальный Кодекс, документ является инструментом применения внутренних и внешних стратегий КСО для компании.

Специальные отчеты (Sustainability Report, Corporate Responsibility Report и т. п.) компаний, посвященные в том числе социальной ответственности, часто ссылаются на принципы устойчивого развития ООН; экологические и социальные показатели приведены в соответствии с рекомендациями Global Reporting Initiative. Нефтегазовые компании объединяются в ассоциации – «Инициатива по прозрачности в добывающей отрасли» (EITI), Международная ассоциация представителей нефтегазовой промышленности по охране окружающей среды и социальным вопросам (IPIECA). Перечисленные выше западные компании являются членами обоих объединений; российские компании в лице «Башнефти» представлены только во втором.

Наконец, компании, позиционирующие себя как социально ответственные, проводят оценку новых проектов с учетом косвенного воздействия на общество. Если в некоторых странах информация об экологических рисках требуется в обязательном порядке для получения разрешения на ввод новых мощностей, то социальные риски и способы их сглаживания отмечаются компаниями добровольно. Компания «ExxonMobil» зафиксировала свои стратегические намерения в области КСО в программном документе «Политика в области здоровья, безопасности и экологии».

Отметим, что в рассматриваемых компаниях заложены высокие стандарты охраны окружающей среды и стандарты по обеспечению промышленной безопасности. «Лукойл» на постоянной основе вкладывает средства в утилизацию производственных отходов. Это и есть реализация принципа ответственности, который действует на протяжении всего жизненного цикла продукции, и благодаря ему внедряются наилучшие доступные технологии. Данными действиями «Лукойл» выполняет решения Правительства РФ относительно новой системы экологического нормирования.

Тем не менее, не смотря на цели, с которыми компании следуют концепции КСО, они получают в результате такие выгоды:

- за счет программ в области образования и здравоохранения повышается качество местной рабочей силы, доступной для компании;
- субсидирование доступа к энергии и помощь местному бизнесу позволит в долгосрочном периоде получить стабильный спрос на продукцию компании;
- создание и ремонт сопутствующей инфраструктуры позволяют избежать внештатных ситуаций и еще больших расходов на устранение последствий аварий;
- помощь бедному населению вызывает положительный отклик у потенциальных инвесторов и работников, правозащитников, представителей органов надзора.

Результаты системы управления в «Лукойле» оценивают на основании мониторинга, который состоит из таких составляющих: аудиты, производственный контроль, корпоративный надзор. Основные показатели деятельности в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды разрабатываются на всех уровнях управления и подлежат нормированию и измерению.

В 2012 году вступили в действие требования Правительства РФ, в соответствии с которыми с 2012 года введены повышающие коэффициенты к платежам за выбросы загрязняющих веществ более 5% от объема добытого попутного нефтяного газа. При недостижении 95% утилизации попутного нефтяного газа выбросы от факельных систем признаются сверхлимитными (применяются повышающие коэффициенты). В 2015 году компания увеличила уровень утилизации попутного нефтяного газа до 88,0%, что значительно выше среднероссийского показателя (78,9%). Около 215 миллиардов рублей за последние 5 лет компания инвестировала в мероприятия по охране окружающей среды и на обеспечение экологической безопасности (большая часть которых пошла на погашение выплат по экологическим платежам и штрафам, т.к. еще не достигла уровня утилизации в 95%). Так как экологические платежи и штрафы резко увеличили затраты компании, то компания вынуждена была снижать уровень выбросов загрязняющих веществ, то есть меры по увеличению утилизации попутного нефтяного газа были приняты скорее для выгоды компании с финансовой точки зрения, нежели с точки зрения соблюдения норм КСО.

Компания «ЕххонMobil», планируя новый крупный проект, анализирует возможные последствия воздействия на окружающую среду, социально-экономическую сферу и на здоровье людей. В первую очередь подвергаются анализу и исследованиям дороги, трубопроводы или оборудование - то, что может стать источниками такого воздействия, затем проводится оценка рисков и разрабатывается стратегия ликвидации или снижения этих рисков. Этот механизм запускается на всё время функционирования нового проекта. В данной компании, в отличие от «Лукойла» руководство проектом является более гибким и находится в стадии постоянного совершенствования и анализа изменений.

«Лукойл» является активным и постоянным участником региональных проектов, направленных на улучшение жизни местного населения в регионах своей деятельности. Также у компании налажены связи с местными властями, что связано с совместной реализацией социальных проектов (табл. 1).

Таблица 1

Виды социальной ответственности компании «ЛУКОЙЛ» [3]

Программы социальных инвестиций	Программы спонсорства и благотворительности
<p><u>Поддержка детских домов и детских образовательных учреждений:</u> стипендии, поездки в детские лагеря</p> <p>Проект по обучению молодых специалистов из числа малообеспеченных детей и детей из детских домов.</p> <p><u>Образовательные программы</u></p> <p>Именные стипендии и гранты студентам 15 ВУЗов и усовершенствование материально-технической базы. Работа по координации образования, науки и производства. За 5 лет компания увеличила выплаты стипендий (на 58,1%) и выплаты по грантам (на 26,0%).</p>	<p><u>Культурное и историческое наследие</u></p> <p>Постоянная помощь ряду больших российских музеев и творческим коллективам, участие в процессе восстановления религиозных традиций и культуры</p> <p><u>Адресная помощь</u></p> <p>Выплата ежегодных денежных пособий фронтовикам-нефтяникам, ветеранам Великой Отечественной войны и трудового фронта. Поддержка семьям военнослужащих, погибших в локальных конфликтах.</p> <p><u>Взаимодействие с народами Крайнего Севера</u></p> <p>Заклучения социально-экономических договоров развития регионов и мест проживания коренных народов, что способствует сохранению традиционного образа жизни</p> <p><u>Спорт</u></p> <p>Поддержка российских спортивных команд. Генеральный спонсор российской сборной команды по лыжным гонкам и партнер Федерации лыжных гонок России.</p>
<p><u>Поддержка медицинских учреждений</u></p> <p>Поддержка для ряда больших специализированных медицинских научно-исследовательских центров. Развитие системы медицинских услуг в регионах присутствия.</p> <p><u>Конкурс социальных проектов</u></p> <p>Ежегодный конкурс, который проводится среди 10 субъектов РФ. Бюджет конкурса 2012 года составил около 2,7 млн долл.</p>	<p>В рамках поддержки олимпийского движения сотрудничество с «Фондом поддержки олимпийцев России», который оказывает адресную помощь спортсменам из сборных команд России по олимпийским видам спорта.</p> <p><u>Донорские акции</u></p> <p>Это одна из форм корпоративного волонтерства, такие акции проводятся с 2010 года.</p> <p><u>Корпоративные музеи компании</u></p> <p>Музейная сеть компании состоит из музея ОАО «Лукойл» и более чем 25 музеев организаций. В Музее компании постоянно проводятся учебные занятия со студентами по изучению истории нефтяной отрасли России и корпоративной культуры.</p>

Воплощение в жизнь социально-благотворительных программ – это одна из первоочередных стратегических целей компании, которая даёт возможность сотрудничать и развивать отношения с органами государственной власти и местного самоуправления, а также региональными сообществами. Этим «Лукойл» способствует улучшению социально-экономического положения регионов как хозяйствующий субъект.

Ключевым направлением социальных расходов «ExxonMobil в США является Национальная инициатива в области физики и математики – это самая большая корпоративная социальная программа в США и во всем мире,

направленная на повышение качества американского школьного образования в точных науках.

В 2007 г. «ЕххонMobil» стала партнером-учредителем этой инициативы, вложив 125 млн. долл. в ее долгосрочное развитие. Тесное сотрудничество «ЕххонMobil» и ряда других крупных корпораций, заинтересованных в подготовке высококвалифицированных технических кадров, с федеральным правительством, администрациями штатов, национальными академиями и неправительственными фондами является одним из положительных примеров государственно-частного партнерства в социальной сфере США.

Однако, неоспоримо, что компания также выделяет средства для реализации социально значимых проектов и в странах помимо США. К данным проектам относится широкая программа по борьбе с малярией в странах Африки и Азиатско-Тихоокеанского региона, большие вложения в сферу профессионального обучения и на поддержку предпринимательства женщин и меньшинств в странах, которые развиваются, а также развитие социальной инфраструктуры.

На сегодняшний день, многие компании-лидеры нефтегазовой отрасли придерживаются примерно одинаковой политики. Анализируемые компании схожи в том, что придерживаются строгой политики по сокращению выбросов в атмосферу и активно принимают участие в развитии местных сообществ. Сходство в политиках КСО может быть объяснено тем, что компании перенимают опыт компаний-конкурентов и, таким образом, копируют действия друг друга и из-за этого политика КСО в таких компаниях стала схожей.

Итак, покажем различия в политике данных нефтегазовых компаний. В первую очередь, «Лукойл» – участник Глобального Договора ООН, а «ЕххонMobil» таковым не является. Многие компании выбрали путь внедрения возобновляемых источников энергии и дальнейшее развитие в данном направлении, а американская компания ставит в приоритет вложение средств в проекты, связанные со снижением выбросов парниковых газов в атмосферу.

Рассмотрим еще ряд признаков, по которым можно обозначить отличия между американской и российской компаниями.

1. Основные стейкхолдеры по степени важности в «ЕххонMobil»: персонал, потребители, сообщество, акционеры; в «Лукойл» - государство, собственники, персонал, потребители.

2. Стимулирующие силы развития КСО в компании «ЕххонMobil» - это сама корпорация, некоммерческие организации и сообщество, государство; в «Лукойл» - государство (верховная исполнительная власть), сама корпорация, местные власти.

3. Роль неправительственных и некоммерческих организаций в бизнес-среде (в которой находится компания «ЕххонMobil» и, которая непосредственно влияет на ее деятельность): многочисленны и многообразны, одни из основных двигателей, мотивирующих или сотрудничающих с бизнесом в вопросах КСО (Гринпис, Бизнес в Сообществе и т.п.), большое влияние на общественное мнение и реальные механизмы давления на бизнес в целом. Влияние неправительственных организаций для компании «Лукойл»: пока

сравнительно немногочисленны, скорее помогают развивать КСО, а не являются его двигателем, вопросы КСО пока не достаточно известны в обществе и не обладают существенным влиянием.

4. Тенденции социальной отчетности: в «ExxonMobil» - социальная отчетность инициируется самой компанией, стандарты социальной отчетности хорошо адаптированы и широко применяются, а также адаптированы для большинства стейкхолдеров; в «Лукойл» - социальная отчетность в основном ориентирована на государство и акционеров и в меньшей степени - на общество.

Тенденции компании «Лукойл» в осуществлении политики КСО:

- постоянное совершенствование качества своей продукции;
- активное финансирование детских домов, образовательных, спортивных, медицинских и культурных учреждений;
- реализация собственных социальных проектов;
- особое внимание проблемам экологии;
- постоянный участник жизни местных общин.

В этом наблюдается схожесть с КСО «ExxonMobil». Однако в социальном направлении внешней КСО американская компания активно внедряет собственные международные проекты для решения глобальных проблем. В то время как «Лукойл» уделяет внимание в основном однотипным и локальным проектам.

Схожесть компаний также в том, что они считаются с мнениями заинтересованных сторон и учитывают их интересы, таким образом, компании минимизирует свою нефинансовые риски. Реализация социальных и благотворительных программ на постоянной основе повышает репутацию компаний, что является дополнительным преимуществом для инвесторов. Тем не менее, процессы КСО происходят частично отдельно от других процессов в компании, поэтому, по различным причинам, они могут быть экстренно прерваны или приостановлены в связи с непредвиденной ситуацией или из-за неожиданных трудностей, отсутствия ресурсов и т. д.

**Выводы.** Согласно результатам исследования, можно говорить о том, что специфика применения и развития КСО в российских и зарубежных нефтегазовых компаниях отличается. Это связано с особенностями менталитета, законодательства и условиями среды существования компаний в целом. Для российских компаний характерна ориентация на соблюдение законодательства, с целью минимизации рисков наложения штрафов государством, в то время как для зарубежных компаний в приоритете находится развитие бизнеса и изменение стиля жизни.

### Список литературы

1. Стратегия ЕС на 2011-2014 гг. в области корпоративной социальной ответственности. Brussels, 25.10.2011. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN>;
2. ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.ksovok.com/doc/iso\\_fdis\\_26000\\_rus.pdf](http://www.ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf).
3. UN Global Compact Participants // Official site of the UN Global Compact Office

[Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/index.html>.

4. Ассоциация менеджеров. О принципах корпоративной социальной ответственности [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.peopleinvestor.ru/uploads/analythics/memorandum\\_cr\\_2006\\_rus.pdf](http://www.peopleinvestor.ru/uploads/analythics/memorandum_cr_2006_rus.pdf).

УДК 339.372

**Н.А. Канищева**, к.э.н., доцент  
ФГБОУ ВО «Новгородский  
государственный университет  
имени Ярослава Мудрого»,  
Великий Новгород, Россия  
**N.A. Kanishcheva**, candidate of  
economic sciences, associate  
professor,  
Yaroslav-the-Wise  
Novgorod State University  
Novgorod, Russia

## АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ КОНТРОЛЛИНГА ТОВАРОВ

### ANALYSIS OF INDICATORS OF EFFICIENCY OF IMPLEMENTATION OF CONTROLLING OF THE GOODS

*Аннотация:* В статье рассмотрены методические аспекты внедрения контроллинговой службы для торгового предприятия на основе изучения теоретических основ управления товарными запасами с использованием системы контроллинга. Предложенный алгоритм внедрения службы контроллинга позволяет дать оценку эффективности деятельности внедряемой системы на предприятии.

*Ключевые слова:* контроллинг, методика, торговая организация, товары.

*Abstract.* The article discusses the methodological aspects of the introduction of controlling service for a commercial enterprise based on the study of the theoretical foundations of inventory management using controlling system. The proposed algorithm for the introduction of controlling service allows to evaluate the effectiveness of the implemented system in the enterprise.

*Keywords:* controlling, methodology, trade organization, goods.

**Постановка проблемы.** Особое место в сохранении конкурентных преимуществ отводится системе управления, которая основана на оптимальном сочетании процессов совершенствования внутренних механизмов функционирования и своевременном внедрении инновационных методов. Одна из тенденций распространения современных технологий – это изменение организационных процессов посредством нововведений, в частности и контроллинга.

**Анализ предшествующих исследований и публикаций.** Управление товарными запасами освещается в исследованиях Александрова Ю.Л., Гунякова

Ю.В., Дашкова Л.П., Чаплиной А.Н., Памбухчиянц В.К., Памбухчиянц О.В., Хайруллиной М.В. и др.

Сущность контроллинга и его методов достаточно широко освещена в работах таких учёных, как Безрукова Т.Л., Вебер Ю., Данилочкина Н.Г., Жевага А.А., Карминский А.М., Фалько С.Г., Шеффер У. и др.

**Цель** исследования заключается в формировании механизма управления товарными запасами с использованием контроллинга, обеспечивающего развитие торгового предприятия.

**Основные результаты исследования.** Результативное внедрение и функционирование системы контроллинга позволяет торговому предприятию минимизировать временные затраты на адаптацию к изменениям внешней и внутренней среды, оптимизировать управленческий риск, предвидеть будущее, не подвергая при этом себя опасности банкротства, сделать торговую организацию прибыльной и конкурентоспособной.

Повышение эффективности системы контроллинга в торговых организациях представляется в качестве динамического процесса количественных и качественных изменений системы, структурно поддерживаемых организационным развитием, с учётом нестабильной внешней среды. Можно выявить два ключевых направления повышения эффективности системы контроллинга товарных запасов для торговой организации:

- максимизация эффектов (результатов) от внедрения системы контроллинга;
- минимизация затрат (используемых ресурсов), вызвавших этот результат (затрат на распространение нововведений и достижение практического использования идей контроллинга).

Эффективность деятельности службы контроллинга товарных ресурсов оценивается для каждого её вида. При этом следует акцентировать внимание на распределении критериев по областям: характеристика товаров, поставщики, покупатели, бизнес-процессы (таблица 1).

В качестве критерия оценки внедряемой системы контроллинга товарных запасов рассматривают эффективность управления, в связи с чем выделяют:

- управленческую эффективность. Эффективность управления характеризуется достигнутыми показателями по всей деятельности, поэтому управленческая эффективность – это результативность обеспечения социально-экономического развития торговой организации;
- экономическую эффективность, которая обеспечивается взаимодействием ресурсов, что находит отражение в расходах и экономических результатах деятельности (сопоставление величины ресурсов с показателями их использования); полученные числовые значения целесообразно рассматривать в динамике, т.е. в сопоставлении с предыдущими периодами, а также с планом;
- социальную эффективность, которая достигается посредством единства индивидуальных, коллективных и общественных интересов; непосредственно проявляется в развитии потенциала персонала, а также в повышении степени удовлетворённости покупателей [3].

Показатели оценки эффективности контроллинга товарных запасов по блокам

Блоки	Показатели эффективности			
	Экономическая	Социальная	Организационная	Обобщающий показатель
Товарные запасы	- скорость обращения товарных запасов, оборотов	- коэффициент широты ассортимента	- рациональность системы планирования	Обобщающий показатель по товарным запасам
Покупатели	- доля рынка, %	- степень удовлетворённости потребителей качеством товаров; - степень удовлетворённости качеством обслуживания	- рациональность сбытовой политики	Обобщающий показатель по покупателям
Бизнес-процессы	- затратноотдача по хранению товарных запасов, руб.	- рациональность мотивационной политики; - микроклимат в коллективе; - профессиональные качества	- качество информационных потоков; - эффективность целеполагания; - степень координации и согласованности действий	Обобщающий показатель по бизнес-процессам
Поставщики	- степень выполнения плана договорных обязательств, %	- организация процесса оплаты с поставщиками	- рациональность системы работы с поставщиками	Обобщающий показатель по поставщикам
Обобщающие показатели	Обобщающий показатель экономической эффективности	Обобщающий показатель социальной эффективности	Обобщающий показатель организационной эффективности	Обобщающий показатель эффективности системы контроллинга

В таблицах 2 и 3 представлена методика определения качественных показателей оценки эффективности, которые разделены на две группы: социальные и организационные. Перечисленные показатели могут быть оценены лишь с использованием метода экспертных оценок. Выбранные эксперты должны быть компетентны, что позволит адекватно, объективно и в полной степени оценить полученные результаты эффективности контроллинга товарных запасов. Профессиональный уровень экспертов и сфера их интересов – решающие факторы при анализе эффективности службы контроллинга на торговом предприятии.



Таблица 2

Результаты оценки качественных показателей эффективности управления до и после внедрения контроллинга (социальная эффективность)

Вопросы	2017 г.	2018 г.
Организация процесса оплаты с поставщиками		
- вся ли задолженность обеспечена договорами?	+	+
- вся ли задолженность оплачивается вовремя?	-	+
Рациональность мотивационной политики		
- существует ли система вознаграждения и премирования по результатам работы?	+	+
- приветствуется ли возможность продвижения по службе?	-	+
- существует ли на предприятии моральная мотивация?	-	+
Микроклимат в коллективе		
- проводятся ли на предприятии корпоративные мероприятия в неформальной обстановке?	+	+
- используется ли на предприятии корпоративный стиль одежды?	-	-
- осуществляются ли мероприятия по сплочению коллектива?	-	+
Профессиональные качества		
- реализуются ли программы по повышению квалификации?	-	+
- регулярно ли проводится аттестация персонала?	-	+
- оцениваются ли профессиональные качества при приёме на работу?	+	+

В торговой организации экспертом выбран коммерческий директор, который является одним из основных пользователей контроллинга. Следует отметить, что очевидным недостатком метода экспертных оценок при оценке эффективности функционирования службы контроллинга товарных запасов является субъективность.

Для снижения риска такого фактора, как субъективность, необходимо максимально чётко сформулировать критерии и вопросы, на которые должны ответить респонденты. Оценка производится следующим образом: 0 баллов – нет, 1 балл – да. Это позволяет исключить субъективные факторы при проведении опроса.

После получения всех оценок необходимо сформировать таблицу, систематизирующую показатели эффективности контроллинга товарных запасов (таблица 4).

Полученные данные используются для расчёта системы показателей, которая разнохарактерна, поэтому целью является не сведение их воедино, а определение эффективности после внедрения контроллинга. Поэтому для оценки рассчитываются темпы роста по каждому из показателей с последующим нахождением обобщающих показателей по блокам и видам эффективности.

Таблица 3

Результаты оценки качественных показателей эффективности управления до и после внедрения контроллинга (организационная эффективность)

Вопросы	2017 г.	2018 г.
Рациональность системы работы с поставщиками		
- существует ли возможность регулировать сроки, объёмы поставок?	+	+
- присутствует ли возможность осуществлять поставки от разных контрагентов?	+	+
- предоставляют ли поставщики гарантию на свою продукцию?	+	+
Рациональность системы планирования		
- используется ли на предприятии формализованная система планирования?	-	+
- регулярно ли осуществляется планирование на предприятие?	-	+
- проводится ли анализ результатов работы?	+	+
Рациональность сбытовой политики		
- существует ли у компании сайт с актуальной информацией?	-	+
- возможен ли заказ товаров через интернет?	-	+
- существуют ли специальные предложения для клиентов?	+	+
- проводится ли анкетирование среди клиентов с целью изучению их пожеланий?	-	+
Качество информационных потоков		
- существует ли на предприятии автоматизированная система управления?	-	+
- присутствует ли должностное лицо, осуществляющее аккумуляцию информационных потоков?	+	+
- применяется ли на предприятии электронный документооборот?	-	+
- имеется ли на предприятии приказ о документообороте?	+	+
Эффективность целеполагания		
- имеется ли у предприятия чётко обозначенные стратегия и цели?	+	+
- осведомлены ли сотрудники о стратегии и целях организации?	+	+
- увязаны ли тактические задачи и стратегические цели?	-	+
- осуществляется ли контроль за достижением поставленных целей?	+	+
Степень координации и согласованности действий		
- присутствует ли в штате должность, в обязанности которой входит координация действий по подразделениям и в целом по организации?	-	+
- существуют ли на предприятии чётко прописанные должностные инструкции и стандарты?	+	+
- соответствуют ли действия исполнителей должностным инструкциям и регламентам?	-	+
- регулярно ли проводятся мероприятия по координации и согласованию между различными подразделениями?	-	+

Таблица 4

Динамика показателей оценки эффективности контроллинга товарных запасов по блокам в торговой организации 2016-2018 гг., %

Блоки	Показатели эффективности					
	Экономическая		Социальная		Организационная	
Товарные запасы	- скорость обращения товарных запасов	156,25	- коэффициент широты ассортимента	113,10	- рациональность системы планирования	303,03
Покупатели	- доля рынка	135,92	- степень удовлетворённости потребителей качеством товаров;	126,58	- рациональность сбытовой политики	400,00
			- степень удовлетворённости качеством обслуживания	105,26		
Бизнес-процессы	- затратноотдача по хранению товарных запасов	135,42	- рациональность мотивационной политики;	303,03	- качество информационных потоков;	200,00
			- микроклимат в коллективе;	203,03	- эффективность целеполагания;	133,33
			- профессиональные качества	303,03	- степень координации и согласованности действий	400,00
Поставщики	- степень выполнения плана договорных обязательств	108,23	- организация процесса оплаты с поставщиками	200,00	- рациональность системы работы с поставщиками	100,00

После расчёта частных показателей строится матрица обобщающей оценки контроллинга различных блоков управления запасами по видам эффективности (таблица 5).

Таблица 5

Матрица комплексной оценки контроллинга различных блоков управления запасами по видам эффективности в торговой организации за 2016-2018 гг.

Блоки	Показатели эффективности			
	экономическая	социальная	организационная	обобщающий показатель
Товарные запасы	156,25	113,10	303,03	174,95
Покупатели	135,92	115,92	400,00	184,71
Бизнес-процессы	135,42	269,70	244,44	207,45
Поставщики	108,23	200,00	100,00	129,36
Обобщающие показатели	132,83	163,07	233,31	171,61

Обобщающий показатель оценки рассчитывается как средняя геометрическая темпов роста показателей соответствующего блока. В конечном итоге рассчитывается комплексный показатель, оценка которого осуществляется в динамике, поэтому критерием повышения эффективности будет являться значения более 100%.

Предложенная методика оценки эффективности деятельности подразделения контроллинга по управлению товарными запасами имеет преимущество: возможность конкретизировать эффективность службы контроллинга по областям и видам. В конечном счёте, это создаёт предпосылки для направления деятельности руководства на ликвидацию «слабых мест» [1].

Результаты опроса свидетельствуют о том, что разработанная методика управления товарными запасами с использованием системы контроллинга повысит эффективность деятельности изучаемой организации, поскольку комплексный показатель оценки эффективности составил 171,61%.

Чтобы в дальнейшем дать количественную оценку результатам работы службы контроллинга, целесообразно вести такие документы, как:

- заявка на консультационную, аналитическую, методическую поддержку, а также журнал регистрации заявок: каждый работник управленческого аппарата делает официальный запрос на материалы, которые требуются для принятия оптимальных решений в ходе организации процесса управления. При этом отражается дата поступления запроса, дата передачи и краткая характеристики полученных сведений;

- ведомость работ для совершенствования управленческих процессов, единой информационной системы управления и других непрофильных работ по заявке работников аппарата управления. В целях предотвращения регистрации реально не осуществляемых работ вводится строгий регламент: контроллинг идентифицирует проблему, обосновав её возможные негативные последствия, а также инициирует выполнение определённых мероприятий; менеджмент принимает решение создать заявку или отклонить её. Только официально заявленная работа может быть зарегистрирована в ведомости;

- ведомость оценки выявленных рисков. Посредством данного документа становится возможным дать количественную оценку рискам, которые идентифицированы контроллером и предотвращены в результате принятия оперативных управленческих решений. Общая величина таких оценок по итогам анализируемого периода количественно отражает результаты деятельности службы контроллинга товарных запасов. В качестве первичного документа для расчёта выступает разработанное извещение об отрицательном отклонении целевых показателей [2].

**Выводы.** Оценка эффективности деятельности системы контроллинга должна осуществляться объективно. В связи с этим зачастую при анализе отдаются предпочтение количественным показателям. Однако при использовании количественных измерителей для оценки эффективности работы службы контроллинга можно столкнуться с трудностями в расчётах, которые обусловлены вероятностным характером прогнозных значений дохода, оценкой косвенных показателей, имеющих различные значения в зависимости от того, кем и для какой группы пользователей осуществляется анализ.

## Список литературы

1. Иванова, С.Л. Эффективность контроллинга в торговых организациях / С.Л. Иванова // Институт экономики и права Ивана Кушнера. Режим доступа: <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2012/3017.htm>
2. Ладина, В.В. Эффективность контроллинга в торговых организациях / В.В. Ладина // Челябинский институт (филиал) Российского государственного торгово-экономического университета. Режим доступа: <http://dropdoc.ru/doc/577684/effektivnost-kontrollinga-v-torgovyh>
3. Петрова, А.Т. Контроллинг как инновационный элемент системы управления: понятие и этапы развития / А.Т. Петрова, Т.В. Живаева // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. – 2013. – №3 (6).

### УДК 339.1

**Л.А. Коптева**, д.э.н., проф.

*Санкт-Петербургский им. В.Б. Бобкова  
филиал Российской  
таможенной академии,  
Санкт-Петербург, Россия*

**Л.В. Шабалина**, к.э.н., доцент

**М.В. Ивасенко**

*ГОУВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика*

*L.A. Kopceva, a doctor of economic sciences,  
professor*

*Sankt-Peterburgskij filial  
Tamozhenoj akademii,  
Saint-Petersburg, Russia*

*L.V. Shabalina, is a candidate of economic  
sciences, associate professor*

**M.V. Ivasenko**

*Donetsk National Technical University,  
Donetsk, Donetsk People's Republic*

## АНАЛИЗ МИРОВОГО МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО РЫНКА

## ANALYSIS OF THE GLOBAL METALLURGICAL MARKET

*Аннотация. В статье проанализированы основные тенденции развития мирового металлургического рынка. Отмечается, что в современных условиях происходит смещение центров потребления из развитых государств в развивающиеся. Особое внимание уделено поведению ключевых игроков мирового металлургического рынка. Предложены способы реагирования на усложнение глобальной рыночной конъюнктуры для металлургических предприятий.*

*Ключевые слова: металлургический рынок, металлургическая продукция, сталь, Всемирная ассоциация стали, мировой рынок стали.*

*Abstract. The article analyzes the main trends in the development of the world metallurgical market. It is noted that in modern conditions there is a shift of consumption centers from developed to developing countries. Particular attention is paid to the behavior of key players in the global steel market. The ways to respond to the increasing complexity of the global market for metallurgical enterprises are suggested.*

*Keywords: metallurgical market, metallurgical production, steel, World steel Association, world steel market.*

**Постановка проблемы.** Мировой металлургический рынок является сложной и динамично развивающейся системой, которая нелинейно реагирует на изменение экономических условий. Согласно экспертным оценкам, в период с 2010 по 2015 гг. общемировое производство металлургической продукции сократилось более, чем в 2 раза при том, что стоимость продукции находилась в низком ценовом диапазоне (350-450 долл. США за тонну) [14]. Данные обстоятельства влияют не только на географическую и товарную структуру рынка, но и создают импульс для пересмотра стратегий крупнейших игроков.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** В фундаментальных трудах Хамела Г., Прахалада К., Котлера Ф., Армстронга Г., Сондерса Д., Вонга В. [7], Остапенко Ю.М. [5], Кондратьева В.Б. [2] и др. ученых заложены концептуальные основы поведения субъектов хозяйствования в условиях неопределенности мировой конъюнктуры. В работах Харланова А.С. [8], Мхитарян В.С. [4], Бекетова Н.В. [1], Урекешова Б.Ж. [6] получили освещение различные проблемы, связанные с развитием металлургических компаний. В тоже время, практика хозяйственной деятельности металлургических предприятий свидетельствует об их низкой адаптации к рыночным условиям, что влечет за собой потерю возможностей на внешних рынках и снижение конкурентоспособности в глобальной среде.

**Цель исследования** – анализ развития мирового металлургического рынка.

**Основные результаты исследования.** Развитие металлургического рынка зависит от индустриализации мировой экономики и, прежде всего, от структуры производства и спроса на металл. Основным фактором, который повлиял на состояние глобального металлургического рынка, является замедление мирового экономического роста. В связи с чем, в 2015 г. объемы производства сократились на 3% по сравнению с 2014 г. составив 1620 млн. тонн. Похожая тенденция наблюдалась и в период финансово-экономического кризиса, когда в 2009 г. объемы производства металлопродукции снизились на 7,8% по сравнению с 2008 г. (рис. 1).

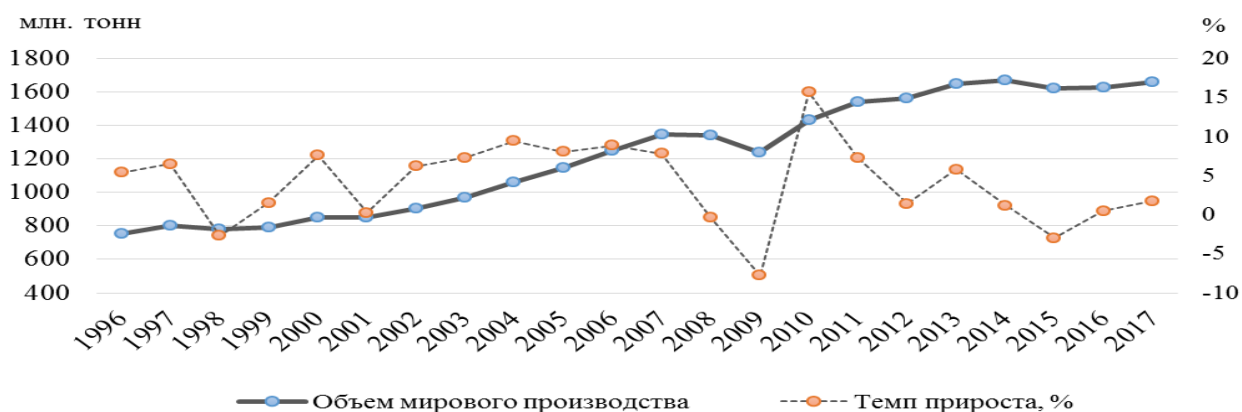


Рис. 1. Динамика мирового производства металлургической продукции за 1996-2017 годы [14]

Максимальные темпы роста объемов производства металлургической продукции наблюдались в 2010 г. (на 15,7% по сравнению с 2009 г.), когда мировая промышленность восстанавливалась после спада. Указанные тенденции свидетельствуют о цикличности развития мировой металлургической индустрии.

По данным Всемирной ассоциации стали, в 2017 г. в мире было произведено порядка 1656,7 млн. тонн металлургической продукции, что на 1,8% больше, чем в 2016 г. Большая часть роста производства пришлась на новые промышленно развитые страны – Сербию, Ливию, Иран, Казахстан и Австралию [14].

Согласно представленным данным таблицы 1, доля стран ЕС составляет порядка 10% в общемировом объеме производства, основная часть которого приходится на Германию, Италию, Францию, Испанию и Великобританию. Другие европейские государства производят не более 2,3% мирового объема. В 2016 г. доля стран СНГ в общемировом объеме производства металлургической продукции составила 6,3%. Крупными производителями и экспортерами в данном регионе являются Российская Федерация, Украина, Казахстан и Белоруссия [14].

Таблица 1

Географическая структура мирового производства металлургической продукции [14]

Регион / Страна	2014	2015	2016	2016 / 2015		
				тонн	%	доля рынка, %
ЕС (28)	169301	166115	162024	-4091,0	-2,5	10,0
Остальная Европа	38374	35778	37651	1873,0	5,2	2,3
СНГ	106079	101552	102410	858,0	0,8	6,3
Северная Америка	121093	110938	110624	-314,0	-0,3	6,8
Южная Америка	45043	43899	40220	-3679,0	-8,4	2,5
Африка	14885	13701	13099	-602,0	-4,4	0,8
Ближний Восток	29986	29429	31480	2051,0	7,0	1,9
Азия	1139222	1112873	1124704	11831,0	1,1	69,1
Океания	5466	5717	5837	120,0	2,1	0,4
Мир в целом	1669450	1620001	1628049	8048,0	0,5	100,0

Государства Северной Америки занимают 6,8% мирового объема производства металлургической продукции, а страны Южной Америки – 2,5%. На этом материке основными производителями и экспортерами являются США, Канада, Мексика, Бразилия и Аргентина. Доля стран Африки в мировом объеме производства металлургической продукции незначительна – порядка 0,8%, среди которых основной объем приходится на Египет. В последнее время наращивание производства отмечается в Ливии, что связано с государственной поддержкой внутреннего потребления и расширением экспорта крупнейшей компании – Libyan Iron & Steel [11].

Страны Ближнего Востока производят 1,9% мирового объема металлургической продукции. Наиболее крупные компании сосредоточены в Иране и Саудовской Аравии, стратегии которых во многом имеют общие черты: стремление к снижению себестоимости и использование государственных инвестиций на обновление основных фондов.

Среди азиатских стран основным и безоговорочным лидером в производстве и экспорте металлургической продукции является Китай. На его долю приходится 49,7% мирового производства в 2016 г., что свидетельствует об особом влиянии данной страны на состояние глобального рынка. Многие эксперты единогласны в том, что Китай является основным источником глобального перепроизводства, поскольку общая производительность сталелитейных заводов заведомо превышает национальные потребности [13]. Кроме того, излишние производственные мощности производителей и мощная государственная инвестиционная поддержка позволили китайским компаниям экспортировать металлургическую продукцию по ценам, которые существенно ниже среднемировых. В результате это снизило маржу всех глобальных игроков.

Следует подчеркнуть, что для защиты отечественных производителей на мировом рынке стали ЕС и другие западные страны планируют ужесточить антидемпинговые пошлины против стран с нерыночной экономикой, где практикуется искусственная государственная поддержка. Так, по предварительным данным, только в отношении Китая к концу 2018 г. могут быть приняты антидемпинговые пошлины в размере 200% [12].

Анализ мирового потребления металлургической продукции по регионам мира позволил выявить следующие тенденции.

Во-первых, глобальный спрос на металлургическую продукцию в 2017 г. вырос на 6% по сравнению с 2016 г., что связано с медленным восстановлением мировой экономики [13]. Однако, по прогнозам экспертов, оживление спроса – явление краткосрочное и уже к концу 2018 г. – началу 2019 г. произойдет сокращение мирового потребления на 1-2%. В тоже время рост спроса на дешевую китайскую сталь составит более 40% в последующие несколько лет [14].

Во-вторых, основными регионами потребления металлургической продукции являются Азия и страны ЕС – на их долю приходится 45,9% и 32,1% соответственно. В более детальном разрезе основными потребителями металлургической продукции являются Германия, Италия, Франция, Турция, Украина, Российская Федерация, Казахстан, Узбекистан, Объединенные Арабские Эмираты (далее – ОАЭ), Китай, США, Канада и Бразилия.

Наиболее значительное увеличение потребления в 2016 г. по сравнению с 2015 г. отмечалось на Ближнем Востоке, что обусловлено ростом промышленного производства в Иране, ОАЭ и Бахрейне. Резкое сокращение потребления наблюдалось в таких регионах мира, как Океания, Северная Америка и СНГ (табл. 2) [14].



Географическая структура мирового потребления металлургической  
продукции

Регион / Страна	2014	2015	2016	2016 / 2015		
				тонн	%	доля импорта, %
Мир в целом	442661	452933	461252	8319	1,8	100
Страны ЕС	132402	139784	148210	8426	6	32,1
Другие страны Европы	19016	23998	22988	-1010	-4,2	5
СНГ	16048	11266	11094	-172	-1,5	2,4
Ближний Восток	4172	6241	10287	4046	64,8	2,2
Азия	199871	212003	211925	-78	0	45,9
Африка	3712	2823	3125	302	10,7	4,9
Океания	970	1188	965	-223	-18,8	0,2
Северная Америка	23823	20245	19401	-844	-4,2	4,2
Южная Америка	11121	14613	14321	-292	-2	3,1

Учитывая тесную связь экономического роста и потребления металлургической продукции, можно предположить, что в ближайшие несколько лет произойдет увеличение спроса в регионах и странах мира, накопивших ресурсы к стремительной индустриализации. По прогнозам специалистов Центра международного развития Гарвардского университета, новыми точками роста станут государства Восточной Африки и Юго-Восточной Азии (в частности Индонезия и Вьетнам), Индия [13].

Анализ мирового рынка показывает, что наиболее характерной тенденцией последних лет является повышение конкуренции на фоне сокращения спроса. Ее, традиционно, выигрывают крупные интегрированные компании – ArcelorMittal, China Baowu Group, HBIS Group, Nippon Steel and Sumitomo Metal Corporation (NSSMC), POSCO, Baosteel Group, Shagang Group, Ansteel Group, JFE Steel Corporation, Shougang Group.

Основными способами ведения конкурентной борьбы в последние годы являются:

1. Активное использование государственной поддержки производителей металлургической продукции и экспортеров. Так, инвестиции китайского правительства позволили уменьшить избыточную мощность субъектов хозяйствования, модернизировать сталелитейное производство, повысить энергетическую эффективность отечественных предприятий.

2. Консолидация компаний металлургической и горнодобывающей отраслей по технологической цепочке. Например, в начале 2017 г. компаниями «Thyssenkrupp» и «Tata Steel» было объявлено о намерении объединить свои активы, что позволит уже к концу 2018 г. создать вторую по величине металлургическую компанию в ЕС. Также консолидация поддерживается и на государственном уровне, в частности, ключевой инициативой «китайского пятилетнего плана» является интеграция производителей сырья для

металлургической промышленности, непосредственно металлургических комбинатов и центров сбыта на территории других государств [10]. Эти процессы позволят металлургической промышленности синтезировать в себе все циклы индустрии (от производства сырья до сбыта на внешних рынках), что даст возможность экономить на масштабах и улучшить конкурентные позиции на мировом рынке.

3. Повышение клиентоориентированности и продуктовая диверсификация. По оценкам экспертов Всемирной ассоциации стали [14], будущая мировая экономика потребует новых видов стали, что повлечет за собой индивидуализацию продукции под заказы конкретных крупных потребителей. В свою очередь, увеличение способности производить высокотехнологичную сталь потребует модернизации производственных мощностей и от других игроков.

**Выводы.** Проведенный анализ мирового металлургического рынка позволяет сделать вывод о том, что на его развитие повлияли такие факторы, как глобальная экономическая рецессия, повышение торговых барьеров между государствами, смещение спроса в страны с развивающейся экономикой. В таких условиях основными способами обеспечения конкурентоспособности субъектов хозяйствования на мировом рынке могут стать: создание интегрированных структур в рамках объединения по технологической цепочке, оптимизация глубины вертикальной интеграции металлургических компаний, расширение ассортимента товаров путем повышения доли высокотехнологичных видов стали в общем объеме производства, географическая диверсификация экспорта металлургической продукции посредством разработки и реализации стратегий выхода на новые развивающиеся рынки.

### Список литературы

1. Бекетов, Н.В. Стратегия развития металлургического комплекса России / Н.В. Бекетов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2008. – № 6. – С. 33-46.
2. Кондратьев, В.Б. Глобальная металлургия: тенденции и перспективы развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.perspektivy.info/book/globalnaja\\_metallurgija\\_tendencii\\_i\\_perspektivy\\_razvitija\\_2011-03-18.htm](http://www.perspektivy.info/book/globalnaja_metallurgija_tendencii_i_perspektivy_razvitija_2011-03-18.htm)
3. Котлер, Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. – 2-е Европ.изд. – М., СПб., К.: Издат. Дом «Вильямс», 2004. – 944 с.
4. Мхитарян, В.С. Формирование механизма оценки эффективности интеграционных проектов российских металлургических компаний / В.С. Мхитарян, М.Г. Поликарпова // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 2. – С.114-123.
5. Остапенко, Ю.М. Несовершенства рынка и их последствия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.bkg.ru/library/materials/?ELEMENT\\_ID=3675](http://www.bkg.ru/library/materials/?ELEMENT_ID=3675).
6. Урекешов, Б.Ж. Стратегия развития мирового металлургического комплекса / Б.Ж. Урекешов // Научное обозрение. – 2011. – № 6. – С. 10-15.
7. Хамел, Г. Конкурируя за будущее: создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. Прахалад. М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.
8. Харланов, А.С. Анализ мирового рынка металлов в XXI веке: тенденции и угрозы развития / А.С. Харланов // Вестник Российской академии естественных наук. – 2014. – №18. – С. 22–27

9. ArcelorMittal around the world [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://corporate.arcelormittal.com/investors/financial-reports/annual-reports>
10. China Baowu Steel Group Corporation [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.baosteel.com/group\\_en/index.htm](http://www.baosteel.com/group_en/index.htm)
11. European Steel Institutes Confederation [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.eisa.org/>
12. OECD Steel Committee [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.globalbusinesscoalition.org/global-governance-news/oecd-steel-committee-ronald-lorentzens-statement-82nd-session/>
13. World Bank national accounts data [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.МКТР.CD?view=chart>
14. World Steel Association [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.worldsteel.org/>

**УДК 332.055**

**В.А. Крахина**, к.э.н., доцент

**А.Г. Погорянская**

*ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры», Макеевка, Донецкая Народная Республика*

*V.A. Krakhina, is a candidate of economic sciences, associate professor*

**A.G. Pogoryanska**

*Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture, Makeyevka, Donetsk People's Republic*

## **ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ СУЩНОСТИ И ЗАДАЧ ЭКСПЕРТИЗЫ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **APPROACHES TO THE DETERMINATION OF ESSENCE AND OBJECTIVES OF EXPERTISE OF ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE**

*Аннотация. В статье рассмотрены подходы к определению экспертизы, анализу и оценке хозяйственной деятельности предприятия. Проведена сравнительная характеристики данных понятий. Определена экспертиза хозяйственной деятельности предприятия, выделены ее задачи, рассмотрены принципы проведения.*

*Ключевые слова: экспертиза, аудит, оценка хозяйственной деятельности предприятия, эффективность, результативность.*

*Abstract. The article deal with approaches to the examination, analysis and evaluation of the enterprise's economic activity are considered. Comparative characteristics of these concepts are carried out. Expertise of the economic activity of the enterprise is determined, its tasks are singled out, principles of conducting are considered.*

*Keywords: expertise, audit, assessment of the economic activity of the enterprise, efficiency, effectiveness.*

Рыночные условия хозяйствования требуют от предприятий поддержания эффективности хозяйственной деятельности, высокой степени конкурентоспособности, быстрой реакции на изменяющиеся условия хозяйствования, соответствия предъявляемым рыночным стандартам и требованиям. Для достижения поставленных задач необходимо проведение постоянного анализа результативности, степени достижения цели, исследование правильности выбранных методов и стратегий. Очень важно, чтобы используемые способы управления были в рамках нормативно-правового поля, без нарушений установленных условий хозяйствования. Однако не все предприятия работают прозрачно. Ввиду этого возникает необходимость в проведении экспертизы деятельности предприятия, как для внутренних, так и для внешних пользователей.

Вопросами изучения способов и методов проведения анализа и экспертизы хозяйственной деятельности предприятия занимались такие ученые как Дерий В.А., Насакина Л.А., Басовский Л.Е., Савицкая Г.В. и другие. Степень изученности поставленного вопроса довольно высока, однако развитие рыночных отношений, увеличение субъектов хозяйствования, усложнение схем ведения бизнеса требует постоянного совершенствования и разработки новых способов и методов анализа хозяйственной деятельности предприятий.

Исходя из этого, целью работы является совершенствование существующих подходов проведения экспертизы хозяйственной деятельности предприятия, ориентированных на новые условия хозяйствования.

Для получения выводов о правильности функционирования предприятия и его состоянии в экономической литературе используют ряд определений: «анализ эффективности хозяйственной деятельности», «оценка хозяйственной деятельности», «контроль», «аудит», «экспертиза». С одной стороны эти понятия являются синонимами; с другой – они дополняют друг друга и преследуют различные цели. Поэтому проведем их сопоставление.

Наиболее универсальный подход к определению эффективности подразумевает соотношение результата к затратам на его достижение (конечного результата).

Экономический контроль предполагает систематическое наблюдение за финансовым состоянием предпринимателя, конкурентной способностью его продукции на внутреннем и мировом рынках, призван предотвратить банкротство и разорение предпринимателей. Содержание экономического контроля — это система контрольных мер, направленных на рациональное хозяйствование предпринимателей с разными формами собственности в условиях рыночных отношений [1].

Аудит это деятельность, направленная на контролирование прибыли [2]. Подразумевает предпринимательскую деятельность аудиторов (аудиторских организаций) по осуществлению независимых проверок бухгалтерской отчетности, платежно-расчетной документации, налоговых деклараций и других финансовых обязательств и требований экономических субъектов с целью установления достоверности их бухгалтерской отчетности и

соответствия совершенных ими финансовых и хозяйственных операций нормативным актам [1].

Выделяют судебную и внесудебную экспертизу предприятия. Судебная экспертиза заключается в исследовании экспертом на основе специальных знаний материальных объектов, явлений и процессов, которые содержат информацию об обстоятельствах дела, которое находится в ведении органов следствия, досудебного следствия или суда. Судебно-бухгалтерская экспертиза – это исследовательский процесс в поисках истины в хозяйственных правоотношениях с целью правильного принятия решения правоохранительными органами. В нашем исследовании будем рассматривать внесудебную экспертизу, которая проводится по инициативе собственника.

Проведем детальную характеристику вышеприведенных дефиниций с точки зрения целей, задач и получаемых результатов – таблица 1.

Таблица 1

Дефиниции, используемые для характеристики деятельности предприятия

Термин	Цели и задачи	Кто проводит	Результат
1	2	3	4
Эффективность хозяйственной деятельности	Достижение максимума результата при оптимальной величине затрат; максимума результата при минимальной величине затрат; максимума результата на единицу затрат; минимума затрат на единицу результата [3].	Собственники, кредиторы, инвесторы, персонал предприятия.	Рекомендации по увеличению производственного результата (объема произведенной выручки, величины выручки) и финансового результата (валовой прибыли, чистой прибыли.)
Оценка хозяйственной деятельности	Оценивает динамичность и устойчивость экономического роста предприятия, эффективность использования экономического потенциала, положение и репутацию предприятия на рынке среди клиентов и конкурентов, возможности и перспективы развития с учетом различного рода рисков и финансовых затруднений, социальную значимость предприятия, рейтинг его среди других предприятий [4].	Собственники, кредиторы, инвесторы, персонал предприятия.	Выводы и предложения о состоянии и перспективах улучшения экономической динамики предприятия, деловой активности и устойчивости экономического роста, эффективности использования производственных и финансовых ресурсов, рыночной позиции, социальной значимости, увеличение стоимости имущества предприятия и рейтинговой оценки эффективности функционирования; уменьшения риска, вероятности финансовых затруднений и банкротства.

Продолжение табл. 1

1	2	3	4
Контроль	Предотвращение нерациональных расходов, незаконных действий, выявление нарушений и злоупотреблений, потерь, оценка целесообразности расходования средств и их эффективность, снижение себестоимости продукции, повышение конкурентоспособности, проверка на соответствие расходов установленным нормам, выявление отклонений в процессе работ, улучшение социально-экономических условий на предприятии.	Собственники, органы государственного и хозяйственного управления, кредиторы, инвесторы, сотрудники предприятия, контрольные органы предприятия.	Принятие необходимых мер по устранению негативных факторов и закреплению положительного опыта, принятие социально-экономических решений, касающихся деятельности предприятия, предотвращение бесхозяйственности и расточительства ресурсов, мероприятия по устранению выявленных недостатков и предотвращению их в будущем.
Аудит	Изучение экономического состояния предприятия, филиалов; проверка бухгалтерской и оперативной информации, проверка точности ведения бухгалтерского учета и внутреннего контроля, проверка деятельности различных структур управления, соблюдения законов, требований учетной политики, решений и указаний руководства предприятия, проверка наличия, состояния и обеспечения сохранности имущества, оценка контрольных проверок на дочерних предприятиях, оценка используемого программного обеспечения, специальные расследования отдельных случаев (хищения, кражи).	Сотрудники предприятия, ревизионная комиссия, аудиторская фирма – аудитор.	Предложения по устранению выявленных недостатков и рекомендации для структуры управления; рекомендации по улучшению систем бухгалтерского учета и внутреннего контроля
Финансово-экономическая экспертиза	Исследование состояния финансовой среды предприятия; установление экономической обоснованности финансовых данных; анализ движения денежных потоков; выявление уровня обеспечения предприятия оборотными средствами; выявление негативных отклонений при использовании и распределении прибыли; исследование финансовых обязательств; исследование расчетных операций; отношения предприятия с государственным бюджетом, выполнение обязательств.	Собственник предприятия	Экспертное заключение по описанию проведенного исследования, использованных методик, ответы и выводы по поставленным вопросам.

Рассмотрение табл.1 показало, что приведенные понятия с точки зрения поставленных для изучения задач практически идентичны. Аудит включает в себя проведение контроля. А границы экспертизы охватывают все сферы деятельности предприятия.

Следует отметить, что в условиях возрастающей глобализации результативность деятельности предприятия формируется как за счет рационального использования внутренних средств, так и за счет формирования действенной системы взаимодействия с окружающей средой. Поэтому для обеспечения перспектив развития предприятия целесообразным является использование термина «экспертиза».

Учитывая вышесказанное, под экспертизой хозяйственной деятельности можно понимать экономический анализ процесса и результатов функционирования производственной, торговой, сервисной и других форм экономической деятельности предприятия, который включает оценку соответствия поставленным целям и задачам, эффективность использования ресурсов, качество производимого продукта, взаимодействие с бизнес-средой.

Полученные по результатам экспертизы данные позволяют решать такие задачи:

- комплексного, системного изучения хозяйственных процессов;
- исследования состава и свойств объекта, его сравнения с известными аналогами или базовыми характеристиками, нормативными величинами;
- объективной оценки достигнутых результатов деятельности предприятия и его структурных подразделений;
- осуществление контроля за ходом выполнения планов хозяйства, соблюдением режима экономии;
- прогноза основных тенденций;
- выявления недостатков в деятельности предприятия и резервов дальнейшего роста производства, устранение причин, мешающих успешной работе и использованию имеющихся возможностей;
- изучения научно-технических достижений, передового опыта с целью их внедрения в хозяйстве;
- выявления изменений в состоянии объекта в пространственно-временном разрезе;
- установления основных факторов, вызвавших изменения в состоянии объекта, и учет их влияния;
- разработки комплекса технико-технологических, организационно-экономических и социальных мероприятий.

Для обеспечения выполнения поставленных задач анализ должен быть объективным, конкретным, проводиться систематически, в определенное время.

Поставленные задачи призваны организовать управление предприятием таким образом, чтобы обеспечить его развитие, несмотря на воздействие внешних и внутренних отрицательных факторов [5]. Т.е. экспертиза выступает

инструментом управления предприятием и ее обоснованность определяют такие характеристики:

- организационная структура, основанная на принципах устойчивого развития;
- быстрая реакция на внешние воздействия;
- обладание необходимыми ресурсами для принятия решений;
- соответствие системы управления международным стандартам в области развития;
- методы и приемы управления в пределах концепции развития;
- наличие информационной базы и современных средств ее обработки, достаточных для ведения политики устойчивого развития.

В экономической практике, экспертиза хозяйственной деятельности чаще всего отождествляется с понятиями результативность и эффективность. Причем подчеркивается наличие явной взаимосвязи между ними. Так П. Друкер подчеркивает, «...чтобы быть успешной в течение долгого времени», чтобы выжить и достичь своих целей организация должна быть как эффективной, так и результативной». Делается акцент на том, что можно работать очень результативно (прибыльно в коротком промежутке времени), но не двигаться при этом в неверном направлении, т.е. не эффективно. Результативность, с такой точки зрения рассматривается как степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов [6]. Автор считает такую позицию правильной и наиболее отвечающей условиям обеспечения устойчивого развития предприятия. Взаимосвязанное применение критериев эффективности и результативности позволяет провести экспертизу всех сфер предприятия, получить общие результаты, которые покажут перспективы его дальнейшего развития и совершенствования.

Е. Мосенг и П. Бредап создали трехмерную модель результативности экономических процессов, которая является наиболее распространенной. Основными методическими инструментами обеспечения результативности выступают: самоаудит организации, углублённая диагностика деятельности, самооценка и внедрение ее результатов, бенчмаркинг [7]. Основная идея модели совпадает с главными задачами экспертизы хозяйственной деятельности: организация должна учитывать внешние и внутренние факторы, влияющие на ее результаты ее функционирования. Поэтому данная модель может быть положена в основу проведения экспертизы.

Основные принципы, положенные в основу проведения экспертизы следующие:

- качество в количественных оценках – полученные результаты должны иметь количественную и качественную определенность;
- достоверность – правдивость полученных аналитических результатов и их адекватность реальным экономическим процессам;
- целевой ориентир – экспертиза проводится исходя из определённых целей – полученные результаты должны удовлетворять им;



- прозрачность – аналитические системы получения результатов должны быть общедоступными и понятными, чтобы обеспечить понятность пользователям полученных результатов и возможность проверки;
- комплексность – экспертиза должна основываться на комплексном подходе к социально-экономическому функционированию предприятия, а также на последовательности связей;
- временной ориентир – исследования должны быть ориентированы во времени и быть привязаны к временным горизонтам;
- формализованность – все составляющие элементы экспертизы должны быть представлены в однородных аналитических элементах;
- информационная обеспеченность – экспертиза должна основываться на использовании экономической информации, которая собирается современными системами учета и анализа.

Таким образом, в условиях глобализации и возрастающей конкуренции экспертиза хозяйственной деятельности является надежным инструментом обеспечения его эффективности, развития и стабильной рыночной позиции. Экспертиза хозяйственной деятельности призвана оценить достижение предприятием максимальных финансовых результатов и стабильной позиции на рынке, в бизнес-среде. Результаты экспертизы позволяют оценить эффективность работы предприятия, проанализировать суммарный эффект различных направлений его деятельности, определить стратегию развития, разработать план действий на перспективу, установить результаты использования затраченных ресурсов.

### Список литературы

1. Белуха, Н.Т. Аудит / Н.Т. Белуха : учебник. – К.: «Знания», КОО, 2000. – 769 с. [Электронный ресурс] - <http://bibliotekar.ru/audit-2/4.htm>
2. Мазурова, И.М. Анализ эффективности деятельности предприятия / И.М. Мазурова, Н.П. Белозерова, Т.М. Леонова, М.М. Подшивалова: учеб. пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 113 с.
3. Евдокимова, А.В. Внутренний аудит и контроль финансово-хозяйственной деятельности организации / А.В. Евдокимова : практ. пособие. — М.: Дашков и Ко, 2009. — 325 с.
4. Сулейманова, Д. А. Комплексная оценка и анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Д.А. Сулейманова, Л.А. Ахмедова // ПСЭ. - 2010. - №4. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnaya-otsenka-i-analiz-finansovo-hozyaystvennoy-deyatelnosti-predpriyatiya>
5. Анпилов, С. М. Современный подход к устойчивому развитию предприятия / С.М. Анпилова // Основы ЭУП. - 2012. - №1 (1). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyu-podhod-k-ustoychivomu-razvitiyu-predpriyatiya>
6. Насакина, Л.А. Новые подходы к оценке хозяйственной деятельности в условиях развития рыночных отношений / Л.А. Насакина // Вестник НГИЭИ. - 2015. - №3 (46). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-podhody-k-otsenke-hozyaystvennoy-deyatelnosti-v-usloviyah-razvitiya-rynochnyh-otnosheniy>.
7. Олексюк, О.І. Технологія оцінки результативності діяльності підприємства / О.І. Олексюк // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки; Том 2. - 2009. – № 22. - С. 169-173.

**П.А. Магомедова**, к.э.н., доцент  
ГАОУ ВО «Дагестанский  
государственный университет  
народного хозяйства»,  
Махачкала, Россия

**P.A. Magomedova**, is a candidate of  
economic sciences, associate professor  
Dagestan State University of National  
Economy,  
Makhachkala, Russia

## **НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ**

### **DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF AGRICULTURE OF RUSSIA IN CONDITIONS OF GLOBALIZATION OF ECONOMY**

*Аннотация.* В статье рассмотрены глобализационные процессы в аграрном секторе, состояние сельского хозяйства в РФ и перспективы его развития на мировой арене.

*Ключевые слова:* сельское хозяйство, глобализация, направления развития отечественного сельского хозяйства.

*Abstract.* The article considers globalization processes in the agrarian sector, the state of agriculture in the Russian Federation and the prospects for its development in the world arena.

*Keywords:* agriculture, globalization, directions of development of domestic agriculture.

Сельское хозяйство – источник продовольствия и сельскохозяйственного сырья, основа жизнедеятельности населения любого государства. Производство продовольственных продуктов, их распределение и потребление являются важной составной частью функционирования мировой системы и занимают особое место в мировой экономике. Данная сфера предопределяет уровень продовольственной безопасности, а также может быть одним из мощных стимулов роста всей хозяйственной системы государства. Сельское хозяйство выступает драйвером развития экономики и повышения благосостояния общества.

В глобальном измерении современные проблемы сельского хозяйства относятся к особо сложным и конфликтным. Народонаселение мира растет и к 2030 году человечество не сможет положить конец голоду и всем формам неполноценного питания, если не будем бороться со всеми факторами, подрывающими продовольственную безопасность и питание. Построение мирного и инклюзивного общества является необходимым условием для достижения этой цели.

Сегодня в мире существует определенный дисбаланс: для одних стран характерно значительное, даже излишнее потребление продуктов питания, это ведет к серьезным проблемам со здоровьем, ожирению, в том числе детскому.

Жители других стран, наоборот, страдают от недоедания, несбалансированной диеты.

По данным Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (ФАО) зафиксирована поразительная вещь: и в бедных, и в богатых странах много еды просто-напросто... выбрасывается. По данным проведенного исследования 31 % всей продовольственной продукции в мире сегодня отправляется на помойку - ежегодно это 1,3 млрд тонн! Четверти этой еды хватило бы для того, чтобы накормить 795 млн. людей, которые сегодня хронически недоедают. И это не говоря уже о том, что пищевые отходы являются источником метана, который в краткосрочной перспективе влияет на изменение климата больше, чем CO<sup>2</sup>.

Специфические особенности этой отрасли экономики, значительные отличия ее состояния в разных странах и на разных континентах, низкая конкурентоспособность сельхозпродукции создали угрозу значимости сельского хозяйства там, где производство и поставки продовольствия в высокой степени зависят от конъюнктуры мирового продовольственного рынка [8].

Сельское хозяйство – это отрасль экономики, которая не только производит самую необходимую для человека продукцию, но и выступает своего рода катализатором, указывающим на экономическое развитие государства. И хотя в десятку стран с наиболее развитым сельским хозяйством входят как экономически развитые страны, так и отсталые: в Японии совокупный доход от сельского хозяйства составляет 51 млрд. долл., в Аргентине совокупный доход от сельского хозяйства составляет 59 млрд. долл., в Пакистане совокупный доход от сельского хозяйства составляет 63 млрд. долл., в Нигерии совокупный доход от сельского хозяйства составляет 106 млрд. долл., в США совокупный доход от сельского хозяйства составляет 290 млрд. долл., в Китае совокупный доход от сельского хозяйства составляет 1 трлн. 88 млрд. долл. Однако высокая доля аграрного сектора в ВВП страны, как правило, характерна для развивающихся и отсталых в промышленном отношении стран. В экономически развитых странах доля аграрной промышленности в ВВП занимает несколько процентов, однако нехватки продовольствия они не испытывают – современные технологии, применяемые в сельском хозяйстве, позволяют получать высокие результаты при относительно небольших вложениях.

В этой связи в большинстве стран мира и союзах государств сельское хозяйство признается национальным приоритетом. Прослеживается отчетливая тенденция повышения внимания развитых стран к проблемам собственной продовольственной безопасности. Ежегодно увеличиваются средства, выделяемые на поддержку сельского хозяйства. Например, государственные субсидии в расчете на 1 га сельхозугодий в странах Евросоюза составляют 843 долл., в Японии – 9529, в США – 155, в Норвегии – 2882, а в России – чуть более 12 долл.

В странах, не использующих определенные компенсационные схемы для аграрной сферы, происходит деградация сельского хозяйства и разрушается система продовольственной безопасности [11].

В Российской Федерации сельское хозяйство занимает чуть менее 4% (3,94%) в структуре валовой добавленной стоимости. По итогам 2017 г. объем производства сельскохозяйственной продукции составил 3,173 триллиона рублей.

На наш взгляд не подлежит сомнению тот факт, что Россия обладает высоким потенциалом в аграрном секторе. Можно выделить четыре фактора, которые определяют потенциал развития сельского хозяйства России [1]:

– земельные ресурсы: РФ располагает большими сельскохозяйственными территориями (порядка 142 миллионов гектаров) — основной сельскохозяйственный ресурс. 55 процентов мировых запасов чернозема находятся в России.

– трудовые ресурсы: численность занятых в сельском хозяйстве России составляет более 4,54 млн. человек, а это 6,7% всех российских трудящихся. В целом за **10 лет существенно уменьшилось число работников, занятых в сельском хозяйстве**: с 2,4 млн. человек до 1,3 млн человек сократилось количество работников в сельхозорганизациях, в КФХ - с 377 тыс. человек до 243,6 тыс. человек. Небольшой рост, на тысячу с лишним сотрудников, наблюдается у предпринимателей, которых, по данным переписи, 54,5 тыс.

– технологии: внедрение современных технологий является важным источником роста сельхозпроизводства в России. Для наших природно-климатических условий разработаны технологии, позволяющие удвоить и даже утроить урожайность. Так, за последние три года отечественными учеными создано 894 новых высокоэффективных сорта и гибрида сельскохозяйственных культур, 24 новых селекционных высокопродуктивных типов и кроссов животных и птицы, 815 новых и усовершенствованных технологий и технологических процессов, 801 технологический способ и прием производства сельскохозяйственной продукции[12]. Однако высокий научный потенциал сдерживается объемами инвестиционных вложений в сельскохозяйственное производство и перерабатывающую промышленность РФ.

– наличие рынков сбыта продукции. И здесь Россия обладает колоссальным потенциалом, как на внутреннем рынке, так и на внешних. Причем, на внешних рынках Россия имеет хорошие возможности в силу своего географического положения и растущего дефицита продовольствия в ряде регионов мира.

Будущее российского сельского хозяйства в контексте глобализации зависит от его адаптационной способности. На конкурентоспособность отечественного сельского хозяйства на мировой арене будут влиять следующие условия и стимулы:

– макроэкономические предпосылки, определяемые динамизмом и рациональностью отечественной экономики;

– инновационно-инвестиционные предпосылки, прежде всего в формировании соответствующего климата внутри страны и на уровне каждого хозяйствующего субъекта;

– развитие сельского хозяйства в соответствии с принятыми социальными стандартами.

В целом говоря об аграрном секторе, следует отметить, что российское сельское хозяйство остается драйвером экономического развития страны. Рост сельхозпроизводства по итогам 2017 года составил 3,5%. Несмотря на сложные погодные условия, оказавшие влияние на сроки посевной и уборочной кампаний, общий сбор зерновых составил более 130 млн. тонн. Этот результат был достигнут не только за счет увеличения посевных площадей, которые выросли в 2017 году на 620 тыс. га, но и благодаря рекордной урожайности, которая составила 28 ц/га, что на 80% выше, чем в 2000 году [6].

Второй год подряд аграрии страны собирают рекордный урожай сахарной свеклы и подсолнечника. Производство сои выросло на 4%, а рапса на 47% по сравнению с уровнем предыдущего года. За 2017 год на 13% выросло производство тепличных овощей. Для полного обеспечения потребностей населения страны отечественными тепличными овощами необходимо построить порядка 1 тыс. га современных теплиц. Только в 2017 году овощеводы страны, за счет поддержки со стороны Минсельхоза России в виде льготных кредитов на сумму 118 млрд. руб., смогли приступить к реализации проектов по строительству 50 тепличных комплексов общей площадью 650 га. Реализация этих проектов позволит в 1,5 раза увеличить производство, обеспечив население страны дополнительными 480 тыс. тонн тепличных овощей.

Благодаря реализуемому Минсельхозом России механизму льготного кредитования, аграрии получили средства на реализацию проектов по строительству 90 молочных ферм, что позволит увеличить поголовье молочного стада почти на 100 тыс. коров, а производство молока на 0,5 млн. тонн ежегодно. На сегодняшний день доля отечественного молока в общем объеме потребления уже приблизилась к 82%.

Положительная динамика характеризует и развитие отечественной перерабатывающей промышленности. Так за 2017 года производство сахара выросло на 25%, растительных масел и круп на 10%, мясных продуктов и сливочного масла на 7%, сыров на 6% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Выдающиеся результаты были достигнуты и в экспорте российского подсолнечного масла. Хотя Россия находится на втором месте после Украины по этому показателю (по итогам сезона 2016-2017 года было отгружено более 2,2 миллиона тонн подсолнечного масла), достижение такого уровня вкупе с расширением рынков сбыта можно считать успехами российского АПК. Активно развивается и животноводство: за 2017 год производство скота и птицы на убой выросло на 5%.

Говоря об экспортном потенциале России, следует отметить, что поставки российского сахара на экспорт выросли в 2017 году в 17 раз, составив 316 тыс. тонн. Экспорт свинины увеличился на 60%, мяса птицы и подсолнечного масла

на 40%. Всего экспорт продовольствия за 2017 год вырос на 20% до 14 млрд. долларов.

Поставки пшеницы за рубеж в 2017 году выросли на 10% - до 27,075 миллиона тонн. И хотя в прошлом сезоне Россия лишилась первого места в мире по поставкам пшеницы (США экспортировали около 29 миллионов тонн), и российские власти, и аналитики, и даже министерство сельского хозяйства Соединенных Штатов ожидают возвращения Россией звания лидера в этом сельскохозяйственном году.

В 2018 году экспорт зерновых достигнет 45 млн. тонн, в том числе более 35 млн. тонн пшеницы, Хороший урожай зерновых позволит стране закрепить свое мировое лидерство в качестве ведущего экспортера сельскохозяйственной продукции и позволит России расширить географию присутствия, освоив новые направления поставок продукции отечественного АПК.

Успехи сельского хозяйства в последние несколько лет не должны вводить в заблуждение. Сельское хозяйство - отрасль крайне инерционная. Потребуется немало финансовых вливаний для вывода этой отрасли из состояния общей стагнации. Страна еще не вышла на потребление населением ряда пищевых продуктов согласно медицинским рациональным нормам. Таким образом, несмотря на положительную динамику развития отрасли, объем сельскохозяйственного производства в целом еще не достиг уровня 1990 г. По расчетам на основе данных Росстата, индекс продукции сельского хозяйства в 2016 г. к 1990 г. составил 99,5%, в том числе продукции растениеводства – 140%, продукции животноводства – 70%.

Многие сельхозпроизводители не используют отечественные семена, а некоторые существенным образом зависят от импортного семенного материала, в частности свекловоды. Решение проблемы локализации производства средств производства - семян, техники, ветпрепаратов и многого другого - будет актуально в ближайшие годы [10].

Современное состояние и развитие аграрной сферы не гарантируют продовольственную безопасность стране в условиях усиливающихся глобализационных процессов в аграрной сфере и ставят РФ в полную зависимость от транснациональных корпораций, с которыми наша страна не в состоянии соперничать.

По отношению к глобализации стратегические направления развития отечественного сельского хозяйства можно сформулировать следующим образом [8]:

- постепенная прогрессивная оценка значения сельскохозяйственной продукции и сельского хозяйства как народно-хозяйственной отрасли;
- новые возможности научно-технического прогресса в сельском хозяйстве и, главное, в сфере биотехнологий;
- рост ожиданий «паритетной» самореализации производителей сельскохозяйственной продукции;
- решающая роль потребителей продовольствия в программировании развития аграрного сектора;

– экспортно-импортная открытость на международные рынки.

Говоря об инновациях в аграрной сфере, считаем наиболее перспективными следующие направления:

– технологии точного сельского хозяйства на основе электроники и робототехники;

– развитие органического и почвосберегающего сельского хозяйства, восстановление плодородия деградированных почв;

– технологии ускоренной селекции и семеноводства, племенного дела;

– новые технологии глубокой переработки сельскохозяйственного сырья, включая биотехнологии;

– новое поколение технологии производства персонального и функционального питания, в том числе с лечебными и профилактическими свойствами;

– технологии полной локальной утилизации и рециклинга отходов сельскохозяйственного производства и другие.

В этом контексте для России появляются шансы для:

– обеспечение внутреннего рынка качественными продуктами питания отечественных товаропроизводителей, без использования ГМО-технологий;

– развития интенсивного производства и экспорта ведущих культур в страны третьего мира и страны бывшего Советского Союза;

– производства сырьевых технических культур и их экспорта в страны Евросоюза;

– производства экологической продукции и ее экспорта в высокоразвитые страны.

Сельское хозяйство продолжает отличаться высокой маржинальностью, что делает этот экономический сектор одним из наиболее перспективных. Единого для всех стран универсального пути развития сельского хозяйства и решения аграрного вопроса нет. Каждая страна свойственным ей способом с учетом конкретных условий должна решать свои аграрные проблемы. Растущий уровень глобализации в международной торговле, в том числе и продуктами питания, существенно влияет на характер решения проблемы продовольственной самообеспеченности.

### Список литературы

1. Как устроить аграрное производство в России. [Электронный ресурс]. URL:<http://vestiruz.ru/article/349/kak-utroit-agrarnoe-proizvodstvo-v-rossii> (дата обращения 4.03.18)
2. Магомедова, П.А. Основные направления формирования инновационной системы сельского хозяйства в РФ и РД / П.А. Магомедова // Инновационное развитие аграрной науки и образования. Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, посвященной 90-летию чл.-корр. РАСХН, Заслуженного деятеля науки РСФСР и РД, профессора М.М. Джамбулатова 2016 г. [Электронный ресурс]. URL: [http://dagray.pf/images/sborniki\\_statei/djambulatov/part1.pdf](http://dagray.pf/images/sborniki_statei/djambulatov/part1.pdf) (дата обращения 4.03.18)
3. Магомедова, П.А. Региональные аспекты обеспечения продовольственной безопасности на примере Республики Дагестан / П.А. Магомедова // Инновационное развитие аграрной науки

- и образования. Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, посвященной 90-летию чл.-корр. РАСХН, Заслуженного деятеля науки РСФСР и РД, профессора М.М. Джамбулатова 2016 г. [Электронный ресурс]. [http://daagay.pf/images/sborniki\\_statei/djambulatov/part1.pdf](http://daagay.pf/images/sborniki_statei/djambulatov/part1.pdf) (дата обращения 10.03.18)
4. Медведева, А. Перспективы российского сельского хозяйства: инновации задают тенденции / А. Медведева [Электронный ресурс]. <https://www.agroxxi.ru/stati/perspektivy-rossiiskogo-selskogo-hozjaistva-innovacii-zadayut-tendencii.html> (дата обращения 12.03.18)
  5. Морозова, О.В. Продовольственное импортозамещение в РФ: реалии и перспективы развития сельского хозяйства на 2015 год / О.В. Морозова, Т.Е. Тимашкова // *Фундаментальные исследования*. - 2015. - № 5. (ч. 3). - С. 658-662.
  6. Османова, Х.О. Роль государственных инвестиций в поддержке малого бизнеса / Х.О. Османова // Теоретические и прикладные вопросы науки и образования. сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 5 частях. 2013. С. 97-101.
  7. Российское сельское хозяйство в 2017 году: рекорды вопреки. [Электронный ресурс]. URL: [https://ria.ru/ny2018\\_resume/20171223/1511566139.html](https://ria.ru/ny2018_resume/20171223/1511566139.html) (дата обращения 4.03.18).
  8. Саблук П.Т., Белорус О.Г., Власов В.И. *Глобализация и продовольствие: монография*. М.: НИЦ ИАЭ, 2008. 632 с.
  9. Сельское хозяйство в России в 2017 году. [Электронный ресурс]. URL: [http://rustod.ru/ekonomika\\_i\\_innovacii/selskoe-hozyaystvo-v-rossii-v-2017-godu/](http://rustod.ru/ekonomika_i_innovacii/selskoe-hozyaystvo-v-rossii-v-2017-godu/) (дата обращения 4.03.18)
  10. Сельское хозяйство, агропромышленный и рыбохозяйственный комплексы: некоторые важные результаты и показатели 2016 года. [Электронный ресурс]. URL <http://government.ru/info/27222/> (дата обращения 12.03.18)
  11. Сулейманов, М.В. Тенденции развития сельского хозяйства России в условиях глобализации / М.В. Сулейманов // *Вопросы структуризации экономики*. - 2009. - № 4.
  12. Ушачев, И. Основные направления Стратегии устойчивого социально-экономического развития АПК России / И. Ушачев. [Электронный ресурс]. URL: <http://agro-partiya.pf/index.php/arhiv/4438-21-06-2017-ushachev-osnovnye-napravleniya-strategii-ustojchivogo-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-apk-rossii> (дата обращения 12.03.18)

**УДК 330.131.7:330.101.542**

**А.В. Малышко, к.э.н., доцент**

**А.И. Куликова**

*ГОУВПО «Донецкий национальный  
технический университет», Донецк,  
Донецкая Народная Республика*

*A.V. Malyshko, is a candidate of economic  
sciences, associate professor*

**А.И. Kulikova**

*PEIHPЕ «Donetsk national technical  
university»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic*

**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ КАК ОСНОВА ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
УСТОЙЧИВОСТИ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
СИСТЕМЫ НА МИКРОУРОВНЕ**



## **RISK MANAGEMENT AS THE BASIS OF PROVIDING THE SUSTAINABILITY OF MODERN ECONOMIC SYSTEM ON MICRO-LEVEL**

*Аннотация. В статье на базе определения основных детерминантов риск-менеджмента и устойчивости установлена взаимосвязь между риском и обеспечением стабильного функционирования экономической системы, а также предложена схема процесса управления устойчивостью предприятия с подсистемой управления риском.*

*Ключевые слова: риск, управление, устойчивость, предприятие, система*

*Abstract. Based on the definitions of the main determinants of risk management and sustainability, a relationship between risk and stability of the economic system was established, and the schema for managing the sustainability of an enterprise with a risk management subsystem was proposed, too.*

*Keywords: risk, risk-management, sustainability, enterprise, system*

**Постановка проблемы.** Поиск средств долгосрочно устойчивого развития мировой экономики обусловил необходимость совершенствования институциональных механизмов координации широкого круга хозяйствующих субъектов и повсеместное внедрение апробированных инструментов менеджмента на микроуровне с их корректировкой по быстро меняющимся обстоятельствам. Особое значение в этом процессе приобретает риск-менеджмент.

Так, управление финансовой и хозяйственной устойчивостью предприятия осуществляется в условиях неопределенности, обусловленной динамикой НТР, нестабильностью политической ситуации, ростом конкуренции на товарных и финансовых рынках, усилением глобализационных и регионализационных процессов, парадоксально-одновременным дефицитом и переизбытком информации, а также поливариантностью способов реализации возможностей через управленческие решения.

Сущность неопределенности как объективной формы существования окружающей среды приводит к возникновению многочисленного набора рисков, влияющих на деятельность предприятий, из-за чего фактические результаты каждого хозяйственного решения могут существенно отклоняться от запланированных, приводя к снижению эффективности деятельности и дестабилизации положения субъекта хозяйствования.

**Анализ предшествующих исследований и публикаций.** Совокупность научных работ относительно проблем управления риском в контексте устойчивого развития значительна, и включает работы известных российских и зарубежных ученых: В.А. Швандара, А.Д. Канчавели, А.А. Колобова, А.С. Ваганова, А. А. Лобанова и А. В. Чугунова, В. М. Гранатурова, Г. Б. Клейнера, И. Т. Балабанова, Е. А. Уткина, А. Мура, К. Хлардена и других. Их труды посвящены исследованию сущности риска, определению факторов и причин его возникновения, характеристике методов оценки степени риска и средствам риск-менеджмента.

Сложный процесс трансформации экономических отношений России с так называемыми демократическими странами в режим санкционных,

гибридных и информационных войн требует углубления теоретических и практических наработок по управлению ранее неизвестными в хозяйственной деятельности рисками. На сегодня недостаточно освещены практические аспекты управления риском с учетом отраслевой специфики. Также актуально создание комплексной системы управления хозяйственным риском, адаптируемой к гипертурбулентным тенденциям экономических процессов в стране и мире и обеспечивающей устойчивое развитие вопреки санкциям.

**Цель исследования.** Целью статьи выступает уточнение сущности риска как фактора, влияющего на устойчивость экономической системы, а также разработка схемы управления устойчивостью предприятия с учетом управления риском.

**Основные результаты исследования.** «Устойчивость системы» – это комплексное динамичное-многогранное понятие, которое можно интерпретировать по отношению к каждому уровню экономических систем (рис. 1).



Рис.1. Интерпретация понятия «устойчивость системы» в экономике по отношению к предприятию [1, с. 181]

На основе проанализированных литературных источников можно сформулировать определение экономической устойчивости предприятия как его способности реагировать, посредством механизмов противостояния или адаптации, на изменения внешней и внутренней среды с целью не только сохранения и формирования факторов, обеспечивающих его самосохранение и эффективное функционирование на текущий момент, но и для способствования его дальнейшему развитию.

Таким образом, устойчивость функционирования предприятия является своеобразным индикатором эффективности адаптационных механизмов в условиях неопределенности внешней среды, а, следовательно, преодоления рисков. При этом, риски на мега-, макро-, мезо- и микроуровне, так же, как и устойчивость, влияют на один и тот же процесс – достижение цели, но действуют в противоположных направлениях: чем выше устойчивость предприятия, тем меньше риск возможного отклонения от ожидаемого результата и наоборот [2, с. 315].

Рассматривая определения и сущность риска, следует отметить, что научная литература по-разному толкует понятие риска и управления им, определяет его свойства, элементы и функции. Неоднозначность подходов объясняется использованием различных методических основ при изучении этой проблемы, поскольку управление риском – многоаспектное и многоуровневое явление, которое характеризуется составляющими, имеющими разнонаправленное воздействие на объект управления.

Понятие риска целесообразно толковать в следующих аспектах:

– риск как опасность или угроза. В рамках этой концепции рассматриваются негативные события, приводящие к ущербу для человека и предприятия, а под риском понимается возможность наступления событий с негативными последствиями, то есть возможность реализации предполагаемой опасности. Риск-менеджмент в данном случае характеризует технику уменьшения вероятности наступления негативных событий и (или) последствий от них с помощью мероприятий, которые требуют разумных затрат;

– риск как возможность – имеет в своей основе концепцию существования взаимосвязи между риском и доходностью. Поэтому в соответствии со словарем Ожегова, риск – это действие наудачу, в надежде на счастливый случай. Чем выше риск, тем выше потенциальный доход. Такой концепции риска более близко понятия шанса, а риск-менеджмент означает использование техники максимизации дохода при одновременном ограничении или минимизации потерь;

– риск как неопределенность – апеллирует к такому теоретическому понятию, как вероятностное распределение возможных результатов (положительных и отрицательных). В рамках указанной концепции риск – мера несоответствия между разными результатами решений, которые оцениваются по их полезности, вредности, а также эффективности по критериям, соответствующим выбранным ориентирам. Такая концепция используется в теории принятия решений в условиях неопределенности и теории игр. С этой

точки зрения риск-менеджмент имеет своим предметом уменьшение дисперсии между ожидаемыми исходами и действительными результатами [3, с. 207].

Формулируя интегральные определения данных исследуемых понятий, можно предложить понимать риск как возможность наступления события в условиях неопределенности, связанной с отклонениями от прогнозируемого результата, которые порождают неустойчивость экономических систем. Риск-менеджмент – это система управления риском и экономическими отношениями, возникающими в процессе этого управления, которая позволяет повысить стабильность деятельности функциональных бизнес-единиц.

На основе обобщения хозяйственных практик сформулированы постулаты о:

- всеобъемлющем характере рисков;
- обременении рисками прогнозов;
- необходимости количественно измерять и оценивать риск;
- изменении структуры и степени рисков под влиянием изменений внешней и внутренней среды, действия ряда объективных и субъективных факторов.

Все объекты риска являются системами – множествами элементов произвольной природы, имеющих связи и образующих определенную целостность, эффективность и условия функционирования которых заранее точно не определены. На микроуровне объектом риска может быть отдельное предприятие, отрасль, социокультурная общность людей определенной территориальной единицы; на макроуровне – страна, регион и т. п. [4, с. 72].

Устанавливая взаимосвязь риска и устойчивости, рассмотрим текущий уровень риска как показатель, отражающий силу влияния внутренних и внешних факторов и силу противодействия ему со стороны субъекта управления. Тогда уровень риска – это точка, показывающая на определенной оценочной шкале состояние внутренней и внешней среды предприятия, скорректированной на силу управленческого воздействия, то есть, любые изменения отражаются в уровне риска. Если уровень риска находится в допустимых для предприятия пределах, значит, состояние предприятия удовлетворяет условию устойчивости. Механизм риска, оставаясь в заданных ему пределах, постоянно развивается, что не может не повлиять аналогично и на состояние предприятия. Из этого следует, что точность функционирования механизма управления уровнем риска определяет устойчивость развития предприятия, то есть подчеркивается стратегическая цель риск-менеджмента – сохранение устойчивого развития предприятия.

Необходимо отметить еще одну связь риска и устойчивости. Известно, что устойчивость обусловлена действием двух полярных тенденций, одна из которых связана с воспроизведением и сохранением «старых» системных качеств (системообразующих, или другими словами «негативных»), тогда как вторая, наоборот, обеспечивает «положительную» возможность адаптации системы к «новым» условиям, изменениям внешней среды. Предприятие с высоким уровнем риска (такое, которое проводит активную инновационную, инвестиционную политику) обеспечивает высокую «положительную»

устойчивость. Предприятие с низким уровнем риска (которое придерживается так называемой «консервативной» инновационной и инвестиционной политики) обеспечивает высокую «негативную» устойчивость [5, с. 17].

В целом современный риск-менеджмент, направленный на оптимизацию уровня риска, является одним из конкурентных преимуществ предприятий. Эволюция парадигмы риск-менеджмента определила результат: переход от фрагментарной, эпизодической, несколько изолированной от общей системы управления к интегрированной системе управления рисками, которая обеспечивает взаимосвязанность всех функциональных сфер деятельности предприятия в процессе управления рисками [6, с. 75].

На основе современных разработок теории риска можно выделить две цели управления рисками предприятия. Первая (стратегическая) цель заключается в обеспечении (сохранении) устойчивого развития предприятия.

Тут следует отметить, что состояние функционирования предприятия, ориентированного только на минимизацию рисков, обеспечивает устойчивость функционирования объекта в текущий момент времени, но приводит к ухудшению этого состояния в будущем из-за отставания в техническом, технологическом, организационном и других аспектах, из-за неиспользованных возможностей и т. п. Коротко: если сегодня мы живем в настоящем, то завтра мы будем жить в прошлом. Устойчивое развитие предполагает наличие постоянной тенденции к улучшению критериальных показателей деятельности.

Вторая (текущая) цель предполагает удержание величины риска в допустимых для предприятия пределах (границах).

Следует отметить, что детальный анализ рисков, влияющих на устойчивость предприятия, позволяет идентифицировать потенциальную опасность и ее источники, а оценив последствия, осуществить мероприятия по локализации или минимизации негативного проявления факторов риска. Важным инструментом обеспечения финансовой устойчивости предприятия в долгосрочном периоде является комплекс мероприятий и процедур по управлению рисками, которые влияют на ее уровень [7, с. 99].

Заслуживает внимания исследование собственно процесса управления риском, под которым понимаем системную работу, объединяющую комплекс мероприятий по идентификации и анализу рисков, разработки и внедрения мер по оптимизации управления в условиях риска. В условиях промышленного предприятия управление риском базируется на концепции приемлемого риска, предусматривая возможность рационального воздействия на уровень риска и доведения его до приемлемого значения [8, с. 31].

По нашему мнению, подсистема управления риском финансовой устойчивости предприятия, как неотъемлемая составляющая системы стратегического управления финансовой устойчивостью предприятия в условиях неопределенности, реализуется в виде двухступенчатого комплекса мероприятий оценки и управления риском снижения устойчивости (рис. 2).



Рис. 2. Схема процесса управления устойчивостью с подсистемой управления риском

Такой подход обусловлен двойной реакцией стратегического управления на внешние изменения: долгосрочной и оперативной одновременно. Долгосрочная реакция заложена в стратегических планах, а оперативная – реализуется в режиме реального времени. Поэтому подсистема управления риском на предприятии должна предусматривать контроль и управление рисками как при принятии стратегических решений, так и при их реализации путем тактических и оперативных решений.

**Выводы.** В современных условиях хозяйствования, характеризующихся высоким уровнем неопределенности, достижение стратегических целей предприятий и обеспечения их долгосрочной устойчивости невозможно без учета возможности наступления рискованного события, влекущего за собой

отклонения от планов. Построение эффективной системы стратегического управления финансовой устойчивостью, включающей подсистему управления риском, будет способствовать повышению устойчивости субъектов хозяйствования в условиях растущей конкуренции и нестабильности на внутреннем и мировом рынках.

### Список литературы

1. Риски в экономике: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. В.А. Швандара. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 380 с.
2. Бланк, И. А. Финансовая стратегия предприятия / И.А. Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 720 с.
3. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы: Логистикоориентированное проектирование бизнеса / А.Д. Канчавели, А.А. Колобов, И.Н. Омельченко и др. Под ред. А.А. Колобова, И.Н. Омельченко. – М. : Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2011. – 600 с.
4. Белошапка, В.А. Стратегическое управление / В.А. Белошапка, Г.В. Загорий. – К.: Абсолют, 2008. – 258 с.
5. Ваганова, А.С. Научно-методические аспекты риск-контроллинга на промышленных предприятиях: автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук. : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / А.С. Ваганова. – Нижний Новгород, 2010. – 24 с.
6. Яхнеева, И.В. Контроллинг в системе управления рисками / И.В. Яхнеева // РИСК. - 2013. - №1. – С. 75-79.
7. Макарова, В.А. Формирование системы риск-менеджмента на предприятии / В.А. Макарова // Вестник ПсковГУ Серия: «Экономические и технические науки». – 2014. - № 4. – С. 98-108.
8. Кравченко, А.В. Основные принципы и преимущества системы управления рисками, интегрированной с бизнес-процессами / А.В. Кравченко, А.Ш. Яфасова // Управление экономическими системами. – 2013. - №4(25). – С. 30-33.

УДК 35.078.3

**Н.В. Осыка**

*ГОУ ВПО «Луганский национальный университет*

*имени Тараса Шевченко»,*

*Луганск, Луганская Народная Республика*

**N.V. Osyka**

*Luhansk National University*

*University of Taras Shevchenko,*

*Lugansk, Lugansk People's Republic*

**ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**INFORMATION SUPPORT FOR ACTIVITIES OF GOVERNMENT  
MANAGEMENT BODIES**

*Аннотация. В статье обосновывается значимость информационного обеспечения государственного управления в условиях Луганской Народной Республики. Проанализировано понятие «информационные ресурсы», рассмотрены их виды. Обоснованы основные принципы информационно-аналитической работы в государственном управлении и направления совершенствования информационного обеспечения органов государственного управления ЛНР.*

*Ключевые слова: государственное управление, информация, информационное обеспечение, информационные ресурсы.*

*Abstract. The article proves the importance of information support for public administration in the conditions of the Lugansk People's Republic. The concept of "information resources" is analyzed, their types are considered. The main principles of information and analytical work in public administration and directions of improvement of information support of public authorities of the Lugansk People's Republic.*

*Keywords: state management, information, information support, information resources.*

**Постановка проблемы.** Важным аспектом оптимизации процесса государственного управления является определение новых подходов к информационному обеспечению в структуре органов государственной власти и государственного управления в целом. Указанные обстоятельства актуализируют потребность в совершенствовании механизма информационного обеспечения государственно-управленческих процессов. Решение данной задачи представляется невозможным без учета результатов исследований в области теории практики государственного управления, в частности, определения принципов и прогнозирования процессов развития системы государственного управления, рассмотрения информационно-коммуникационных взаимодействий в ней.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Задачи информационного обеспечения государственного управления комплексно рассматривались отечественными и зарубежными исследователями. Среди исследований по данной проблематике необходимо отметить, в частности, работы Дж. Андерсона, Д. Абрамовича, А. Агапова, Г. Атаманчука, А. Данилина, П. Дюрана, Т. Закупень, В. Никитова, Т. Парсонса, Е. Скурко, С. Телешуна, С. Туронка и др.

Исследователи отмечают, что повышение уровня открытости и публичности в деятельности органов государственной власти, прежде всего в направлении информирования о своей деятельности, предоставлении административных услуг, финансирования, в последнее время становится всеобъемлющей тенденцией.

Обновление социально-управленческих отношений в условиях Луганской Народной Республики приводит к формированию новых требований к информационно-аналитической деятельности в органах государственной власти и государственном управлении в целом, что актуализирует необходимость всестороннего доступа к объективной, качественной аналитической информации с целью анализа и синтеза данной информации для последующей выработки управленческих решений.



**Цель исследования.** Целью данной статьи является рассмотрение роли информационно-аналитического обеспечения в государственном управлении ЛНР под влиянием обновления социально-управленческих процессов, а также выявление особенностей и проблем становления системы информационно-аналитического обеспечения органов государственного управления.

**Изложение основного материала.** Условия становления государственности, формирования общественных институтов в Луганской Народной Республике требуют отражения в информационной организации всей системы общественных отношений. Информационное общество – это, то общество, в котором подавляющее большинство населения занято получением, обработкой, переработкой, передачей, хранением информации. Производство информации в обществе стало таким же экономически эффективным, как и материальное производство, зачастую превосходя последнее по значимости для существования, безопасности и дальнейшего развития общества.

Объем информационных ресурсов государства, эффективность их использования стали одним из важных показателей, а качество, количество и доступность информационного ресурса сегодня определяют устойчивость и многовекторность его развития. Следует отметить в этой связи, что в настоящее время косвенное влияние информационных технологий на сферу социально-общественных отношений неуклонно возрастает. Компьютеры, как отмечает Д. Нэбитт [2], увеличивают реальную власть каждой личности, давая ей возможность более эффективно и в большем объеме следить за действиями своего правительства, чем правительство может следить за действиями лица.

Само понятие «информационный ресурс» до сих пор не нашло однозначного толкования в научной литературе, что связано с наличием различных подходов к определению его ключевых компонентов. Научный термин «информационные ресурсы» появился только в 80-х годах XX в. и впервые был представлен в исследовании Г. Громова [1]. Сегодня наиболее распространенными определениями понятия «информационные ресурсы» являются:

- документы и массивы документов в информационных системах;
- формы представления данных и знаний.

Основными характеристиками информационных ресурсов является то, что, с одной стороны, они являются продуктом интеллектуального труда, с другой – являются инструментом для получения иных разноплановых ресурсов. Традиционно выделяют следующие основные виды информационных ресурсов:

- информационные ресурсы, предназначенные для использования субъектами их создания;
- информационные ресурсы, предназначенные для использования субъектами, не имеющими отношения к их созданию;
- информационные ресурсы, предназначенные для решения задач государственного управления.

Различные толкования понятия «информация» обусловлены конкретными целями каждой отдельной науки. Это же касается и различных классификаций информации.

В Законе Луганской Народной Республики «Об информации, информационных технологиях и защите информации» (2016 г.) [3], выделены следующие виды информации:

- 1) информация, свободно распространяемая;
- 2) информация, предоставляемая по соглашению лиц, участвующих в соответствующих отношениях;
- 3) информация, которая в соответствии с законодательством Луганской Народной Республики подлежит предоставлению или распространению;
- 4) информация, распространение которой в Луганской Народной Республике ограничивается или запрещается.

Информация любого вида имеет свою самостоятельную ценность, специфические закономерности функционирования и развития. Кроме того, информация служит важнейшим видом обеспечения законодательной деятельности, ведь именно она лежит в основе принятия решения по регулированию тех или иных общественных отношений.

Информацию в органах государственного управления можно классифицировать по различным признакам. Так, информацию можно разделить на официальную и неофициальную, общегосударственную и региональную, горизонтальную или вертикальную, содержательную и целевую, доступную и недоступную т.д. [6, с. 56]. В органах государственного управления информация, прежде всего, рассматривается с точки зрения актуальности, полноты, объективности и адекватности для возможности принятия соответствующих управленческих решений.

В целом же информация государственных органов и органов местного самоуправления – это, прежде всего, официальная документированная информация, создаваемых в процессе деятельности государственных органов и органов местного самоуправления. Сегодня в ЛНР весьма актуальной является проблема эффективного информационного обеспечения деятельности органов государственного управления.

Информационное обеспечение – это совокупность технологий, методов сбора и обработки информации, характеризующей объект управленческого воздействия (социальные, политические, экономические и другие процессы), специфических приемов их диагностики, анализа и синтеза, а также оценки последствий принятия различных вариантов политических решений [4].

С системной точки зрения информационное обеспечение органов государственного управления основано на представлении о государстве как сложной многофазной операционной системе, включающей в себя упорядоченное множество объектов организационного управления [5, с. 5]. Поэтому систему информационного обеспечения государственного управления можно определить как взаимосвязанную и соответствующим образом сформированную совокупность организационных, организационно-правовых, информационных, методических, программно-технологических компонентов,

обеспечивающих необходимое качество принимаемых управленческих решений за счет рационального использования информационных ресурсов и применения информационных технологий.

Управленческие структуры как субъекты системы информационного обеспечения постоянно взаимодействуют с информационной средой, регулируют движение информации, анализируют тенденции и разрабатывают рекомендации для принятия управленческих решений. Поэтому система информационного обеспечения органов государственного управления должна учитывать неоднородность процесса принятия управленческих решений и специфику деятельности должностных лиц управленческих структур всех категорий на разных этапах процесса принятия решений.

С информационным обеспечением тесно связана информационно-аналитическая работа, представляющая собой в государственном управлении собой совокупность действий, происходящих в интересах повышения эффективности управленческой деятельности и имеющей целью анализ сущности, причин, тенденций развития событий и явлений, рассмотрение и оценивание ситуаций, выработки на основе анализа и обработки информации выводов, рекомендаций, комментариев. Конечным продуктом информационно-аналитической работы в государственном управлении является аналитический документ.

В условиях становления и укрепления государственности в Луганской Народной Республике основными принципами информационно-аналитической работы в государственном управлении являются:

- формирование цели накопления, обработки и использования информации;
- создание понятийного аппарата;
- обеспечение достаточной информированности непосредственного потребителя информационного продукта (руководства);
- раскрытие значения установленных (собранных, интерпретированных) фактов;
- установление причин и следствий;
- обеспечение высокого уровня достоверности информации;
- формирование выводов и рекомендаций;
- наличие обратной связи о результатах процесса накопления, обработки и использования информации.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** Управление политическим, экономическим и социокультурным развитием общества, процесс принятия адекватных управленческих решений может быть эффективным только при наличии достоверной и систематизированной информации. В современных условиях объективно возрастает роль информации и информатизации общества, прежде всего, информатизации процессов государственного управления. Именно информация призвана быть той «опорной точкой», которая способна привнести в государственное управление новые знания, опыт, формы и методы, новые технологии разработки, принятия и реализации управленческих решений [6, с. 3].

Для решения практических проблем государственного управления в Луганской Народной Республике особое значение приобретает усиление аналитической составляющей информационной деятельности, совершенствование технологий информационно-аналитического обеспечения, применения новейших технических средств накопления, обработки и использования информации.

### Список литературы

1. Громов, Г. Национальные информационные ресурсы: проблемы промышленного использования / Г. Громов. – М.: Наука, 1984. – 186 с.
2. Нэсбитт, Д. Что нас ждёт в 90-е годы. Мегатенденции: год 2000 / Д. Нэсбитт, П. Эбурдин. - М.: Республика, 1992. – 212 с.
3. Об информации, информационных технологиях и защите информации: закон ЛНР от 3.03.2016 г. № 193-ПЗ/16.
4. Основи публічної політики та управління: навч. посіб. / авт. кол. : С.О. Телешун, С.В. Ситник, І.В. Рейтерович, О.Р. Титаренко, С.І. Вировий. – К.: НАДУ, 2011. – 312 с.
5. Туронок, С. Г. Информационные системы в государственном управлении / С.Г. Туронок // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. - 2009. - №3. – С. 75-93.
6. Кубасова, И.А. Информационное обеспечение государственного управления (правовое регулирование и организационное моделирование в регионе): автореф. дис. .... канд. юрид. наук / Ирина Александровна Кубасова. – М., 1994. – 20 с.

УДК [658.62:65.018]-047.44

**Н.В. Потупало**

*ГОУ ВПО ЛНР «Луганский  
национальный университет  
имени Тараса Шевченко»,  
Луганск, Луганская Народная  
Республика*

**N.V. Potupalo**

*Lugansk National Taras Shevchenko  
University,  
Lugansk, Lugansk People's Republic*

### **БЕНЧМАРКИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ДОСТИЖЕНИЯ УСПЕХА ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **BENCHMARKING AS AN INSTRUMENT TO ENCOURAGE SUCCESS OF THE ENTERPRISE**

*Аннотация. В статье обоснована необходимость использования бенчмаркинга в управлении предприятием. Предложено определение понятия «бенчмаркинг». Разработана*

классификацию видов бенчмаркинга. Выявлено основные преимущества и недостатки использования бенчмаркинга на предприятии.

*Ключевые слова:* конкурентоспособность, управление, бенчмаркинг, предприятие, эффективность.

*Abstract.* The article substantiates the necessity of using benchmarking in enterprise management. The definition of the concept of "benchmarking" is offered. The classification of benchmarking kinds is offered. The main advantages and disadvantages of using benchmarking in the enterprise are revealed.

*Keywords:* competitiveness, management, benchmarking, enterprise, efficiency.

В условиях нестабильной внешней среды важным условием эффективного функционирования предприятий является постоянный поиск путей стратегического развития, направленных на повышение прибыльности и конкурентоспособности. Одним из перспективных инструментов совершенствования управления стратегическим развитием предприятий является бенчмаркинг, который успешно используют в ведущих странах мира.

Д. Аакер, Р. Кэмп, Г. Багиев, В. Вонг, П. Друкер, К. Келлер, Д. Минцберг, М. Портер, Т. Пилчер, Е. Монкхаус, С. Джордж, А. Ваймерскирх, Л. Савицкая, Н. Хананова, Д.В. Маслов, и другие в своих научных исследованиях рассматривали вопросы бенчмаркинга. Вместе с тем в научной литературе не существует единого мнения относительно определения понятия бенчмаркинга, его сущности, классификации видов.

Отметим, что термин «бенчмаркинг» как экономическая категория, а также основы данного метода впервые были разработаны в 1972 году институтом стратегического планирования в Кембридже (США) для оценки продуктивности бизнес-процессов. Именно в этом институте был сформулирован тезис о том, что эффективные решения в области конкуренции должны основываться на изучении и использовании опыта передовых компаний. Как следствие бенчмаркинг начинают активно использовать многие ведущие компании Европы и США.

Термин «бенчмаркинг» происходит от двух английских слов bench (уровень, высота) и mark (оценка), а словосочетание benchmark переводится как «опорная оценка», «оценка высоты», «точка отсчета», «эталонное сравнение» и другие.

Следует отметить, что анализ отдельных трактовок понятия «бенчмаркинг» свидетельствует о неоднозначности в понимании сущности бенчмаркинга. Такая ситуация существенно усложняет разработку практических рекомендаций по проведению бенчмаркинга и негативно влияет на конечный результат маркетинговой деятельности. В этой связи возникает необходимость проведения дополнительных исследований бенчмаркинга как экономической дефиниции. Рассмотрим трактования понятия «бенчмаркинг» разными учеными (табл. 1).

## Определение термина «бенчмаркинг» в специальной литературе

Критерий определения	Автор / источник	Определение понятия «бенчмаркинг»
1	2	3
Как поиск	О. Щегельська [2]	бенчмаркинг - это непрерывный, систематический поиск, исследование лучшей практики конкурентов и предприятий-лидеров из смежных отраслей с целью получения информации, необходимой для совершенствования собственной деятельности, а также постоянное сравнения желаемых изменений и результатов бизнеса с созданной эталонной моделью собственной организации бизнеса
	Н. Карпенко [3]	бенчмаркинг - это поиск тех лучших черт, инструментов, методов и практик, применение которых на соответствующем предприятии приводит к совершенствованию системы менеджмента и повышения конкурентоспособности
Как метод	Даррелл К. Ригби [4]	бенчмаркинг - это метод, который повышает производительность предприятия за счет выявления и внедрения лучших практик осуществления экономических операций и продаж компаний
	О. Макачук, О.Мартиненко [5]	бенчмаркинг - это представляет собой специфический метод сравнительного анализа для предприятий, работают в условиях конкурентной борьбы, то есть постоянного систематического поиска, внедрения лучшей практики, приводит к улучшению производительности
Как способ	Н. Воеводина, А. Кулагина, Е. Логинова [6]	бенчмаркинг – это способ оценки стратегии и целей деятельности по сравнению с наиболее успешными аналогичными организациями для того, чтобы занять на долгосрочный период свое место на рынке.
	Х. Харрингтон, Д. Харрингтон [7]	бенчмаркинг – это систематический способ определения, понимание и развития лучших по качеству продуктов, услуг, дизайна, оборудования, процессов и практик с целью улучшения реальной эффективности организации
Как инструмент	М. Лютикова, Р. Морозова, Сухарев П. [8]	бенчмаркинг – это признанный и разрешенный инструмент достижения целей и стратегий предприятия, основанный на детальном изучении конкурентной среды и внедрение модифицированного опыта этих предприятий с целью непрерывного совершенствования своей деятельности
Как процесс	Ф. Котлер [9]	бенчмаркинг – это процесс сравнения товаров и бизнес-процессов компании с товарами и процессами конкурентов или ведущих компаний других отраслей для поиска путей повышения качества этих товаров и эффективности работы компании

1	2	3
Как процесс	Г. Ватсон [10].	бенчмаркинг – это процесс систематического и непрерывного измерения: оценка процессов предприятия и их сравнение с процессами предприятий лидеров в мире с целью получения информации, полезной для совершенствования собственной деятельности
	М.Спендолини [11].	бенчмаркинг – это непрерывный систематический процесс оценки продукции, услуг и производственных процессов организаций, которые признаны представляющими «лучшую практику», с целью совершенствования собственной организации
Как вид деятельности	W. Bruckhardt [12]	бенчмаркинг – это вид деятельности, связанный с клиентами, технологии и культурой предпринимательства и осуществляется в планировании с ориентацией на создания ценности и компетентности
	Л.Н. Сидоров [13]	бенчмаркинг – это деятельность по изменению определенных показателей и функциональности для их сопоставления с предприятиями, характеристика которых является совершенной в аналогичных процессах.

Вышеизложенные определения свидетельствуют об отсутствии единого подхода к трактованию понятия «бенчмаркинг». Некоторые ученые рассматривают бенчмаркинг как метод [4, 5], инструмент [8], способ [6, 7]. На наш взгляд, такое понимание бенчмаркинга не правомерно, поскольку для реализации данного процесса (бенчмаркинга) в поисковой или же в сравнительной его части как раз и используются различные методы, способы и инструменты. Мы согласны с мнением авторов на «бенчмаркинг» как процесс [9, 10, 11] и вид деятельности [12,13]. Процессный подход характеризует термин в узком смысле, как конкретную процедуру проведения исследования. Второй - в широком смысле, как систематическую аналитическую деятельность на предприятии.

Отметим, что некоторые из ученых отождествляют бенчмаркинг со сравнительным (эталонным) анализом. Так, ученый И.С. Березин отмечает, что «бенчмаркинг - это сравнительный анализ итогов работы компании с результатами более успешных конкурентов или эффективно работающих предприятий других отраслей» [14]. Ж.В. Горностаева разделяет мнение И.С. Березина и дает следующее определение: «бенчмаркинг - это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм» [15].

В тоже время, существует и противоположное мнение. В частности Р. Манн, утверждает, что «...бенчмаркинг это гораздо больше, чем эталонное сравнение. Бенчмаркинг фокусирует внимание на «извлечении уроков из опыта других» и определяется как «выявление, адаптация и внедрение методов, которые дают лучшие результаты». Бенчмаркинг является мощным инструментом (методом) для инициации прорыва мышления, инновационной деятельности, совершенствования и предоставления исключительных итоговых

результатов» [16]. Мы поддерживаем мнение Р. Манна, считаем, что бенчмаркинг направлен не только на выявление, адаптацию и внедрение методов, которые дают лучшие результаты, но и их совершенствование, так как в современных условиях хозяйствования успеха достигают предприятия, которые склонны к постоянному совершенствованию бизнес-процессов.

Стоит отметить, что отождествление бенчмаркинга и сравнительного анализа характерно для начальных этапов его развития. По мере усложнения внешней и внутренней среды предприятий эволюционировало и вышеотмеченное понятие, в сторону смещения акцентов на цели и результаты бенчмаркинга. Так, авторы С. Toldmann, D. Randsley, Y. Ohinata предлагают следующее определение отмеченной дефиниции: «...перенятие методов управления у других, успешно работающих предприятий после того, как путем сравнения с другими областями предпринимательской деятельности или конкурентами были выявлены слабые стороны своей фирмы» [17].

Отметим, что бенчмаркинг в странах постсоветского пространства не нашел широкого применения. Поэтому на практике он часто используется в рамках конкурентного анализа. Однако, в отличие от конкурентного анализа бенчмаркинг не ограничивается изучением прямых конкурентов, а также охватывает предприятия смежных отраслей, которые имеют лучшие практики. Кроме того, если конкурентный анализ предполагает формирование стратегии развития предприятия под влиянием преимущественно внешних факторов (ориентация на конкурентов), то бенчмаркинг основывается в основном на собственной траектории развития, заимствуя лучший опыт для ее реализации. Считаем, что конкурентный анализ может проводиться в рамках процесса бенчмаркинга, как одним из его этапов. В ситуации, когда партнером по бенчмаркингу выбрано предприятие-конкурент, то при выполнении аналитического этапа бенчмаркинга можно воспользоваться элементами конкурентного анализа и его инструментами, такими как модель М. Портера, матрица Ансоффа, матрица БКГ, SWOT, PIMS, PEST - анализы и др.

Обобщая приведенные понятия, можно предложить следующее определение бенчмаркинга: это систематическая деятельность (непрерывный процесс) субъекта хозяйствования, направленная на поиск эталонного предприятия (прямые конкуренты, предприятий из смежных отраслей), лучшие результаты деятельности которого на основе сравнительного анализа могут быть заимствованы с целью повышения конкурентоспособности.

Аналитический обзор литературных источников [1 - 12], в которых исследуется сущность бенчмаркинга, позволил сделать вывод, что данная категория не является унифицированной. В зависимости от объекта бенчмаркинга и определенного круга партнеров по бенчмаркингу применяются различные виды бенчмаркинга, на раскрытие особенностей которых у ученых нет единого мнения. В связи с этим, нами предложена классификация видов бенчмаркинга, по различным классификационным признакам (табл. 2).



## Классификация видов бенчмаркинга

Классификационный признак	Вид бенчмаркинга
По периоду охвата	стратегический бенчмаркинг
	оперативный бенчмаркинг
	операционный бенчмаркинг
По объекту сравнения	бенчмаркинг показателей деятельности;
	бенчмаркинг структурных подразделений
	бенчмаркинг процессов;
	бенчмаркинг стратегический;
	бенчмаркинг технологий
	бенчмаркинг ресурсов
	бенчмаркинг продукции
	бенчмаркинг затрат
	бенчмаркинг результативности
бенчмаркинг удовлетворенности потребителей	
По типу партнера	внутренний бенчмаркинг
	конкурентный бенчмаркинг
	межотраслевой бенчмаркинг
	внутриотраслевой бенчмаркинг
	комбинированный бенчмаркинг
По форме проведения	индивидуальный бенчмаркинг
	бенчмаркинг самооценки по официальным критериям
	партнерский бенчмаркинг
	ассоциативный бенчмаркинг
	консультативный бенчмаркинг
	кооперативный бенчмаркинг
По масштабу проведения	общий бенчмаркинг бенчмаркинг
	функциональный бенчмаркинг

Разработано на основе [15-18].

Отметим, что предложенная классификация не является исчерпывающей, существуют и другие виды бенчмаркинга, кроме того бенчмаркинг развивается во времени и каждому этапу его развития соответствует определенный вид бенчмаркинга, поэтому закономерно, что в дальнейшем появятся и другие виды бенчмаркинга.

Систематизация научных исследований относительно бенчмаркинга [14-18] позволила нам определить основные преимущества и недостатки этого метода, которые приведены в табл. 3.

Как видно из таблицы 3, бенчмаркинг имеет как свои преимущества, так и недостатки. Отметим, что главным преимуществом предприятия, которое ввело бенчмаркинг, является система непрерывного усовершенствования, которая позволяет поддерживать высокий уровень конкурентоспособности на рынке. Поэтому преимущества бенчмаркинга и положительный эффект от его проведения компенсируют возможные недостатки.

## Основные преимущества и недостатки бенчмаркинга

Преимущества применения бенчмаркинга	Недостатки применения бенчмаркинга
<ul style="list-style-type: none"> <li>- корректировка параметров функционирования предприятия в соответствии с требованиями рынка;</li> <li>- планомерное определение и устранение несоответствий, которые мешают развитию предприятия;</li> <li>- заимствование лучших методов дальнейшего развития предприятия;</li> <li>- получение преимуществ в конкурентной борьбе;</li> <li>- имеет широкие источники информации;</li> <li>- сокращение затрат на собственные разработки;</li> <li>- повышение уровня удовлетворенности потребителей;</li> <li>- мотивация сотрудников.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостаточное количество специалистов, обладающих соответствующим опытом;</li> <li>- ограниченный доступ к необходимой информации;</li> <li>- достаточно медленное распространение бенчмаркинга в стране;</li> <li>- относительно высокие затраты на проведение;</li> <li>- сложность выбора партнеров для сравнения основных процессов;</li> <li>- различные методики сравнения и трактовки ключевых параметров успеха с точки зрения экспертов и руководителей предприятий;</li> <li>- непрозрачность рынка;</li> <li>- этот метод является более длительным, чем конкурентный анализ.</li> </ul>

В современных условиях бенчмаркинг является эффективным инструментом позволяющим сопоставить показатели эффективности, дает возможность выявить слабые и сильные стороны деятельности предприятия по сравнению с конкурентами и мировыми лидерами в области, установить основные факторы их успешности и на основе его результатов разработать и принять соответствующие управленческие решения по дальнейшему устойчивому развитию предприятия. В результате проведения на предприятии бенчмаркинга повышается эффективность и рациональность бизнес-процессов, конкурентоспособность и эффективность маркетинговой деятельности, а также улучшается использование ресурсного потенциала и эффективность стратегического управления предприятием.

## Список литературы

1. Голубева, Т.Г. Бенчмаркинг как инструмент достижения успеха / Т.Г. Голубева // Качество. Инновации. Образование. - 2002. - № 4. - С. 21 - 25.
2. Щегельська, О. Реінжинірінг бізнес-процесів – необхідність в умовах динамічного ринку / О. Щегельська // Управление компанией. – 1999. – № 1–2. – С. 13–19.
3. Карпенко, Н.В. Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємствах малого та середнього бізнесу / Н.В. Карпенко // Механізм регулювання економіки. – 2007. – № 4. – С. 138–145.
4. Darrell, K. Rigby Managment tools/ Rigby K. Darrell. – Boston.: Bain&Company, Inc. – 2013. – Р. 14–15
5. Макарчук, О.Г. Бенчмаркінг як стратегія прийняття ефективних управлінських рішень сільськогосподарськими підприємствами [Електронний ресурс] / О. Макарчук, О. Мартиненко. – Режим доступу:[http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/sre/2011\\_6/249.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_6/249.pdf).
6. Воеводина, Н.А. Бенчмаркинг – инструмент развития конкурентных преимуществ: практическое пособие [Електронний ресурс] / Н. Воеводина, А. Кулагина, Е. Логинова. – Режим доступу: [http://fictionbook.ru/author/a\\_v\\_kulagina /benchmarking\\_instrument\\_razvitiya\\_konkur/read\\_online](http://fictionbook.ru/author/a_v_kulagina /benchmarking_instrument_razvitiya_konkur/read_online)

7. Харрингтон, Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде. 20 шагов к успеху / Х. Дж. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон. – С-Пб.: Питер, 2004. – 176 с.
8. Лютікова, М.В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / М. Лютікова, Р. Морозова, П. Сухарев. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/33\\_NIEK\\_2008/Economics/37138.doc](http://www.rusnauka.com/33_NIEK_2008/Economics/37138.doc)
9. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер. – СПб: Изд-во «Питер Ком», 1998. – 896 с.
10. Watson, G. The Benchmarking Workbook: Adapting Best Practices for Performance Improvement / Greg Watson. – Cambridge, MA: Productivity Press, 1992.
11. Spendolini, M. J. The Benchmarking Book. 2nd edition – April, 2003.
12. Bruckhardt, W. Цикл ключових питань про бенчмаркінг: новаторське і компетентне створення цінності / W. Bruckhardt // Зарубіжні маркетингові дослідження. – 2005. – № 3. – С. 9–11.
13. Сидоров, Л.Н. Антикризисное управление / Л.Н. Сидоров : учеб.-метод. пособие. - Минск: БГЭУ, 2004. - 77 с.
14. Березин, И.С. Радужный миф о взаимной выгоде или реальный инструмент развития бизнеса? / И.С. Березин [Электронный ресурс] // Коммерческий Директор. – 2006. – № 7 / URL: <http://www.b-seminar.ru/article/show/566.htm>
15. Горностаева, Ж.В. Бенчмаркинг в сфере услуг: монография / Ж.В. Горностаева и др.; ГОУ ВПО «Южно-Рос. гос. ун-т экономики и сервиса». – Шахты: ЮРГУЭС, 2009. – 97с.
16. Все, что нужно знать о бенчмаркинге [Электронный ресурс] / URL: <http://mamarama.ru/viewby/user/id/31344>
17. Coer News // the free Newsletter, Issue № 2, July. – Massey University, New Zealand, 2002.
18. Бихова, О.М. Класифікація видів бенчмаркінгу в системі управління банками / О.М. Бихова // Економіка розвитку. – 2014. - № 3 (71). – С. 15–18.

**УДК 339.926**

**Т.В. Семенова**, *к.э.н., доцент*  
 ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
 технический  
 университет»,  
 Донецк, Донецкая Народная Республика  
**T.V. Semenova**, *is a candidate of economic  
 sciences, associate professor*  
 Donetsk National Technical University,  
 Donetsk, Donetsk People's Republic

## **ПРОБЛЕМА ЦИФРОВОГО НЕРАВЕНСТВА КАК СДЕРЖИВАЮЩИЙ ФАКТОР УСТОЙЧИВОСТИ МИРОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ**

### **PROBLEM OF DIGITAL DIVIDE AS LIMITING FACTOR OF STABILITY OF WORLD ECONOMIC SYSTEM**

*Аннотация. В статье рассмотрены глобальные изменения основных сегментов сектора информационно-коммуникационных технологий. Выявлено неравномерное развитие информационно-коммуникационных технологий, которое привело к возникновению понятия*

«цифровое неравенство» и его причины. Определены основные направления национальной политики и реализации международного сотрудничества для снижения «цифрового неравенства».

*Ключевые слова:* информационно-коммуникационные технологии, цифровое неравенство, устойчивость, мировая экономическая система, международное сотрудничество.

*Abstract.* In article global changes of the main segments of the sector of information and communication technologies are considered. Uneven development of information and communication technologies which is revealed has led to emergence of the concept «digital divide» and its causes. The main directions of of the national policy and realization of the international cooperation for decrease «digital divide» are defined.

*Keywords:* information and communication technologies, digital divide, stability, world economic system, international cooperation.

**Постановка проблемы.** Сравнительно новым элементом инфраструктуры в мировой экономике являются информационно-коммуникационные технологии. Глобальный характер их развития обеспечивает формирование и развитие устойчивости мировой экономической системы, поскольку значительно влияет на политическую и экономическую жизнь стран. Поэтому создание и реализация предпосылок, а также условий формирования информационного общества является одним из главных направлений долгосрочной стратегии социально-экономического развития любой страны.

В то же время важной проблемой сектора информационно-коммуникационных технологий на сегодняшний день является неравномерность доступа к цифровым технологиям в разных странах или так называемое «цифровое неравенство» («digital divide»), отражающее проблемы неравномерности технологического развития стран мира. Тем самым формируется неоднородное информационное пространство, которое отрицательно влияет на устойчивость как отдельной страны, так и мировой экономической системы в целом. От решения проблемы цифрового неравенства зависит интенсификация международной торговли, рост трудовой мобильности, равноправное участие стран в международном разделении труда, возможности их экономического роста. Таким образом, данная проблема актуальна как на национальном уровне, отражая, в частности, неразвитость в развивающихся странах сектора информационно-коммуникационных технологий в сельской и малонаселенной местности из-за низкой плотности населения, так и в глобальном масштабе.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Впервые на самом высоком уровне вопрос «цифрового неравенства» был поднят на Окинавском саммите глав государств Большой восьмерки, который прошел в июле 2000 года. С этого момента количество статей по этой тематике постоянно растет, что свидетельствует о признании проблемы в научной литературе как важного и актуального направления [1, с.2]. Среди отечественных ученых вопросам развития сектора информационно-коммуникационных технологий и решению проблемы «цифрового неравенства» посвятили свои труды Е.С. Вартанова,

С. С. Бурков, А. В. Абрамова, Н. Н. Понарина, А. В. Денисков, С.А. Дятлова, Т.Ф. Шарифьянова и другие. В то же время в данной области есть еще много нерешенных и дискуссионных проблем.

**Целью исследования** является определение глобальных изменений в основных сегментах сектора информационно-коммуникационных технологий и предложение рекомендаций по снижению «цифрового неравенства».

**Основные результаты исследования.** Развитие сектора информационно-коммуникационных технологий является объективным процессом, обеспечивающим в современных условиях формирование и развитие мирового экономического пространства, взаимосвязанное функционирование мировых товарных рынков, рынков информации и знаний, капитала и труда. Значение этих технологий состоит в том, что информационно-коммуникационные технологии обеспечивают экономический рост во многих странах, т.к. в информационно-коммуникационной сфере возникают и развиваются процессы генерации, обмена, хранения информации, создаются различные коммуникации для взаимодействия экономических субъектов. Тем самым роль информационно-коммуникационных технологий проявляется двояко: с одной стороны, это фактор производства, с другой – катализатор социально-экономического развития стран. Отсюда, долгосрочная стратегия социально-экономического развития любой страны должна включать в себя создание и реализацию предпосылок и условий формирования информационного общества. Уровень информатизации общества является одним из существенных показателей конкурентоспособности стран и позволяет им интегрироваться в мировое пространство, выдерживая при этом жесткую конкурентную борьбу. Глобализация информационного общества позволяет использовать информационно-коммуникационные технологии при весьма незначительных затратах для быстрой передачи огромных объемов информации независимо от расстояния. Тем самым информационно-коммуникационные технологии стали важным фактором, формирующим условия устойчивого развития государства. Поэтому инвестирование в данный сектор является главным стимулом экономики развитых и развивающихся стран [2, с.108].

Информационно-коммуникационные технологии, включающие подвижную сотовую телефонную связь, подвижную сотовую связь второго поколения, подвижную широкополосную связь, фиксированную широкополосную связь и Интернет, способствуют росту эффективности экономики в долгосрочной перспективе и оказывают сильное воздействие на все стороны человеческой деятельности.

За последнее десятилетие мир стал свидетелем непрерывного расширения сектора информационно-коммуникационных технологий и ускорения темпов их внедрения во всех странах. На рисунке представлены глобальные изменения в основных сегментах сектора информационно-коммуникационных технологий за 2003-2017 гг.

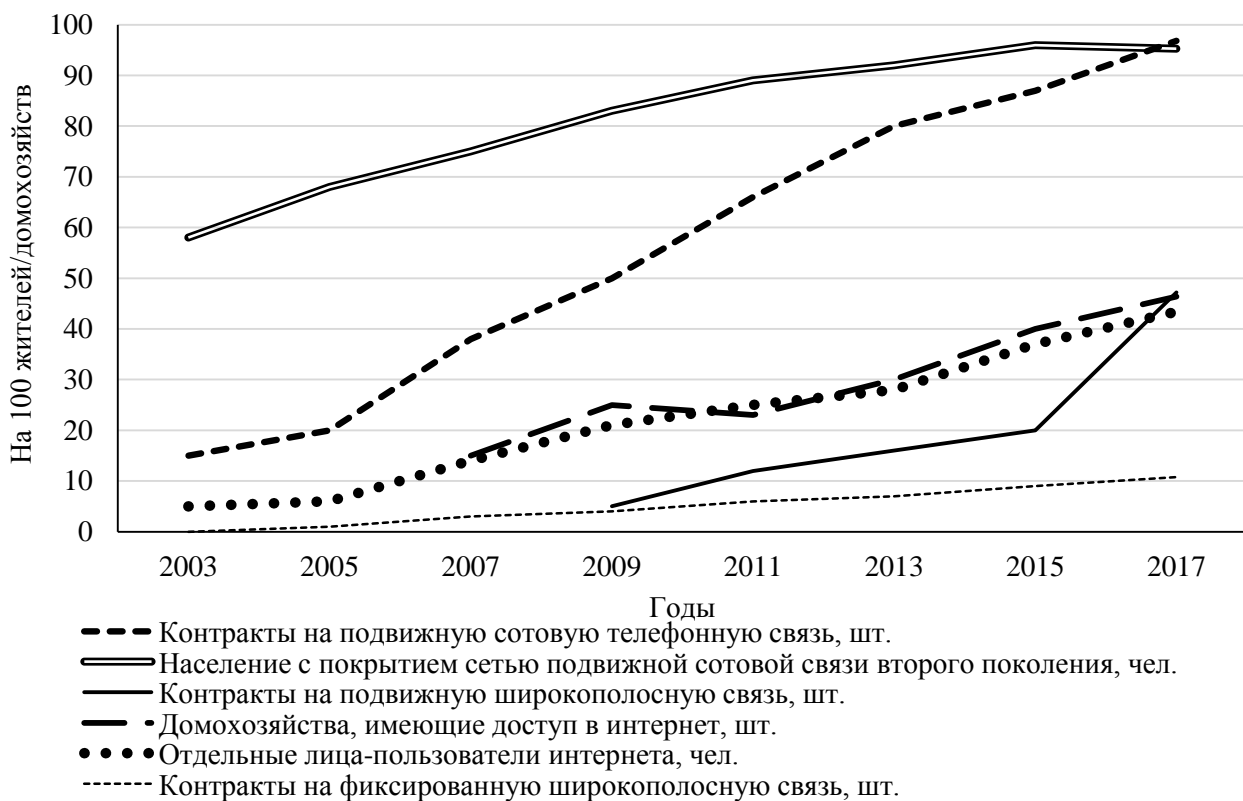


Рис. 1. Глобальные изменения основных сегментов сектора информационно-коммуникационных технологий за 2003-2017 гг. [3]

Усилия, направленные на развитие информационно-коммуникационных технологий, предпринимают многие страны от Греции до Малайзии. Среди них и Южная Корея, которая уже длительное время остается лидером по инвестициям в широкополосную связь.

Как видно из рисунка, за период с 2003 по 2017 гг. доступ к информационно-коммуникационным технологиям и масштаб их использования в контексте услуг подвижной связи и интернета существенно расширились. На глобальном уровне доля населения с покрытием сетями подвижной сотовой связи уже превышает 95%, а в сравнении 2003-2017 гг. число контрактов на подвижную сотовую связь выросло с 15 шт. до 95 шт. в расчете на 100 жителей/домохозяйств. Постоянно увеличивается доля домохозяйств, имеющих выход в интернет. В результате число пользователей интернета стремительно выросло, и его доля в структуре мирового населения сейчас оценивается в более чем 40%.

Особенно эта тенденция проявляется в развивающихся странах, где на конец 2017 г. доступ в интернет имели 16% домохозяйств. Но это значительно меньше, чем в развитых странах, где доступ в интернет имеют 66% домохозяйств. Особенно разрыв виден в сравнении с африканскими государствами. Так, в таких странах как Буркина-Фасо и Камбоджа этот показатель составил, соответственно, 1,6% и 3,7% [4, с.88].

Наиболее быстро растущим сектором является беспроводной широкополосный доступ в интернет. Число контрактов на подвижную

широкополосную связь по всему миру выросло с 0,8 млрд. шт. в 2011 году до приблизительно 3,5 млрд. шт. в 2017 г., в то время как число контрактов на фиксированную широкополосную связь продемонстрировало гораздо более умеренный рост, достигнув приблизительно 0,8 млрд. шт. Услуги подвижной широкополосной связи в развивающихся странах увеличились в расчете на 100 жителей/домохозяйств с 4 шт. в 2011 г. до 46 шт. в 2017 г.

В то же время значительное число развивающихся стран используют информационно-коммуникационные технологии в весьма ограниченном объеме, несмотря на весь тот потенциал социально-экономического развития, который они предоставляют. По данным Международного союза электросвязи в 2017 г. доступ к всемирной паутине имеют примерно 3,58 млрд. человек, или же 48% от всего населения планеты. Для сравнения – в конце 2016 г. доступ к широкополосному интернету имело 3,4 млрд. человек, или же 45,9% населения Земли. В эпоху, когда почти половина населения планеты имеет доступ к интернету, основное внимание следует уделять тем районам, жители которых пока не имеют возможности выхода в глобальную сеть. В развивающихся странах проникновение Интернета в 2017 г. достигло отметки в 41,3% (при 39% по состоянию на 2016 г.). В то же время, в развитых странах – 81%, при среднемировом показателе в 48%. Самая высокая доля пользователей сети Интернет – более 90%, была отмечена в странах США, Южной Кореи, Японии и странах Северной Европы [5].

По мере развития информационно-коммуникационных технологий, проблема «цифрового неравенства» стала приобретать более комплексный характер, непосредственно затрагивая экономическую и политическую сторону жизни государства. Все это побудило признать ее как одну из глобальных проблем, которая требует скоординированной деятельности национальных и международных институтов.

На наш взгляд, основные причины «цифрового неравенства» заключаются в следующем:

1) разный уровень доходов развитых и развивающихся стран и, как следствие, высокий денежный порог доступа к цифровым технологиям для развивающихся стран. Это дает право рассматривать цифровое неравенство как разновидность экономического неравенства стран;

2) неравенство навыков пользования, что объясняется различиями в опыте работы с технологиями и уровнем образования; Так, в мире сейчас до 70% населения Земли является неграмотным, 30% не пользуется электричеством, 50% - телефоном и только 6% населения может позволить себе купить компьютер [6];

3) психологические аспекты – опасения по поводу безопасности использования информационно-коммуникационных технологий для здоровья или сохранности конфиденциальных сведений;

4) отсутствие мотивации – недостаток интереса к IT-устройствам и прочим IT-продуктам и недостаток желания осваивать современные технологии.

Среди факторов, оказывающих влияние на доступность цифровых технологий, разные авторы выделяют также языковые проблемы; наличие необходимого оборудования для распространения Интернета; уровень инвестиций в сектор информационно-коммуникационных технологий; политическая стабильность в вопросах определенности и четкости регулирования данного сектора; размещение и плотность населения в стране.

Для снижения «цифрового неравенства» между развитыми и развивающимися странами ведется работа по трем основным направлениям [4, с.88-89]:

1. Содействие в разработке и реализации мер государственной политики направленных на развитие и широкое использование информационно-коммуникационных технологий в ключевых отраслях народного хозяйства страны.

2. Формирование инфраструктуры, необходимой для обеспечения доступа в сеть Интернет на базе информационно-коммуникационных технологий.

3. Обучение населения навыкам использования современных технологий для повышения их уровня грамотности с возможностью поэтапного повышения уровня квалификации

Эта работа осуществляется в настоящее время на двух уровнях – уровне национальных государств и международных экономических организаций, в первую очередь, ЮНКТАД, ООН, ОЭСР, Всемирный банк, страны «Большой восьмерки», Международный союз электросвязи. Большую помощь развивающимся странам оказывают развитые страны, являющиеся лидерами в НТП и которые накопили достаточный опыт внедрения и совершенствования инфраструктуры на базе информационно-коммуникационных технологий.

Так, для преодоления «цифрового неравенства», учитывая рекомендации вышеназванных международных организаций, странам рекомендуется:

- разработать национальную стратегию развития сектора информационно-коммуникационных технологий, направленную на содействие широкому доступу населения к цифровым технологиям;

- расширить использование информационно-коммуникационных технологий в социально значимых для потребителя сферах - в области медицины, образования, розничной торговли, банковских услуг;

- оказать поддержку частному сектору и содействие развитию электронного бизнеса;

- изменить формы взаимоотношений граждан с государственными институтами с помощью использования электронных технологий путем создания, так называемых, электронных правительств;

- развивать электронную торговлю между государственными организациями, вводить конкурсные электронные торги на поставки товаров и услуг для государственных нужд;

- развивать научно-исследовательскую деятельность, конструкторские работы с целью расширения доступа к информационно-коммуникационным



технологиям и повышения их качества. Причем государство должно опережать здесь спрос со стороны населения;

- поощрять развитие конкуренции с целью повышения ценовой приемлемости продуктов высоких технологий;

- содействовать процессу понимания возможностей информационно-коммуникационных технологий.

Таким образом, катализатором преодоления «цифрового неравенства» должно стать и является государство. В то же время эту проблему невозможно решить только на государственном уровне. Необходимо партнерство государства и частного бизнеса, который является главным источником инвестиций в информационно-коммуникационные технологии. Положительный опыт такого партнерства сложился, например, в Бразилии и Индии, что создало реальные возможности для ликвидации в этих странах цифрового неравенства.

«Цифровое неравенство» служит также полем взаимодействия для государств. Так, содействие в разработке и реализации мер государственной политики, направленных на развитие сектора информационно-коммуникационных технологий, определяет следующие основные направления реализации международного сотрудничества по вопросам участия любого государства в [8, с.165, 6, с.22]:

- разработке международных норм права и механизмов, регулирующих отношения в области использования информационно-коммуникационных технологий;

- формировании системы международной информационной безопасности в области предупреждения, выявления, пресечения и ликвидации последствий использования информационно-коммуникационных технологий в террористических и иных преступных целях;

- содействии международному информационному обмену;

- работе международных исследовательских проектов по приоритетным направлениям развития науки и современных технологий;

- разработке международных стандартов и сертификации сектора информационно-коммуникационных технологий.

Таким образом, решение проблемы «цифрового неравенства» очень сложный и длительный процесс, который предполагает комплексный подход.

**Выводы.** Вышеприведенный анализ показывает, что в современном мире, учитывая глобализацию и развитие информационного общества, повышается ценность информации как стратегического ресурса. Поэтому одной из глобальных проблем, решение которой значительно влияет на устойчивость социально-экономических систем, в том числе мировой, является проблема «цифрового неравенства». «Цифровое неравенство» - это объективное явление, которое отражает неравный доступ к информационно-коммуникационным технологиям. Его можно рассматривать как социальный феномен, который является следствием экономического и технологического отставания отдельных групп населения, стран и даже целых регионов от

прогресса в области образования и информационных коммуникаций. Решение проблемы «цифрового неравенства» в глобальном масштабе позволит создать устойчивую систему международных экономических отношений.

### Список литературы

1. Шарифьянов, Т.Ф. Эволюция цифрового неравенства и инструментарий нейтрализации его последствий / Т.Ф. Шарифьянов, Д.А. Гайнанов // Региональная экономика: теория и практика. – 2014. - №22 (349). – С.2-18.
2. Бурков, С. С. Информационные технологии и их роль в мировой инновационной экономике / С. С. Бурков // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2013. –№13. – С. 108-111.
3. Статистика Всемирного банка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://data.worldbank.org/>.
4. Абрамова, А. В. Проблема «цифрового неравенства» и роль иностранной помощи в ее решении / А. В. Абрамова // Вестник МГИМО Университета. – 2011. – № 5. – С. 87-95.
5. Официальный сайт Международного союза электросвязи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.un.org/ru/ecosoc/itu/>.
6. Шауэр, Т. Влияние технологий информационного общества на устойчивое развитие / Т.Шауэр [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.clubofrome.at/archive/sustainable-information-society-eng.pdf>.
7. Денисков, А. В. Познавательный разрыв как особенность современного информационного общества / А. В. Денисков // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Гуманитарные и общественные науки. – 2014. – №4 (208). – С. 162-166.
8. Понарина, Н. Н. Глобализация и информационное общество / Н. Н. Понарина // Общество: политика, экономика, право. – 2012. – № 1. – С. 19-24.

УДК 657.1

**Т.А. Субботина**, к.э.н., доцент  
**Е.В. Калинин**  
ФГБОУ ВО «Новгородский  
государственный университет  
им. Ярослава Мудрого»,  
Великий Новгород, Россия  
*T.A. Subbotina, candidate of economic  
sciences, associate professor  
E.V. Kalinina Yaroslav-the-Wise  
Novgorod State University  
Novgorod the Great, Russia*

**ПРОБЛЕМЫ ТРАНСФОРМАЦИИ БУХГАЛТЕРСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ  
КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В СООТВЕТСТВИИ С  
ТРЕБОВАНИЯМИ МСФО**

**PROBLEMS OF TRANSFORMATION OF ACCOUNTING  
REPORTING OF THE COMMERCIAL ORGANIZATION IN  
ACCORDANCE WITH IFRS**

*Аннотация. Статья содержит сравнительный анализ международных и российских стандартов бухгалтерской финансовой отчетности, в ней также представлена информация о способах преобразования бухгалтерской финансовой отчетности коммерческой организации в соответствии с требованиями МСФО.*

*Ключевые слова: Бухгалтерская финансовая отчетность, международные стандарты финансовой отчетности, российские стандарты бухгалтерского учета, форма «Отчет об изменениях капитала», трансформация, параллельный учет.*

*Abstract. The article contains a comparative analysis of international and Russian accounting standards, it also presents information about transfiguration methods of accounting reporting of the commercial organization in accordance with IFRS.*

*Keywords: accounting reporting, international financial reporting standards, Russian accounting standards, reporting form «Capital statement», transformation, parallel accounting.*

**Постановка проблемы.** Одним из наиболее важных предметов научных дискуссий на современном этапе развития считается реформирование российской системы бухгалтерского учета по международным стандартам финансовой отчетности. В условиях глобализации мировой экономики отечественные организации обязаны предоставлять бухгалтерскую отчетность в соответствии с требованиями МСФО, что позволяет увеличить количество совместных проектов с зарубежными инвесторами, а также анализировать и сравнивать финансовое положение с аналогичными иностранными компаниями.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Необходимо отметить, что, по мнению многих ведущих специалистов, в бухгалтерской (финансовой) отчетности за последние десять лет произошли изменения в сторону сближения с международными стандартами. В соответствии с приказом Минфина РФ от 02.07.2010 г. №66н «О формах бухгалтерской отчетности» одним из важных преобразований является введение в российскую форму «Отчет об изменениях капитала» отдельного раздела, посвященного корректировкам капитала в связи с изменением учетной политики и исправлением ошибок. В форме «Отчет об изменениях в собственном капитале», утвержденной МСФО 1, как отдельная информация рассматриваются результаты воздействия ретроспективного применения учетной политики и ретроспективного пересчета вследствие исправления ошибок, которая является аналогичной раскрытой во втором разделе российской формы [1, с. 4].

Сравнительный анализ РСБУ и МСФО позволяет сделать вывод о том, что разный статус и содержание отчетности, характеризующей изменения капитала организации. В соответствии с международными стандартами «Отчет об изменениях в собственном капитале» имеет одинаковый статус с формами, описывающими результаты финансово-хозяйственной деятельности организации, и формируются в обязательном порядке. В соответствии с РСБУ и с МСФО отсутствует требование включать информацию об оценочных резервах и резервах предстоящих расходов в состав формы «Отчет об изменениях капитала» и «Отчет об изменениях в собственном капитале». Наличие в российской форме раздела 3 «Чистые активы» также является

принципиальным отличием от его международного аналога. В соответствии с требованиями МСФО 1 отдельный специальный раздел в форме «Отчет об изменениях в собственном капитале», который отражает показатель чистых активов, не требуется [1, с. 7].

Таким образом, изменения, внесенные приказом № 66н в форму «Отчет об изменениях капитала», не обеспечили полного соответствия российской формы международным требованиям. Вместе с тем, необходимо отметить, что новая форма отчета стала важным шагом в сторону сближения требований российских и международных стандартов к раскрытию информации об изменении в собственном капитале в бухгалтерской финансовой отчетности. В основном это было достигнуто за счет упразднения в российской форме оценочных резервов и резервов предстоящих расходов, а также введения раздела, в котором отражаются результаты влияния изменений учетной политики и исправлений ошибок на капитал.

**Целью** исследования является сравнительный анализ российских и международных стандартов бухгалтерского учета, а также определение проблем трансформации бухгалтерской отчетности коммерческой организации в соответствии с требованиями МСФО.

**Основные результаты исследования.** Важно обратить внимание, что сближение российских и международных стандартов бухгалтерского учета и отчетности дает хозяйствующим субъектам ряд преимуществ, из которых наиболее важным считается то, что организация, формирующая бухгалтерскую отчетность, трансформированную по МСФО, имеет право на получение иностранных инвестиций. Также необходимо отметить, что преобразованная по международным стандартам бухгалтерская (финансовая) отчетность является более информативной и полезной для пользователей.

В соответствии с международными стандартами бухгалтерская отчетность предназначена для широкого круга пользователей и формируется с учетом интересов инвесторов и кредиторов для принятия ими инвестиционных решений, в то время как отчетность по РСБУ предоставляет информацию для контролирующих и налоговых органов [2, с. 83].

В международных стандартах в отличие от российских учитывается временная стоимость денег. Метод дисконтирования используется, как при оценке основных средств, так и при отсрочке оплаты за товары или оказанные услуги. Существенным отличием между МСФО и РСБУ является формирование бухгалтерской отчетности на конкретную дату. В соответствии с российскими стандартами отчетной датой является последний календарный день отчетного периода (календарного года), в то время как по МСФО предприятия самостоятельно устанавливают период финансового (отчетного) года. В МСФО соблюдается принцип приоритета экономического содержания над юридической формой, однако РСБУ этот принцип только декларируют и наибольшее внимание уделяют документальному отражению операций [2, с. 85].

На основании ПБУ 4/99 «Бухгалтерская отчетность организации» отчетность должна быть составлена только в валюте Российской Федерации и

на русском языке. В международных стандартах выделяют также функциональную валюту, которая используется в среде осуществления организацией финансово-хозяйственной деятельности.

ПБУ 8/2010 «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы» фактически повторяют требования МСФО 37 «Резервы, условные обязательства и активы». Положительной тенденцией также является приближение к международным стандартам и требования ПБУ 14/2007 «Учет нематериальных активов» и ПБУ 15/2008 «Учет расходов по займам и кредитам».

В связи с тем, что инвесторы, которые считаются пользователями отчетности по МСФО, заинтересованы в текущей стоимости активов и обязательств в международной практике для их оценки все чаще применяется справедливая стоимость. Главным способом оценки объектов учета согласно РСБУ является историческая стоимость. Применение справедливой стоимости способствует принятию взвешенных инвестиционных решений, способных в будущем принести новые активы компании [4, с. 249].

Важным отличием российских и международных стандартов является также дата отражения выручки. На основании отечественных стандартов выручку от реализации товаров организации признают в момент перехода права собственности, в то время как по требованиям МСФО – в момент перехода к покупателю всех рисков и преимуществ, связанных с владением приобретенным товаром. Предприятия, формирующие бухгалтерскую (финансовую) отчетность в соответствии с международными стандартами, учитывают выручку по справедливой стоимости, а при отсрочке оплаты – путем дисконтирования с помощью условной процентной ставки.

Среди экономических факторов, которые способствуют сдерживанию применения международных стандартов финансовой отчетности в российских организациях, выделяют высокий уровень затрат как на услуги консультантов, переквалификацию кадров, так и на замену и модернизацию программного обеспечения [3, с. 230].

Широкого применения на территории Российской Федерации не получил и МСФО для предприятий малого и среднего бизнеса. Считается, что организации, использующие в своей деятельности данный стандарт, имеют больший доступ к зарубежным займам и проходят более упрощенную процедуру получения товарных кредитов. Компания, формирующая бухгалтерскую отчетность в соответствии с МСФО для малого и среднего бизнеса, имеет возможность провести международный аудит своей отчетности, что, в свою очередь, способствует повышению качества внутреннего контроля, а также создает дополнительную ценность финансовой отчетности и самой фирмы.

Важно помнить, что МСФО для предприятий малого и среднего бизнеса являются упрощенными и при желании малого предприятия выпускать в обращение ценные бумаги, ему будет необходимо трансформировать отчетность на основании полного комплекта международных стандартов. В данном стандарте также не рассмотрены такие вопросы, как расчет прибыли на

акцию, формирования сегментной и промежуточной финансовой отчетности, учета долгосрочных активов, предназначенных для продажи и прекращенной деятельности [4, с. 248].

**Выводы.** Малые и средние компании в России, активно взаимодействующие с иностранными партнерами и инвесторами, могут применять на практике упрощенный международный стандарт финансовой отчетности, что будет способствовать их дальнейшему развитию, повышению прозрачности и достоверности бухгалтерской отчетности.

У многих российских организаций возникает проблема при выборе варианта преобразования бухгалтерской финансовой отчетности в формат МСФО. Общеизвестными считаются способ трансформации и параллельный учет. Суть трансформации состоит в проведении полного анализа показателей финансовой отчетности и внесении необходимых корректировок и поправок в полученные данные. Компания отражает информацию в соответствии с требованиями российской системы бухгалтерского учета, и по мере необходимости осуществляет изменения в бухгалтерской отчетности так, чтобы трансформированные данные соответствовали стандартам МСФО.

Основными проблемами при использовании данного метода является отсутствие законодательно утвержденной методики трансформации финансовой отчетности, множественные расхождения принципов ведения российского и международного учета и составления отчетности, а также трудность определения отраслевой специфики, к которой относится деятельность коммерческой организации [4, с. 249].

Рассматриваемый способ считается менее ресурсозатратным и подходит большинству предприятий, где в целях управленческого учета нет необходимости в оперативном составлении бухгалтерской (финансовой) отчетности по требованиям МСФО.

Таким образом, параллельный метод минимизирует риски искажения данных отчетности, а также предполагает существенные финансовые и трудовые затраты. При его использовании предприятие ведет учет в двух базах одновременно с целью дальнейшего формирования бухгалтерской (финансовой) отчетности в соответствии и с российскими, и международными стандартами. Такой системный подход к составлению отчетности по правилам МСФО требует от предприятия весомых финансовых вложений в приобретение соответствующей автоматизированной системы бухгалтерского учета и ее обслуживание. Данный способ находит широкое применение в компаниях, руководство которых регулярно использует отчетность в формате МСФО в оперативном режиме.

В то же время отчетность, сформированная методом трансформации, не гарантирует точности показателей, а его востребованность обусловлена относительно невысокой стоимостью. Для сближения требований РСБУ и МСФО, по мнению многих ведущих экономистов, необходимо разрабатывать нормативные документы по бухгалтерскому учету, которые позволят устранить имеющиеся пробелы в законодательстве и будут способствовать повышению качества, прозрачности и полезности отчетной информации для заинтересованных пользователей [2, с. 86].

Не все российские предприятия готовы к трансформации бухгалтерской (финансовой) отчетности в соответствии с требованиями МСФО, поскольку они значительно сложнее отечественных правил бухгалтерского учета и требуют от бухгалтеров постоянного повышения квалификации. Также важно обратить внимание, что на подготовку отчетности по международным стандартам необходимо большее количество времени. Использование отечественными организациями международных стандартов означает переход на новую ступень развития, которая способствует формированию более благоприятному инвестиционному климату, открытости деятельности фирмы и увеличению потока иностранных инвестиций и информативности бухгалтерской (финансовой) отчетности.

### Список литературы

1. Дружиловская, Т.Ю. Формирование отчета об изменениях капитала организаций в соответствии с РСБУ и МСФО / Т.Ю. Дружиловская // Международный бухгалтерский учет. - 2016. – №3. – С. 2-13.
2. Дуванская, Н.А. Методы формирования бухгалтерской (финансовой) отчетности коммерческой организации: отечественная и международная практика / Н.А. Дуванская // Вестник ЮРГТУ. - 2016. – № 2. – С. 82-86.
3. Караванова, Б.П. Бухгалтерский учет: бухгалтерская финансовая отчетность / Б.П. Караванова.- М.: Финансы и статистика, 2015. – 336 с.
4. Шанин, И.И. Принципиальные расхождения в МСФО и РСБУ / И.И. Шанин // Экономические науки. - 2015. – № 1. – С. 247-250.

УДК 338.2

**Я.В. Хоменко, д.э.н., проф.**

**Э.Р. Айдазаде**

*ГОУВПО «Донецкий национальный  
технический университет», Донецк,  
Донецкая Народная Республика*

*Y.V. Khomenko, doctor of economic  
sciences, professor*

**E.R. Aidazade**

*Donetsk National Technical University,  
Donetsk, Donetsk People's Republic*

## УПРАВЛЕНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: СОВРЕМЕННОЕ ВИДЕНИЕ

## MANAGEMENT OF INTERNATIONAL ECONOMIC ACTIVITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISE: MODERN VISION

*Аннотация. В статье определена специфика внешнеэкономической деятельности промышленного предприятия, основной понятийный и категориальный аппарат, рассмотрены особенности системы управления внешнеэкономической деятельностью во взаимосвязи с общей моделью управления предприятием.*

*Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, промышленное предприятие, управление, международный менеджмент.*

*Abstract. In the article the specific nature of international economic activity of industrial enterprise is determined, as well as basic definitions and categories, special aspects of international economic activity managerial system in context of general enterprise management model are overviewed.*

*Keywords: international economic activity, industrial enterprise, management of international economic activity, international management.*

Активный процесс вхождения России в мировое экономическое пространство способствует либерализации внешнеэкономической деятельности предприятий и установлению долгосрочных связей с субъектами хозяйствования других стран, что, несомненно, положительным образом сказывается на общем результате их деятельности. С одной стороны, у них расширяются возможности доступа не внешние рынки, с другой стороны, этот процесс способствует вовлечению предприятий во внешнеторговые и валютные операции; которые оказывают влияние на общую эффективность их деятельности. В этих условиях для российских промышленных предприятий главной задачей становится совершенствование системы управления с учетом современных реалий мировой экономики и общих тенденций, сложившихся в мировой практике ведения хозяйственных операций.

Из-за нарастающего влияния факторов внешней среды, актуальной видится разработка механизма эффективного управления, как промышленным предприятием, так и его внешнеэкономической деятельностью. Наблюдение за деятельностью отечественных предприятий показывает, что система управления внешнеэкономической деятельностью разрознена. Чрезвычайно малое количество прогрессивных разработок в области управления внешнеэкономической деятельностью является следствием низкой эффективности промышленных предприятий. Следовательно, актуальность дальнейшего исследования обусловлена необходимостью поиска эффективных решений в управлении внешнеэкономической деятельностью промышленных предприятий.

Проблему совершенствования системы управления промышленных предприятий рассматривали такие ученые, как С. Бира, Л. Абалкина, З. Румянцева, А. Богданов, Д. Гвишиани, Б. Мильнер, Г. Клейнер, В. Афанасьев, Д. Львова и другие. Теоретические и практические аспекты внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий и основные подходы к управлению рассматриваются в работах следующих экономистов: В. Денисова, И. Герчикова, Л. Стровского, С. Пивоварова, В. Покровской, В. Тарасевича, Т. Полянова, Ю. Порошина, С. Попова, О. Дегтярева, С. Саркисова, В. Динеса и др.

Цель данной работы – исследование и систематизация теоретических основ разработки и внедрения эффективной системы управления внешнеэкономической деятельностью промышленного предприятия.



В научной литературе существует несколько подходов к определению понятия «внешнеэкономическая деятельность предприятия». Ее сущность раскрывают в своих работах такие ученые, как И.И. Борисова, А.И. Войтович, С.Л. Соркин и другие. Содержательный разброс мнений авторов наглядно представлен в табл. 1. Представление внешнеэкономической деятельности в качестве процесса, совокупности действий, системы функций, предпринимательской деятельности свидетельствует о комплексности и сложности этого явления, как с точки зрения его практической реализации, так и с точки зрения проведения теоретических исследований.

Таблица 1

Обзор определений понятия «внешнеэкономическая деятельность»

<i>Автор</i>	<i>Определение</i>
И.И. Борисова [1, с. 4]	Под внешнеэкономической деятельностью подразумевает один из аспектов внешнеэкономических связей - сферу «организационной, экономической и коммерческой деятельности предприятий, направленной на взаимодействие с иностранными партнерами».
А.И. Войтович [2, с. 9]	Определяет сущность внешнеэкономической деятельности как «практическое осуществление хозяйствующими субъектами одного государства экономических связей с хозяйствующими субъектами других государств».
С.Л. Соркин [3, с. 12]	Рассматривает внешнеэкономическую деятельность как «совокупность производственно-хозяйственных, организационно-экономических и коммерческих функций».
О.Н. Толочко [20, с. 6]	Раскрывает понятие как «совокупность внешнеэкономических сделок».
И.В. Ковалева и Ю.В. Хренова [15, с. 9]	Считают, что внешнеэкономическая деятельность представляет собой «процесс реализации внешнеэкономических связей, включающих торговлю, совместное предпринимательство, оказание услуг, сотрудничество».
В.В. Сухинина и В.Д. Чичкина [6, с. 8]	Считают, что внешнеэкономическая деятельность представляет собой предпринимательскую деятельность «в области международного обмена товарами, работами, услугами, информацией, результатами интеллектуальной деятельности, в том числе исключительными правами на них».

В литературе так же нет и единого общепризнанного определения понятия «управление внешнеэкономической деятельностью», все чаще прослеживается индивидуализация авторской позиции в трактовке его содержания. Для того, чтобы сформировать наиболее классическое видение системы управления внешнеэкономической деятельностью, в табл. 2 обобщены мнения ведущих ученых и экономистов по вопросу определения содержания наиболее традиционного понятия «управление», которое далее будет использоваться как база для рассмотрения частного случая – управления в системе международных экономических связей предприятия.

Внешнеэкономическая деятельность (ВЭД) является совокупностью средств и методов научно-технического, торгово-экономического сотрудничества, валютно-финансовых и кредитных отношений с зарубежными странами. Важнейшая часть ВЭД – внешняя торговля, предпринимательская деятельность, направленная на обмен товарами через государственную границу.

Внешнеэкономическая деятельность - составная часть всей работы большей части промышленных предприятий России.

## Обзор определений понятия «управление»

<i>Автор</i>	<i>Определение</i>
В.В. Ковалев [11, с. 47]	Управление - процесс целенаправленного, систематического и непрерывного воздействия управляющей подсистемы на управляемую.
<u>Дж.К. Ван Хорн</u> , <u>Дж.М. Вахович</u> [7, с. 38]	Управление - принятие решений по приобретению, финансированию и управлению активами, направленными на реализацию определенной цели.
Е.И. Шохин [8, с. 28]	Управление - оценка происходящих процессов и разработка алгоритмов решения финансовых вопросов и проблем.
<u>М. Мескон</u> , <u>М. Альберт</u> , <u>Ф. Хедоури</u> [9, с. 48]	Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.
<u>М.И. Халиков</u> [12, с. 68]	Управление - функция системы, направленная на выживание этой системы посредством координации, организации, упорядочения элементов данной системы, как между собой (внутри себя), так и с внешней средой
И.С. Шиткина [10, с. 53]	Управление - это целенаправленное воздействие на объект, в результате которого происходит определенное изменение направления, скорости, интенсивности, а также иных характеристик или параметров его движения или состояния
<u>Т.В. Кашанина</u> [13, с. 73]	Управление корпорацией - это воздействие на корпорацию как организованную систему, осуществляемое специально образованными органами, действующими в пределах своей компетенции
<u>С.Л. Соркин</u> [3, с. 18]	Управление - воздействие управляющей системы на управляемую для достижения намеченных результатов
<u>Н.И. Берзон</u> , <u>Т.В. Теплова</u> [14, с. 19]	Управление - целенаправленное воздействие управляющих субъектов на объект при помощи специальных методов и инструментов с целью выполнения задач и обязанностей

Развитие внешнеэкономической деятельности предоставляет предприятию новые возможности, которые не были ранее открыты, такие как свобода в принятии решений и использование преимуществ международной кооперации производства. Для российских предприятий это:

- свобода в выборе производственных ресурсов с опорой на возможности мирового рынка;
- неограниченность в выборе форм и направлений реализации произведенной продукции с максимальной прибылью;
- свободный выбор партнера по кооперации, который отвечает экономическим интересам предприятия;
- свобода в выборе путей и возможностей повышения технического уровня производства, конкурентоспособности и качества производимой продукции, увеличение экспортного потенциала;
- будучи частью международной кооперации производства, предприятие становится участником международного воспроизводственного процесса как единого целого, отдельные элементы которого взаимосвязаны и взаимозависимы.

Изменение внешнеэкономической сферы кардинально изменило статус предприятия. В условиях децентрализации и демонополизации

внешнеэкономических связей предприятие стало равноправным субъектом внешнеэкономической деятельности [15].

На данный момент управление внешнеэкономической деятельностью промышленного предприятия считается сложным процессом определения и установления его связей с субъектами ведения хозяйства, которые находятся в других государствах. Этот процесс - реализация выбранных целей и попытки достичь желаемого состояния взаимоотношений с зарубежными партнерами с помощью использования современных методов управления, потому что такая деятельность более рискованная и необходимо учитывать множество факторов не только внутри страны местонахождения предприятия, но и тех, которые связаны с функционированием предприятий-партнеров.

Залогом успешной деятельности любого предприятия является четко сформированная и правильно работающая система управления как предприятия, так и самого отдела ВЭД [16].

Сущность управления ВЭД предприятия проявляется в следующих функциях: планирование; организация; мотивация; контроль.

Планирование ВЭД подразумевает собой создание плана производства и реализации продукции, закупки продукции, выхода на внешний рынок и др., другими словами, планы, связанные между собой мелкие аспекты ВЭД предприятия, из которых будет строиться целый план ВЭД и являться частью общего плана деятельности всего предприятия. Сроки проведения мероприятий, моральные и материальные затраты на осуществление мероприятий, ответственные исполнители должны быть скоординированы с возможностями, с общими целями и задачами предприятия.

Планирование ВЭД бывает [17, с.30]:

- стратегическим (высший уровень руководства - долгосрочное);
- тактическим (средний уровень руководства - среднесрочное);
- оперативным (низовой уровень руководства - краткосрочное).

Главное в организации ВЭД - выбор наиболее оптимальной организационной структуры предприятия. При этом важными аспектами этой структуры являются полномочия и система мотивации персонала в сфере ВЭД.

Полномочия – право на использование ресурсов организации, необходимых для выполнения возложенной ответственности. На каждого работника организационной структуры руководством возлагается ответственность за выполнение конкретных функций, передаются соответствующие полномочия.

Мотивацией ВЭД можно назвать любое моральное или материальное стимулирование работника в области ВЭД.

Контроль ВЭД – постоянное наблюдение за работниками в области ВЭД, а также контроль соответствия плановых и фактических показателей.

Организуя ВЭД предприятия, должны соблюдаться следующие принципы [18]:

- свободный выбор партнера;
- решения принимаются самостоятельно;

- эффективность ВЭД должна быть обеспечена;
- необходимо учитывать национальные и экономические интересы партнеров;

- ответственность и полномочия должны сочетаться;

На предприятии выбор формы организации управления ВЭД (организационной структуры) определяется следующими факторами [19]:

- потребностями и мотивами, которые побуждают к ВЭД;
- видом хозяйственной деятельности;
- интернационализацией производственной деятельности;
- методами, которыми продукция будет реализована (самостоятельно или через посредников);
- характером, которым внешнеэкономические операции будут проводиться (постоянные или периодические).
- величиной предприятия и количеством его фактических и потенциальных внешнеэкономических операций;

Формы организации ВЭД [4]:

- один специалист по ВЭД;
- отдел ВЭД (создается при нацеленности предприятия на ВЭД с дальнейшим развитием в этом направлении);
- департамент по ВЭД (организуется в крупных предприятиях );
- внешнеторговая фирма (ВТФ).

Управление ВЭД представляет собой управленческое воздействие на подготовку, организацию и дальнейшую реализацию внешнеэкономических операций, целью которого является извлечение прибыли и повышение рентабельности путем выхода на международный уровень. Таким образом, главной задачей для предприятия является правильная организация управления внешнеэкономической деятельностью для повышения прибыли, рентабельности и наращивания конкурентных преимуществ. На промышленных предприятиях такая система управления представляет собой внутрипроизводственную структуру, в состав которой входят три группы отделов, осуществляющих планирование внутренних процессов, маркетинговую деятельность, принятие и исполнение управленческих решений (рис. 1) [5].

Структура управления внешнеэкономической деятельностью на предприятии зависит от целей, задач, характера внешнехозяйственной специализации предприятия.

По причине многообразия целей, задач, условий, которые ставят перед собой хозяйствующие субъекты, не может быть единой стандартной формы управления ВЭД.

Единственное, что можно унифицировать, это разделение всей системы управления внешнеэкономической деятельностью на управляющую систему и управляемую систему. Последняя состоит из экономического блока, блока управленческого учета и функционального блока (рис. 2) [3].

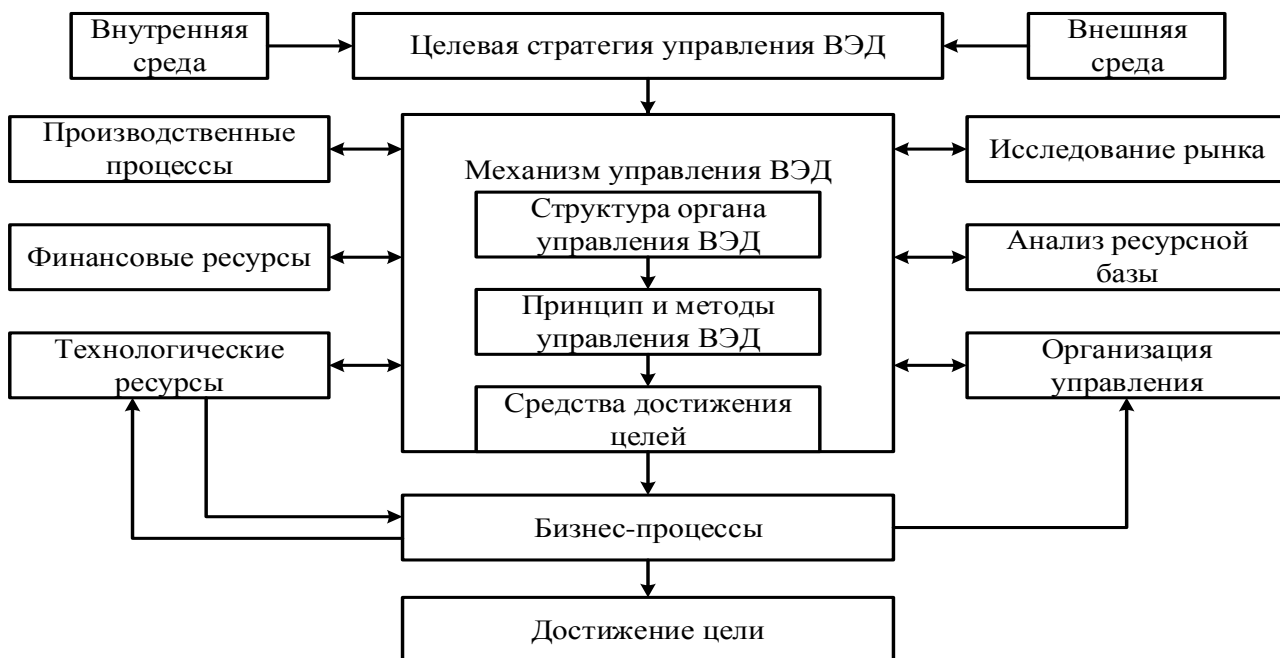


Рис. 1. Модель взаимосвязи комплексной системы управления и элементов управления внешнеэкономической деятельностью



Рис. 2. Схема организации и взаимодействия подсистемы организационно-экономического механизма управления ВЭД

Главной предпосылкой высокоэффективной деятельности промышленного предприятия является хорошо продуманная и четко сформированная организационная и функциональная структура управления как всего предприятия, так и сферы внешнеэкономической деятельности в

частности. В свою очередь, управление внешнеэкономической деятельностью осуществляется с учетом четырех традиционных функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля. Однако, в современных условиях хозяйствования, когда внешнеэкономическая деятельность промышленного предприятия приобретает всевозможные формы, отличается широкой региональной и отраслевой диверсификацией, система управления ВЭД не может быть жестко регламентированной, она должна быть гибкой, адаптивной и способной быстро реагировать на меняющийся характер воздействия факторов внешней среды. Поэтому промышленные предприятия должны особенно внимательно подходить к формированию системы управления ВЭД или выбору возможных путей повышения эффективности уже существующей системы.

### Список литературы

1. Борисова, И.И. Правовое обеспечение внешнеэкономической деятельности : учеб.-метод. пособие / И.И. Борисова. - Нижний Новгород: Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2010. - 72 с.
2. Войтович, А.И. Внешнеэкономическая деятельность : курс лекций / А.И. Войтович. - Мн.: АУП Республики Беларусь, 2003. - 223 с.
3. Соркин, С.Л. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: экономика и управление : учеб. пособие / С.Л. Соркин. - Мн.: Современ. шк., 2006. - 283 с.
4. FREESTORE INC / Сущность и формы организации управления ВЭД на предприятии [Электронный ресурс]. URL: <http://ifreestore.net/4647/17/> (дата обращения: 15.03.18).
5. Шевень, Л.Н. Организация управления внешнеэкономической деятельностью предприятия / Л.Н. Шевень // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2016. - №12 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/12/13251> (дата обращения: 15.03.18)
6. Сухинина, В.В. Внешнеэкономическая деятельность промышленного предприятия : учеб. пособие / В.В. Сухинина, В.Д. Чичикина. - Самара: Самарский государственный технический университет, 2011. - 189 с.
7. Ван Хорн, Дж.К. Основы финансового менеджмента / Дж.К. В. Хорн, Дж.М. Вахович : 12-е изд. - М.: «И.Д. Вильямс», 2008. - 1232 с.
8. Шохин, Е.И. Финансовый менеджмент / Е.И. Шохин. М. : ИД ФБК-Пресс, 2004. - 408с.
9. Мескон, М. Основы менеджмента (Management) / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: «Дело», 1997. - 704 с.
10. Шиткина, И.С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление : научн.-практ. изд. / И.С. Шиткина. - М. : Волтерс Клувер, 2006. - 532 с.
11. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В.В. Ковалев : 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Тк велби, Проспект, 2007. - 1024 с.
12. Халиков, М.И. Система государственного и муниципального управления : учеб. пособие / М.И. Халиков. - М.: Флинта, 2008. - 448 с.
13. Кашанина, Т.В. Корпоративное право. Право хозяйственных товариществ и обществ : учебник для вузов / Т.В. Кашанина. - М. : Инфра-М-НОРМА, 1999. - 644 с.
14. Берзон, Н.И. Финансовый менеджмент : учебник / Н.И. Берзон, Т.В. Теплова. - М. : КноРус, 2012. - 656 с.
15. Ковалева, И.В. Внешнеэкономическая деятельность : учеб. пособие / И.В. Ковалева, Ю.В. Хренова. - Барнаул: АГАУ, 2006. - 351 с.
16. Сущность и формы организации управления ВЭД на предприятии [Электронный ресурс]. URL: <http://ifreestore.net/4647/17/> (дата обращения: 15.03.18).
17. Глухов, В.В. Менеджмент : учебник для вузов / В.В. Глухов. - 3-е изд. - СПб.: Питер, 2008. - 608 с.

18. Система управления ВЭД организации [Электронный ресурс]. URL: [https://studopedia.ru/6\\_32776\\_sistema-upravleniya-ved-organizatsii.html](https://studopedia.ru/6_32776_sistema-upravleniya-ved-organizatsii.html) (дата обращения: 15.03.18).
19. Потиевко, Л.И. Основы внешнеэкономической деятельности: учеб. пособие / Л.И. Потиевко. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2003. – 102 с.
20. Толочко, О.Н. Внешнеэкономические сделки / О.Н. Толочко. - Гродно: ГрГУ, 2002. – 123 с.

**УДК 339.13.024. 662.767**

**Л.В. Шабалина**, к.э.н., доцент

**А.А. Герасименко**

ГОУВПО «Донецкий национальный  
технический университет»

Донецк, Донецкая Народная Республика

*L.V. Shabalina, is a candidate of economic  
sciences, associate professor*

**A.A. Gerasimenko**

Donetsk National Technical University,  
Donetsk, Donetsk People's Republic

## **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ НА МИРОВОМ РЫНКЕ ПРИРОДНОГО ГАЗА**

## **CURRENT TRENDS IN THE WORLD NATURAL GAS MARKET**

*Аннотация. В статье проанализированы тенденции развития мирового рынка природного газа. Определены основные газодобывающие и потребляющие страны на основе исследования конъюнктуры мирового рынка энергоносителей. Особое внимание уделено поведению ключевых игроков мирового рынка природного газа. Отмечено, что перспективным рынком сбыта, является Китай, который увеличивает потребление природного газа, как экологически чистого энергоресурса.*

*Ключевые слова: мировой рынок газа; природный газ; сжиженный природный газ; энергоносители; газовый трубопровод.*

*Abstract. The article analyzes trends in the development of the world natural gas market. The main gas producing and consuming countries are determined on the basis of conjuncture research of the world energy market. Particular attention is paid to the behavior of key players in the world natural gas market. It is noted that China is a promising market, which increases the consumption of natural gas as an environmentally friendly energy resource.*

*Keywords: world gas market; natural gas; liquefied natural gas; energy carriers; gas pipeline.*

**Постановка проблемы.** В 2006 - 2016 гг. в мировом энергобалансе произошел сдвиг в пользу потребления природного газа, который завоевывает прочные позиции на мировом энергетическом рынке, являясь экономически эффективным и относительно экологически чистым энергоносителем. Мировое потребление природного газа из года в год растет. Так, если в 2006 г.

потребление составляло – 2850,6 млрд. куб. м., то уже в 2016 г. объем увеличился на 24%. По прогнозам международных экспертов спрос на природный газ в мире к 2030 г. возрастет в 1,4 раза, поскольку развитые страны увеличат потребление более чем на 15%, тогда как развивающиеся в 1,6 раза. Данные обстоятельства свидетельствуют, что потребление газа в мире будет иметь тенденцию не только к увеличению, но и создаст предпосылки для изменения конъюнктуры мирового рынка, а также пересмотра стратегий крупнейших игроков.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** В фундаментальных трудах Сондерса Д., Котлера Ф., Армстронга Г., Остапенко Ю.М., Кондратьева В.Б. и др. ученых заложены концептуальные основы поведения субъектов хозяйствования в условиях неопределенности мировой конъюнктуры. В работах Вяхирева Р.И., Гриценко А.И. и Тер-Саркисова Р.М. получили освещение проблемы развития международных рынков природного газа. Исследовал газовые региональные рынки Гранберг А.Г. В работах Половяна А.В. рассмотрена роль природного газа, как одного из основных источников мировых энергоресурсов.

**Цель исследования** – анализ развития мирового рынка природного газа.

**Основные результаты исследования.** В 2016 г. мировая доля природного газа на рынке энергоносителей составила 23%, что меньше на 12,9% по сравнению нефтью и 4,1% - угля. Однако, значительно больше, чем доля ядерной энергии и возобновляемых источников энергии, общий объем в энергоснабжении которых составил около 12% (рис. 1).

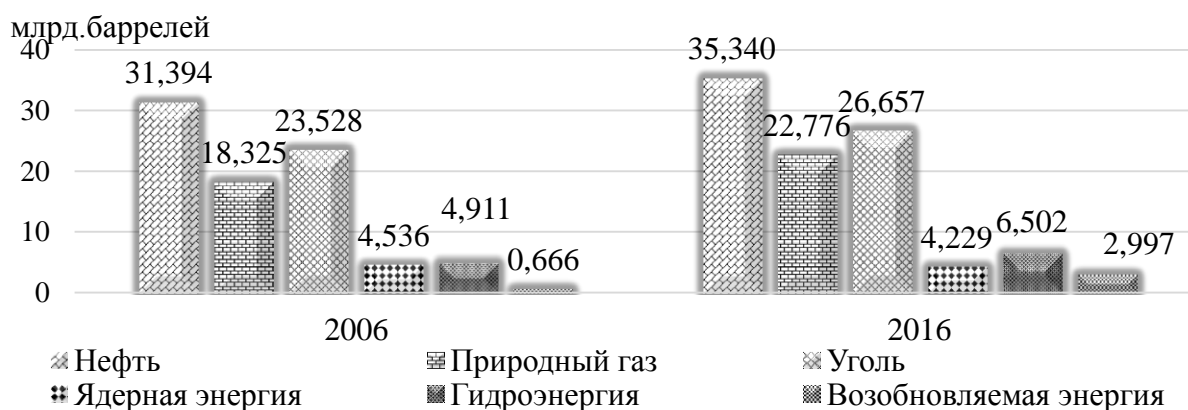


Рис. 1 – Потребление энергоресурсов в мире

Примечание: составлено авторами на основании источника [1].

Анализ добычи природного газа в мире свидетельствует о том, что в первую пятерку лидеров на мировом рынке газа входят США, Россия, Иран, Канада и Катар. В 2016 г. по сравнению с 2006 г. произошло снижение добычи газа на 17% в Мексике и Аргентине, тогда как в Украине на 4,8%. В остальных газодобывающих странах наблюдается тенденция к наращиванию объемов добычи. Так, например, в Перу произошло увеличение в 7,8 раза, Азербайджане – 2,9 и Китае – 2,3 (табл.1).



Таблица 1

## Добыча природного газа в мире, млрд. куб. м.

Страна	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>США</b>	<b>524</b>	<b>545,6</b>	<b>570,8</b>	<b>584</b>	<b>603,6</b>	<b>648,5</b>	<b>680,5</b>	<b>685,4</b>	<b>733,1</b>	<b>766,2</b>	<b>749,2</b>
<b>Канада</b>	<b>171,7</b>	<b>165,5</b>	<b>159,3</b>	<b>147,6</b>	<b>144,5</b>	<b>144,4</b>	<b>141,1</b>	<b>141,4</b>	<b>147,2</b>	<b>149,1</b>	<b>152</b>
Мексика	57,3	53,6	53,4	59,3	57,6	58,3	57,2	58,2	57,1	54,1	47,2
Аргентина	46,1	44,8	44,1	41,4	40,1	38,8	37,7	35,5	35,5	36,5	38,3
Бразилия	11,2	11,2	14	11,9	14,6	16,7	19,3	21,3	22,7	23,1	23,5
Колумбия	7	7,5	9,1	10,5	11,3	11	12	12,6	11,8	11,1	10,4
Перу	1,8	2,7	3,5	3,5	7,2	11,4	11,9	12,2	12,9	12,5	14
Алжир	84,5	84,8	85,8	79,6	80,4	82,7	81,5	82,4	83,3	84,6	91,3
Нигерия	29,6	36,9	36,2	26	37,3	40,6	43,3	36,2	45	50,1	44,9
<b>Иран</b>	<b>111,5</b>	<b>124,9</b>	<b>130,8</b>	<b>143,7</b>	<b>152,4</b>	<b>159,9</b>	<b>166,2</b>	<b>166,8</b>	<b>185,8</b>	<b>189,4</b>	<b>202,4</b>
<b>Катар</b>	<b>50,7</b>	<b>63,2</b>	<b>77</b>	<b>89,3</b>	<b>131,2</b>	<b>145,3</b>	<b>157</b>	<b>177,6</b>	<b>174,1</b>	<b>178,5</b>	<b>181,2</b>
Саудовская Аравия	73,5	74,4	80,4	78,5	87,7	92,3	99,3	100	102,4	104,5	109,4
Азербайджан	6,1	9,8	14,8	14,8	15,1	14,8	15,6	16,2	17,6	17,9	17,5
Казахстан	13,4	13,8	16,1	16,5	17,6	17,3	17,2	18,4	18,7	19	19,9
<b>Россия</b>	<b>595,2</b>	<b>592</b>	<b>601,7</b>	<b>527,7</b>	<b>588,9</b>	<b>607</b>	<b>592,3</b>	<b>604,7</b>	<b>581,7</b>	<b>575,1</b>	<b>579,4</b>
Туркменистан	60,4	65,4	66,1	36,4	42,4	59,5	62,3	62,3	67,1	69,6	66,8
Украина	18,7	18,7	19	19,3	18,5	18,7	18,6	19,3	18,2	17,9	17,8
Узбекистан	56,6	58,2	57,8	55,6	54,4	57	56,9	56,9	57,3	57,7	62,8
Китай	60,6	71,6	83,1	88,2	99,1	109	111,8	122,2	131,6	136,1	138,4

Примечание: составлено авторами на основании источника [1].

Традиционно выделяют шесть мировых рынков газа: Северной Америки, Южной и Центральной Америки, Европы и Евразии, Африки, Ближнего Востока, а также стран Азиатско-Тихоокеанского региона.

Рынок Северной Америки включает три страны: Соединённые Штаты, Канаду и Мексику, где США являются ядром, прежде всего это обусловлено тем, что в основе его функционирования лежит развитая газотранспортная система, охватывающая целый континент. На данном рынке произошло увеличение добычи газа на 26% (табл. 1), что привело к увеличению экспорта сжиженного природного газа (СПГ) из США в 11 раз в 2016 г. по сравнению с 2014 г. Основными импортерами СПГ из США являются страны Центральной Америки, Бразилия, Турция, Индия и о. Тайвань. Канада занимается преимущественно внутрирегиональным экспортом, показатель которого имел тенденцию к росту, при том, что добыча газа уменьшилась на 11% (табл. 2).

Таблица 2

## Экспорт природного газа рынка Северной Америки

Страна	2014		2015		2016	
	Экспорт СПГ, млрд. тонн	Экспорт по трубопроводу, млрд. куб. м.	Экспорт СПГ, млрд. тонн	Экспорт по трубопроводу, млрд. куб. м.	Экспорт СПГ, млрд. тонн	Экспорт по трубопроводу, млрд. куб. м.
США	0,4	42,3	0,7	49,1	4,4	60,3
Канада	0	74,6	0	74,3	0	82,4

Примечание: составлено авторами на основании источника [1].

С увеличением нетрадиционной добычи газа, рост предложения опережает рост спроса на газ, начиная с 2008 г. по текущий период, что

приводит к региональному избытку предложения и понижению цен. Также низкие цены на природный газ, сократили потребление угля, что привело к закрытию предприятий угольной промышленности.

Северная Америка является не только крупным экспортером природного газа, но и его потребителем. Так, спрос на природный газ в 2016 г. увеличился по сравнению с 2006 г. на 24,4% при этом в США рост составил 27%, Канаде – 3% и Мексике – 34% (табл. 3).

Таблица 3

Потребление природного газа, млрд. куб. м.

Страна	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
США	614,4	654,2	659,1	648,7	682,1	693,1	723,2	740,6	753,0	773,2	778,6
Канада	96,9	96,2	96,1	94,9	95,0	100,9	100,2	103,9	104,2	102,5	99,9
Мексика	66,6	63,4	66,3	72,2	72,5	76,6	79,9	83,3	86,8	87,1	89,5
Катар	19,2	23,5	19,3	20,8	29,8	19,6	23,4	37,9	36,4	43,9	41,7
Италия	77,4	77,3	77,2	71,0	75,6	70,9	68,2	63,8	56,3	61,4	64,5
Франция	44,0	42,8	44,3	42,7	47,3	41,1	42,5	43,1	36,2	38,9	42,6
Германия	87,9	84,7	85,5	80,7	84,1	77,3	77,5	81,2	70,6	73,5	80,5

Примечание: составлено авторами на основании источника [1].

Южная и Центральная Америка характеризуются практически полностью изолированностью от других регионов. Основными добывающими странами являются: Аргентина, Бразилия, Колумбия и Перу. Аргентина занимает лидирующее место по добыче газа, но в тоже время в 2006 - 2016 гг. отмечался спад добычи газа на 7,8 млрд. куб. м. В Бразилии, Колумбии и Перу отмечается тенденция увеличения добычи природного газа. На Ближнем Востоке и Африке добыча природного газа имеет неоднородный характер, например, на всем Африканском континенте наибольший процент добычи приходится на Нигерию и Алжир, тогда как в Ближневосточном регионе на Иран, Катар и Саудовскую Аравию (табл. 1). В 2006-2016 гг. общая добыча газа в странах Ближнего Востока была в 3 раза выше по сравнению с Нигерией и Алжиром, что связано с ростом потребления газа в странах Ближнего Востока. Так, например, только в Катаре в 2016 г. по сравнению с 2006 г. произошло увеличение на 29,2% (табл. 3).

Рынок Европы и Евразии охватывают страны Европейского Союза (ЕС), который включает 28 стран ЕС, а также Турцию, страны Балканского полуострова, не входящие в состав ЕС и страны, входящие в Евразийский экономический союз (ЕАЭС) – Армения, Белоруссия, Казахстан, Киргизия, Российская Федерация (РФ) и др. Страны ЕС зависимы от импортных поставок газа, потребление которого стабильно увеличивалось с 1971 г. достигнув своего максимума в 2010 г., после чего, за следующие три года упало на 23% (рис. 2).

Так, на данном этапе развития Европа является единственным регионом мира с отрицательной динамикой потребления [6]. При этом доминирующими секторами потребления природного газа являются домохозяйства и промышленность. Рынок Европы характеризуется, как внутрорегиональными поставками природного газа, так и импортом трубопроводного газа и СПГ.

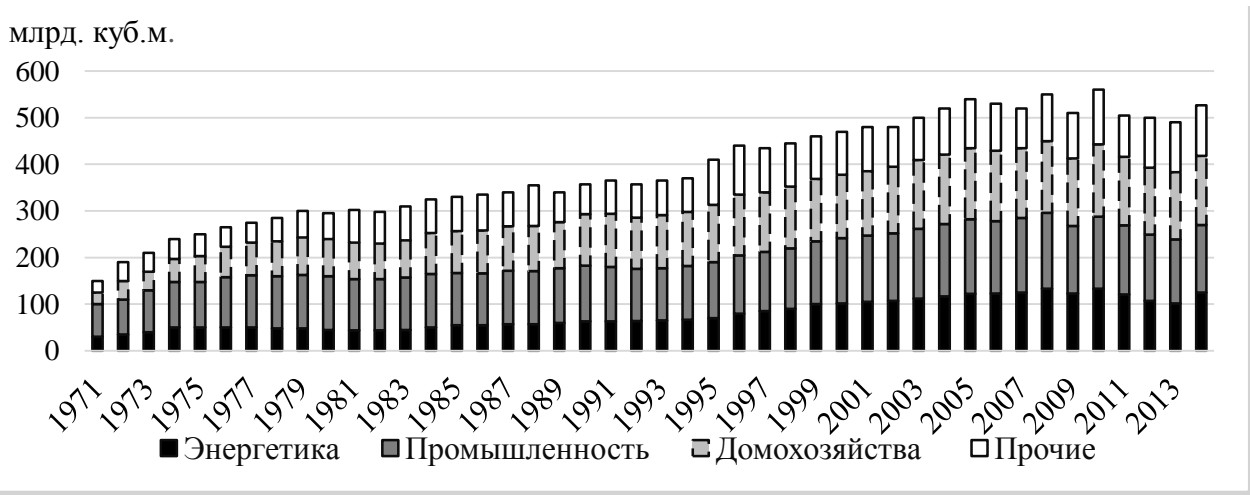


Рис. 2. Потребление природного газа в Европе по основным секторам  
Примечание: составлено авторами на основании источника [2].

В 2014 г. импорт в ЕС составил 236 млрд. куб. м. из которых 60% поступило по трубопроводу из РФ, тогда как остальная часть была импортирована из Алжира, Катара и США в виде СПГ. Наибольшие показатели объемов потребления в ЕС у Италии, Франции и Германии (табл. 3).

Структура потребления энергоресурсов в ЕС постепенно меняется, так например, нефть и уголь уступают свои позиции природному газу и электроэнергии, которые демонстрируют наибольшую стабильность, удерживая ежегодные объемы с 2003 г. практически на одном уровне. В структуре спроса на энергоносители в Европе природному газу в 1990 г. отводилось 26%, тогда как в 2016 г. показатель вырос на 30%. На фоне чего произошло уменьшение потребление угля на 10%. По мнению экспертов, до 2025 г. произойдет краткосрочный незначительный рост спроса на природный газ в промышленном секторе. При этом домохозяйства и коммерческий сектор в перспективе не смогут быть драйвером роста спроса на газ из-за растущего использования электроэнергии, которая уверенно завоевывает свои позиции как наиболее удобный и универсальный энергоноситель (рис. 3).

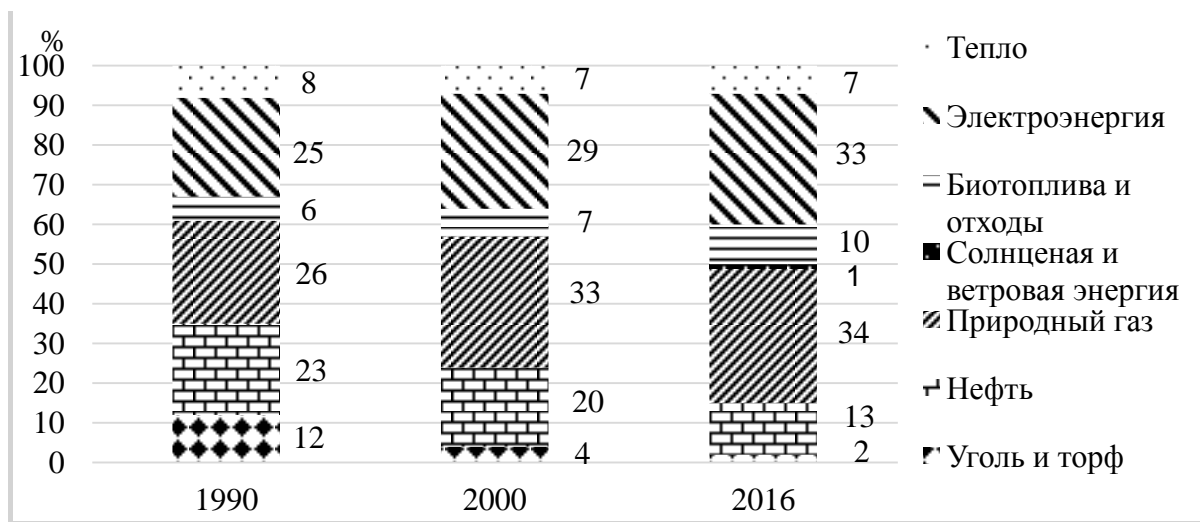


Рис. 3. Структура спроса на энергоносители в Европе  
Примечание: составлено авторами на основании источника [2].

На Евразийском рынке добыча газа в 2006-2016 гг. составила 764,2 млрд. куб. м. при этом 75% добытого газа принадлежит РФ (табл. 1). Стоит отметить, что РФ занимает лидирующую позицию не только на Евразийском рынке, но и в мире, после США. Основной экспорт из РФ поступает на Европейский рынок и обеспечивает 34% импорта, а также в страны бывшего Советского Союза (БСС) – 13%, тогда как внутреннее потребление составляет 51% (рис.4). За счет ценового преимущества российского газа в 2016 г., произошло рекордное увеличение объемов экспорта в Европу – 228,3 млрд. куб. м.

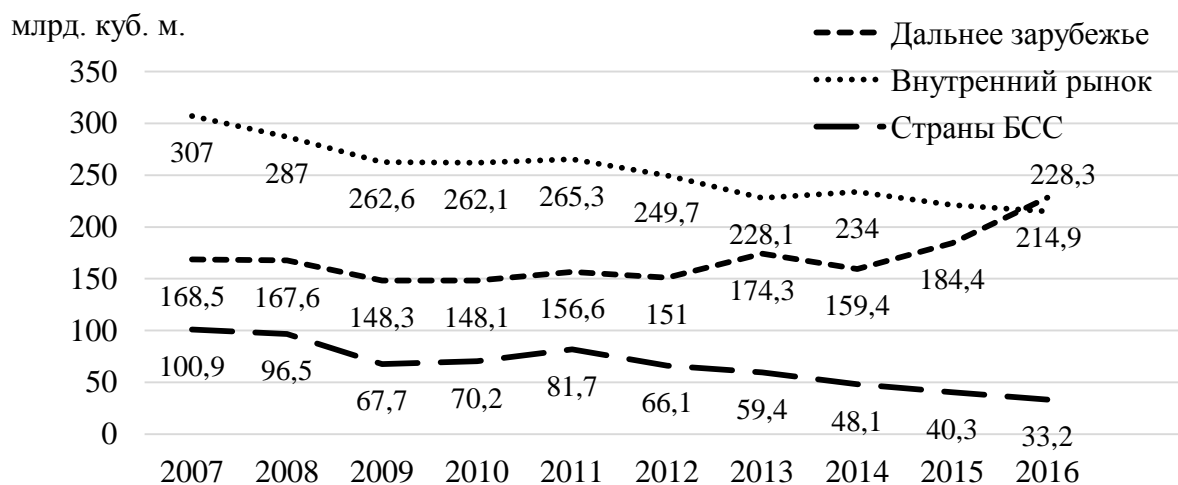


Рис. 4. Объемы экспорта Российской Федерации

Примечание: составлено авторами на основании источника [3-5].

Азиатско-Тихоокеанский рынок включает двадцать два независимых государства, а также о. Тайвань. Данный рынок располагает нефтью и углём, однако с 2011 г. произошло увеличение импорта СПГ, на который в 2014 г. приходилось 75% от всего мирового импорта СПГ. В 2016 г., в Китае был наибольший показатель добычи – 138,4 млрд. куб. м. при этом показатель потребления вырос на 69,4%, что, прежде всего, связано с увеличением численности населения страны. При этом, потребление превышает добычу на 71,9 млрд. куб. м., что стимулирует импорт. Основными экспортёрами газа в Китай по трубопроводу являются Казахстан, Узбекистан, Туркменистан, по СПГ – Катар, США (табл.4).

Таблица 4

Структура импорта Китая в 2016 г.

Страна	Трубопровод млрд. куб. м	СПГ, млрд. тонн
Казахстан	0,4	отсутствует
Узбекистан	29,4	отсутствует
Туркменистан	4,3	отсутствует
Катар	отсутствует	6,5
США	отсутствует	0,4

Примечание: составлено авторами на основании источника [1].

В 2006 г. природный газ играл минимальную роль в Китае, на которую приходилось лишь 2% от общего объема потребления энергии. Однако за десятилетие спрос на газ вырос более чем на 5%, что связано с государственной политикой направленной на расширение использования газа, как относительно чистого источника энергии. Так, по прогнозам экспертов к 2020 г. природный газ в Китае составит 10% внутреннего энергобаланса страны.

**Выводы.** Проведенный анализ мирового рынка природного газа позволяет сделать вывод о том, что потребление и добыча природного газа в мире имеет тенденцию к росту. При этом первое место в мире занимают США, делая акцент на СПГ, второе - Российская Федерация, экспортируя газ посредством трубопровода. Отмечено, что в структуре мирового спроса на энергоносители природному газу отводится первое место, в связи с тем, что он является одним из наиболее чистых энергоресурсов. Безусловным лидером по потреблению газа к 2030 г. станет Китай, где потребление вырастет в 1,6 раза, что свидетельствует о перспективности данного рынка и изменении конъюнктуры мирового рынка энергоносителей.

### Список литературы

1. Годовой отчет «BP Statistical Review of World Energy 2016» [Электронный ресурс]: URL: <https://www.bp.com> (Дата обращения 03.04.2018).
2. Отчет «Global gas report 2017» [Электронный ресурс]: URL: <https://www.iea.org/topics/naturalgas/> (Дата обращения 03.04.2018).
3. Годовой отчет ПАО «Газпром 2016 год» [Электронный ресурс]: URL: <http://www.gazprom.ru> (Дата обращения 03.04.2018).
4. Годовой отчет ОАО «Газпром 2014 год» [Электронный ресурс]: URL: <http://www.gazprom.ru> (Дата обращения 03.04.2018).
5. Годовой отчет ОАО «Газпром 2012 год» [Электронный ресурс]: URL: <http://www.gazprom.ru> (Дата обращения 03.04.2018).
6. World Energy Council Report «World Energy Resources Natural Gas 2016» [Электронный ресурс]: URL: <https://www.worldenergy.org/wp-content/uploads/2016/10/World-Energy-Resources-SummaryReport-2016.10.03.pdf> (Дата обращения 07.04.2018).
7. Вяхирев, Р.И. Разработка и эксплуатация газовых месторождений / Р.И. Вяхирев, А.И. Гриценко, Р.М. Тер-Саркисов. - М.: Недра, 2002. – 880 с.
8. Шабалина, Л.В. Развитие ПАО «Газпром» в условиях санкций / Л.В. Шабалина, И.Н. Аджавенко // Материалы XIV-й Международной научно-практической конференции «Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы», 23–24 ноября 2017 г., - Донецк: ДонНТУ, 2017. – С. 160 – 163.

**УДК 338.12**

**Г.А. Шавкун**, к.э.н., доцент

**Р.С. Дзябко**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

*G.A. Shavkun, is a candidate of economic sciences, associate professor*

**R.S. Dzybko**

*Donetsk National Technical University,  
Donetsk, Donetsk People's Republic*

## **ТИПОЛОГИЯ КРИЗИСОВ И СПЕЦИФИКА ИХ ВЛИЯНИЯ НА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### **TYPOLOGY OF CRISES AND THE SPECIFICS OF THEIR INFLUENCE ON FOREIGN TRADE ACTIVITIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

*Аннотация. Статья посвящена изучению типологии кризисов и их влияния на внешнеэкономическую деятельность промышленных предприятий. Типы кризисов для субъектов внешнеэкономической деятельности разделены на несколько основных групп: кризисы глобальной экономической системы, кризисы, возникающие на уровне конкретных внешних рынков (стран-контрагентов), кризисы мезо среды и кризисы внутренней среды промышленных предприятий. На основании предложенной типологии классифицированы причины возникновения кризисных явлений и определена специфика их воздействия на внешнеэкономическую деятельность предприятий.*

*Ключевые слова: система, кризис, внешнеэкономическая деятельность, предприятие.*

*Abstract. The article is devoted to the study of crisis typology and its impact on the foreign economic activity of industrial enterprises. Types of crises for subjects of foreign economic activity are divided into several main groups: crises of the global economic system, crises arising at the level of specific foreign markets (counterparty countries), crises of mesa environment and crises of the internal environment of industrial enterprises. On the basis of the proposed typology, the causes of crisis phenomena are classified and the specificity of their impact on the foreign economic activity of enterprises is determined.*

*Keywords: system, crisis, foreign economic activity, enterprise.*

**Постановка проблемы.** В современных условиях внешнеэкономическая деятельность промышленных предприятий происходит в условиях общемировой рецессии и обострения геополитических противоречий, последствия которых проявляются в резком сокращении географии внешних рынков и объемов сбыта продукции. Это наглядно свидетельствуют об ограниченности и рефлексивности используемых предприятиями методов и инструментов реагирования на кризисы разного типа.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Фундаментальные основы изучения кризисов раскрыты в работах зарубежных и отечественных ученых. Среди зарубежных исследователей следует отметить наработки Жугляра С., Нагара В., Гвена Ю., Адизеса И., Грейнера Л. В России кризисы разной типологии и способы реагирования на них раскрыты в работах таких авторитетных ученых, как Клейнер Г.Б., Бляхман Л.С., Сухарев О.С., Ивашковская И.В. и др.

Однако в условиях нарастания энтропии в деловой среде возникает актуальная потребность определения типов кризисов и характера их воздействия на предприятия, осуществляющие внешнеэкономическую деятельность.

**Цель исследования состоит** в развитии взглядов на типологию кризисов и специфику их влияния на внешнеэкономическую деятельность промышленных предприятий в современных условиях.

**Основные результаты исследования.** Анализ научной литературы показал, что кризисы ученые разделяют на две группы [1]:

1) внешние относительно системы, на которые она (субъекты управления) не в состоянии влиять или это влияние ограничено;

2) внутренние, возникающие в результате функционирования самой социально-экономической системы предприятия.

Однако в современных условиях достаточно уместным представляется системный подход к изучению кризисов, поскольку предприятие как субъект внешнеэкономической деятельности, само по сути является системой, а также функционирует в рамках других, более крупных систем (мезосистема, макросистема, глобальная система), состоящих из набора отдельных факторов, которые могут порождать кризисные явления (рис. 1).

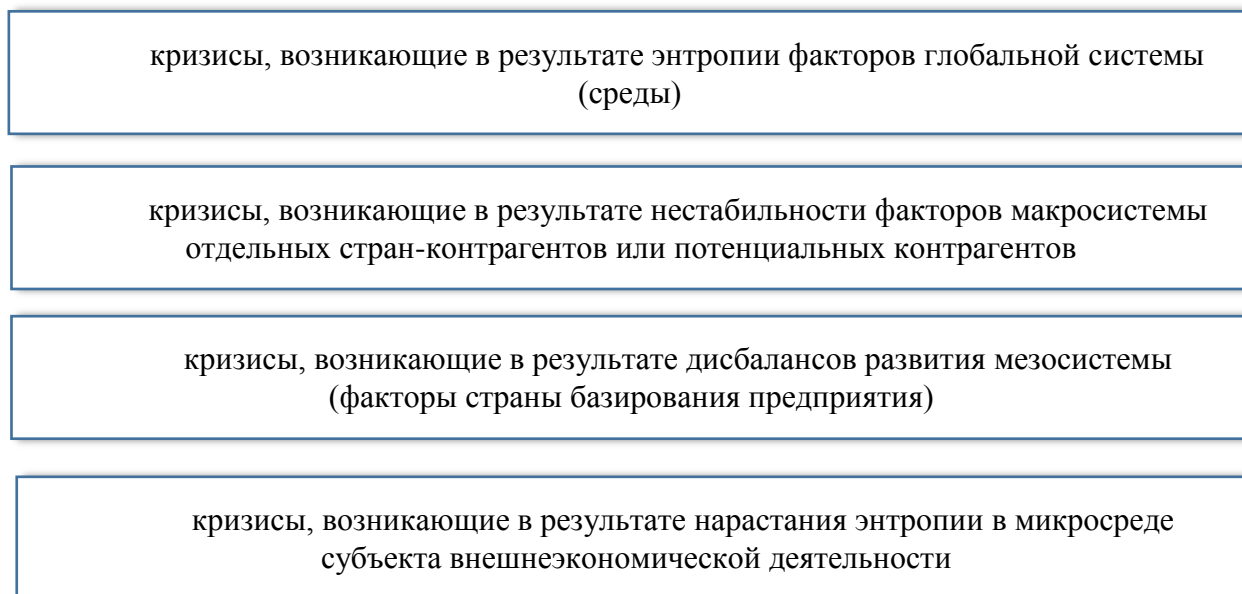


Рис. 1. Типология кризисов в деятельности субъектов внешнеэкономической деятельности<sup>1</sup>

Итак, возникновение кризисных ситуаций часто рассматривается в контексте взаимодействия субъектов внешнеэкономической деятельности с системой высшего уровня (мировой экономики). Это характерно для исследователей, которые полагают, что состояние конкретных факторов и тенденции в мировой хозяйственной системе являются первостепенными. Так,

<sup>1</sup> Составлено авторами

в работе Цветкова В.А. на примере мирового экономического кризиса доказываемая его глобальная природа, основанная на падении мировых цен и спроса на нефть, обвале мировых финансовых рынков и проблемы с ликвидностью и т.д. [5]. Хасбулатов Р. И., рассматривая характер финансового кризиса 2008–2010 годов, также определяет причины, таящиеся в мировой системе, а именно: «цикличность динамики мировой и национальных экономик развитых стран, глобализация мировой экономики и мировых финансов на общем фоне роста политической нестабильности и угроз вооруженных конфликтов в разных регионах мира, что это усиливает неустойчивость мировой экономики и глобальное движение потоков капитала» [4].

Действительно, влияние факторов системы высшего уровня – глобальной экономики – колоссально. Однако в случае возникновения глобальных кризисов субъекту хозяйствования, зачастую, следует только реагировать на них, поскольку и причины, и масштаб таких последствий предсказать достаточно сложно. При этом, как показывают наблюдения, зачастую, кризисы, возникающие в мировой экономике более разрушительны для крупных интегрированных компаний, в то время как для средних и малых фирм – они не несут колоссальных убытков.

В рамках изучения кризисов, исходящих из внешней среды, необходимо более пристальное внимание сосредоточить на тенденциях стран-контрагентов. В данном случае целесообразно анализировать политические, экономические, социальные, технологические процессы в конкретных странах, на рынках которых предприятие осуществляет внешнеэкономическую деятельность, а также среду ее осуществления (уровень конкуренции на рынке конкретных стран, предпочтения потребителей и т.п.). Уровень макросистемы рассмотрения рисков также позволяет учитывать особенности торговых барьеров со стороны принимающей стороны. Это немаловажный фактор, облегчающий или же, наоборот, усложняющий внешнеэкономическую деятельность.

Опыт осуществления внешнеэкономической деятельности предприятий Донецкой Народной Республики убедительно доказывает, что не менее важными факторами, которые могут способствовать возникновению кризисов являются факторы мезосистемы (страны базирования субъекта внешнеэкономической деятельности).

Так, переходный период в развитии государства повлек за собой разрыв кооперационно-технологических цепочек, рост политических, экономических и финансовых рисков. Как результат – замедление объемов экспорта товаров и услуг, потеря перспективных рынков многих стран и переориентация на зрелые рынки Российской Федерации, Южной Осетии, других стран СНГ.

В свою очередь, важную роль играют факторы внутренней среды предприятия-субъекта внешнеэкономической деятельности.

Проведенный анализ научной литературы показал, что сегодня при характеристике внутренних организационных кризисов довольно часто используют научные подходы, передоложенные Адизесом И. и Грейнером Л. Так, Грейнер Л. рассматривает функционирование предприятия через своеобразные кризисные точки, последовательно наступающие в зависимости



от смены стадий развития. Эти стадии разграничиваются проявлением пяти организационных кризисов: стадия создания бизнеса - кризис лидерства; стадия формализация и построение структуры - кризис автономии; стадия делегирование - кризис контроля; стадия координации - кризис границ; стадия сотрудничества - кризис доверия (синергии) [1]. В работе Адизеса И. определяется 10 основных стадий развития организации: зарождение, детство, давай-давай, юность, рассвет, стабильность, аристократизм, ранняя бюрократизация, бюрократизация, смерть. Основной задачей для руководства организации в период кризиса (на каждом этапе) является поиск новых организационных методов, которые станут основой перестройки системы управления организации и основным инструментарием реализации принципов управления в следующей стадии развития [3].

Данный подход в последнее время начинает развиваться и в отечественной науке. Так, в рамках научных исследований ВШЭ во главе с Ивашковской И.В., делается удачная попытка объединить теории жизненного цикла с финансово-экономическими показателями [2]. Такая позиция представляется очень рациональной, поскольку независимо от этимологии кризиса субъектам внешнеэкономической деятельности необходимо не только сохранить финансовую стабильность, но и изыскать ресурсы для обеспечения будущего расширения внешнеторговой деятельности и других видов ВЭД. Ориентируясь на теорию жизненных циклов можно сделать вывод, что кризисы возникают на всех стадиях жизненного цикла предприятия и при обострении имеют трудно прогнозируемые последствия как позитивного, так и негативного характера.

Стоит отметить, что теория антикризисного управления накопила достаточно широкий ряд классификации наиболее частных причин возникновения кризисных явлений. Используя предложенный подход к типологии кризисов субъектов внешнеэкономической деятельности (рис. 1), представим классификацию наиболее частных причин возникновения кризисных явлений и их влияния на внешнеэкономическую деятельность предприятий (табл. 1).

Классификация исходит из того, что необходимо объединить точки зрения авторов, считающих основными причинами кризиса состояние факторов внешней среды промышленного предприятия, а также тех, которые полагают, что определяющими причинами возникновения кризиса в социально-экономической системе являются дисбалансы во внутренней среде субъекта хозяйствования.

Таким образом, кризисную ситуацию на промышленном предприятии можно также рассматривать как результат воздействия целого ряда внутренних и внешних факторов. Приведенная классификация не претендует на исчерпывающий перечень факторов, а только учитывает те, которые в практике развития субъектов хозяйствования наиболее часто оказывали негативное влияние на внешнеэкономическую деятельность субъектов хозяйствования.

Таблица 1

Классификация наиболее частых причин возникновения кризисных явлений и их влияния на внешнеэкономическую деятельность промышленных предприятий<sup>2</sup>

Фактор	Характеристика воздействия	Влияние на ВЭД
1	2	3
Факторы глобальной среды		
Глобализация и интернационализация	процессы изменения структуры мирового хозяйства, консолидация бизнес-структур, экономическая, политическая, культурная интеграция	повышение конкуренции
	конъюнктурные изменения на мировом рынке в потребностях, объемах конкретного товара, интернационализация бизнеса, влекущая изменения к конкурентной борьбе и другие	спад экспорта, изменение потребительских предпочтений
Финансово-экономические	финансовые колебания, цикличность экономического развития	на этапах спада снижение экспорта
Политические	геополитические изменения (создание торговых блоков, объединений)	повышение барьеров
Технические	повышение технических требований к продукции	повышение барьеров
Рыночные	жизненный цикл отрасли, базовые условия со стороны предложения и спроса на мировом рынке	стирание границ рынков, переизбыток товаров
	методы ведения конкурентной борьбы, неблагоприятная конъюнктура мировых рынков	потеря доли внешнего рынка (рынков)
Инновационные	трансформация технологических укладов в глобальной экономике	рост НТ сотрудничества как формы ВЭД
	повышение роли знаний и инноваций, скорости обновления производства, изменение способов производства продукции	рост НТ сотрудничества как формы ВЭД
Факторы макросреды стран-контрагентов или потенциальных контрагентов		
Политические	Обострение политических противоречий между странами	потеря рынков
Экономические	спад объемов экономического роста, высокие темпы инфляции, недостаточная финансовая устойчивость предприятий-контрагентов	снижение внешнеторговых показателей

<sup>2</sup> Составлено автором

Продолжение табл. 1

1	2	3
Институциональные	изменение экспортных режимов вследствие переоценки индикаторов безопасности, импортозамещение, рост торговых барьеров со стороны стран-контрагентов	снижение внешнеторговых показателей
Социальные	изменения в приоритетах социально-экономического развития	снижение экспорта
	падение показателей уровня и качества жизни населения	изменение предпочтений
Рыночные	повышение барьеров входа в отрасль со стороны монополистов	снижение экспорта
	изменение потребительских ожиданий в условиях кризиса	изменение предпочтений
Другие причины	Форс-мажорные обстоятельства разной этимологии: военная угроза, природные угрозы и т.д.	снижение объемов ВЭД
Кризисы во внешней среде базирования субъекта внешнеэкономической деятельности		
Политические	Смена политических режимов, изменение политического курса страны базирования и т.д.	снижение объемов ВЭД
Экономические	Спад темпов экономического развития территории базирования	снижение объемов ВЭД
Социальные	низкий уровень и качество жизни населения	снижение спроса
Технологические	Спад инновационной активности и инвестиций в обновление основных производственных фондов	спад НТ сотрудничества как формы ВЭД
Факторы микроуровня (состояние внутренних подсистем субъекта ВЭД)		
Организационно-управленческие	непродуманная стратегия развития, неясность в миссии и целях, стадия жизненного цикла предприятия, влекущая нарастание нестабильности	просчеты в стратегии ВЭД
	слабая адаптивность предприятия и антикризисная политика	снижение объемов ВЭД
Производственные	устаревшее оборудование	снижение конкурентоспособности
	недостаточно широкая номенклатура продукции	снижение экспорта
	высокая себестоимость продукции	невозможно выдержать ценовую конкуренцию
Финансовые	низкая эффективность финансовой стратегии	недостаток средств
	банкротство предприятия	уход с рынков стран
	снижение финансовых результатов	недостаток средств
Кадровые	риски сопротивления изменениям, нехватка специалистов и т.д.	отсутствие развития ВЭД

**Выводы.** Используя системный подход, предложена типология кризисов субъектов ВЭД. В нее вошли четыре основные группы, а именно: кризисы, возникающие в результате обострения противоречий в глобальной (мировой системе); кризисы, возникающие в результате нестабильности факторов макросистемы стран, на территории которых предприятие ведет экономическую деятельность; кризисы, возникающие в результате дисбалансов внешней среды базирования предприятия, осуществляющего внешнеэкономическую деятельность; кризисы, возникающие во внутренней среде предприятия-субъекта ВЭД.

Выявлено, что в зависимости от типов кризисов, характер их влияния на субъектов внешнеэкономической деятельности – разный. В связи с чем, промышленным предприятиям целесообразно вести непрерывную диагностику факторов внешней и внутренней среды с целью повышения их адаптивности и устойчивости, а также разработки способов снижения разрушающих последствий негативных явлений.

### Список литературы

1. Грейнер Л. В. Процесс роста организаций (перевод Клеминой Т.Н. публикации Greiner L. E. Evolution and revolution as organizations grow [Электронный ресурс]. – Режим доступа.: <http://ovlavrov.ru/files/abstrakt-greyner-l-v-protsesse-rosta-organizatsiy.pdf> (дата обращения: 06.10.2017)
2. Ивашковская И.В. Жизненный цикл организации и агрегированный показатель роста / И.В. Ивашковская, Д.О. Янгель // Корпоративные финансы. – 2007. - № 4. – С. 97-110.
3. Институт Адизеса в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://adizes.ru/adizes-methodology/life-cycle-of-organization/> (дата обращения: 06.10.2017).
4. Хасбулатов Р. И. Идолы и идолопоклонники: крах либертаризма / Р.И. Хасбулатов // Век глобализации. - 2011. - № 1. – С. 3-14.
5. Цветков В.А. Причины, развитие и последствия экономического кризиса для России / В.А. Цветков // Международная экономика. – 2010. - №3 – С. 5-12.

УДК 338.2

**Г.А. Шавкун**, к.э.н., доцент

**А.А. Репина**

*ГОУВПО «Донецкий национальный  
технический университет», Донецк,  
Донецкая Народная Республика*

*G.A. Shavkun, is a candidate of economic  
sciences, associate professor*

**А.А. Repina**

*РЕИНРЕ «Donetsk national technical  
university»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic*

**ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ К  
ТРЕБОВАНИЯМ МЕЖДУНАРОДНОЙ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

## **PROBLEMS OF ADAPTATION OF RUSSIAN ENTERPRISES TO THE REQUIREMENTS OF INTERNATIONAL COMPETITIVENESS**

*Аннотация. В статье рассмотрены основные проблемы адаптации российских предприятий к требованиям международной конкурентоспособности в условиях интеграции Российской Федерации в мировое экономическое пространство, а также выявлены причины данных проблем. Авторами сравниваются условия создания и ведения бизнеса в России с аналогичными условиями в ведущих мировых державах.*

*Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, потенциал, финансовые ресурсы, НИОКР, процентная ставка, индекс глобальной конкурентоспособности.*

*Abstract. The main problems of adaptation of Russian enterprises to the requirements of international competitiveness in the conditions of integration of the Russian Federation into the world economic space are considered in the article, and the reasons of these problems are revealed. The authors compare the conditions for the creation and conduct of business in Russia with similar conditions in the leading world powers.*

*Keywords: enterprise competitiveness, potential, financial resources, R & D, interest rate, global competitiveness index*

Интеграция России в мировое экономическое пространство и активное развитие конкурентной среды в мировой экономике сделало проблему адаптации российских предприятий к требованиям международной конкурентоспособности весьма актуальной. Мировая конкурентная борьба имеет тенденцию к усилению как на внутренних рынках стран – между отечественными производителями и иностранными конкурентами, так и на мировом – между отдельными предприятиями.

Конкурентоспособность предприятия определяется внутренними и внешними факторами. И если на внутренние факторы предприятие может оказывать влияние, то внешние остаются за пределами прямого воздействия руководства хозяйствующего субъекта. Среди внешних факторов существуют проблемы, которые не только не дают развиваться предпринимательским структурам, препятствуя тем самым росту их конкурентоспособности, но и замедляют рост российской экономики в целом.

Рассмотрим, самые значимые проблемы адаптации российских предприятий к требованиям международной конкурентоспособности [1].

Проблема доступности недорогих финансовых ресурсов. Любому бизнесу, связанному с производственной деятельностью, нужны значительные средства на перевооружение и модернизацию производства. И, зачастую, главным вопросом становится то, на каком финансовом рынке можно заимствовать денежные ресурсы с наименьшими издержками и рисками. Еще до начала банковского кризиса конца 2014–2015 гг. процентные ставки российских банков даже для финансово-устойчивых предприятий имели двузначное значение, иногда при этом превышая 20% годовых. Таким образом, средняя величина процентных ставок превышала среднюю рентабельность активов большинства промышленных предприятий и мало отличалась от средней рентабельности их продаж, в некоторых случаях превосходя даже её [2].

Очевидно, что в таком случае использование заемных средств для

реализации масштабных инвестиционных проектов, направленных на развитие производства, становится практически невыполнимой задачей для большей части российских предприятий. Поэтому малый и средний бизнес, для которого предлагаемые ставки непосильны, просто сворачивается, крупные же предпринимательские структуры, желающие развивать свой бизнес, предпочитали до последнего года кредитоваться за границей, где можно было взять деньги меньше, чем под 7–10 % годовых. Например, в течение первого квартала 2014 г. российский бизнес кредитовался в Китае: заемные средства составляли 13,16 млрд долларов против 32 млн долларов за аналогичный период 2013 года. Главными заемщиками являлись «Роснефть» и «Газпром» – на их займы приходилось около 90% указанной суммы [3]. Таким образом, российская экономика финансирует себя сама через третьи страны, оставляя там существенную комиссию в виде процентного платежа. Это говорит о том, что эффективность самой банковской системы России является крайне низкой. Национальная экономика финансируется в валюте, что создаёт существенные валютные риски и зависимость конкретных предприятий от внешних факторов. И нынешнее состояние российской экономики тому подтверждение. Экономические санкции в первую очередь затронули банковский сектор: ограничение доступа к финансовым ресурсам западных стран стало вызовом для большинства финансовых институтов.

В декабре 2014 г. Центральным Банком России было принято решение повысить ключевую ставку до 17% годовых [4]. Данное изменение ставки сделало кредиты еще более дорогими, что способствовало увеличению темпов «сворачивания» бизнеса и негативно повлияло на экономический рост в целом. Однако, на данный момент только снижения ключевой ставки (на 30 октября 2017 г. она составляла 8,25% [5]) недостаточно для удешевления кредитов. В связи с чем проведение сколь бы то ни было значительных по масштабам программ развития и перевооружения производства без прямой поддержки государства в виде предоставления льготных кредитов или субсидирования процентных ставок просто невозможно. Такая ситуация на рынке заемных средств даёт конкурентное преимущество зарубежным производителям перед российскими предприятиями, что не лучшим образом сказывается и на уровне конкурентоспособности российской экономики в целом.

Проблемы в области создания и ведения бизнеса. Исходя из сведений Всемирного банка за 2017 г. главенствующее место в рейтинге «легкости ведения бизнеса» в порядке уменьшения занимали: Новая Зеландия, Сингапур, Дания, Гонконг, Республика Корея, Норвегия, Великобритания, США, Швеция, Македония. Россия находится на 36 месте среди 190 государств [6].

Следует отметить улучшение рейтинга России за последние годы: ещё в 2009 году она была на 120 месте, в 2013 году – на 112-ом, а в 2014 г. – на 62-ом. Несмотря на тенденцию роста индекса «лёгкости ведения бизнеса», по некоторым индикаторам Россия все еще имеет низкие позиции. Например, по уровню ведения международной торговли Россия занимает 100-е место (затраты времени и финансовые расходы, необходимые для экспортных и импортных операций, значительно превышают данные показатели большинства

стран, участвующих в рейтинге). По показателю простоты регистрации предприятия Российская Федерация существенно повысила свой рейтинг, занимая на данный момент 28-е место, но в то же время показатель простоты получения разрешений на строительство дает возможность занимать только 115-е место. Для того чтобы получить вышеуказанное разрешение, нужно преодолеть в среднем 19 бюрократических инстанций (в странах-участницах ОЭСР, например, – не более 12,4), потратив на это как минимум 244 дня [6].

Функционирование бюрократии напрямую взаимосвязано с проблемой коррупции. Специалисты TRACE International вместе с американским аналитическим центром Rand Corporation создали новый индекс, по оценке коррупционных рисков. Государства оцениваются исходя из четырех главных критериев: каким образом бизнес взаимодействует с властями государства; какое в данной стране есть антикоррупционное законодательство и как оно действует на практике; какова степень прозрачности государственных служб и процедур; наличие возможности общественного контроля за всеми данными процессами, в том числе и со стороны СМИ.

Все эти четыре параметра имеют свой коэффициент, с которым он учитывается в сводном индексе. Таким образом, «взаимодействие бизнеса и власти» – наиболее значимый фактор, а «антикоррупционное законодательство и его практическое применение» имеет наименьший удельный вес в сводном показателе. Индекс основывается на нескольких независимых опросах, в которых принимают участие международные финансовые и правозащитные эксперты. Индекс являет собой оценку от 0 (максимальный уровень коррупции) до 100 (отсутствие коррупции). Исходя из данных TRACE Matrix, РФ в 2016 г. была на 131-м месте. Из 100 возможных баллов Россия набрала 29, что в свою очередь свидетельствует о присутствии в стране достаточно высоких рисков для бизнеса, связанных с коррупцией [7].

Проблемы внедрения инноваций, которые существенным образом определяют текущую и перспективную конкурентоспособность экономики страны. Данные проблемы являются следствием пассивного поведения государства по отношению к коммерциализации интеллектуальной собственности и её капитализации [8].

Если в 2013 году на НИОКР в Российской Федерации расходовалось около 5% ВВП, то в 2016 году этот показатель упал до 1,14% ВВП, что заметно ниже, чем в Южной Корее (3,5%) и в лидере мирового рейтинга по затратам на НИОКР Израиле (около 4,4% ВВП). Однако позиции РФ в мировом рейтинге ЮНЕСКО по затратам на НИОКР тоже находятся в «тридцатке», как и в рейтинге Bloomberg. С одной стороны, цифры не слишком отличаются, с другой – можно отметить, что все страны мира сократили расходы на НИОКР на период мирового экономического кризиса, и 5% ВВП на научно-исследовательские разработки в 2016 году не тратили даже США и Израиль.

Результаты аналитического доклада «Глобальный индекс инноваций 2016» показали, что в данном году Россия заняла 43 место в списке из 126 стран, что на 5 позиций выше, чем в предыдущем году.

Итоговый индекс, составленный из 79 различных переменных и

определяющий местоположение конкретной страны в рейтинге, представляет собой соотношение эффекта и затрат, что позволяет объективно оценить эффективность усилий по развитию инноваций в стране. Таким образом, оценке подлежат две группы показателей: располагаемые ресурсы и условия для проведения инноваций (Innovation Input) и достигнутые практические результаты осуществления инноваций (Innovation Output).

Если ситуация не будет улучшена в ближайшее время, то более целесообразным будет вынос создания интеллектуальной собственности в страны с хорошо отлаженной системой финансирования научных разработок, с реально работающей системой защиты прав этой собственности и развитой должным образом инфраструктурой. Фактически это уже происходит: западные конкуренты давно и успешно привлекают российских специалистов в зарубежные инновационные проекты. Сохранение и развитие научно-технического потенциала – один из приоритетов государственной экономической политики России. Основой этого процесса является уцелевший и пока еще достаточно высокий интеллектуальный потенциал страны. Приоритетное развитие наукоемких отраслей обеспечит значительные конкурентные преимущества российским предприятиям в краткосрочной и долгосрочной перспективе, а у России появится возможность повысить свою конкурентоспособность.

Нарастающее технологическое отставание российских предприятий от компаний из развитых и некоторых развивающихся стран отчасти связано с предыдущей проблемой. Рост экономики без активного привлечения современного оборудования и технологий по существу просто невозможен. По официальным данным Росстата, степень износа основных фондов на конец 2016 года составляла 48,1%.

Обновление основных производственных фондов с конца 1980-х отстает от необходимых темпов обновления производственных мощностей. И пока в России не будет осуществлена целенаправленная промышленно-технологическая политика, «проедание» советской производственно-технологической базы будет происходить еще более высокими темпами. В связи с этим многие специалисты считают, что необходимо ускорить обновление производственного аппарата российских предприятий, изъяв из него полностью амортизированное оборудование, мешающее повысить конкурентоспособность промышленности РФ [9].

Указанные проблемы роста конкурентоспособности российских предприятий находят свое отражение в слабых позициях экономики России в исследованиях международных аналитических центров. Одним из наиболее известных рейтингов, отражающих положение национальной экономики по сравнению с другими странами, является Индекс глобальной конкурентоспособности, публикуемый ежегодно, начиная с 1979 года, в отчетах Всемирного экономического форума (табл.). Всемирный экономический форум трактует национальную конкурентоспособность как способность страны и ее институтов обеспечивать стабильные темпы экономического роста, устойчивые в среднесрочной перспективе [10].



## Индекс глобальной конкурентоспособности стран за 2017 г.

Рейтинг	Экономика	Индекс
1	Швейцария	5,9
2	Соединенные Штаты Америки	5,9
3	Сингапур	5,7
...	...	...
37	Мальта	4,6
38	Россия	4,6
39	Польша	4,6
...	...	...
137	Йемен	2,9

Индекс глобальной конкурентоспособности составлен из 113 переменных, которые детально характеризуют конкурентоспособность стран мира, находящихся на разных уровнях экономического развития. Совокупность переменных на две трети состоит из результатов глобального опроса руководителей компаний (чтобы охватить широкий круг факторов, влияющих на бизнес-климат в исследуемых странах), а на одну треть из общедоступных источников (статистические данные и результаты исследований, осуществляемых на регулярной основе международными организациями). Все переменные объединены в 12 контрольных показателей, определяющих национальную конкурентоспособность: качество институтов; инфраструктура; макроэкономическая стабильность; здоровье и начальное образование; высшее образование и профессиональная подготовка; эффективность рынка товаров и услуг; эффективность рынка труда; развитость финансового рынка; уровень технологического развития; размер внутреннего рынка; конкурентоспособность компаний; инновационный потенциал.

Как свидетельствуют данные таблицы, Россия, занимая 38 место, расположившись между Мальтой и Польшей. Отметим, что в 2015 г. РФ поднялась на 8 позиций относительно показателя 2014 г. (53 место). В отчете Всемирного экономического форума отмечается, что по сравнению с предыдущими годами положение России улучшилось во многом за счет макроэкономических факторов, в частности, благодаря низкому уровню государственного долга. С другой стороны, к уже традиционным факторам, препятствующим росту конкурентоспособности страны, добавился фактор рецессии, в которую государство скатилось после валютного кризиса в конце 2014 года. Процесс ухудшается падением внутреннего спроса, экономическими санкциями и неуверенностью в будущих ценах на минеральное сырье и др. [11].

Отметим, что наряду с описанными выше проблемами, российские предприятия обладают и неиспользованными в полной мере серьезными конкурентными преимуществами, к которым можно отнести: сохранившийся достаточно высокий образовательный и научный потенциал; богатейшие природные ресурсы (при условии существенного повышения эффективности их использования); ряд уникальных производств, прежде всего, в оборонно-промышленном комплексе; потенциал повышения эффективности

государственного управления; возможности региональной интеграции; состояние инфраструктуры и значительный объем внутреннего рынка.

Подводя итог, следует сказать, что эффективное использование имеющихся конкурентных преимуществ возможно только в результате реализации конкурентной стратегии как неотъемлемой части государственной стратегии. Таким образом, ключевым механизмом повышения уровня конкурентоспособности российских предприятий должна быть не только грамотная политика менеджмента организаций, но и конкурентная политика на уровне государства, которая посредством стратегически верного определения векторов и приоритетов реформирования, ориентированных на жизнестойкость и эффективное использование конкурентных преимуществ, позволит достичь такого уровня конкурентоспособности предприятий, который необходим для достойного существования в сложных условиях жесткой глобальной конкурентной среды.

### Список литературы

1. Павлишевская, А.Р. Проблемы роста конкурентоспособности российских предприятий / А.Р. Павлишевская, Т.Г. Агиевич // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2016. - №4. - С.35-38.
2. Каргин, Е.С. Конкурентоспособность российской экономики в контексте вступления в ВТО / Е.С. Каргин // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 2. – С. 23–27.
3. Россия оказалась в конце нового рейтинга коррупции в мире – [Электронный ресурс] / РБК – URL: <http://rbc.ru/politics/13/11/2014/54636197cbb20f33d60816f5> (дата обращения: 19.11.17).
4. ЦБ повысил ключевую ставку до 17% Интерфакс – [Электронный ресурс] / Интерфакс - URL: <http://rbc.ru/politics/13/11/2014/54636197cbb20f33d60816f5> (дата обращения: 19.11.17).
5. Ключевая ставка ЦБ РФ на сегодня – [Электронный ресурс] / Гуру Бухгалтерии Онлайн Журнал Бухгалтера - URL: <https://buhguru.com/spravka-info/klyuch-stavka-cb-rf.html> (дата обращения: 19.11.17).
6. Рейтинг стран – [Электронный ресурс] / ВСЕМИРНЫЙ БАНК МБРР MAP DOING BUSINESS - URL: <http://russian.doingbusiness.org/rankings> (дата обращения: 22.11.17).
7. Список стран по индексу восприятия коррупции – [Электронный ресурс] / Википедия Свободная энциклопедия - URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Список\\_стран\\_по\\_индексу\\_восприятия\\_коррупции](https://ru.wikipedia.org/wiki/Список_стран_по_индексу_восприятия_коррупции) (дата обращения: 22.11.17).
8. Микаелян, С.А. Проблемы обеспечения конкурентоспособности российской экономики / С.А. Микаелян // Экономические науки. Вестник Новгородского университета. – 2010. – № 3 (2). – С. 544–547.
9. Чичкин, А. Уровень износа основных фондов в России намного выше, чем в других странах БРИКС / А. Чичкин // Российская газета. – 2011. – 5 июля.
10. Индекс глобальной конкурентоспособности информация об исследовании и его результаты – [Электронный ресурс] / Гуманитарные технологии аналитический портал - URL: <http://gtmarket.ru/ratings/global-competitiveness-index/info> (дата обращения: 22.11.17).
11. Прыжок через восемь ступенек – [Электронный ресурс] / RG.RU - URL: <https://rg.ru/2015/10/06/rejting.html> (дата обращения: 22.11.17).

*Е.А. Шумаева, к. н.гос. упр., доц.*

**Ф.Б. Гетьманенко**

*ГОУВПО «Донецкий национальный  
технический университет», Донецк,  
Донецкая Народная Республика*

*Е.А. Shumaieva, candidate of sciences on  
state administration, associate professor*

**F.B. Getmanenko**

*Donetsk National Technical University,  
Donetsk, Donetsk People's Republic*

## **МЕЖДУНАРОДНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ИНТЕГРАЦИЯ И ЕЕ РОЛЬ В ОБЕСПЕЧЕНИИ УСТОЙЧИВОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ**

### **INTERNATIONAL ECONOMIC INTEGRATION AND ITS ROLE IN ENSURING THE SUSTAINABILITY OF THE NATIONAL ECONOMY**

*Аннотация. В данной статье проанализированы процесс международной экономической интеграции, особенности развития таких интеграционных объединений как Европейский союз и БРИКС. Определена роль международной экономической интеграции в обеспечении устойчивости национальной экономики.*

*Ключевые слова: международная экономическая интеграция, ВВП, страны БРИКС, Европейский союз, устойчивость национальной экономики.*

*Abstract. This article analyzed the process of international economic integration, the development of such integration associations as the European Union and BRICS. The role of international economic integration in ensuring the stability of the national economy is defined.*

*Keywords: international economic integration, GDP, the BRICS countries, the European Union, the stability of the national economy.*

**Постановка проблемы:** развитие интеграционных процессов является важнейшей характеристикой современного мирового хозяйства и условием перехода к переходу многополярному характеру мировой экономики, что и обусловило актуальность данного исследования

**Анализ предыдущих исследований и публикаций:** проблемы международной экономической интеграции были проанализированы в работах Мовсеяна А.Г., Огневцева С.Б., Вагаповой Д.Ф.

**Цель исследования:** определение роли международной экономической интеграции в обеспечении устойчивости национальной экономики.

**Основные результаты исследования.** Понятия «глобализация» и «интеграция» – основные направления развития современной мировой экономики. Основным признаком современной интернационализации является экономическая глобализация мирового развития, которая особенно

активизировалась в последние годы. Об этом свидетельствует превышение темпов роста экспорта товаров и услуг над темпами роста ВВП. Международная экономическая интеграция – это процесс хозяйственного и политического объединения стран на основе развития глубоких устойчивых взаимосвязей и разделения труда между национальными хозяйствами, взаимодействия их экономик на различных уровнях и в различных формах.

Развитие интеграции осуществляется в несколько этапов [1]:

- формирование рынка свободной торговли, целью которого является снижение и, в конечном итоге, дальнейший отказ от таможенных сборов и платежей между странами-участницами.

- создание таможенного союза, предусматривающий взаимные беспошлинные торговые отношения, а также единый внешнеторговый тариф при взаимоотношениях со странами, не входящих в интеграцию

- создание единого рынка, который предполагает свободный товарооборот и производственные процессы внутри интеграционных стран.

Для реализации процесса интеграции необходимо выполнение ряда условий:

- экономика объединяющихся государств должна находиться приблизительно на одном уровне;

- страны, которые принимают участие в этом процессе, должны находиться на стадии роста: экономического, политического, культурного и т.д.;

- политические решения должны приниматься правительствами стран-участниц;

- необходимо наличие страны-лидера в формируемом объединении.

Самым известным примером экономической интеграции является Европейский Союз, который был сформирован на основе целого ряда договоров и соглашений. В рамках этого объединения были отменены барьеры на пути движения товаров, услуг, капитала и рабочей силы, а также создается экономический, валютный и политический союз.

Объяснение эффективности свободного передвижения товаров следует из теории сравнительного преимущества. Производственные ресурсы сконцентрированы в отраслях, которые имеют преимущество по сравнению с другими странами, что позволяет экспортировать больше товаров. Благодаря полученным средствам от экспорта товаров импортировать больше тех товаров, которые не производятся в этом государстве. Это позволит увеличить мировое производство без увеличения таких производственных факторов, как «труд» и «капитал».

Передвижение рабочей силы происходит из стран, где рабочей силы относительно большое количество дешевой рабочей силы, в страны, где в ней есть потребность, и, соответственно, где уровень заработной платы выше. Это позволяет не только выравнивать доходы, но и уровень жизни других государств. В результате передвижения рабочей силы все граждане могут жить в любом государстве-члене объединения. Это будет способствовать свободной

конкуренции и экономическому сближению между государствами в рамках объединения.

Свободное движение капитала позволяет без ограничений инвестировать и брать в долг между государствами-членами. Это позволяет не только использовать капитал более эффективно, но и приводит к повышению общего благосостояния. В странах с высоким уровнем капитала инвестирование только в свою страну снижает его рентабельность, что в результате, приводит к уменьшению количества инвестиционных проектов. В странах, с относительно небольшим количеством капитала, есть возможность заработать больше от инвестиций. В результате этого, капитал будет перемещаться из стран, где рентабельность капитала низкая в страны, в которых рентабельность капитала выше, а также будет способствовать созданию рабочих мест [2].

На данный момент, самыми влиятельными объединениями по праву считаются ЕС (Европейский союз) и БРИКС (объединение России, Бразилии, ЮАР, Китая и Индии). За последние годы страны БРИКС навязали серьёзную конкуренцию Европейскому союзу. По мнению ведущих мировых экспертов, причина этого – особенности условий экономической деятельности стран БРИКС, в частности – дешёвая рабочая сила, небольшие социальные расходы. Это способствует экспорту продукции национального производства, а также позволяет избегать большого дефицита государственных бюджетов.

Анализируя темпы роста ВВП стран БРИКС, можно выделить, что каждая из этих стран имеет свои характерные особенности (рис. 1) [3].

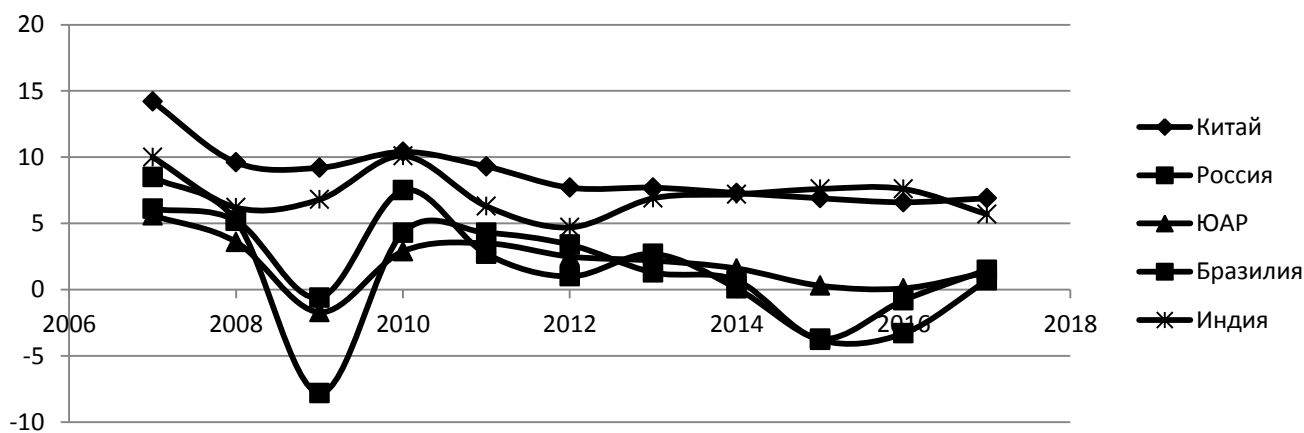


Рис. 1. Темпы роста ВВП стран БРИКС, 2007 – 2017 гг.,%

Китайская народная республика (КНР) – это лидер объединения БРИКС с экономикой, имеющий сравнительно высокий темп роста ВВП. По заключению экспертов консалтинговой компании Pricewaterhouse Coopers КНР обладает достаточным экономическим потенциалом, чтобы уже последующие четыре года опередить США с ВВП по паритетной покупательской способности 20 трлн. долл. США, а к 2030 г. Этот показатель превысит отметку в 30,6 трлн. долл. США. Однако следует отметить, что экономическое состояние Китая напрямую зависит от ситуации на внешних рынках. Качество китайской продукции и технологии, используемые при её производстве, уступают

западным лидерам (Германия, Франция, США и т.д.). Это подтверждается графиком темпа роста ВВП КНР.

Индия – страна со стабильной экономикой, имеющую позитивную динамику развития и высокие инвестиционные возможности. По данным Министерства финансов Индии, в 2012 году доля накопленных инвестиций составила 30% от ВВП. Эксперты прогнозируют, что к 2030 году Индия выйдет на третье место, после США и КНР, по объему ВВП (он будет составлять 14 трлн. долл. США). Однако темпы экономического развития Индии тормозятся неэффективностью проведения экономических реформ, что проявляется в бюрократичности системы государственного управления, отсутствии высококвалифицированных кадров неэффективностью индийского законодательства в сфере инвестиций. Несмотря на это, правительство улучшает инвестиционный климат страны путем получения доступа к передовым технологиям, а также проведения совместных проектов с ведущими западными странами.

ЮАР имеет большой экономический потенциал, однако пребывает в трудном положении из-за негативного влияния как внешних, так и внутренних факторов. Основной проблемой экономики ЮАР является снижение внешнего спроса на продукцию, имеющую сырьевой характер (продукция черной металлургии). В результате темпы роста ВВП страны упали с 3,1 % в 2011 году до 2,5 % в 2012 году. Кроме того, наблюдается увеличение дефицита государственного бюджета страны и государственного долга (до 50 % от ВВП). Существенные также негативные факторы ЮАР – неэффективность государственной системы управления экономикой (чрезмерное количество управляющих структур, коррумпированность и непрозрачность работы органов власти), обострение противоречий между разными политическими силами в парламенте и правительстве страны, недостаток квалифицированных кадров, слабое развитие транспортной и энергетической инфраструктуры. Для решения этих проблем правительство ЮАР оказывает поддержку частному бизнесу, привлекая иностранные инвестиции.

В свою очередь, Бразилия сохраняет положительную динамику в развитии национальной экономики, однако имеет существенные проблемы из-за негативного внешнего влияния. В первую очередь, это касается снижения объемов импорта бразильских товаров Аргентиной и КНР, которые являются основными торговыми партнерами Бразилии. Из-за этого в течение последних лет темпы роста ВВП страны снизились с 2,7 % в 2011 году до приблизительно 2 % в 2012 году. В такой ситуации правительство страны было вынуждено тратить золотовалютные резервы страны для поддержки национальной экономики, что в конечном итоге помогло избежать еще больших экономических проблем. Для стабилизации экономики руководство Бразилии проводит менее жесткую денежно-кредитную политику, путем снижения ставок на кредиты, реализует планы государственных закупок, поддерживая национальную промышленность, а также привлекает частные средства в развитие транспортной инфраструктуры.

Российская экономика является шестой по величине экономикой мира по объему ВВП. В 2013 г. Номинальный объем ВВП составил 66,7 трлн. рублей, физический объем ВВП вырос на 1,3% по сравнению с предыдущим годом, а индекс-дефлятор ВВП составил 106,5% по отношению к ценам 2012 года. За первый квартал 2014 года, по оценкам Министерства экономического развития РФ, рост ВВП в первые три месяца 2013 г. составил 0,9%. В российской экономике государство играет значительную роль и за последнее время его доля значительно увеличилась. Если несколько лет назад доля государственного сектора в ВВП страны составляла 34%, то на данный момент этот показатель вырос до 50%. При этом, по оценкам экспертов, в ближайшее время присутствие государства в экономике РФ будет только увеличиваться [4].

Для цели исследования целесообразно проанализировать средние тенденции изменений темпов роста ВВП блоков стран БРИКС и ЕС (рис. 2).

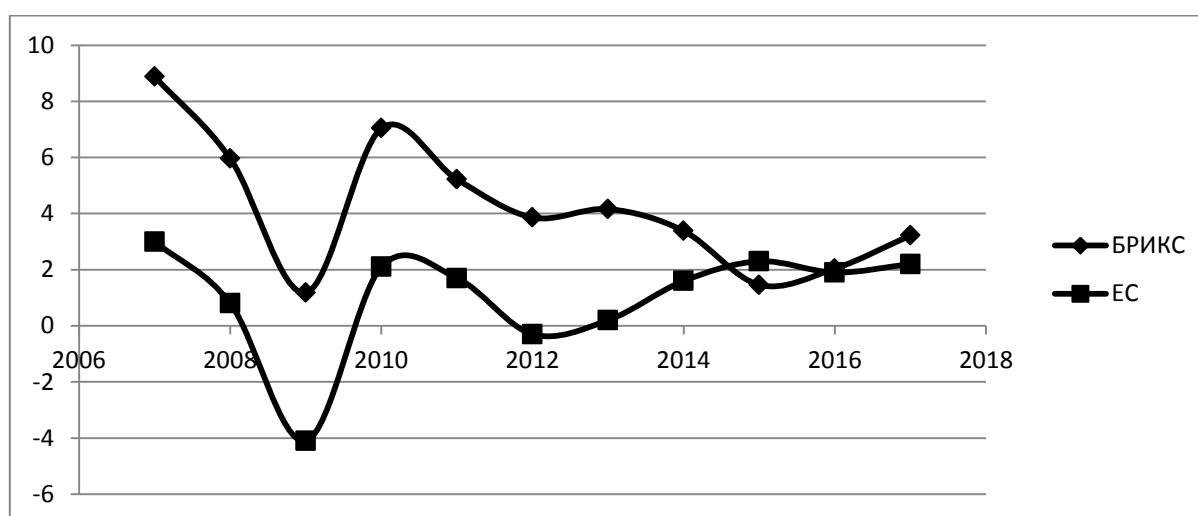


Рис. 2. Темпы роста ВВП блока БРИКС в сравнении с ЕС, 2007 – 2017 гг., %

Сравнивая страны Евросоюза и БРИКС, можно сделать вывод, что в итоге высоких темпов роста, которые показали страны БРИКС с 2009 г., разрыв между БРИКС и Евросоюзом существенно сократился к 2012 году. За последние 10 лет доля БРИКС в мировом ВВП по ППС возросла с 18 до 27%. При этом произошло сокращение доли G-7 (Канады, Франции, Германии, Японии, Италии, Великобритании и США) с 48 до 38%. Несмотря на вышесказанное, до 2009 г. экономика стран БРИКС претерпевала небольшой спад, что видно из диаграмм, однако после 2009 г. в каждой из стран произошел значительный скачок роста ВВП.

В связи с современными реалиями, ВВП этих стран постоянно колеблется. Это связано еще и с тем, что в отличие от ЕС (Евросоюз) блок БРИКС существует 9 лет (учитывая первый саммит стран 16 июня 2009 г.) и сейчас находится на стадии формирования. Анализируя темпы роста ВВП Европейского союза и БРИКС, необходимо отметить, что страны с «переходной» экономикой (БРИКС) значительно тяжелее переносят кризисные ситуации.

При этом необходимо отметить, что ЕС и БРИКС демонстрируют две разных модели экономического развития, первая из которых предусматривает достижение высоких результатов за счет применения передовых технологий, а вторая – эксплуатации рабочей силы и природных ресурсов.

**Выводы.** Международная экономическая интеграция положительно влияет на государства с малым и средним уровнями капитала, для которых положительный эффект от этого процесса будет заметен только в долгосрочной перспективе. В краткосрочной перспективе интеграция приводит к затратам, которые в долгосрочной перспективе будут возмещены полученной от интеграции выгодой.

В целом, международная экономическая интеграция – это характерная особенность современного этапа мировой экономики. В конце прошлого столетия она стала основным инструментом быстрого и гармоничного развития региональных экономик, что позволило повысить конкурентоспособность стран участниц интеграционных объединений на мировом рынке.

### Список литературы

1. Что такое интеграция? Международная экономическая интеграция. – Режим доступа: <https://businessman.ru/new-cto-takoe-integraciya-mezhdunarodnaya-ekonomicheskaya-integraciya.html>
2. Вагапова, Д.Ф. Проблемы и перспективы участия России в региональных интеграционных процессах / Д.Ф. Вагапова // Актуальные проблемы глобальной экономики : материалы XV научной конференции молодых ученых экономического факультета, 24 апреля 2013 года / Российский ун-т дружбы народов, Экономический фак. ; [отв. ред.: И. Н. Белова]. - Москва : Экон-информ, 2013. - 319 с.
3. Мировой атлас данных. – Режим доступа: <https://knoema.ru/atlas>
4. Мовсесян, А.Г. Мировая экономика : учебник / А.Г. Мовсесян, С.Б. Огневцев. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 345 с.



**СЕКЦИЯ 3**  
**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**  
**ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**УДК 65.014.1:331.101.3**

**Г.В. Астапова,**  
**Л.Н. Скирневская**  
*ГУ «Институт экономических исследований»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика*  
**G.V. Astopova,**  
**L.N. Skirnevskaya**  
*State Institution «Economic Research Institute»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic*

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**  
**НА ОСНОВЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА**

**MANAGEMENT OF PERSONNEL OF INDUSTRIAL**  
**ENTERPRISES BY PROVIDING MOTIVATION OF LABOUR**

*Аннотация. В научной статье рассмотрена мотивация труда, как функция управления персоналом промышленных предприятий. Рассмотрены системы нормирования и стимулирования труда работников. Предложено обеспечивать участие работников в прибылях промышленных предприятий в качестве направления повышения эффективности управления персоналом.*

*Ключевые слова: мотивация, нормирование, стимулирование, участие в прибылях, управление персоналом, эффективность.*

*Abstract. The paper examines motivation of labour as a function of employee management on industrial enterprises. Systems of labour norms and worker stimulation are examined. Participation of workers in enterprise profits as a way of increasing the effectiveness of personnel management is suggested.*

*Keywords: motivation, standardising, stimulation, participation in profits, personnel management, efficiency.*

**Постановка проблемы.** Мотивация труда является одной из самых действенных функций управления персоналом предприятий. Однако основа мотивации – формы и системы оплаты труда, действующие на большинстве промышленных предприятий, не отвечают современным требованиям. Они не имеют достаточно гибкости и мотивационного эффекта, практически не способствуют повышению производительности труда. Эти системы формировались в период быстрого роста объемов производства за счет экстенсивных факторов и при отсутствии конкуренции. Поэтому они слабо

стимулируют экономное использование ресурсов, повышение профессионального уровня работников и допускают увеличение заработной платы темпами, которые значительно превышают темпы роста производительности труда и эффективности производства в целом. В результате сложилась ситуация, когда отдельные руководители предприятий начали игнорировать целесообразность нормирования труда. Есть случаи ликвидации служб нормирования и передачи этой работы на уровень цехов, а цеха, в свою очередь, прекращают работу по пересмотру норм даже в тех случаях, когда внедряется новая техника, технология, проводятся организационные мероприятия и рационализация рабочих мест. В то же время решение задачи эффективного управления персоналом требует поиска новых форм и методов проведения этой работы.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Отечественные теория и практика мотивации труда возводятся, в основном, к оплате труда, основанного на фиксированных тарифных ставках и должностных окладах, и является малоэффективными. Альтернативой является опыт промышленно развитых зарубежных стран, где в настоящее время широко применяются индивидуальные модели оплаты труда, гибкие системы много факторов поощрения работников, а также формы коллективного управления и премирования. Системы мотивации труда, которые используются в Японии, США, Франции и Великобритании, сформировались в основном в условиях, близких к тем, в которых оказалась наша страна в настоящее время (замедление темпов роста производительности труда и уровня жизни, могучие инфляционные процессы, необходимость ускоренного перехода на интенсивные источники роста производства). Все это обусловило перенесение акцентов на поощрение качественных показателей производственного процесса, привлечения интеллектуального потенциала работников, усиления мотивации труда.

Созданию действенной нормативной базы в странах с развитой рыночной экономикой (США, Великобритания, Германия) придается большое значение. Большие корпорации этих стран, такие как ИБМ, «Дженерал Электрик», разрабатывают свои нормативы и нормы из труда, используя при этом автоматизированные системы нормирования, модифицированные с особенностями своего производства. Однако много больших компаний (в основном те, которые выполняют государственные заказы) хотят создания общегосударственной системы нормативов. Компьютерное проектирование технологических процессов и расчета норм широко распространены на предприятиях США, Великобритании, Германии и других развитых стран. В этих государствах разрабатывают компьютерные системы микроэлементного нормирования, создают, что содержат межфирменные банки данных, массивы норм и нормативов времени на разные виды работ, которые вместе с комплексами программ предоставляются пользователям.

**Цель исследования.** Для улучшения нормирования труда на промышленных предприятиях нужно создать качественно новую нормативную базу. Для этого необходимая соответствующая научно-методическая основа,

проработка ряда проблемных вопросов, в том числе разработка методов социально-экономической оптимизации норм труда, которые обеспечивают их комплексное обоснование в зависимости от конкретных производственных условий (выбор рациональных режимов работы и загрузки оборудования, регламентов, приемов и методов труда, занятости исполнителя активной работой, психофизиологических и половозрастных ограничений и др.), создание методической базы оценки количества и качества труда и методов установления норм на основе моделирования трудовых процессов, и тому подобное учитывая, что эти вопросы имеют во многом теоретический и перспективный характер, а их решение не будет по силам отдельным предприятиям, необходимо на уровне государства разрабатывать перспективные комплексные программы совершенствования нормирования труда в народном хозяйстве, которые предусматривают проведение научных исследований в этой отрасли.

**Основные результаты исследования.** Основой государственного регулирования трудовых отношений является тарифная система и минимальная заработная плата. К числу факторов, которые влияют на минимальную заработную плату, относятся – уровень экономического развития, минимальный потребительский бюджет, производительность труда и средняя заработная плата. Важным элементом государственного регулирования оплаты труда является тарифное соглашение, которое является договором между представителями коллектива и владельцем из вопросов оплаты труда и социальных гарантий. Трудовые отношения руководителей и специалистов – с одной стороны, и предпринимателей – с другой, непосредственно на предприятии строятся, как правило, на основе контрактной формы договора, которая позволяет более полно учесть индивидуальные особенности творческого труда этой категории работников и построить адекватную систему их материального стимулирования. Организация заработной платы всех категорий работников основывается на системе, в основу которой положен универсальный аналитический балльный метод оценки труда. Он предназначен для использования как методической основы при построении тарифно-квалификационных справочников и содержит систему оценочных факторов и аналитических ключей к ним. При использовании этого метода обеспечивается связь результатов оценок в баллах со ставками заработной платы.

Должностной оклад специалиста или руководителя в условиях промышленных предприятий при использовании универсального аналитического балльного метода определяется как стоимость одного балла, умноженная на число баллов, установленных на предприятии за данной категорией (возможные верхний и нижний пределы), и просуммированная с минимальным должностным рассчитанным окладом, исходя из государственного минимума. Стоимость одного балла на предприятии определяется по формуле:

$$B\bar{b} = \frac{BM - HM}{\sum_{i=1}^n B_i}, \quad (1)$$

где  $BM$  – фонд тарифной заработной платы (верхний предел);

$HM$  – фонд минимальной заработной платы (нижний предел);

$\sum_{i=1}^n B_i$  – сумма пункта (баллов) всех рабочих мест на авиапредприятии.

Индивидуальная тарифная ставка работника данного разряда (категории) составит

$$T T c_i = (B\bar{b} \times B_i) + T \min_i, \quad (2)$$

где  $B_i$  – число пунктов (баллов) данного работника (определяется на основе дифференцированного подхода с помощью метода расчета коэффициентов трудового участия);

$T \min_i$  – минимальная тарифная ставка данного работника предприятия.

Важным элементом системы мотивации труда работников промышленных предприятий является материальное поощрение персонала за достижение определенных количественных и качественных показателей производственной деятельности коллектива предприятия в целом, его отдельных подразделений с последующим персональным распределением. Система стимулирования труда, как бы выплывает из административно-правовых методов управления, но их не заменяет. Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют достигать и поддерживать тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования – не вообще побуждать человека работать, а побуждать его делать лучше то, что обусловлено трудовыми отношениями.

Все стимулы условно можно разделить на материальные и нематериальные. К материальному вознаграждению относят: заработную плату; участие в распределении прибыли; премии; участие в капитале. Участие в распределении прибыли, является сегодня широко распространенной системой вознаграждения. Развитие данной системы началось из попыток усовершенствования организации заработной платы наемных работников с целью усиления ее мотивационного действия на результаты труда. Для этого предоставлялась возможность выплат из прибыли или дохода предприятия, тем работникам, чей взнос у формирования прибыли предприятия был наиболее весомым и очевидным. Однако использование систем участия в прибылях создает у работника заинтересованность в эффективной работе сегодняшнего дня, но не стимулирует учитывать в производственной деятельности долгосрочные перспективы развития организации. Она основывается на показателях валовой или операционной прибыли, которые отображают, прежде всего, результаты коммерческой деятельности организации (размер объемов производства, оборота, состояние рынков сбыта, уровень цен).

Участие в прибылях используется владельцами и руководителями промышленных предприятий как средство, содействующее сохранению социального равновесия внутри организации, и как фактор повышения заинтересованности в ее экономическом успехе. Системы участия в прибылях различаются по показателям, условиям выплат, кругу лиц, которые получают эти выплаты. Эти системы имеют свои особенности в разных странах мира, что обусловлено историей развития экономики, менталитетом той или иной страны, традициями или обычаями трудовой жизни. Общим для всех одно: распределение между организацией и наемными работниками дополнительной прибыли. Специфической формой участия в прибылях организации, является бонус наличностью или бонус акциями. В этом случае, реализуется программа предоставления акций сотрудникам (ПНАС), которые становятся наибольшим коллективным держателем акций своей фирмы.

Бонус является формой вознаграждения, суть которого заключается в определении системы участия персонала в прибыли в прошлом году. Решающими для определения его размера являются экономические итоги финансового года. Руководство определяет размер выплаты, причем оплата во многих случаях непропорциональная динамике прибыли, во избежание очень больших прыжков этой дополнительной денежной оплаты для сотрудников.

Текущие выплаты, будь то наличность или акции, проводятся в конце отчетного периода. Корпоративная чистая прибыль и индивидуальная деятельность – самая распространенная база для определения бонуса. Выплата бонуса может быть немедленной, отложенной или растянутой на 3-5-летний период. Системы отложенного вознаграждения в форме акций часто содержат ограничение на их продажу или устанавливают, что та часть в цене акций, которую оплатила работнику организация, в течение определенного срока не может быть инвестирована, что создает «привязку» персонала к данному предприятию. Некоторые схемы предусматривают выплаты через 3-5 лет формального приобретения прав на их получение и при условии продолжения работы на данном предприятии. Такие системы делают очень дорогим для работника увольнение с предприятия.

На многих предприятиях в процессе участия в прибылях также действует программа пенсионного обеспечения, согласно которой работодатель ежегодно вносит на счет сотрудника взнос, размер которого колеблется в зависимости от прибыли предприятия (в неблагоприятный год взнос может вообще не делаться). У систем участия в прибылях два бесспорных преимущества. Во-первых – и это было доказано практикой они заинтересовывают работника в производительном труде и прибыльности промышленного предприятия, на котором он работает. Во-вторых, участие в прибылях создает некоторые благоприятные макроэкономические эффекты: например, в условиях спада производства оно сможет смягчить в известной мере ситуацию с освобождением и сократить уровень инфляции. Таким образом, эффективность управления персоналом промышленных предприятий достигается использованием трех форм трудовой мотивации – экономической (продвижение на должности, которое обеспечивает повышение

индивидуальных доходов), организационную (интересная и содержательная работа) и моральную (признание заслуг и авторитета работника путем его перевода в высшую статусную группу).

**Выводы.** Системы заработной платы, которые используются в разных странах, сугубо специфические, временами взаимно исключают друг друга, поскольку основанные на разных экономических, политических, национально-этнических предпосылках. Механическое перенесение западных систем оплаты труда в существующие условия отечественных промышленных предприятий практически невозможно. Для обеспечения эффективности управления персоналом необходимы: приближенные к международным нормам современной производственной деятельности организационно-технические условия деятельности предприятий, наличие научно-обоснованных методов проектирования основных элементов и параметров организации оплаты труда, адаптация применяемых ранее систем оплаты труда к использованию широкого спектра новых, более прогрессивных форм и методов организации нормирования и стимулирования труда работников промышленных предприятий.

### Список литературы

1. Астапова, Г.В. Вдосконалені механізми економічного і матеріального стимулювання працівників корпоративних підприємств авіаційного транспорту: монографія / Г.В. Астапова, Н.І. Новікова, О.К. Костенко та ін. – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток», 2012. – 193 с.
2. Ведерников, М.Д. Ринковий механізм регулювання оплати праці робітників (проблеми теорії і практики): монографія / М.Д. Ведерников. – Хмельницький: НВП «Євріка», 2001. – 288 с.
3. Тарасевич, О.В. Методологія управління трудовими ресурсами в авіаційних підприємствах: монографія / О.В. Тарасевич; під наук. ред. Г.В. Астапової, С.В. Богачова. – К.: Центр учбов. літ-ри, 2016. – 200 с.

**УДК 35.084.91**

**А.А. Аулова**

*ГОУ ВПО «Луганский национальный университет имени Тараса Шевченко»,  
Луганск, Луганская Народная республика*

**A.A. Aulova**

*Luhansk Taras Shevchenko National  
University,*

*Lugansk, Lugansk People's Republic*

**ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В УКРАИНЕ И  
ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ**

**THE FORMATION OF PERSONAL RESERV IN UKRAINE AND  
LUGANSK PEOPLE`S REPUBLIC**

*Аннотация. В статье раскрывается значимость кадрового резерва на государственной службе. Рассматриваются различные понятия кадрового резерва. Представлен перечень документов, с помощью которых осуществляется правовое регулирование работы с кадровым резервом в Украине и Луганской Народной Республике.*

*Ключевые слова: кадровый резерв; государственная служба; кадры; формирование резерва; молодёжный кадровый резерв.*

*Abstract. The article considers the importance of personnel reserve in the public service. Different meanings of personnel reserve are discussed. The required documents are presented by which has been programmed legal regulation in the work with personnel reserve in Ukraine and Lugansk People's Republic.*

*Keywords: personnel reserve; public service; cadre; the formation of a reserve; youth personnel reserve.*

**Постановка проблемы.** Современная эффективная кадровая политика в системе государственного управления направлена на привлечение, закрепление и использование на государственной службе высококвалифицированных специалистов, в создании условий по реализации ими своего профессионального потенциала для успешного исполнения должностных обязанностей и обеспечения на этой основе эффективного функционирования органов государственной власти. Для решения этих задач необходимо не только материальное стимулирование, но и возможности карьерного роста. Формирование кадрового резерва является необходимой составляющей конкурентной борьбы за квалифицированный персонал на государственной службе.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Вопросом проблемы формирования, развития и использования кадрового резерва посвящены труды многих представителей науки: В.А. Дятлов, П.В. Журавлев, А.Я. Кибанов, М.Н. Кулапов, Н.К. Маусов, Н.В. Савина, Ю.Г. Одегов, В.В. Травин А.И. Турчинов и др.

**Цель исследования.** Целью исследования является анализ формирования кадрового резерва государственной службы в Украине и Луганской Народной Республике.

**Основные результаты исследования.** В литературе есть разные подходы к определению понятия кадровый резерв. По мнению Савиной Н.В., кадровый резерв это специально сформированная группа перспективных рабочих, обладающих необходимыми для замещения должностей профессиональными, деловыми, личностными и морально–этическими качествами [4].

В.А. Дятлов, считает что кадровый резерв – группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку [2].

А.И. Турчинов трактует кадровый резерв как специально сформированную на основе установленных критериев группу перспективных служащих, обладающих необходимыми для выдвижения профессиональными,

деловыми и морально–психологическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения очередных должностей [5].

Формирование и использование кадрового резерва в Украине регулируется Законами Украины «О службе в органах местного самоуправления» и «О государственной службе». Согласно ст. 16 Закона Украины «О службе в органах местного самоуправления», по решению органа местного самоуправления создается кадровый резерв для занятия должностей и продвижения по службе, который утверждается сельским, поселковым, городским головой, председателем районного, районного в городе, областного совета. В ст. 28 (которая на данный момент утратила силу) Закона Украины «О государственной службе» было определено, что в государственных органах создается кадровый резерв для занятия должностей государственных служащих, а также для продвижения по службе. Постановление КМУ «Об утверждении Положения о формировании кадрового резерва для государственной службы» (которое тоже утратило силу) дублирует ст. 28 ЗУ «О государственной службе». В этом постановлении определение понятия кадрового резерва отсутствует.

Что касается института кадрового резерва государственной службы в ЛНР, он регламентируется Положением «О кадровом резерве Луганской Народной Республики» «07» октября 2015 г. № 512/01/10/15 и ст.63 Закона «О государственной гражданской службе Луганской Народной Республики».

В Положении [1] говорится, «кадровый резерв специально сформированная группа государственных гражданских служащих государственного органа Луганской Народной Республики и граждан Луганской Народной Республики, не состоящих на государственной гражданской службе, соответствующих квалификационным требованиям и обладающих профессиональными, деловыми, личностными и морально этическими качествами, необходимыми для замещения должностей государственной гражданской службы».

Выделяют два вида кадрового резерва: внутренний и внешний. Внутренний кадровый резерв составляют сотрудники предприятия. Данный резерв делится на оперативный и перспективный. Оперативный резерв – это сотрудники, уже замещают своих руководителей и готовы без какого–либо дополнительного обучения занять высшие должности. Перспективный резерв – это сотрудники с высоким потенциалом, что требуют дополнительного обучения. Внешний кадровый резерв – это база специалистов, которых в первую очередь нужно или можно брать на вакансии, которые освободились. Внешний кадровый резерв может формироваться по желанию владельца предприятия или уполномоченного им лица. Кроме того, внешний кадровый резерв может формироваться вынужденно, если на предприятии по каким-либо причинам возникла высокая текучесть кадров [4].

Следует отметить, что внутренний резерв в отличие от внешнего, способствует сокращению затрат на поиск, изучение профессиональных и деловых качеств претендентов на должность.



Анализируя работу с кадровым резервом Л. Петренко отмечает следующие недостатки:

– не действенный кадровый резерв. К основным причинам неэффективности кадрового резерва можно отнести формальный подход при формировании кадрового резерва на руководящие должности, не ведется работа с резервистами в течение текущего года;

– ненадлежащее оформление материалов по работе с кадровым резервом.

Согласно Порядку перечень документов должен составляться на каждого резервиста. В большинстве случаев отсутствуют биографические справки; личные годовые планы работников, зачисленных в кадровый резерв; письмо–уведомление руководства по месту работы, зачисленного работника; в личном деле отсутствует справка о пребывания в кадровом резерве.

– не проводится методическая работа по обучению и стажировки на руководящих должностях работников, зачисленных в кадровый резерв, для приобретения ими практического опыта, необходимого для занятия этих должностей [3].

С целью устранения недостатков на начальном этапе стоит сформировать пакет документов для каждого резервиста (письменное согласие, биографическая справка, личная карточка, зачисленного в кадровый резерв). В течение года обязательно должно проводиться обучение и подготовка резерва на совещаниях, семинарах. Эффективным является временное замещение должности, например, на время ежегодного отпуска или отпуска связи с временной нетрудоспособностью. Необходимо также чтобы итоги этой работы освещались в личной карточке. Целесообразным является привлечение резервистов к помощи в подготовке документов, изучении опыта работы руководителя и отражению этих навыков в годовом плане работы резервиста. В декабре месяце обязательно нужно проводить завершающий этап, то есть провести беседу с резервистом, подвести итоги его самосовершенствования, отразить возможные коррективы и изменения для его улучшения на следующий год в личной карточке. Изучая трудовой потенциал организации, отдел кадров должен провести всесторонний анализ действенности и качества кадрового резерва, сделать соответствующие выводы и составить необходимые отчеты вышестоящим структурам.

Существующие законодательные и нормативные акты должны способствовать формированию эффективного действенного кадрового резерва. В 2000 г. издан Указ Президента «О Стратегии реформирования системы государственной службы в Украине». Данная стратегия была рассчитана на 2000-2004 гг. Также в этом году издан Указ Президента Украины «О Комплексной программе подготовки государственных служащих». К приоритетным направлениям реализации Программы следует отнести обеспечение непрерывного обучения широких слоев населения страны по вопросам государственного строительства, государственного управления, государственной службы, а также формирование кадрового резерва в эти отрасли. Согласно постановления КМУ от 28.02.2001 г. «Об утверждении Положения о формировании кадрового резерва для государственной службы» ч. 2 п. 12, продвижения по службе государственного служащего, зачисленного в

кадровый резерв, или такого, что прошел стажировку или учился в Национальной академии государственного управления при Президенте Украины, может осуществляться по решению руководителя соответствующего государственного органа вне конкурса.

В 2010 г. приоритетным был вопрос формирования эффективного и действенного кадрового резерва, в том числе и на высшие должности государственной службы. Президентом Украины издан Указ от 05 апреля 2012 г. «О Президентском кадровом резерве «Новая элита нации», реализация которого требовала выработки новых подходов к подбору и работе с кадрами. Но, как факт, для дальнейшего анализа уже 02 сентября 2014 г. издан новый Указ Президента Украины «О прекращении функционирования Президентского кадрового резерва «Новая элита нации».

Вступает в силу новый Закон Украины «О государственной службе» принят от 10.12.2015 г., который даст возможность устранить недостатки относительно неэффективности кадрового резерва. К новациям этого Закона относятся: конкурсы на все должности государственной службы; разделение политических должностей и должностей государственной службы; перечень причин для увольнения государственных служащих и запрет для высшей категории чиновников быть членами политических партий и др. Но в новом Законе также не сформулированы понятие и регулирование кадрового резерва.

Луганская Народная Республика, так как является довольно молодой Республикой, здесь происходит становление кадрового резерва государственной службы. Так же, хотелось бы обратить внимание на то что, существует проект «Кадровый резерв» Общественного движения «Мир Луганщине». Проект направлен на выявление молодых людей поддерживающих Луганскую Народную Республику с целью привлечения их к активному участию в общественной жизни Республики, а также формированию кадрового резерва для устройства молодых людей в государственные учреждения Луганской Народной Республики.

Основными задачами проекта являются:

- формирование у молодежи активной гражданской и жизненной позиции;
- формирование молодежного кадрового резерва;
- привлечение молодежи к активному участию в общественной жизни Луганской Народной Республики;
- рекомендация резервистов проекта к трудоустройству.

Проект «Кадровый резерв» активно проводит работу по формированию Молодежного «Кадрового резерва» – реестра участников проекта – кандидатов для трудоустройства в государственные учреждения ЛНР. Формирование реестра проводится с помощью конкурсных отборов и других мероприятий.

Основной целью проведения конкурсных отборов является привлечение молодежи к занятости во всех сферах профессиональной деятельности. Победители конкурсов получили возможность пройти практику или стажировку в органах государственной власти.

Главная задача проекта направлена на предотвращение оттока наиболее профессиональных молодых специалистов из Республики, выпускников высших заведений Луганской Народной Республики. С этой целью проект «Кадровый резерв» проводит активную работу по рекомендации молодых специалистов, состоящих в реестре проекта к трудоустройству.

**Выводы.** Все вышесказанное свидетельствует, что проблема формирования и использования кадрового резерва в государственной службе требует мониторинга и дальнейшего законодательного усовершенствования, как в Украине, так и в Луганской Народной Республике. Кадровая политика и в Украине и в Луганской Народной Республике находится на стадии развития и формирования, путем изменений в законодательной базе. Но какой путь развития выберет Украина и Луганская Народная Республика – это зависит от политической воли руководства государства и от сознания самих граждан.

### Список литературы

1. Положение «О кадровом резерве государственного органа Луганской Народной республики»: Закон от 07.10.2015г., № 512/01/10/15.
2. Дятлов, В.А. Основы кадрового менеджмента / В.А. Дятлов, В.В. Травин. – М.: Дело, 2003. – Т. 1. – С. 57.
3. Петренко, Л.В. Ключові моменти проходження державної служби. Методичний посібник. – Суми, 2009. – 59 с.
4. Савина, Н. О подготовке кадрового резерва / Н. Савина // Деньги и кредит. – 2004. – № 12. – С. 28–30.
5. Турчинов, С.Ф. Управление персоналом: учеб. / С.Ф. Турчинов, под общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2002. – 488 с.

УДК 331.1

**Д.Г. Багдасарова**

*ГУ «Институт экономических исследований»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

***D.G. Bagdasarova***

*SI «Economic Research Institute»,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

**УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ КАК НАПРАВЛЕНИЕ ПОВЫШЕНИЯ  
МОТИВАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**MANAGEMENT BY OBJECTIVES AS A DIRECTION OF  
INCREASING OF INNOVATIVE ACTIVITY MOTIVATION OF THE  
EDUCATIONAL ORGANIZATIONS PERSONNEL**

*Аннотация.* Данная статья посвящена актуальным проблемам мотивации инновационной деятельности персонала образовательных организаций. Как один из методов ее повышения предлагается применение метода управления по целям. Внедрение данного метода позволит решить некоторые проблемы, связанные с кризисом мотивации в педагогической среде.

*Ключевые слова:* управление по целям, мотивация, инновационная деятельность, персонал.

*Abstract.* This article is devoted to actual problems of innovative activity motivation of the educational organizations personnel. As one of methods of its improvement is the method of management by objectives. The implementation of this method will solve some problems associated with the crisis of motivation in the pedagogical environment.

*Keywords:* management by objectives, motivation, innovative activity, personnel.

**Постановка проблемы.** На сегодняшний день мотивация персонала – это основной элемент концепции управления персоналом организации любой сферы деятельности, так как она является главной движущей силой и детерминантом трудового поведения сотрудника. И от того, насколько успешно руководство организации справляется с задачей мотивирования работников, напрямую зависит желание последних соответствовать целям организации и участвовать в реализации ее планов, что является залогом успешного функционирования организации в целом.

В такой сфере деятельности, как образование, действует множество тех же законов, что и в других. Однако в условиях современного общества система образования – это уже не просто социальный институт, но и база инновационных реформ в экономике. Поэтому все общественные изменения способствуют развитию системы образования, которые призваны реализовать наряду с традиционными социальными, экономическими, культурно-просветительскими и политико-идеологическими функциями еще и функцию производства инноваций.

Учреждения образования представляют собой организации, где работают представители интеллектуального труда, что означает, что они обладают весьма развитыми способностями получать, внедрять, распространять и использовать новые знания и инновации, создавая тем самым большую ценность для организации. Нынешний социум требует от профессии преподавателя таких способностей, как инициативность, мобильность, способность к непрерывному самообразованию и инновационность, однако в условиях имеющейся системы мотивации в образовательных учреждениях формирование данных компетенций сопряжено с рядом трудностей и проблем, в числе которых, например:

- неправильная постановка задач;
- постоянно меняющиеся организационные цели (зачастую труднодостижимые, а порой и взаимоисключающие), не позволяющие сотрудникам быстро перестроиться под новые требования;
- фиксированная оценка труда за разное качество выполнения работы приводит к нежеланию сотрудника повышать его производительность;

– замкнутые коммуникационные связи между структурными подразделениями (особенно сверху вниз) часто не позволяют образовательной организации функционировать как целостный механизм и т.д.

Кризис трудовой мотивации, особенно инновационной деятельности, а также предъявление все более возрастающих требований к квалификации работников образования определяет актуальность разработки и имплементации в образовательных учреждениях новой системы управления мотивацией, а особенно мотивацией инновационной деятельности.

И многие трудности, связанные с мотивацией персонала образовательных организаций позволяет если не устранить, то в значительной степени купировать метод управления по целям.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Впервые концепцию управления по целям как метод повышения эффективности работы предприятий еще в 1954 году рассмотрел американский ученый Питер Друкер в своем фундаментальном труде «Практика менеджмента» [1]. Применение метода управления по целям, в том числе, и в системе мотивации персонала в настоящее время входит в круг интересов таких зарубежных и отечественных исследователей, как Н.Ю. Кауфман [2], Ю.А. Егорова [3], Д.А. Ильенков [4], К. Лиу [5], В. Офойебе [6] и др.

**Цель исследования** является рассмотрение метода управления по целям в качестве одного из направлений повышения мотивации инновационной деятельности персонала образовательных организаций.

**Основные результаты исследования.** Управление по целям – это метод, который позволяет учреждениям устанавливать и достигать своих целей путем планирования, организации и контроля своих ресурсов. Это процесс, включающий преобразование исходных данных эффективным и рациональным способом для достижения желаемых результатов.

Управление по целям отличается от традиционной постановки целей, где они определяются высшим руководством, а потом распределяются на все уровни организации, что является одним из видов одностороннего процесса, когда вышестоящие делегируют задания нижестоящим. Такая организация труда теряет свою актуальность, поскольку сотрудники при ней являются пассивными исполнителями. Руководители всех уровней объясняют цели в соответствии с их собственным пониманием и предубеждением, в результате чего в процессе декомпозиции сверху вниз цели теряют ясность и последовательность. Как следствие, сотрудники считают их нерациональными, что снижает их трудовую активность и приводит к отсутствию реализации. Главным же смыслом управления по целям является установка целей, как на высшем, так и на низших уровнях, и формирование системы целей таким образом, что конкретные цели организации становятся направлением действия и мотивации каждого сотрудника на каждом уровне, в каждом подразделении. В то же время эти цели становятся стандартами, которые проверяют работу каждого сотрудника таким образом, чтобы организация могла работать с наибольшей эффективностью. Управление по целям ставит во главу угла самоуправление и самоконтроль, а не командование и контроль руководства.

Основное преимущество метода управления по целям состоит в том, что он позволяет производить оценку эффективности работы сотрудников не на основе их личных качеств, а на основе результатов. После определённого периода времени руководитель и подчинённый смогут оценить фактические показатели работы и сравнить их с плановыми или контрольными показателями.

В контексте образования управление по целям включает в себя ряд целей, решений и действий руководства образовательных учреждений, который приводят к разработке эффективной стратегии достижения целей образования. Одним из условий использования метода управления по целям является то, что все сотрудники должны участвовать в процессе планирования и иметь конкретные цели, чтобы улучшить способности реализации планов организации. Другие условия состоят в каскадировании организационных целей и задач, постановке конкретных целей перед каждым сотрудником, принятии решений на основе широкого участия, четких временных рамках, оценке эффективности и обратной связи.

Управление по целям представляет собой процесс, состоящий из четырёх взаимозависимых и взаимосвязанных этапов:

1. Формулировка кратких, ясных и четких целей
2. Разработка практических планов путей их достижения.
3. Регулярный мониторинг, контроль, измерение и оценка работы и результатов.
4. Корректирующие меры для достижения запланированных результатов.

Начальный этап процесса управления по целям в образовательных учреждениях – составление целевых моделей, так называемое целеполагание. Его суть состоит в том, что менеджмент как целостная система управления ориентируется на достижение всей совокупности целей и задач, стоящих перед образовательной организацией. Поэтому каждый руководитель должен иметь чёткие цели в рамках возложенных на него обязанностей. Соответствующую целевую ориентацию работы своего подразделения он должен обеспечивать в течение планового периода времени. Цели и задачи управления не только доносятся, но и предварительно согласуются с руководителями всех уровней.

Таким образом, если целеполагание – это первичная фаза управления, которая предусматривает формирование дерева целей в соответствии с основной миссией учреждения, стратегическими детерминантами и характером решаемых задач.

Руководители не только составляют планы, но и организуют их выполнение посредством построения структур, процессов и методов, с помощью которых организуется совместный и эффективный труд всех структурных подразделений образовательной организации. Важное место в деятельности руководителей занимает разработка систем показателей, с помощью которых производится измерение и оценка результатов работы каждого отдельного работника подразделения и организации в целом.

Планирование определяет: какие функции, задачи и действия должны выполняться для достижения целей; как добиться наиболее эффективных

результатов; когда должны быть выполнены задачи; кто будет их выполнять. Поэтому планирование связано с:

- горизонтальной и вертикальной координацией усилий групп и отдельных лиц;
- определением ролей, полномочий и обязанностей для каждого сотрудника;
- планированием конкретных мероприятий;
- определением потребности в человеческих, финансовых и других ресурсах, необходимых для достижения целей.

Под контролем понимается измерение производительности работы организации, тогда как при оценке или, что более уместно в случае использования метода управления по целям, самооценке особое внимание уделяется анализу работы отдельных сотрудников. Ежеквартальный или ежегодный обзор или оценка являются всеобъемлющими и проводятся на уровне структурных подразделений. Фактические годовые результаты оцениваются с учетом поставленных целей. Такая оценка также используется для определения целевых показателей на следующий год, для внесения изменений в стандарты (цели, если это необходимо) и для принятия корректирующих мер во избежание отклонений от заранее определенных целей. На основе анализа эффективности и отклонений можно предпринять адекватные шаги для исправления отклонений и предотвращения их возникновения в будущем.

Выполняя все перечисленные виды работ, руководители создают необходимые предпосылки для производительного и эффективного труда всех сотрудников организации и всех ее структурных подразделений.

Практика менеджмента в области образования продемонстрировала высокую способность метода управления по целям трансформировать управление образовательными учреждениями в сторону эффективности и результативности [6]. При осознании необходимости использовать преобразующие возможности метода управления по целям руководство образовательных организаций, возможно, будет применять его в целях разработки политики, укрепления человеческого потенциала, инфраструктуры, интеграции кадровых служб, финансирования и распространения и внедрения результатов научных исследований и инноваций.

**Выводы.** Таким образом, управление по целям – это индивидуальная целевая система вознаграждения, которая присваивает каждому участвующему субъекту набор целей для достижения в течение заданного рабочего периода (обычно это один год) и указывает некоторые дополнительные вознаграждения, зависящие от достижения этих целей. Такая система переменного вознаграждения направлена, главным образом, на повышение производительности и трудовых усилий сотрудников организации.

Реалии современного общества требуют от образовательных учреждений постоянного совершенствования качества своих продуктов и услуг. От руководства этих учреждений для сохранения личной, организационной и финансовой жизнеспособности и стабильности требуется эффективное управление сотрудниками и ресурсами. Образовательные организации должны

гарантировать обеспечение соответствия качества образования требованиям учеников, студентов и работодателей, причем как на сегодняшний день, так и на будущее. Образовательные учреждения – это сложные организации, в которых общеорганизационное видение и стратегия должны быть согласованы с восходящей практикой и инновациями в области преподавания и обучения. Развитие образовательных учреждений как эффективных обучающих сообществ, в которых развивается и совершенствуется педагогическая практика, требует от их руководства сотрудничества с подчиненными. И метод управления по целям вполне способен стать одним из направлений повышения мотивации инновационной деятельности преподавателей и частично решить проблему мотивационного кризиса. На практике это направление обычно используются в определенной комбинации с другими методами повышения мотивации инновационной деятельности, так как во взаимосвязи эти направления могут эффективнее проявить себя.

### Список литературы

1. Друкер, П. Практика менеджмента / П. Друкер. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2009. – 400 с.
2. Кауфман, Н.Ю. Применение метода управления по целям в системе мотивации персонала / Н.Ю. Кауфман // Проблемы экономики и менеджмента. – 2017. – №3 (67). – С.19-22.
3. Егорова, Ю.А. Роль и функции цели в управлении образованием, образовательным учреждением и педагогической деятельности / Ю.А. Егорова // Вестник ЧГПУ. – 2012. – №11. – С.59-70.
4. Ильенков, Д.А. Управление по целям: преимущества и недостатки [Электронный ресурс] / Д.А. Ильенков // Экономика и менеджмент инновационных технологий: электронный научно-практический журнал. – 2015. – №2. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/02/7151>
5. Liu, X. On Application of MBO in College Management / X. Liu // International Education Studies. – 2010. – №2. – P.219-223.
6. Ofojebe, W.N. Management by Objectives (MBO) Imperatives for Transforming Higher Education for a Globalised World / W.N. Ofojebe, E.I. Olibie // Journal of International Education and Leadership. – 2014. – №2. – URL: <http://www.jielusa.org/wp-content/uploads/2012/01/TransformingHigherEducation.pdf>

**УДК 35.084.91**

**А.С. Бибик,**  
**Е.А. Шумаева**  
*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика*  
**A.S. Bibik,**  
**E.A. Shumaieva**  
*Donetsk National Technical University,  
Donetsk, Donetsk People's Republic*



## РЕКРУТИНГ В ИТ-КОМПАНИЯХ

### RECRUITING IN IT-COMPANIES

*Аннотация. В статье исследованы особенности проведения процесса рекрутинга персонала в ИТ-компаниях. Проанализирован процесс рекрутинга на примере корпорации Google. Рассмотрены основные понятия, методы, функции рекрутинга, а также требования к знаниям специалистов по подбору персонала.*

*Ключевые слова: рекрутинг, вакансия, кандидат, персонал, ИТ-компания.*

*Abstract. the article describes the features of the process of hiring personnel in IT companies. The process of recruiting by the example of Google corporation is analyzed. Basic concepts, methods, recruitment functions, as well as requirements for knowledge of recruitment specialists.*

*Keywords: recruiting, vacancy, candidate, personnel, IT-company.*

**Постановка проблемы.** Растущая потребность ИТ-компаний в высококвалифицированных кадрах возрастает ежегодно и является актуальной проблемой для большинства компаний в этой сфере, так как отрасль информационных технологий является самой динамично развивающейся, специалисты данной области знаний пользуются большим спросом и эта тенденция обусловлена условиями современного мира: фактически любая компания не обходится без компьютеров, баз данных, электронных библиотек и т.д.

Для того, чтобы точно подобрать специалиста любой профессии, нужно хорошо ориентироваться на рынке труда, к которому он относится: знать спрос на специалистов конкретной профессии и требуемого компании уровня, какое количество профессионалов могут предложить свои опыт и знания для решения задач, поставленных работодателем.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Рынок труда ИТ-специалистов очень дефицитен по части соискателей; программистов явно не достаточно по сравнению с той необходимостью в них, которая создается под влиянием активной автоматизации всех бизнес процессов.

Учебные заведения явно не успевают за прогрессом в ИТ-индустрии, который произошел в последние десятилетия в сфере управления бизнесом. К тому же, программирование, как профессия, требующая хорошо развитого логического, аналитического и системного мышления доступна не всем выпускникам, очень много из них не справляются с поставленными задачами и вынуждены идти в смежные области [1].

Рекрутинг – это бизнес-процесс, заключающийся в подборе работников с учётом реальных особенностей рабочего места и деловых качеств кандидата и обеспечивающий предприятие новым персоналом. Проще говоря, рекрутинг – это поиск, оценка качеств и найм людей, которые умеют и желают работать, обладающие нужными компетенциями и разделяющих ценности компании [2].

Рекрутингом могут заниматься как специалисты отдела управления

персоналом, штатные сотрудники, так и сторонние специализированные рекрутинговые агентства.

Задачи рекрутеров могут отличаться, но как правило, они включают в себя следующие функции:

- анализ кадрового обеспечения предприятия, на основании которого формируется план вакансий согласно стратегическим целям компании, то есть рекрутеры определяют на каких этапах развития компании будут востребованы те или иные специалисты, а также от услуг каких необходимо отказаться. Например, если в планах компании определено открытие нового подразделения, то HR-специалист должен запланировать на определенный месяц количественный и качественный поиск работников по резюме согласно плану организации работы нового подразделения;

- формирование профилей кандидата;

- определение стратегии и методов поиска кандидатов на заданную вакансию: изучение потенциальных источников поиска кандидатов;

- распространение информации о вакансиях согласованными методами;

- первичный отбор кандидатов по резюме;

- проведение первичных интервью с потенциально интересными кандидатами;

- проведение тестирования заинтересовавших кандидатов (при необходимости);

- сбор рекомендаций на кандидатов, прошедших в следующий этап отбора;

- организация собеседования кандидатов-финалистов с заказчиком вакансии;

- организация приема на работу кандидата-финалиста;

- адаптационное сопровождение нового работника.

Выбор метода подбора персонала для ИТ-компаний зависит от поставленных задач и возможностей организации [3]. Обзор современных методов рекрутинга приведен в табл. 1.

Таблица 1

Обзор современных методов рекрутинга

Метод	Суть метода
1	2
Рекрутинг линейных специалистов и менеджеров среднего звена	применяется для поиска управленцев среднего звена, профессионалов предприятия
Preliminarying – прелиминаринг	заключается в обеспечении персоналом через привлечение к стажировке и последующей работе учащихся и студентов учебных заведений
Exclusive search – эксклюзивный, прямой поиск	используется, когда необходимо найти специалиста по редкой профессии, выдающегося управленца

1	2
Head hunting – «охота за головами»	основывается на том, что заказчик хочет видеть в своей компании конкретного и ставит задачу рекрутеру: переманить его на работу в компанию заказчика вакансии
Международный рекрутинг	поиск специалистов в конкретной стране, в которых нуждается предприятие, выходящее на внешний рынок
Referral recruitment	найм по рекомендациям уже работающих сотрудников

Важной частью процесса поиска и отбора персонала является квалификация рекрутера, поэтому он должен знать:

- основные методы и технологии проведения анализа и систематизации документов;
- порядок ведения, оформления и хранения документов, связанных с поиском, привлечением, подбором и отбором кандидатов на вакансии;
- порядок ведения, формирования банка данных о персонале компании и предоставления отчетности;
- структуру компании и вакантные должности;
- технологии и методы поиска, привлечения, подбора и отбора персонала;
- основы документооборота и документационного обеспечения;
- порядок определения текущей и перспективной потребности в персонале;
- методы и формы материального и нематериального стимулирования труда сотрудников;
- источники обеспечения компании сотрудниками;
- порядок проведения конкурсов и оформления конкурсной документации;
- методы и технологии проведения анализа, систематизации документов и информации;
- тенденции на рынке;
- психологию и социологию труда;
- трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права;
- основы экономики, организации труда и управления персоналом;
- порядок заключения договоров (контрактов);
- нормы этики делового общения.

**Цель исследования.** Целью настоящей работы является исследование особенностей проведения процесса рекрутинга персонала в ИТ-компаниях на примере корпорации Google.

**Основные результаты исследования.** Google – американская транснациональная публичная корпорация, инвестирующая в интернет-поиск, облачные вычисления и рекламные технологии. Годовой оборот корпорации составляет около 66 миллиардов долларов.

Подбор персонала в корпорации Google, одной из крупнейших на рынке ИТ, содержит следующие этапы:

1. Менеджер по подбору проводит интервью с соискателем по телефону.

2. Кандидата интервьюируют специалисты из европейских и американских офисов посредством видеоконференций. На этом этапе оцениваются профессиональные качества кандидата, его способность работать в Google, корпоративные ценности которой близки культуре американского кампуса. Каждый интервьюер ставит соискателю оценки.

3. Информация об уже прошедших интервью заносится в единую электронную систему: какие вопросы были заданы, какие ответы получены. Данный этап позволяет избежать повторного обсуждения одних и тех же тем.

4. Формируется пакет, состоящих из всех отзывов и оценок из системы. Полученный пакет направляется на рассмотрение в один из рекрутинговых комитетов компании, в зависимости от профиля вакансии. Данные комитеты располагаются в офисах США и Европы. Как правило, комитеты состоят из опытных сотрудников, руководителей подразделений и специалистов HR-службы. На заседании рассматривается группа кандидатов на аналогичные позиции в разных странах и по каждому человеку принимается коллегиальное решение.

5. На данном этапе списки новых сотрудников просматривает Ларри Пейдж (один из основателей Google) и окончательно их утверждает. Только после этого делается предложение о работе, и когда оно принимается – можно говорить, что человек стал сотрудником компании.

6. Завершает процедуру подбора этап адаптации: HR-менеджер проводит для новичка презентацию компании: знакомит с жизнью коллектива Google, рассказывает о ключевых менеджерах и программах для сотрудников, а затем каждый новичок едет примерно на неделю в один из европейских или американских офисов. Там он знакомится со своими зарубежными коллегами по глобальному подразделению, изучает специфику работы над проектами, после этого в локальном офисе за новичком закрепляется сотрудник, который помогает ему влиться в коллектив и решить организационные вопросы, возникающие в первое время.

Некоторую часть вакансий корпорация закрывает за счет referral recruitment. Если такой соискатель успешно преодолевает все этапы интервью и hiring-комитет и в итоге выходит на работу в Google, то сотрудник, который его рекомендовал, получает приличную премию.

Вместе с тем, корпорация Google имеет подразделение исследований, в который входит отдел по оптимизации методов эффективного подбора персонала, поэтому компания является очень компетентной в вопросе рекрутинга. Опыт корпорации может быть очень полезен для компаний любого размера, которые ставят перед собой цель – эффективное и прибыльное предприятие.

**Выводы.** В современных реалиях нельзя недооценивать важность грамотного рекрутинга. Успех почти каждой компании, зависит от правильного подбора персонала в организацию. Организованный и сплоченный коллектив

сможет решить любые задачи, создавая при этом положительную репутацию предприятию и прилагая максимум усилий для его процветания. Существование любой компании, ее финансовая стабильность зависит от кадров, которые будут правильно подобраны и от того, насколько руководитель должен понимает ценность работников, уважая их труд.

### Список литературы

1. Иванова, С.В. Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя / С.В. Иванова // Менеджмент и кадры – 2013 – с.15-20.
2. Беленко, П.В. Хэдхантинг. Принципы и технологии / П.В. Беленко. – 2006. – с. 105-106.
3. Валинуров, И.Ф. Рекрутинг на 100%. Искусство привлекать лучших / И.Ф. Валинуров. – 2014. – с. 5-7.
4. Актюн–МЦФЭР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/11658-rasskazyvaet-hr-director-google-russia>

УДК 005.57

**Л.Ю. Болтвинова**

*ГОУ ВПО «Луганский национальный университет имени Тараса Шевченко»,  
Луганск, Луганская Народная республика*

**L.U. Boltvinova**

*Luhansk Taras Shevchenko National  
University,  
Lugansk, Lugansk People's Republic*

### ТЕХНОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ДИАЛОГИЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ КАК ВИД ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ С ПОДЧИНЕННЫМИ

### THE TECHNOLOGY OF CONDUCTING OF THE INDIVIDUAL DIALOGICAL COMMUNICATION AS A TYPE OF INTERACTION BETWEEN THE MANAGER AND SUBORDINATES

*Аннотация. В статье раскрывается понятие индивидуального диалогического общения, рассматривается технология его проведения, приведены типичные ошибки при оценивании собеседника, даны рекомендации по правилам эффективного слушания и правилам распорядительного взаимодействия.*

*Ключевые слова: индивидуальное диалогическое общение, идентификация собеседника, стереотипизация собеседника, эффективное слушание, распорядительное взаимодействие.*

*Abstract: the concept of individual dialogic communication and the technology of its conducting are revealed in the article; typical mistakes in the assessment of the interlocutor are given and recommendations on the rules of effective listening and rules of administrative interaction are given.*

*Keywords: individual dialogic communication, identification of the interlocutor, stereotyping of the interlocutor, effective listening, co-ordination interaction.*

**Постановка проблемы.** Общение является неотъемлемой составляющей деятельности руководителя любого уровня управления, которому приходится постоянно решать проблемы производства и своих сотрудников. Непосредственное взаимодействие с подчиненными требует от руководителя умения правильно подготовить и выстроить конструктивный диалог, выяснить позицию собеседника, найти решение проблемы, которое устраивало бы обе стороны.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Философию диалога изучали такие ученые как Бахтин М.М., Иванов В.В., Каус О.; изучению психологии диалогического общения посвящены работы Айсмонтас Б.Б., Батаршева А.В., Доценко Е.Л.; диалогическое общение в контексте искусства управления людьми рассматривали Панкратов В.Н., Курбатов В.И., Франк М.; специалистами в области деловых коммуникаций являются А.П. Панфилова, В.Н. Лабунский, А.А. Бадаев, и др.

**Цель исследования:** раскрыть сущность понятия «индивидуальное диалогическое общение» и технологию его проведения; выявить типичные ошибки при оценивании собеседника; сформулировать основные правила слушания и правила распорядительного взаимодействия в системе государственной службы.

**Основные результаты исследования.** В практике управленческой деятельности индивидуальное общение руководителя с сотрудниками чаще происходит в диалогической форме, то есть путем взаимного высказывания мыслей, обоснования позиций, разработки проектов и т.д. Таким образом, *индивидуальное диалогическое общение* – это общение двух людей, вследствие которого возникают общие позиции, мысли, видение проблем и прочее [4, с.47].

Для достижения ожидаемого результата от разговора необходимо придерживаться определенных социально-психологических требований:

- расположить к себе собеседника, настроить его на откровенную доверительную беседу;
- абстрагироваться от первого впечатления, дать человеку высказаться;
- изъясняться понятно, избегать прямых вопросов, больше использовать наводящие;
- не отклоняться от основной темы разговора.

Индивидуальное общение требует предварительной подготовки. Технология проведения состоит из трех основных этапов: подготовительный, основной и заключительный.

1-ый этап включает подготовку четко сформулированных основных вопросов, которых не должно быть слишком много, потому что некоторые ответы собеседника могут потребовать непредвиденных уточнений. Желательно заранее получить предварительную информацию о собеседнике, чтобы можно было оптимально психологически настроиться на беседу, подготовить необходимые аргументы. Следующим шагом в подготовке к

индивидуальному общению является планирование времени и места для встречи для создания максимально благоприятных условий для разговора (доброжелательная непринужденная атмосфера, конфиденциальность и т.д.).

Общение является диалектическим процессом, который охватывает формирование общего впечатления о человеке, проникновение в его сущность, идентификацию и стереотипизацию индивида, что составляет содержание 2-го этапа.

*Формирование общего впечатления* начинается с визуального оценивания партнера по общению (черты лица, одежда, жесты). В формировании первого впечатления важнейшую роль играют внешние данные. Здесь очень часто срабатывают такие информативные показатели как физическая привлекательность и стиль одежды. Первое впечатление может зависеть даже от незначительных мелочей. Однако не следует поддаваться эмоциям от первого впечатления.

*Проникновение в сущность партнера по общению* предполагает оценивание психологических, моральных, профессиональных качеств. Для этого необходимо установить контактное взаимодействие, которое состоит из нескольких этапов: первичное согласие, этап объединяющего интереса, формирование взаимоотношений [3, с. 27].

*Идентификация* (заключается в понимании, интерпретации другого человека через самоотождествление с ним) и *стереотипизация* (заключается в оценивании конкретного человека распространением на него характеристик определенной социальной группы) *собеседника*. Выделяют три основные группы стереотипов: антропологические (связаны с внешним обликом человека, его имиджем), социальные (связаны с его статусом и родом деятельности), эмоционально-эстетические (формируются под влиянием собственного опыта переживаний, выработанного чувства меры и красоты).

Освоение и использование механизмов идентификации и стереотипизации дает возможность лучше узнать собеседника и выстраивать оптимальную манеру общения.

Однако существует вероятность ошибки при оценивании собеседника. Типичными ошибками являются [4, с.49]:

- проекция – наложение на человека, которого оценивают, чувств и мыслей человека, который оценивает;
- эхо – соответствующее перенесение успехов собеседника в определенной отрасли на другую сферу деятельности;
- атрибуция – подсознательное приписывание собеседнику качеств и черт другого человека, который внешне его напоминает;
- вера в «первый взгляд» – первое впечатление о человеке достоверно.

Чтобы понять собеседника, прежде всего, нужно выяснить чего он ожидает от разговора. Конкретная цель собеседника может принадлежать к одному из таких типов: социальная цель (достигают ее вниманием и налаживанием добрых отношений), информационная цель (состоит в попытке собеседника узнать информацию, которая его интересует), побудительная (формирование сотрудником определенных требований, обращение с жалобой

или просьбой), экспрессивная (подчиненный пытается переубедить руководителя в необходимости вмешаться в свои отношения с другими людьми).

Какой бы не была цель общения, руководителю необходимо знать правила эффективного слушания и уметь непринужденно ими пользоваться.

Для достижения умения слушать собеседника необходимо придерживаться следующих правил [1]:

- ответственность за разговор должна быть взаимной, поскольку собеседники поочередно являются слушателями;

- во время разговора следует быть внимательным и сосредоточенным;

- необходимо понимать не только смысл слов, но и подтекст разговора и чувства собеседника;

- нельзя затягивать паузы в разговоре – молчание собеседника не всегда является показателем внимания к партнеру по общению;

- принимая участие в диалоге нельзя вступать в спор, необходимо в начале выслушать собеседника, чтобы понять его позицию, аргументы, а затем высказать свое видение проблемы.

3-ий этап заключается в разрешении проблемы, обдумывании и принятии решения. Существует две формы принятия решения: индивидуальная (единоличное принятие решения) и групповая (совместное принятие решения). Форму принятия решения руководитель выбирает самостоятельно в зависимости от сложности вопроса, который необходимо решить.

Приведенная выше технология является основой для проведения индивидуального диалогического общения. Однако в системе государственной службы происходят ситуации, которые порой требуют более жестких правил при коммуникативном взаимодействии руководителя и подчиненных. Таким, к примеру, является распорядительное взаимодействие, т.е. взаимодействие через распоряжения.

Распоряжение – это сообщение, передаваемое руководителем подчиненному, касающееся содержания и результатов его деятельности. Содержит постановку обязательной для выполнения задачи; ограничения (перечень того, что не следует при этом делать); в отдельных случаях – инструкции. Распоряжения могут быть устными, письменными и смешанными – сначала устными, а затем с письменным подтверждением (обычно в условиях срочности). Формами распорядительного воздействия являются приказ, указание, предписание, рекомендация, совет, просьба.

Отдавая распоряжение подчиненному, руководитель каждый раз стоит перед выбором между приказом, поручением и просьбой, опираясь на формальный, профессиональный и личный авторитет. Стоит обратить внимание на то, что если подчиненные руководствуются только правилами, установленными руководством, его приказами, то они могут работать примерно на 60-65% от своих возможностей, просто выполняя свои обязанности достаточно удовлетворительно. Но чтобы добиться полной реализации способностей подчиненных, руководитель должен вызвать у них



соответствующий отклик, осуществляя лидерство и иницируя их активность [2, с.54].

Приказная форма, жесткий стиль требований уместны в экстремальных ситуациях, они имеют целью беспрекословное выполнение указания, однако, подавляют инициативу исполнителя и освобождают его от личной ответственности, исключая возможность доверительного сотрудничества. Еще значительнее снижается уровень эффективности труда, если приказ сопровождается угрозой наказания.

Поэтому для достижения ожидаемого результата от распорядительного взаимодействия необходимо придерживаться следующих правил:

- руководитель, прежде всего, должен сам хорошо разбираться в том, что он хочет донести до подчиненных (т.е. уметь объяснить поставленную задачу);

- обдумав и выбрав метод, необходимо сообщить об этом подчиненному (если работа должна быть сделана каким-то особым способом, об этом нужно обязательно сказать работнику, в противном случае не упрекать его за ошибки);

- отдавая распоряжения, следует учитывать знания, способности и опыт подчиненных;

- распоряжение должно быть точным и кратким, не перегруженным деталями (неточность может привести к детальности, а масса разнообразных деталей может привести к неточности; точное и краткое распоряжение обычно не требует пояснений);

- необходимо убедиться, что подчиненный понял распоряжение, повторяя и объясняя, сколько потребуется;

- представлять сложные инструкции следует в письменном виде (так они выглядят логичнее, и у подчиненного меньше возможности оправдаться, что он что-то не понял);

- нельзя одновременно отдавать слишком много распоряжений (получив распоряжений больше, чем он сможет выполнить, подчиненный распыляется и ничего не сделает должным образом);

- отдавая распоряжение, необходимо забыть о нетерпении, гневе и недоверии;

- следует убедиться, что последнее распоряжение не противоречит предыдущим, и все они вместе отвечают общей стратегии;

- руководитель должен ясно дать понять, что не будет вмешиваться без надобности, но установит надежный контроль за работой.

Итак, для того, чтобы в процессе диалогического общения получить комплексное представление о другом человеке как о личности и получить конкретный результат от беседы, руководителю необходимо критически оценить и пересмотреть свои привычки, методы слушания собеседника, сконцентрировать свое внимание на нем, избегая коммуникативных ошибок. Для достижения цели разговора руководителю необходимо не только подготовиться к нему, но и владеть соответствующей технологией его проведения.

**Выводы.** Таким образом индивидуальное диалогическое общение требует от руководителя владения определенным искусством, мобилизации сил

и умений, для того чтобы разговор достиг определенной цели, а его результат удовлетворил обоих участников.

### Список литературы

1. Курбатов, В.И. Искусство управления общением / В.И. Курбатов. – Ростов на Дону: Феникс, 1997. – 352 с.
2. Мельников, О.Н. Руководитель и подчиненный / О.Н. Мельников, В.Г. Ларионов // Российское предпринимательство, 2001. – Т. 2., № 11. – С. 52-59.
3. Панкратов, В.Н. Психотехнология управления людьми: Практическое руководство / В.Н. Панкратов. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. – 336 с.
4. Хмель, Ф.И. Деловое общение / Ф.И. Хмель. – К: Академиздат, 2004. – 280 с.

УДК 331.108

**А.Д. Бочарова,**

**Е.А. Шумаева**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

**A.D. Bocharova,**

**E. A. Shumaeva**

*Donetsk National Technical University,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

## РАЗРАБОТКА СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ДЛЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

## DEVELOPMENT OF BALANCED MOTIVATION SYSTEM FOR MANAGEMENT OF COMMERCIAL ENTERPRISE

*Аннотация. В статье исследованы подходы к построению эффективной системы мотивации для управленческого персонала торгового предприятия, в процессе создания которой, предлагается внедрить систему сбалансированных показателей и систему управления персоналом.*

*Ключевые слова: система сбалансированных показателей, сбалансированная система мотивации, ключевые показатели эффективности, ключевые факторы успеха, стратегическая карта.*

*Abstract. The article studies the approaches to the construction of an effective motivation system for the management staff of a trading enterprise, in the process of which creation, it is proposed to integrate the system of balanced indicators and personnel management system.*

*Keywords: Balanced Scorecard (BSC), the balanced system of motivation, key performance indicators, key success factors, the strategy map.*

**Постановка проблемы.** Выполнение стратегии имеет прямую зависимость от результативности работы персонала организации, мотивация в данном случае является движущей силой для повышения результативности и обязана учитывать стратегические цели компании. Таким образом, между стратегией и мотивацией должна быть выстроена прямая связь. Система сбалансированных показателей, которая разрабатывается для оценки выполнения стратегии предприятия, может стать эффективным средством для построения прямой взаимосвязи.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Авторы сбалансированной системы показателей (ССП) Д. Нортон и Р. Каплан в своей совместной работе аккуратно подходили к вопросу взаимосвязи СПП и мотивации. По мнению В.Е. Хруцкого и Р.А. Толмачева система мотивации, основанная на показателях эффективности, может оказать демотивирующий эффект на работников [1, с. 63]. Нортон и Каплан отмечали, что на мотивацию оказывают влияние различные факторы, которые неподконтрольны менеджеру, и эти факторы, приводящие к созданию (уменьшению) добавленной стоимости, не всегда учитываются. СПП и внешние показатели эффективности в некоторых случаях не учитывают внутреннюю мотивацию работника и, таким образом, «внешняя мотивация может негативно сказаться на творческом инновационном подходе к принятию решений». Главным результатом работы ученых, является то, что «в контексте СПП внутренняя мотивация возникает в случае, когда личные цели и конкретные действия сотрудника находятся в полном соответствии с показателями реализации общей стратегии корпорации» [2]. В последующих поздних публикациях Д. Нортон и Р. Каплан рассматривают примеры внедрения системы мотивации в зарубежных компаниях и утверждают о необходимости подобной взаимосвязи. «Эта взаимосвязь имеет две очень важные роли: она концентрирует внимание персонала на решающих показателях и сама по себе является мощным стимулом для достижения стратегических целей компании» утверждают авторы [3, с. 198].

**Целью исследования** является разработка сбалансированной системы мотивации для управленческого персонала торгового предприятия.

**Основные результаты исследования.** Сбалансированная система мотивации персонала – это сбалансированная система, разработанная на основе системы сбалансированных показателей (ССП), которая представляет собой последовательную цепь доведения до персонала стратегических целей организации и ключевых факторов успеха (КФУ) через стратегические карты (СК), а в последствии контроля за их достижением посредством ключевых показателей эффективности (КПЭ). КПЭ, в некоторой мере, представляют собой показатель достижения целей, а также являются показателями эффективности работы всех подразделений предприятия и, в некоторых случаях, отдельно взятого работника. Создание системы мотивации, которая связывает усилия персонала с соответствующим соразмерным вознаграждением, необходимое условие для достижения поставленных целей в организации.

Система мотивации персонала, построенная на ССП, должна соответствовать следующим требованиям:

– во-первых – практичность: при построении соответствующих процессов и формировании исключительной сложности достигается практическая реализуемость;

– во-вторых – прозрачность: в случае если цели, оценочные показатели и система оплаты труда ясны персоналу, который участвует в реализации стратегии, то построенная система мотивации будет работать;

– в-третьих – рентабельность: важная предпосылка внедрения совершенствованной системы мотивации является рентабельность, которая значительно зависит от соотношения сбалансированности между размером оплаты труда и достигнутыми результатами торговым предприятием (подразделением);

– в-четвертых – легитимность: система мотивации персонала, которая основана на ССП, может быть внедрена в том случае, когда она не противоречит правовым рамочным условиям [3].

На рис. 1 изображены стадии разработки системы мотивации персонала в период антикризисного управления, основанной на ССП.

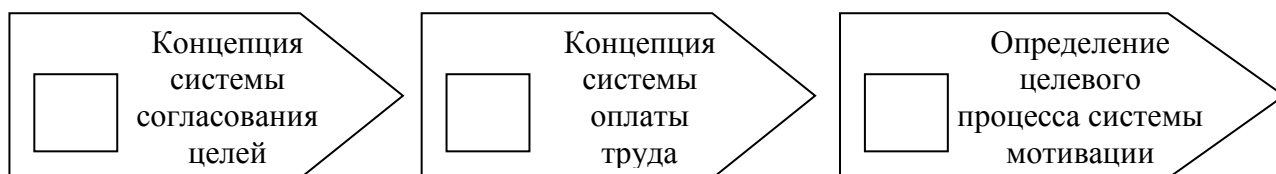


Рис. 1. Стадии разработки системы мотивации в период антикризисного управления [4]

На первой стадии построения системы мотивации создается Концепция системы согласования целей с персоналом, которая предусматривает формулировку стратегических целей, которые отражаются на стратегических картах высшего уровня (СКВУ) как совокупность ключевых факторов успеха и соответствующих связей между ними. Вместе с тем, КФУ наносятся на СКВУ по четырем элементам («Финансы», «Клиенты», «Внутренние бизнес-процессы», «Обучение и развитие»). Также на данной стадии формируются карты КПЭ. Для каждого КФУ стратегической карты верхнего уровня разрабатывается система целей более низких уровней и КПЭ (не менее одного), которые являются измерителями достижения цели (рис. 2).

Алгоритм формирования карт КПЭ, разрабатывается на основе корпоративной стратегии, стратегических целей и информации, которая предоставляется структурными подразделениями предприятия, и предусматривает, что директором управления стратегического планирования коллективно с финансовым директором формируются СКВУ и стратегические карты (СК) руководителей компании и ее структурных подразделений.



Рис. 2. Формирование индивидуальных целей по элементам ССП [4]

Финансовый директор, в связи со структурными подразделениями, на основании СКВУ и стратегических карт руководителей предприятия далее подготавливает карты ключевых показателей эффективности с их целевой весомостью на следующие три года (по годам). Далее генеральный директор предприятия утверждает данные карты, следом финансовый директор формирует контрольный вес КПЭ руководителей и структурных подразделений на планируемый год.

Генеральный директор утверждает для руководителей предприятия розничной торговли и структурных подразделений плановые суммы премий. Затем данные суммы вносятся сотрудниками дирекции по управлению персоналом в карты КПЭ. После руководитель структурного подразделения (руководитель предприятия), директор по управлению персоналом и финансовый директор подписывают разработанные карты КПЭ, а копии данных карт направляются генеральному директору предприятия розничной торговли и структурным подразделениям.

Вторая стадия предусматривает разработку системы оплаты труда, которая привязана к результатам деятельности. В основе построения ССМ используется комплексная модель мотивации персонала Портера-Лоулера (рис. 3), предусматривающая, что каждая организация использует собственную систему вознаграждения работников, которая отражает цели организации, управленческую философию ее руководителей, традиции, также она должна учитывать ресурсы, которые находятся в ее распоряжении.

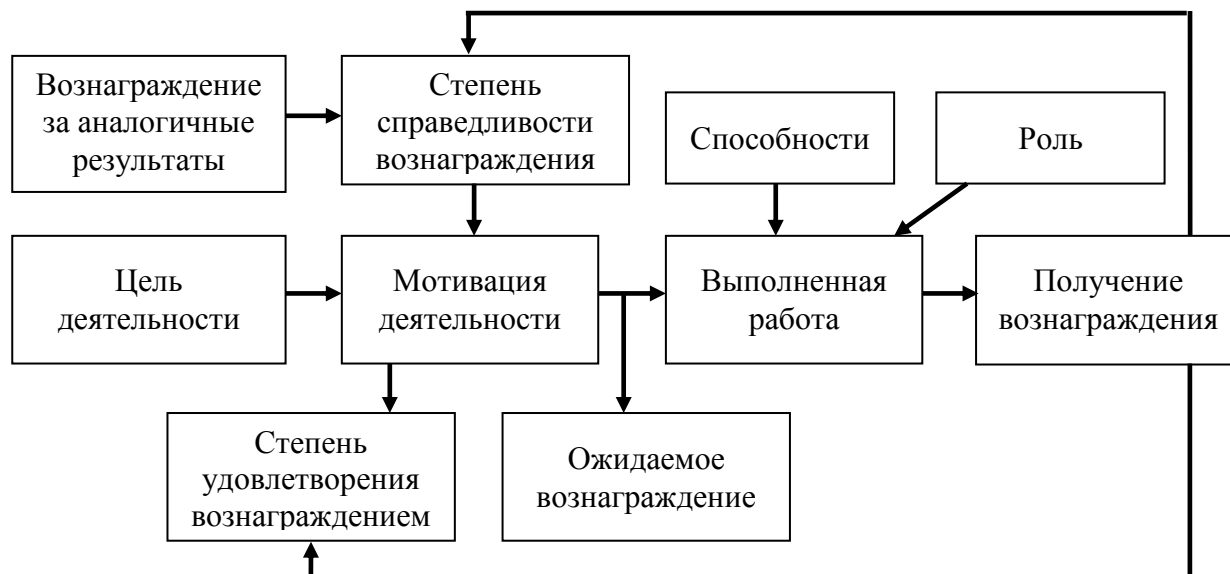


Рис. 3. Комплексная модель мотивации персонала [5]

Необходимо, чтобы система мотивации была сбалансированной и по форме, и по структуре. При рассмотрении структуры системы мотивации персонала, а именно доли переменной составляющей в общей сумме заработной платы, необходимо учитывать два параметра – это стимулирующее воздействие и согласие. При увеличении доли переменной составляющей в структуре системы оплаты труда возрастает ее стимулирующее воздействие, но, в большинстве случаев, постепенно уменьшается лояльность. Система мотивации состоит из двух основных составляющих, а именно стоимостной (премия) и нестоимостной (к примеру, дополнительные дни отпуска, продвижение по службе, моральные поощрения).

На третьей стадии совершенствуется процесс согласования целей с сотрудниками и внедрение системы мотивации персонала, которая основана на ССП. Согласование целей, вес отдельной единицы в общей системе целей сроки реализации происходит в виде собеседований с сотрудниками.

В связи с тем, что целью деятельности торгового предприятия является получение прибыли в заданных размерах, то основным условием, при котором работает предложенная система мотивации, является выполнение плана по прибыли в целом по предприятию розничной торговли, установленного бюджетом на текущий год.

В табл. 1 приведены КПЭ для управленческого персонала предприятия розничной торговли с учетом того, что:

- первый уровень – важнейшие показатели деятельности;
- второй уровень – те, которые способствуют выполнению важнейших показателей;
- третий уровень – составляющие успеха для выполнения показателей второго уровня (принцип каскадирования КПЭ).

Таблица 1

**Ключевые показатели эффективности для управленческого персонала  
предприятия розничной торговли**

Уровень	Показатель	Должность	Периодичность расчета
1 уровень	1. Увеличение доли компании на коммерческом рынке до 10%.	Коммерческий директор, начальник управления закупок, начальник отдела продаж	1 раз в квартал
	2. Выполнение плана по объему валовой маржи, таким образом, прирост общего объема данного показателя.		1 раз в квартал
2 уровень	3. Выполнение плана по объему продаж	Все сотрудники	1 раз в месяц
	4. Увеличение количества клиентов	Все сотрудники	1 раз в месяц
3 уровень	5. Увеличение доли высокодоходных товаров в общем объеме продаж.	Отдел продаж	1 раз в месяц
	6. Поступательное снижение уровня неликвидов в сети и на складе. Цель – 0.	Отдел продаж	1 раз в квартал
	7. Увеличение количества высокоприбыльных точек	Отдел маркетинга, отдел продаж	1 раз в месяц.
	8. Снижение количества низкоприбыльных и убыточных аптек	Отдел маркетинга, отдел продаж	1 раз в месяц
	9. Оценка эффективности акций	Отдел маркетинга	1 раз в месяц
	10. Недопущение потерь из-за неверно установленной цены	Специалисты по ценообразованию	Еженедельно
	11. Поддержание уровня задолженности перед поставщиками за товар на запланированном уровне, не допуская как просроченной задолженности, так и оплат, срок по которым еще не наступил.	Управление закупок	Ежедневно

Для корректного расчета первого показателя необходим достоверный источник информации об общем объеме коммерческого розничного рынка. Для пятого показателя необходимо определить приоритетные товары и их связь с ключевыми продажами, возможность изменения продаж в пользу высокодоходных. Остальные показатели должны регулярно рассчитываться финансовой службой предприятия.

Средства на премирование управленческого персонала закладываются в бюджет будущего года таким образом, чтобы выплаты производились уже в феврале-марте года, следующего за отчетным.

**Выводы.** Внедрение предложенной сбалансированной системы мотивации для управленческого персонала предприятия розничной торговли поможет персоналу понять перспективы развития и систему ценностей предприятия, так как уменьшается возможность возникновения стратегического разрыва за счет создания данного механизма; данная система мотивации, гарантирует согласование стратегических целей предприятия розничной торговли, личных целей менеджеров и их персонала; при внедрении данной системы мотивации видна наглядная взаимосвязь усилий персонала предприятия для достижения поставленных целей и в конечном итоге вознаграждением за их работу.

## Список литературы

1. Хруцкий, В.Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 224 с.
2. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 320 с.
3. Каплан, Р.С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 2004. – 416 с.
4. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 478 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

УДК 331

**В.В. Горощенко,**

**А.С. Муравьева**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

**V.V Goroshchenko,**

**A.S. Muraveva**

*Donetsk National Technical University,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

## ВЗГЛЯД НА СИСТЕМУ МОТИВАЦИИ СО СТОРОНЫ HR- МЕНЕДЖЕРА

### VIEW OF THE HR-MANAGER SYSTEM OF MOTIVATION

*Аннотация. Рассмотрена сущность мотивационной системы персонала. Представлена схема анализа удовлетворенности сотрудников, находящихся под руководством HR-менеджера и описана последовательность действий для повышения мотивации их работы.*

*Ключевые слова: мотивация, сотрудники, система, эффективность.*

*Abstract. The essence of the personnel motivation system is considered. The scheme of the analysis of the satisfaction of employees under the direction of the HR manager is presented and the sequence of actions is described to increase the motivation of their work.*

*Keywords: motivation, employees, system, efficiency.*

**Постановка проблемы.** Переход к социально-ориентируемому рынку предполагает необходимость повышения результативности и конкурентоспособности любого предприятия, что является обязательной составляющей работы руководителя, а инструментом для этого служит HR-



менеджер, который отвечает за эффективность работы сотрудников и создает тем самым основу высоких производительных результатов. Во главе этого механизма управления должна лежать система эффективной мотивации персонала к повседневной трудовой деятельности и возможность ее усиления в случае необходимости.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Проблемам трудовой мотивации и ее формированию посвящено большое количество научных работ в лице современных теорий мотивации, которые систематизировали и классифицировали потребности работников организации, а также позволили использовать результаты для создания моделей мотивации.

Так, данными вопросами занимались Д. МакКлелланд, Л. Портер, Э. Лоулер, Ф. Герцберг и другие, которые объясняли поведение людей в процессе труда и указывали персоналу пути обеспечения эффективного труда в организациях. Однако, все это касалось вопросов мотивации работников предприятия в целом, а не с точки зрения HR-менеджера, контролирующего работу сотрудников.

**Цель исследования.** Разработка системы мотивации сотрудников, которая позволит менеджеру высшего звена учитывать мотивы и потребности работников, находящихся под его контролем, соответственно, обеспечивать эффективное управление трудовыми ресурсами, выполняя при этом главную цель любого предприятия – максимизацию прибыли.

**Основные результаты исследования.** Влияя на конечный финансовый результат предприятия, работа персонала должна быть обеспечена необходимыми условиями труда, а также, исходя из потребностей работников, должны быть определены мотивы.

Таким образом, задача HR-менеджера состоит в обеспечении достижения конечных целей организации, прежде всего за счет создания таких условий труда на предприятии, которые бы позволяли людям удовлетворять свои потребности.

Для удобства и упрощения решения этой сложной задачи, при разработке теории мотивации учёные предприняли попытки классификации потребностей человека, но не смогли создать единую, всеми разделяемую систему классификации потребностей [1].

Человек удовлетворяет свои потребности путем вознаграждения за достигнутые результаты работы. Практика подтверждает, что высокая результативность работы является причиной полного удовлетворения, а не следствием его.

По нашему мнению система мотивации персонала представляет собой комплекс мероприятий, направленный на внутренние ценности и потребности подчиненных, стимулирующих к работе в целом, усердию, инициативности, достижению поставленных целей в своей деятельности, к самосовершенствованию своего профессионального уровня и повышению эффективности предприятия.

Таким образом, можно сформировать систему мотивации, которая позволила бы HR-менеджеру эффективно мотивировать работников (рис.1).

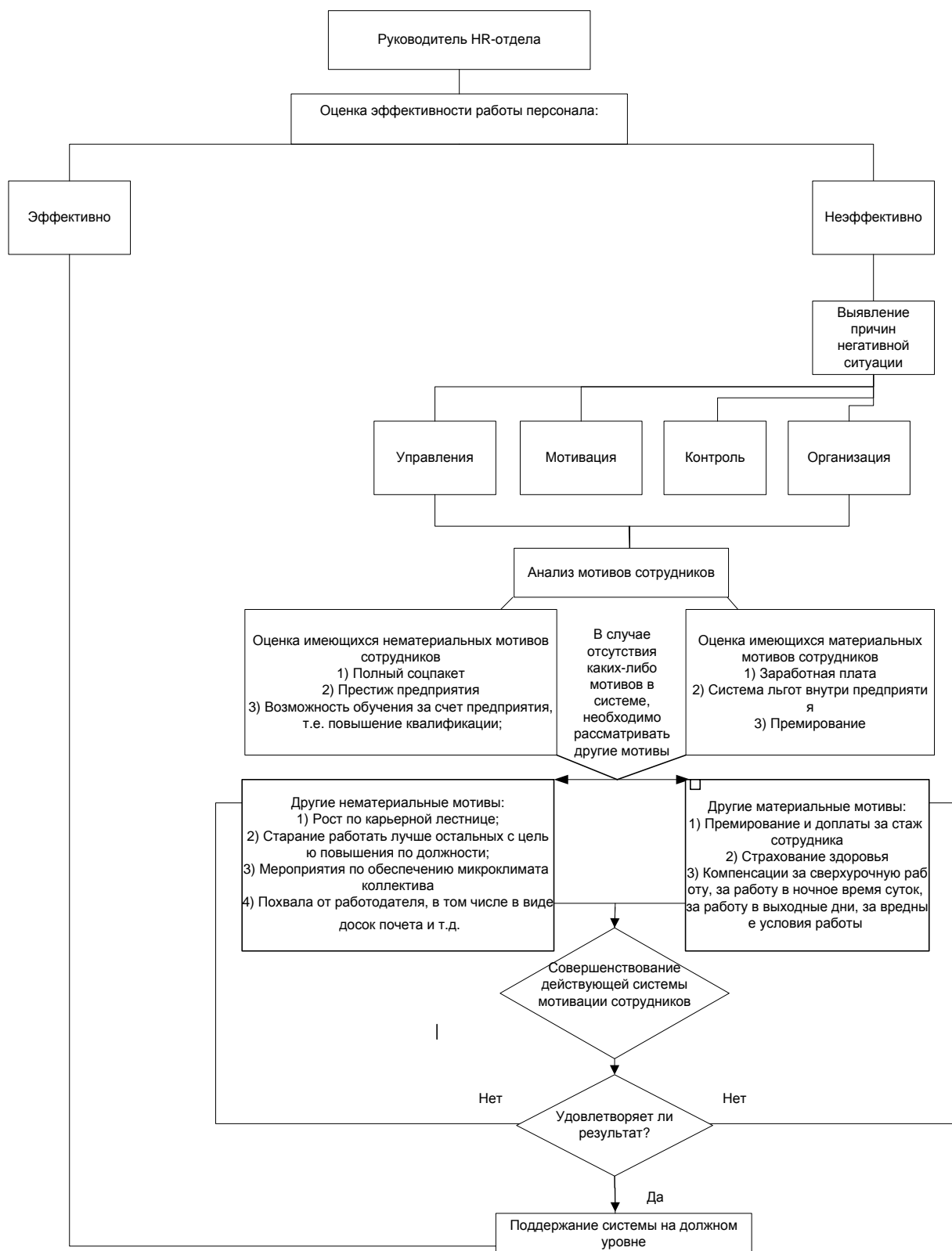


Рис. 1. Система мотивации сотрудников HR-менеджером

В каждой из основных сфер предприятия (управление, мотивация, контроль или организация) могут возникать различные проблемы.

Так, например, менеджеры в подсистеме управления сталкиваются с тем, что прежние формы управления предприятием все больше приходят в

несоответствие со складывающейся хозяйственной средой на рынке, что обуславливается необходимостью решения крупных системных проблем хозяйствования. Это могут быть усиление конкуренции со стороны зарубежных производителей, а также повышение конкурентоспособности отечественных предприятий в условиях резкого старения основных производственных фондов; нехватка оборотных средств; и многое другое.

Это влечет за собой и проблемы в сфере контроля, например, несовершенство подготовки менеджеров к ведению экономики предприятия в условиях рыночной системы хозяйствования, что проблем требует больших финансовых и кадровых ресурсов и соответственно в сфере организации, вызывая необходимость проведения различных мер по разрешению сложившейся ситуации.

Так как на эффективную работу сотрудников, а следовательно и на положительный результат работы предприятия в дальнейшем, оказывают влияние проблемы в коллективе или же неудовлетворение личных потребностей, проблемные моменты возникают и в мотивационной подсистеме, которая так или иначе сказывается на всех остальных.

Поэтому в начале HR-менеджер анализирует действующие показатели эффективности работы предприятия, прежде всего уровень прибыльности и качества продукции и своих подчиненных, такие как производительность труда, количество прогулов, проявление активности, стаж работы и квалификацию персонала и пр.

В случае неудовлетворительных результатов ему придется пересмотреть действующую систему мотивации сотрудников, поскольку она не способствует повышению эффективности работы предприятия и разработать новую, более совершенную. В случае же удовлетворительных показателей работы он будет стараться поддерживать действующую систему для поддержания достигнутых результатов эффективности работы предприятия.

При разработке новой системы мотивации сотрудников HR-менеджер обязан учесть все факторы, которые повлияли на возникновение выявленной проблемы и смоделировать различные варианты ее решения, а также дальнейшие действия по разработке системы мотивации.

Прежде всего, важно рассмотреть и материальную и нематериальную мотивации сотрудников, каждая из которых находится в тесной взаимосвязи друг с другом.

Материальная мотивация предусматривает вознаграждение в денежном эквиваленте, в качестве услуг и материальных объектов, и включает в себя заработную плату и систему льгот внутри предприятия. Менеджеру целесообразно пересмотреть имеющиеся материальные мотивы сотрудников и прийти к решению о необходимости введения других мотивов, таких как 13-ая зарплата, премирование и доплаты за стаж сотрудника, страхование здоровья, различные компенсации за сверхурочную работу или за работу в ночное время суток, за работу в выходные дни, за вредные условия работы и т.д.

При оценке нематериальной мотивации, т.е. когда работник получает эмоциональную выгоду, например, устранение комплексов, душевное

равновесие, признание собственных достоинств, менеджер анализирует имеющиеся нематериальные стимулы, например: полный соцпакет, согласно действующему Законодательству, престиж предприятия, как стимул работника продуктивно работать именно в этой фирме; возможность обучения за счет предприятия, т.е. повышение квалификации.

В качестве возможных вариантов может быть рост по карьерной лестнице, старание работать лучше остальных с целью повышения по должности.

Хорошо действует на сотрудников благоприятная атмосфера в коллективе – дружная и сплоченная команда, которая служит как дополнительная мотивация для эффективной производительности труда. Это можно обеспечить путем совместного времяпрепровождения с сотрудниками, совместного отдыха, культурных мероприятий.

Еще одним стимулом к работе любого сотрудника является такой психологический ход, как похвала от работодателя, в том числе в виде досок почета и т.д.

Стоит внедрить и другие приемы, такие как корпоративные праздники, обустройство личного кабинета, подарки и скидки на продукцию компании.

Таким образом, грамотное сочетание рассмотренных выше нематериальных (моральных) и материальных мотивирующих факторов - это основа решения вечной проблемы низкой мотивации персонала [2].

Внедряя такую систему мотивации, HR-менеджер обязан ее утвердить у руководителей предприятия. Если система дает удовлетворительный результат руководитель примет решение о поддержании нововведений. В обратном случае менеджер прибегнет к пересмотру новой системы и ее недочетов, например, в отсутствии каких-либо мотивов или неучтенных факторов и смоделирует систему заново.

Внедряя новую систему мотивации, руководитель совместно с HR-менеджером рассмотрит цели и задачи, миссию предприятия, проанализирует организацию рабочей группы, и выполнит работу над планом по внедрению системы стимулирования и мотивации сотрудников. Далее утвердит и разработает программу вознаграждения за достижение поставленных целей, создаст вышеприведенную систему мотивации и подготовит документацию для ее утверждения с обязательным ее контролем и поддержкой.

Поскольку нельзя полностью исключить возникновение конфликтных ситуаций, но предупредить большинство из них, можно благодаря улучшению качества социально - трудовых отношений в коллективе и в организации в целом, руководство предприятия должна также проводить меры по их профилактике, то есть поиску методов воздействия на те социально-психологические явления, которые в будущем могут привести к конфликтным ситуациям [4].

**Выводы.** Эффективные, продуктивные, перспективные работники – это ценный ресурс компании, от которого зависит ее прибыль и успех, поэтому разработка системы мотивации персонала на предприятии является

приоритетной задачей менеджера, который стремится организовать максимально эффективный процесс работы своей компании.

### Список литературы

1. Шапиро, С.А. Мотивация / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2008. – 224 с.
2. Гнатышина, Е. В. Разработка системы мотивации персонала / Е.В. Гнатышина, Е.В. Евплова // Молодой ученый. – 2015. – №14. – С. 239-243.
3. Горощенко, В. В. Комплексный подход к улучшению социально-трудовых отношений в организации / В.В. Горощенко, М.С. Зорина, П.М. Никуенко // Научно-технический прогресс: актуальные и перспективные направления будущего: сб. матер. VII Межд. науч.-практ. конф. – Т. II. – Кемерово: ЗапСибНЦ, 2018 – С.192-194с.
4. Третьякова, Е.А. Сочетание статического и динамического подходов в оценке устойчивого развития региональных социально-экономических систем / Е.А. Третьякова, М.Ю. Осипова // Вестник Пермского университета. Экономика. – 2016. – Вып. 2(29). – С. 79-90.

УДК 331

**В.В. Горощенко,**

**С.С. Платонов**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

**V.V Goroshchenko,**

**S. S. Platonov**

*Donetsk National Technical University,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

## ГРЕЙДИРОВАНИЕ – СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

### GRADING – MODERN TOOL OF MOTIVATION OF PERSONNEL

*Аннотация. Рассмотрена сущность мотивации персонала и ее принципы. Обоснован такой инструмент стимулирования сотрудников как система грейдирования. Описаны ее плюсы и минусы применения в деятельности предприятия.*

*Ключевые слова: мотивация, персонал, грейдирование, предприятие.*

*Abstract. The essence of personnel motivation and its principles are considered. Tool for employee incentives as grading system, are justified. Its advantages and disadvantages in the activities of the enterprise are described.*

*Keywords: motivation, personnel, graduation, enterprise.*

**Постановка проблемы.** На сегодняшний день вопрос об эффективной мотивации остается открытым и очень актуальным. Для каждой компании важно, чтобы на её предприятии работали преданные, высокомотивированные

и трудолюбивые сотрудники, что требует применения ряда мотивационных инструментов для достижения поставленных целей и задач предприятия.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Проблемы мотивации персонала и его стимулирования выступают объектом исследования многих авторов, таких как: А.Р. Алавердов, В.Г. Асеев, А.П. Егоршин, В.В. Рассадин, В.А. Якунина, С.А. Шапиро, Б.М. Генкин и др.

**Цель исследования.** Рассмотреть грейдирование как один из инструментов мотивации персонала и его значение для повышения эффективности работы предприятия.

**Основные результаты исследования.** Мотивирование персонала на предприятии выступает одним из способов повышения производительности труда работников и одним из приоритетных направлений улучшения кадровой политики. Множество ученых, изучающих системы мотивации утверждают, что только мотивация, направленная исключительно на конечный положительный результат работы, является совершенной системой, поскольку позволяет собственникам предприятия увеличивать свое вознаграждение за риск предпринимательской деятельности, а персоналу позволяет увеличивать свой основной доход исходя из затраченных усилий.

Изучение работ ученых касательно системы мотивации показало, что нет единого определения для понятия «мотивация».

Практически каждый автор определяет мотивацию по-своему, руководствуясь личными соображениями в данной теме. Однако, почти все объяснения данного термина, в общем случае, схожи в том, что под мотивацией понимаются какие-либо движущие силы активизирующие определяющие поведение людей. С одной стороны – побуждение, навязанное извне, а с другой стороны – собственное побуждение человека.

Поэтому будем рассматривать данное понятие как внутренне присущее состояние человека, появившееся благодаря внешнему или внутреннему воздействию, связанное с его потребностями, которое даёт импульс, стимулирует и координирует его действия к поставленной цели.

По мнению многих психологов, желание сотрудников эффективно и с отдачей работать на предприятии зависит от следующих факторов [1, с.96]:

уверенность работника в том, что его эффективная работа приведет к запланированной профессиональной цели (успешная реализация проекта);

убежденность работника в том, что его профессиональные успехи будут оценены и вознаграждены работодателем;

уверенность работника в ожидаемом поощрении.

Исходя из этих факторов, работодатель может сформировать эффективную действенную систему мотивации персонала, которая позволит не просто отрабатывать время на рабочем месте, а направлять свои усилия и стремления на достижения эффективности их труда, а также заранее выяснить возможные демотивирующие причины в коллективе и снизить до минимума риски в управлении.

Однако, как показывает практика, используя стандартные формы материальных стимулов, строгий внешний контроль, зарплату и наказания

такие качества у работника как дисциплина, ответственность, организованность, инициативность и стремление к самосовершенствованию обеспечить достаточно сложно.

Любая система мотивации персонала, как материальная, так и нематериальная, должна быть направлена на стратегический рост предприятия, повышение эффективности за счет сплоченной работы персонала; создание прозрачной и объективной системы оценки каждого сотрудника и строиться на основе следующих принципов [2, с. 679]:

- объективность – размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
- предсказуемость – работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;
- адекватность – вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;
- своевременность – вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (в текущем периоде);
- значимость – вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;
- справедливость и прозрачность - правила определения вознаграждения должны быть понятны всему персоналу и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Принимать решение о внесении изменений в действующую мотивационную систему предприятия руководству необходимо, если появляются определенные негативные признаки, такие как:

- затраты на персонал не оправдывают ожиданий;
- наблюдается низкое качество работы;
- имеется высокий уровень сопротивления инновациям;
- происходит высокая текучесть кадров и пр.

Отличный современный инструмент мотивации персонала – это грейдинг, которое сегодня на своих предприятиях использует огромное количество руководителей по всему миру.

Грейдинг основывается на построении должностных уровней предполагающих их распределение в иерархической структуре организации по грейдам в соответствии с ценностью данной позиции для компании [3].

Оно позволяет правильно распределить заработную плату (премии, дополнительные мотивации, и т.д.), а также грейдинг дает возможность руководителю оценить труд персонала, и на основании этого выполнить целесообразное распределение должностей, занимаемых персоналом.

Процесс грейдинга должен основываться на трех основных принципах, а именно:

- объективности, поскольку сотрудники должны знать и понимать эту систему;
- справедливости, то есть в случае если деятельность работников сказывается положительно на эффективности работы предприятия они вознаграждаются и наоборот;

– однородности, все сотрудники, одинаково влияющие на результаты деятельности организации, получают равное вознаграждение.

Грейдинг имеет как плюсы, так и минусы.

Так, к положительным моментам относятся:

– эффективное вознаграждение за выполненную работу (оклады, премии);

– создание стратегии развития персонала;

– уменьшение текучести кадров предприятия;

– повышение мотивации персонала;

– правильность организационной культуры предприятия;

– прозрачность системы премирования и карьерного роста;

– качественное управление бюджетом;

– упорядочивание дисбаланса заработной платы в организации и упрощение индексированного процесса заработных плат.

Главными недостатками являются высокие затраты на внедрение и поддержание системы, трудоемкость процедуры, привлечение внешних консультантов, а также сложность определения финансовой отдачи, которую ожидают.

Систему грейдинга очень часто сравнивают с «тарифной сеткой», однако между этими системами есть существенные отличия, которые приведены в таблице 1.

Таблица 1

Отличия системы «грейдинга» и «тарифной сеткой».

Система грейдинга	Тарифная сетка
Более широкая линейка критериев, которая включает, например, ответственность, сложность работы, наличие управленческих функций и пр.	Оценивают профессиональные знания, навыки и опыт работы.
Не такая строгая система. Допускает пересечение грейдов, которые относятся к двум близлежащим уровням	Иерархия выстраивается по нарастающему принципу
Присчет «веса» должности в баллах	Минимальная заработная плата умножается на коэффициенты
Должности выстраиваются по принципу важности для дела предприятия	Должности выстраиваются только в вертикаль

По данной таблице можно сделать вывод, что система грейдов более развернуто производит оценку персонала, что позволяет руководителям узнать о своем персонале более подробно и увидеть скрытые качества работника. У сотрудника предприятия будет явна видна цель которую он хочет достичь.

Конечно в первую очередь данная система грейдинга будет удобна для крупных предприятий. Так как в отличие от построения вертикальной карьеры, также можно строить и горизонтальную карьеру на своем уровне.



Если сотрудник предприятия повысит свою квалификацию, это скажется на его знаниях, заработная плата возрастет, хоть работник и останется, как и прежде на своей должности.

Для использования системы грейдирования любому предприятию необходимо пройти несколько этапов:

- изучить систему грейдирования (методику грейдирования), а также подготовить группу людей, которая будет это воплощать в «жизнь».

- изготвить документацию, разработать положения и концепции системы;

- проанализировать должности, определить важности каждой из них;

- определить значимость факторов системы грейдирования;

- оценить каждый уровень системы грейдирования.

- произвести расчеты для каждой занимаемой должности в соответствии с количеством баллов.

- правильно распределить баллы по системе грейдирования в окладах предприятия.

- провести анализ работы системы грейдирования.

**Выводы.** Применение системы грейдирования на предприятиях положительно отразится на эффективности их деятельности, в частности позволит:

- увеличить прозрачность начисления заработной платы в части отделения того числа сотрудников, которые получали незаслуженные надбавки;

- улучшить систему карьерного роста персонала и соответственно планирования их будущего обучения, переобучения и повышения квалификации;

повысить производительность и качество труда на основе новых подходов к мотивационной политике в части оплаты их работы пропорционально вкладу в эффективность предприятия.

### Список литературы

1. Базык, Е. Ф. Теория и практика применения системы мотивационного менеджмента / Е.Ф. Базык // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2014. – № 8-1. – С. 95-107.
2. Горощенко, В. В. Система мотивации персонала – основа эффективного управления / В.В. Горощенко// Управление развитием социально-экономических систем: глобализация, предпринимательство, устойчивый экономический рост: матер. XVII Междунар. науч. конф., 8-9 декабря 2016г., – Донецк: ДонНУ, 2016. – С. 678-680.
3. Жуков, А. Л. Грейдирование как эффективный инструмент дифференциации базовых окладов / А. Л. Жуков // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2014. – № 10. – С. 14–1.

**В.В. Горощенко,**  
**Д.А. Савенков**  
*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика*  
**V.V Goroshchenko,**  
**D.A. Savenkov**  
*Donetsk National Technical University,  
Donetsk, Donetsk People's Republic*

## **ПУТИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ ОПТИМИЗАЦИИ УСЛОВИЙ ТРУДА РАБОТНИКОВ**

### **WAYS TO SOLVE THE PROBLEM OF OPTIMIZING THE CONDITIONS OF WORK OF EMPLOYEES**

*Аннотация. В статье рассмотрена сущность понятия «условия труда», дана характеристика факторам, влияющим на условия труда, а так же установлены конкретные пути решения проблемы оптимизации условий труда на предприятии.*

*Ключевые слова: труд, эффективность, предприятие, условия труда, работники.*

*Abstract. The article deals with the essence of the concept of «working conditions», given the characteristics of the factors affecting working conditions, as well as identified specific ways to solve the problem of optimization negative working conditions in the enterprise.*

*Keywords: labor, efficiency, enterprises, working conditions, workers.*

**Постановка проблемы.** В Донецкой Народной Республике проблемы, связанные с обеспечением оптимальных условий труда обусловлены:

- недостаточной оснащённостью предприятий современной техникой;
- значительным износом основных фондов промышленных предприятий;
- высоким уровнем профессиональных заболеваний;
- практически исчерпанным резервом восполнения трудовых ресурсов в силу неблагоприятной демографической ситуации и прочими факторами, которые требуют немедленного решения поскольку являются важными элементами обеспечения эффективного процесса управления.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Изучением данных вопросов занимаются такие авторы, как И.А. Верникова, В.М. Вершинина, М.А. Куликова, М.Н. Садыкова и др.

**Цель исследования** состоит в выявлении факторов, влияющих на условия труда с целью повышения эффективности работы предприятия на основе их улучшения.

**Основные результаты исследования.** Условия труда на предприятии являются ключевым показателем функционирования предприятия.

Они формируются в процессе трудовой деятельности под воздействием взаимосвязанных факторов, которые отражаются на состоянии здоровья работника, его работоспособности и степени удовлетворенности трудом, эффективности и производительности труда, а также других экономических показателях работы [1].

Анализ литературы [2, 3] показал, что условия труда образуются под влиянием факторов, которые носят различный характер, а именно: социально-экономических, технико-организационных и естественно-природных.

Так, факторы социального-экономического характера формируют рычаги управления предприятием и показывают социальный и психологический климат в организации, факторы технико-организационной направленности влияют на нормальное течение производственного процесса, а естественно-природный характер влияния на условия труда на предприятии проявляется постоянно и непрерывно способствуя или препятствуя нормальному течению трудового процесса.

Необходимо принимать во внимание данные факторы на этапе создания предприятия, закупки оборудованием, выбора метода и технологии производства, реализации продукции или услуги, и в свою очередь учитывать нормативные, правовые и социально-экономические процедуры.

Все вышеперечисленные факторы имеют большое значение для формирования условий труда на предприятии и влияют на его технико-технологические и организационные-экономические показатели работы.

Необходимо помнить, что одним из методов улучшения условий труда на предприятии выступает выполнение ряда организационных мероприятий по усилению контроля за охраной труда, представленных на рисунке 1.

Система ответственности за безопасность условий труда на предприятии должна быть подготовлена на основе фактического состояния и работы службы охраны труда, и цель этой системы состоит в том, чтобы создать строгую и эффективную систему управления безопасностью и ответственностью, которая является важным подходом к достижению цели безопасности предприятия. Участие работников в процессе охраны труда считается необходимым для укрепления этой системы.

Для того чтобы работник был ответственным за безопасность, он должен быть проинформирован своевременно, а затем, более важно установить систему оценки ответственности за безопасность условий труда. После того, опасные действия, проявление халатности со стороны работника, будут исправлены, зафиксированы своевременно, и это будет еще одним способом повышения эффективности реализации ответственности.

Результат внедрения мероприятий, направленных на совершенствование условий труда на предприятии должна оценивать квалифицированная рабочая группа, поскольку от действенности внедрения таких мер зависит производительность и результативность труда персонала предприятия.



Рис.1. План организационных мероприятий по улучшению условий труда

Проведенный анализ показал, что для улучшения условий труда и устранения отрицательных моментов влияния необходимо:

1. Обеспечить работникам нормальный режим труда и выполнения санитарных норм, что позволит повысить производительность труда работника, снизить конфликтность в коллективе, повысить уровень удовлетворенности работников и повысить эффективность работы предприятия в целом.

2. Обеспечить работникам, занятых на работах с вредными или опасными условиями труда, а также на работах, производимых в особых температурных условиях или связанных с загрязнением, индивидуальной защиты, смывающими и обезвреживающими средствами в соответствии с установленными нормами.

3. Наладить систему льгот и компенсаций, а также усовершенствовать законодательную базу в отношении трудовых отношений и условий труда. Это

позволит повысить социальную защищенность работников предприятия, а также может быть способом удержания работников на предприятии, даст уверенность в законодательных нормах как для одного сотрудника, коллектива, так и для предприятия в целом.

4. Стабилизировать политическую и экономическую ситуацию в стране, что позволит снизить текучесть кадров, снизит уровень безработицы в Республике, сведет на ноль коллективные разногласия.

5. Модернизировать оборудование, закупить новые средства производства, а также сырье и материалы высокого качества. Это мероприятие позволит увеличить показатели выработки и интенсивности труда, обеспечить благоприятный психологический климат в коллективе, а также увеличить рентабельность предприятия.

6. Подбирать территориальное расположение, а также климатические условия, учитывая специфику производства. Это позволит стабилизировать хорошее самочувствие работников, профилактике профессиональных заболеваний, повысить производительность труда, повысит удобство работника, минимизирует затраты на транспортировку оборотных средств.

7. Проводить регулярно мероприятия, направленные на создание комфортных условий на рабочем месте, предусматривающие эффективное планирование, обеспечение ресурсами, удобное расположение предметов труда, техническое обслуживание и оценку рабочего места [9, с. 146-147];

8. Необходимо регулярно осуществлять мониторинг условий труда, т.к. статистика должна быть объективной, современной ситуации состояния охраны труда в организациях с целью выявления и оперативного решения назревших проблем.

9. Разработать схему планирования потребности ДНР в трудовых ресурсах, которая позволяет определить необходимый объем специалистов для каждой отрасли экономики.

10. Обеспечить продуктивную занятость населения, устранить структурные диспропорции на рынке труда, а также содействовать самозанятости населения.

11. Модернизировать существующую техническую базу предприятий ДНР, закупить новое оборудование, а именно высокотехнологическую технику.

12. Ежегодно проводить месячники смотра состояния и выполнения мероприятий по охране труда и технике безопасности с широким участием коллектива.

13. Усовершенствовать процесс организации, обслуживания и наладки рабочего места для создания комфортных условий для эффективного и качественного труда.

14. Отражать в инструкции по вопросам безопасности, а также для того, чтобы уменьшить риск производственной травмы и других нарушений нормального течения производственного процесса законы безопасности и охраны труда, нормативные акты, безопасность технического оборудования.

15. Усилить подготовку по технике безопасности и внедрению охраны труда для повышения безопасности, адаптированию к тенденции в области инновационных технологий, автоматизации и механизации.

16. Руководству предприятия для того чтобы создать хорошие условия труда на предприятии необходимо освоить психологические и эмоциональные факторы работника, обеспечить защиту его прав и интересов, помогать решать практические трудности.

**Выводы.** Выполнение всех вышеперечисленных мероприятий позволит решить проблемы, связанные с повышением эффективности работы предприятий поскольку в большинстве случаев для работников важны ни размер оклада, ни вознаграждения и другие выплаты, а содержательность труда, благоприятные и комфортные условия, которые обеспечат не только высокую производительность работников, но и положительно повлияют на эффективности работы всего предприятия в целом.

### Список литературы

1. Куликова, М.А. Условия труда и влияние их на качество жизни / М.А. Куликова // Социально-экономические явления и процессы. – 2009. – № 2 (014). – С. 75-78.
2. Верников, И.А. Факторы, определяющие условия труда / И.А. Верников // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. – № 15 (029). – С. 22-24.
3. Садыков, М.Н. Оценка условий труда работников горнорудной промышленности / Садыков М.Н. и др. // Медицина и экология. – 2017. – № 3. – С. 71-73.
4. Вершинина, В. М. Анализ эффективности мероприятий по улучшению условий труда преподавателей / В. М. Вершинина // Экономика и социальное управление. – 2004. – № 1. – С. 146-151.

УДК 331.103.6

**И.А. Горчакова,**

**Е.М. Куропаткина**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

**I.A. Gorchakova,**

**E.M. Kuropatkina**

*Donetsk National Technical University,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

## АУДИТ ПЕРСОНАЛА: ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ

## STAFF AUDIT: OBJECTIVES AND FUNCTIONS

*Аннотация. В работе рассмотрены исторические этапы становления, задачи аудита персонала его основные функции и их содержание. Определены основные функциональные направления аудита персонала в организации.*

*Ключевые слова: аудит персонала, оценка, направление, деятельность, анализ, персонал.*

*Abstract. The paper considers the historical stages of formation, the tasks of personnel audit, its main functions and their content. The main functional directions of personnel audit in the organization are defined.*

*Keyword: personnel audit, assessment, direction, activity, analysis, personnel.*

**Постановка проблемы.** Экономическая ситуация, сложившаяся в регионе, в которой вынуждены осуществлять свою хозяйственную деятельность организации, требует разработки научно-обоснованной, постоянно адаптирующейся к реалиям современности и оперативно трансформирующейся системы анализа и аудита трудовых ресурсов организации, способной обеспечить стабильную работу, устойчивое развитие организации, высокую конкурентоспособность производимой продукции (оказываемых услуг). Так, аудит персонала становится важной составляющей общей системы управления организации для оптимизации деятельности и устойчивого его функционирования.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Вопросы кадрового аудита отражены в работах следующих ученых: А. Я. Кибанова, Е. А. Митрофановой, Ю. Г. Одегова, С. А. Сухарева, Г. В. Назаровой, Т. В. Никоновой, Г. Г. Меликьян, Р. П. Колосовой, С. И. Самыгина, Т. Ю. Базарова, А. В. Софиенко, А. П. Егоршина, П. Э. Шлендера.

**Цель исследования.** Определить основные задачи, функции аудита персонала, выделить основные направления аудита персонала в организации.

**Основные результаты исследования.** Родиной аудита принято считать Великобританию, конец XIX века. Первоначально контроль проводился сверху вниз, в процессе которого проверялись оправдательные документы, и проводилась инвентаризация. С развитием экономики появилось разделение на собственников, администраторов и кредиторов организации. Выросла роль акционеров, которым важно не только сохранение капитала, но и получение дивидендов. Главным условием этого было правильное ведение учета, что стало мощным толчком для появления аудита и активного его развития [1]. В зависимости от времени прослеживается разная динамика целей и методов аудита, которая отображена в табл. 1.

Аудит представляет собой комплексный процесс получения и оценки объективных данных об экономических и управленческих действиях, соотношении их с установленными критериями.

Одним из основных видов аудита является аудит персонала (см. рис.1).

Аудит персонала представляет собой процедуру, используемую для оценки эффективности системы управления персоналом в организации, а также оценки соответствия кадрового потенциала организации ее целям, задачам и стратегиям развития [2].

Аудит персонала – это система консультационной поддержки, аналитической и независимой оценки кадрового потенциала организации, которая наряду с финансово-хозяйственным аудитом позволяет определить

соответствие кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития [2].

Таблица 1

Динамика целей и функций аудита

Периодизация	Цели аудита	Методы
I период (до 1850г.)	Анализ эффективности работы.	Проверка фактов хозяйственной жизни.
II период (1850-1905 гг.)	Выявление несоответствий с законом.	Проверка отдельных элементов.
III период (1905-1933 гг.)	Оценка правильности введение документов.	Проверка на соответствие и по существу.
IV период (1933-1940 гг.)	Оценка правильности введение документов, обнаружение ошибок.	Тестирование документации.
V период (1940 г.-наше время)	Оценка эффективности внутреннего контроля.	Стандартизация процессов проверки.

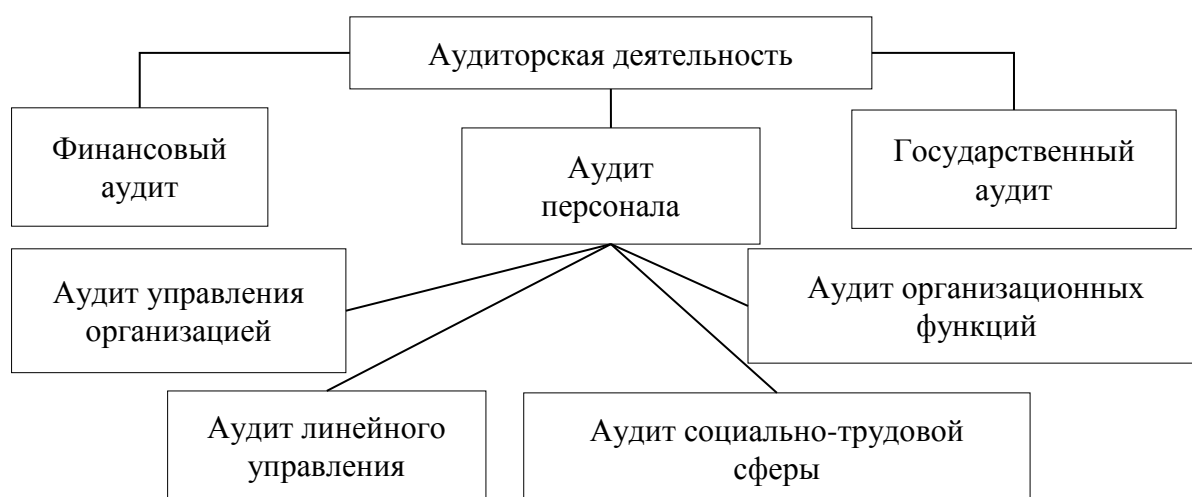


Рис. 1. Основная система аудиторской деятельности

Объектом аудита персонала является трудовой коллектив и его производственная деятельность [2].

Субъектом аудита персонала могут быть как внешние эксперты (внешний аудит), так и сотрудники организации при временной их изоляции от производственного процесса и исключением из организационной подчиненности (внутренний аудит) [3].

Основной целью кадрового аудита является, оценка уровня готовности организации и его коллектива к результативной работе в условиях рынка. На основе этой оценки разрабатывается программа проведения изменений, происходит расчет затрат, необходимых для реорганизации системы управления организацией, привлечения новых или переобучения имеющихся кадров [4].

При проведении кадрового аудита решаются следующие задачи:



- 1) оценивается стратегия организации;
- 2) оценивается процесс производства и реализация продукта организации;
- 3) оценивается технология выполнения ключевых функций управления организацией в целом;
- 4) анализируется модель управления, четкость разделения на функциональные и профильные подразделения, структура административного подчинения и функционального взаимодействия [5].

Многообразность задач аудита позволяет выделить его основные направления:

1. Организационно-технологическое направление аудита персонала предполагает инспекцию документации и анализ показателей деятельности организации, свидетельствующих об легитимность и эффективность работы.

2. Социально-психологическое направление аудита персонала оценивает социально-трудовые отношения с помощью показателей: мотивации персонала; взаимодействия личных и коллективных интересов; развитие отношений между руководителями и трудовым коллективом.

3. Экономическое направление аудита персонала предполагает изучение объема реализации на одного сотрудника, чистой прибыли, издержек на рабочую силу; расходы на социальные выплаты [6].

Комплексный анализ и оценка показателей дают полную картину происходящих ситуационных изменений. Поскольку управление персоналом организации должно быть единым, то все направления аудита взаимосвязаны и взаимозависимы.

Основные функции аудита представлены в их содержании (см. табл. 2).

Таблица 2

#### Основные функции аудита

Функция аудита	Содержание аудита персонала
1	2
Формирование кадровой политики	Оценка состояния кадровой политики, стратегии ее развития.
Планирование персонала	Оценка существующих ресурсов, перспектив развития организации и будущих потребностей в сотрудниках.
Использование персонала	Оценка уровня занятости персонала, анализ занятости женщин, лиц пожилого возраста и других уязвимых лиц населения.
Наём и отбор персонала	Анализ методов отбора персонала, оценка результативности найма, анализ взаимодействия организации со службами трудоустройства.
Профессиональная оценка персонала	Анализ профессиональной оценки персонала, периодичность оценивания персонала, применение решений на основании результатов оценки.
Адаптация персонала	Оценка проблем возникающих в период адаптации.
Обучение персонала	Оценка форм обучения и соответствие целей с целями организации, анализ персонала до и после обучения, оценка эффективности обучения.

1	2
Работа с кадровым резервом	Оценка управленческой деятельности организации, анализ потребности подготовки кадрового резерва, анализ работы с кадровым резервом
Карьера персонала	Анализ продвижения персонала в организации, оценка реализации плана кадрового роста, результативность методов планирования карьеры.
Организация трудовой деятельности персонала	Оценка безопасности труда, охраны труда, условий труда, анализ нормирования труда в организации, анализ эффективности организации рабочих мест, а также распределение работ.
Мотивация труда	Анализ эффективности форм мотивации труда, оценка уровня оплаты труда.
Отношения в коллективе	Анализ социально-психологического климата, оценка напряжённости в коллективе, а также сопротивление переменам, оценка организационной культуры.

Функции аудита персонала взаимосвязаны между собой и обеспечивают системный подход к управлению персоналом.

Инициаторами проведения кадрового аудита могут быть:

- руководители организации;
- акционеры;
- государственные органы [7].

Аудит персонала позволяет руководству создать крепкий коллектив, отсеять неэффективных членов, предотвратить и ликвидировать возникающие конфликты, разработать эффективную систему мотивации, организовать благоприятные отношения внутри коллектива [8].

На основании уровней управления персоналом (УП) выделяют три основных степени аудиторской проверки:

1. На стратегическом уровне УП: аудит направлен на работу высшего звена управления организацией. На этом уровне проверяются организационное стратегическое планирование, связь службы управления персоналом с другими управленческими функциями относительно формирования и использования трудового потенциала организации [9].

2. На функциональном уровне УП: аудит определяет эффективность деятельности функционального подразделения по управлению персоналом. Аудит основывается на информационной системе управления персоналом, укомплектовании кадрами и их развитии, а также организационном контроле и оценке.

3. На линейном уровне УП: проводится проверка правильности применения линейными руководителями разработанной методологии управления персоналом в организации. Оценка линейного управленческого звена со стратегической и функциональной составляющей управления персоналом помогает повысить эффективность управления на данном уровне [10].

При кадровом аудите на разных уровнях одним из главных объектов является аудит кадрового потенциала, при котором используются ряд действий, представленных в табл. 3.

Таблица 3

Необходимые действия аудита кадрового потенциала

Объект кадрового аудита	Необходимые действия
1. Кадровая укомплектованность состава в целом и по уровням управления коллективом.	Оценка распределение вакансий в утверждённом штатном расписании.
2. Соответствие уровня образования персонала к требованиям профессиональной и должностной компетенции	Оценка соответствия занимаемой должности.
4. Состав коллектива по социально-демографическим характеристикам	Оценка соотношения социальных и демографических групп в коллективе и их распределение по специальностям.
5. Текучесть кадров	Оценка динамики, распределения по подразделениям (специальностям), указание причин увольнения.

Проведение аудита персонала дает необходимую информацию о состоянии организации. На основе аудита персонала разрабатываются программы совершенствования социально-трудовых отношений, а также алгоритмы управленческих решений [11].

**Выводы.** Аудит персонала, прежде всего, направлен на развитие организации. Она охватывает не только проверку деятельности функционального подразделения по управлению персоналом, а также предполагает изучение организации управления персоналом в данной организации, включая анализ деятельности управляющего персонала на разных уровнях управления. Аудит как важная составляющая позволяет построить конкурентоспособную организацию, которая будет быстро адаптироваться к изменениям внешней среды и быть лидером в сфере своей деятельности.

### Список литературы

1. Вебер, Ю.А. Введение в контроллинг / Ю.А. Вебер. – М.: Китони, 2014. – 416 с.
2. Воронина, Л.И. Аудит. Теория и практика / Л.И. Воронина. – М.: Омега-Л, 2014. – 576 с.
3. Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А.Л. Жуков. – М.: МИК, 2015. – 256 с.
4. Кибанов, А.В. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал / А.В. Кибанов. – М.: Проспект, 2013. – 350 с.
5. Кыштымова, Е.А. Основы аудита: учеб. пособие / Е.А. Кыштымова. – М.: Проспект, 2017. – 224 с.
6. Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: РГГУ, 2016. – 672 с.
7. Парушин, Н.В. Аудит. Основы аудита, технология и методика проведения аудиторских проверок: учеб. пособие / Н.В. Парушина, Е.А. Кыштымова. – М.: Инфра-М, 2013. – 560 с.
8. Рогуленко, Т.М. Основы аудита / Т.М. Рогуленко. – М.: Флинта, 2013. – 672 с.

9. Савин, А.А. Аудит / А.А. Савин. – М.: Инфра-М, 2013. – 512 с.
10. Санникова, М.О. Основы аудита: учебник для студентов высших учебных заведений / М.О. Санникова. – Саратов: Буква, 2015. – 301 с.
11. Шлендера, П.Э. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие / П.Э. Шлендера; науч. ред. А. И. Амоша. – М.: Вузовский учебник, 2012. – 262 с.

**УДК 330.3**

**И.А. Горчакова,**

**В.А. Русина**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

**I.A. Gorchakova,**

**V.A. Rusina**

*Donetsk National Technical University,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

## **КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

### **PERSONNEL PLANNING**

*Аннотация. В современном мире, при все возрастающих научно-технических мощностях успех любого предприятия зависит от эффективного использования ресурсов. Всем известно, что ведущее место занимают человеческие ресурсы. Поскольку от того насколько рационально будет определена структура персонала зависит достижение цели предприятия и укрепление его позиций на рынке, на помощь руководителю приходит понятие «кадровое планирование», которое способно организовать слаженную работу и поможет выработать курс действий направленных на максимизацию работы всего предприятия.*

*Ключевые слова: кадровое планирование, персонал, карьера, человеческие ресурсы.*

*Abstract. In the modern world, with ever increasing scientific and technical capacities, the success of any enterprise depends on the effective use of resources. Everyone knows that the leading place is occupied by human resources. Since the achievement of the goal of the enterprise and the strengthening of its positions in the market depends on how well the structure of personnel depends, the concept of «personnel planning» comes to the aid of the head, which is able to organize well-coordinated work and help to develop a course of actions aimed at maximizing the work of the entire enterprise.*

*Keywords: personnel planning, personnel, career, human resources.*

**Постановка проблемы.** В течение многих лет считалось, что в обязанности кадрового работника входит исключительно прием и отбор кадров на ту или иную должность. Но только недавно стало понятным, что работа квалифицированного персонала отдела кадров начинается еще раньше, а именно, на этапе кадрового планирования.

Если руководитель заинтересован в рациональном, постоянном и эффективном результате деятельности предприятия, то он должен озаботиться вопросом кадрового планирования, для достижения поставленной цели.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Вопросами кадрового планирования занимались многие отечественные ученые, а именно А. Кибанов, А. Маслоу, Г. Щекина, О. Крушельницкая, М. Армтронг, Т. Базарова, Г.В. Назарова и др. Среди зарубежных ученых занимавшихся изучением данного вопроса можно выделить Ф. Котлера, М. Армстронга, А. Маслоу и др.

**Цель исследования** заключается в необходимости теоретического обоснования экономической важности кадрового планирования на предприятии.

**Основные результаты исследования.** Кадровое планирование представляет собой рациональное и целесообразное создание и использование человеческого потенциала предприятия.

Оно должно учитывать интересы каждого отдельно взятого работника и всего предприятия в целом в процессе трудовой деятельности, путем создания достаточного количества рабочих мест в соответствии с имеющейся потребностью в квалифицированных кадрах.

Особенностями кадрового планирования можно считать:

- системность процесса управления предприятием;
- командная работа всего персонала предприятия;
- непрерывность процесса планирования;
- гибкость системы планирования;
- конкретизация и детализация процессов планирования;

Цели кадрового планирования заключаются в:

- приеме в организацию достаточного количества высококвалифицированных кадров;
- рациональном распределении кадрового потенциала предприятия;
- предупреждении возможных проблем связанных с кадровым составом предприятия.

Задачами кадрового планирования являются:

- точность планов относительно необходимого количества персонала;
- учитывать при планировании перспективы развития предприятия и возможные изменения в кадровой структуре предприятия;
- обеспечение планового развития и обучения имеющегося и потенциального персонала;
- планирование расходов на персонал [3].

Планирование персонала может осуществляться в нескольких направлениях (см. рис. 1):

- планирование численности персонала;
- планирование карьеры;
- планирование преемственности.



Рис. 1. Направления планирования персонала

Планирование численности персонала заключается в определении оптимального количества кадров нужного уровня квалификации с учетом производственной необходимости и определением расходов на их содержание.

Эффективное планирование численности персонала сможет принести значительные выгоды, например, такие как:

- рациональное размещение и перемещение квалифицированных кадров в рамках одного предприятия;
- совершенствование работы отдела кадров, а именно процесса отбора и найма персонала;
- создание налаженной системы профессионального обучения персонала;
- осуществление в рамках предприятия передовых систем управления персоналом;
- применение на практике мероприятий по уменьшению расходов на оплату труда и др.

Потребность организации в персонале формируется под влиянием различных факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние.

Внутренние факторы зависят от организационной цели, и чем понятнее и точнее она прописана, тем проще определить оптимальное количество персонала для ее достижения. Одним из таких факторов можно считать динамику рабочей силы предприятия – количество уволенных (по собственному желанию), ушедших на пенсию, в декрет и др.

Наиболее важные внешние факторы оказывают влияние на рынок труда. К ним можно отнести:

- макроэкономические показатели (уровень безработицы, инфляции, структура секторов экономики; темп экономического роста);
- научно-технический прогресс;
- политическая ситуация в стране;
- состояние на рынках сбыта и др.

На сегодняшний день на предприятиях применяются разнообразные методы планирования:

1. Экстраполяции – заключается в перенесении ситуации возникшей сегодня в будущее. Данный метод общедоступный, но возникает сложность в определении возможных изменений в развитии организации и внешней среды. Подходит предприятиям со стабильной структурой в стабильной внешней среде, для краткосрочного планирования.

2. Экспертные оценки – состоит в применении мнений специалистов, например, таких как руководители подразделений. Применяется этот метод в виде групповых обсуждений, письменных обзоров, метода Дельфи. Сложность применения заключается в трудоемком процессе сбора и обработки мнений специалистов.

3. Компьютерные модели – представлены в виде математических формул, позволяющих применять в совокупности первые два метода и множество других. Помогают получить наиболее полные и достоверные прогнозы, но имеют высокую цену, что ограничивает распространенность данного метода.

Таким образом, в современном мире планирование ресурсов обеспечивает развитие предприятия и укрепление его позиций. В процессе реализации процесса планирования на него влияет множество факторов. Ускорить и сделать результаты планирования более достоверными помогут методы планирования [2, с. 70].

Сущность планирования карьеры состоит в балансе профессиональной и внутриорганизационной карьер. Процесс планирования карьеры представляет собой систему связанную с созданием для работника с момента его прибытия на предприятие благоприятных условий для продвижения по должностной лестнице вертикально и горизонтально до момента выбытия с предприятия (увольнение). Для этого необходимо предоставить работнику информацию о перспективах на разные периоды (кратко- и долгосрочные) и какие показатели помогут ему достичь этого в максимально сжатые сроки.

Развитие карьеры – это результат который повышает позиции не только самого работника, но и всего предприятия в целом. Например, более высокая удовлетворенность трудом, повышение конкурентоспособности и производительности труда [1, с. 70].

Процесс планирования и развития карьеры представлен на рис 2.



Рис. 2. Процесс планирования и развития карьеры

Планирование преемственности основывается на поиске сотрудников состоящих в штате предприятия потенциала руководителя, чтобы в дальнейшем занять руководящую должность в организации. Такие работники должны обладать достаточным уровнем знаний и опыта, должен понимать ответственность возможной занимаемой должности.

Планирование преемственности должно обеспечивать стабильность управления, эффективность использования финансовых и человеческих ресурсов.

Для налаживания системы преемственности на предприятии должна осуществляться политика сохранения талантливых сотрудников, которые по своим способностям должны участвовать в управленческом процессе. Но очень часто программа преемственности не оправдывает себя и на предприятиях наблюдается дефицит кадрового резерва. Чтобы этого не происходило, необходимо четко ставить перед собой цели, такие как:

- создание мероприятий направленных на выявление потенциальных руководителей;
- передача выявленным кадрам специфического опыта и знаний;
- активное участие руководства в процессе обучения потенциальных лидеров;
- создание информационных баз, для решения однотипных проблем при смене руководства;
- повышение сплоченности коллектива предприятия;
- заинтересованность сотрудников в повышении собственных знаний и умений;
- уменьшение доли привлеченных специалистов и др. [4].

**Выводы.** Кадровое планирование это система мероприятий направленная на достижение целей предприятия, посредством привлечения оптимального количества персонала необходимой квалификации и уровнем знаний и опыта.

Таким образом, кадровое планирование играет важную роль в формировании и становлении организации. Успех кадрового планирования во многом зависит от сплоченности персонала предприятия и совпадения личных целей сотрудников с целью деятельности предприятия.

### Список литературы

1. Радкевич, А.П. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / А.П. Радкевич, Т.Б. Саматова. – Ухта: УГТУ, 2014. – 167 с.
2. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.
3. Одегов, Ю.Г. Управление человеческими ресурсами: учебник [Электронный ресурс] / Ю.Г. Одегов, В.В. Лукашевич. – Режим доступа: <https://profilib.net/chtenie/23571/vladimir-lukashevich-upravlenie-chelovecheskimi-resursami-15.php>
4. Планирование преемственности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-ru.com/2012/01/planirovanie-preemstvennosti/>



УДК [342.5-057.34: 316.628] (477.61)

**А.И. Демина**

ГОУ ВПО «Луганский национальный университет имени Тараса Шевченко»,  
Луганск, Луганская Народная республика

**A.I. Demina**

Luhansk Taras Shevchenko National  
University,

Lugansk, Lugansk People's Republic

## СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

### MODERN STATE OF NORMATIVE-LEGAL SUPPORT OF MOTIVATION OF CIVIL SERVANTS OF THE LUGANSK PEOPLE'S REPUBLIC

*Аннотация.* Статья раскрывает сущность понятия «мотивация системы государственных гражданских служащих». Рассматривается нормативно-правовое обеспечение мотивации государственных гражданских служащих Луганской Народной Республики. Также показано, что акцентирование на финансовую составляющую не может считаться основным условием повышения мотивации государственных гражданских служащих.

*Ключевые слова:* мотивация, нормативно-правовое обеспечение, государственный гражданский служащий.

*Abstract.* The article reveals the essence of the concept «motivation system of civil servants». Discusses regulatory support of motivation of civil servants of the Lugansk People's Republic. Just shows that the emphasis on the financial component is not considered a basic condition of increase of motivation of civil servants.

*Keywords:* motivation, normative legal support, state civil servant.

**Постановка проблемы.** Государственные служащие являются основным интеллектуальным ресурсом органов государственного управления. От их заинтересованности добросовестно работать, мотивации к профессиональному развитию зависит эффективность принятия государственных решений и внедрение реформ. Система мотивации государственных служащих обязательно включает мероприятия по стимулированию добросовестного и высокоэффективного труда государственных служащих, и регламентируются Законом Луганской Народной Республики «О государственной службе», постановлениями Народного Совета ЛНР, указами Главы Республики и пр. Уделение особо пристального внимания законодательству, касающегося вопросов прохождения государственной службы, было сделано с целью повышения мотивации государственных служащих и интерес к поступлению на государственную службу высококвалифицированных специалистов.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** В научной литературе по управлению человеческими ресурсами сегодня есть много зарубежных и отечественных трудов теоретических и практических основ мотивации трудовой деятельности. Изучением мотивации в частном секторе занимались ученые: Н. Армстронг, А. Егошин, Е. Ильин, А. Колот, Е. Маслов и др. Исследованию вопросов мотивации в сфере государственного управления занимались такие известные исследователи, как Л. Артеменко, Т. Желюк, Л. Дробязко, Н. Липовская, В. Малиновский, Е. Матвишин, В. Максимишин, Н. Нижник, А. Оболенский, Т. Пахомова и др.

**Целью исследования** является анализ современного состояния нормативно-правового обеспечения мотивации государственных гражданских служащих Луганской Народной Республики

**Основные результаты исследования.** Законодательством Луганской Народной Республики определены различные методы мотивации труда государственных гражданских служащих – административные (ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности), экономические (материальное стимулирование коллективов и отдельных служащих), социально-психологические (связаны с социальными отношениями, с моральным и психологическим воздействием) и большое количество конкретных частных методов. Основными из них, как показывают исследования ученых, являются:

1. оплата труда (экономический метод);
2. поощрения за добросовестный труд - почетные звания, государственные награды, денежные вознаграждения, и т. п. (социально-психологический и экономический методы);
3. ежегодный отпуск (экономический метод);
4. социально-бытовое обеспечение (социально-психологический и экономический методы);
5. пенсионное обеспечение (экономический метод) [5, с. 64].

Как видно, из перечисленных выше методов, основной упор в нормативно-регламентированной базе системы мотивации, делается на экономических методах. Так как на данном этапе они считаются наиболее действенными в существующей системе мотивации государственных гражданских служащих.

Как отмечают большинство исследователей, разных отраслей науки, касающихся системы мотивации, основным мотивирующим, и одновременно с этим, стимулирующим фактором является оплата труда [4, с. 38]. Оплата труда государственных гражданских служащих регулируется трудовым законодательством: Трудовым кодексом Луганской Народной Республики, Законами Луганской Народной Республики «О системе государственной службы» и «О государственной гражданской службе», а также рядом указов Главы Луганской Народной Республики, постановлений и распоряжений Совета Министров и Народного Совета Луганской Народной Республики. В

данных документах определяются особенности оплаты труда государственных гражданских служащих.

Трудовой кодекс ЛНР определяет заработную плату как вознаграждение, за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты и стимулирующие выплаты [2, ст. 150].

Основная заработная плата – вознаграждение за выполненную работу в соответствии с установленными нормами труда. Она устанавливается в виде тарифных ставок и сдельных расценок для рабочих и должностных окладов для служащих.

Дополнительная заработная плата – вознаграждение за труд сверх установленных норм, за трудовые успехи и за особые условия труда.

К другим поощрительным и компенсационным выплатам относятся выплаты в форме вознаграждений по итогам работы за год, компенсационные и другие денежные и материальные выплаты [2, ст. 150].

Размер заработной платы государственных гражданских служащих определяется постановлением Совета Министров Луганской Народной Республики от 19 июля 2016 г. № 368 «Об утверждении Положения об особенностях порядка исчисления средней заработной платы», а также указом Главы Луганской Народной Республики от 14.08.2015 № 399/01/08/15 «Об утверждении реестра должностей государственной гражданской службы Луганской Народной Республики», Постановлением Совета Министров Луганской Народной Республики от 10.11. 2015 № 02-04/339/15 «Об утверждении порядка формирования и использования специального фонда государственного бюджета Луганской Народной Республики» пр.

Структура оплаты труда государственных служащих имеет следующие основные составляющие:

- должностной оклад;
- доплата за чин;
- надбавка за выслугу лет на государственной службе;
- персональная надбавка;
- премия.

Поскольку источником оплаты труда государственных гражданских служащих является государственный бюджет, выплаты персональных надбавок и премий ограничиваются в случае ограничения фонда заработной платы, что не дает возможности в полной мере использовать поощрительные и компенсационные выплаты для стимулирования труда государственных гражданских служащих.

Одной из мер повышения стабильности государственной службы является постепенное увеличение размера должностных окладов. В ст. 47 Закона Луганской Народной Республики «О государственной гражданской службе» указано, что размеры окладов денежного содержания по должностям государственной гражданской службы ежегодно увеличиваются (индексируются) в соответствии с законодательством Луганской Народной

Республики о бюджете Луганской Народной Республики на соответствующий год с учётом уровня инфляции [1, ст. 47].

Оценка деятельности государственного гражданского служащего также может формировать его мотивацию на достижение. Должное внимание оценке результатов служебной деятельности государственных гражданских служащих также уделено в заявленном выше Законе ЛНР «О государственной гражданской службе». Так, в ст. 46 закона определено, что оценивание проводится с целью определения качества выполнения должностных обязанностей, результативности и эффективности службы. Законом также определены последствия для государственного служащего результатов его оценивания [1, ст. 46]. Так, если по результатам оценки служебной деятельности государственный служащий получил отличную оценку, предполагается премирование к должностному окладу [1, ст. 47]. В случае получения государственным служащим повторной негативной оценки результатов служебной деятельности он подлежит увольнению.

Весомой составляющей системы мотивации труда государственных служащих является их обучение и повышение квалификации. Повышение уровня профессиональной компетенции за счет государственных средств определен одним из прав государственных служащих. Необходимость повышения уровня профессиональной компетентности определяется во время оценки результатов служебной деятельности государственного служащего и проводится не реже одного раза в три года в форме профессиональных программ, специальных курсов, тематических семинаров, тренингов, стажировки, путем обучения [1, ст. 10].

На мотивацию достижения, профессионального развития и длительную работу на государственной службе направлены поощрения за непрерывную работу. Поощрения государственных служащих за добросовестный непрерывный труд в государственных органах, предусмотренные ст. 52 Закона ЛНР «О государственной гражданской службе», включают: денежное вознаграждение государственным служащим за добросовестный непрерывный труд в органах государственной власти; представление к государственным наградам и присвоению почетных званий; награждение почетными грамотами и знаками [1, ст. 52]. В новой редакции Закона ЛНР «О государственной гражданской службе» понятие «добросовестный непрерывный труд» не применяется. Вместо него используется понятие «особые служебные достижения», что открывает новые перспективы для талантливой молодежи.

Социально-психологическим аспектом системы мотивации труда государственных служащих является корпоративная культура. С целью пропаганды здорового образа жизни, развития корпоративной культуры и популяризации занятий спортом среди государственных гражданских служащих согласно Указу Главы Республики Игоря Плотницкого от 25.06.2016 г. «О проведении Республиканской спартакиады государственных гражданских служащих Луганской Народной Республики» ежегодно проводится Республиканская спартакиада среди сборных команд

государственных гражданских служащих, городских и районных администраций, министерств и ведомств республики [3].

Кроме этого, государственные гражданские служащие могут быть награждены республиканскими наградами, знаком отличия Главы Луганской Народной Республики, почетными грамотами, грамотами и благодарностями Совета Министров Луганской Народной Республики и Народного Совета Луганской Народной Республики, ведомственными поощрительными отличиями.

К государственным наградам, почетным званиям и наградам действующее законодательство Луганской Народной Республики относит: ордена, медали, почетные звания, республиканские премии; знаки отличия. Награждение государственных служащих государственными наградами и почетными званиями проводится на общих основаниях, как и остальных граждан Луганской Народной Республики. Если такие меры поощрения применяются за особые трудовые заслуги, то они могут считаться элементами социальной защиты государственных гражданских служащих.

Применение системы поощрений государственных гражданских служащих, предусмотренных законодательством и нормативно-правовыми актами Луганской Народной Республики, создает положительную мотивацию государственных гражданских служащих, которая направляет и ориентирует работника в нужном направлении, усиливает его стремление к повышению результативности трудовой деятельностью, повышает его инициативу, стремление к развитию своих способностей.

**Выводы.** Проведенный анализ нормативно-правовой базы по вопросам совершенствования системы мотивации государственных гражданских служащих Луганской Народной Республики с целью повышения их заинтересованности к своей работе показал, что правовое регулирование института государственной гражданской службы в Луганской Народной Республике активно и постоянно развивается. Об этом явно свидетельствует постоянное увеличение новых нормативно-правовых актов, регулирующих государственную гражданскую службу, а также доработка уже существующих. Таким образом, можно сделать вывод о том, что законодательством Луганской Народной Республики предусмотрена довольно развитая система мотивации в органах государственной гражданской службы, включающая в себя материальные и нематериальные стимулы и направлена на непрерывную и долгосрочную работу на государственной гражданской службе. Однако следует отметить, что в силу ряда причин единой нормативно-законодательной базы, которая бы регламентировала всю систему мотивации труда государственных гражданских служащих, еще не существует.

### Список литературы

1. О государственной гражданской службе Луганской Народной Республики [Электронный ресурс]: Закон Луганской Народной Республики от 25.03.2015 г. (с изменениями) // Народный Совет Луганской Народной Республики [сайт]. – Режим доступа: <https://nslnr.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/zakonoproekty/724>
2. Трудовой кодекс Луганской Народной Республики [Электронный ресурс] от

- 30.04.2015 г. // Народный совет Луганской Народной Республики. – Режим доступа: <https://nslnr.su/zakonodatelstvo/normativno-pravovaya-baza/980/>
3. О проведении Республиканской спартакиады государственных гражданских служащих ЛНР [Электронный ресурс]: Указ Главы Луганской Народной Республики от 25.06.2016 г. // Глава Луганской Народной Республики [сайт]. – Режим доступа: <http://glava-lnr.su.s.pstl.live/ukazy-i-rasporiazheniya?page=8>
  4. Васильева, Е.И. Мотивация профессиональной деятельности государственных гражданских служащих: дис. ... канд. соц. наук / Е.И. Васильева. – Екатеринбург, 2010. – 169 с.
  5. Горшкова, Е.В. Совершенствование системы мотивации труда государственных гражданских служащих: теоретико-методические аспекты: дис. ... канд. экон. наук / Е.В. Горшкова. – М., 2010. – 149 с.

**УДК 005.95/.96:33.05.-044.372**

**А.А. Дроздова**

*ГОУ ВПО «Луганский национальный университет имени Тараса Шевченко»,  
Луганск, Луганская Народная республика*

**A.A. Drozdova**

*Luhansk Taras Shevchenko National  
University,*

*Lugansk, Lugansk People's Republic*

## **ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **THE BASIC PRINCIPLES OF THE STRATEGY FOR ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF PERSONNEL**

*Аннотация. Статья посвящена изучению проблемы антикризисного управления персоналом предприятия; дано определение стратегии антикризисного управления и определены основные принципы управления трудовыми ресурсами в кризисной ситуации.*

*Ключевые слова: кризис, стратегия, антикризисное управление, принципы управления персоналом.*

*Abstract. The article is devoted to the study of the problem of anti-crisis management of the enterprise's personnel; the definition of the crisis management strategy and the basic principles of labor resources management in a crisis situation are defined.*

*Keywords: crisis, strategy, anti-crisis management, principles of personnel management.*

**Постановка проблемы.** Современная экономика постоянно претерпевает изменения. Политический и экономический мировой кризис негативно сказывается не только на взаимоотношениях партнеров по бизнесу, доходах компаний, но и на управлении их персоналом, от которого зависит результат деятельности предприятия. В настоящее время большое значение придается проблеме антикризисного управления персоналом предприятий Луганской и

Донецкой Народных Республик, решению практических задач в вопросе управления трудовыми ресурсами.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Вопросы антикризисного управления предприятием, роли службы управления персоналом отразили в своих работах такие российские учёные, как Т.Ю. Базарова, В.Р. Веснина, О.В. Забелиной, А.И. Гретченко, Н.А. Горелова, В.А. Дятлова, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, М.Н. Кулапова, Л.Р. Котовой, Ю.Г. Одегова, В.С. Половинко, Г.Г. Руденко, В.В. Травина, А.И. Турчинова, С.В. Шекшня и др. Среди зарубежных специалистов – М. Армстронг, У. Дейв, Г. Десслер, П. Друкер, Д. Коул, Х. Мартин, У. Монди, Стивен П. Роббинз, Л. Стаут и др.

Однако, несмотря на интерес ученых к вопросам антикризисной кадровой политики и управлению персоналом предприятия, в отечественной литературе в недостаточной степени отражены вопросы становления и реализации антикризисной политики управления трудовыми ресурсами. Анализ кризисного процесса в управлении персоналом и сегодня остается актуальным [3].

**Целью исследования** является определение понятия кризиса и выявление его фаз, определение стратегии антикризисного управления персоналом, выявление основных принципов стратегии антикризисного управления трудовыми ресурсами.

**Основные результаты исследования.** Явление кризиса испытывают фактически все предприятия, поэтому необходим систематический анализ и контроль при управлении предприятием для прогнозирования и предупреждения кризисных ситуаций [2].

Кризис – переворот, пора переходного состояния, перелом, состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации [6].

С экономической точки зрения, кризис представляет собой крайнее обострение внутрипроизводственных и социально-экономических отношений, а также отношений организации с внешнеэкономической средой [5]. Однако нельзя считать кризис явлением резко негативным, так как в не содержатся предпосылки к переходу на новый организационно-технический уровень, что даст экономике в дальнейшем возможность перейти к новому этапу развития.

Применительно к организации (предприятию) кризисы классифицируются следующим образом:

1. технологический (производственный);
2. социальный (социально-управленческий);
3. финансовый;
4. организационный;
5. информационный;
6. кризис взаимодействия между собственниками организации или с властью.

Как правило, специалисты разделяют кризис на определенные фазы по характеру, глубине, интенсивности протекающих процессов, каждая из которых требует различных мер по его преодолению:

I фаза – спад (снижение показателей, характеризующих результаты финансово-хозяйственной деятельности) из-за внешних факторов рынка;

II фаза – дальнейшее ухудшение результатов деятельности под влиянием внутренних причин в организации (без ухудшения внешних условий на рынке);

III фаза – депрессия – приспособление организации к новым условиям хозяйствования на более низком уровне доходов (при условии принятия первоочередных антикризисных мер);

IV фаза – восстановление финансового равновесия, оживление производства – восстановление производства и реализации продукции до предкризисного уровня;

V фаза – рост производства, ускорение экономического развития организации, увеличение объемов продаж и реализации в краткосрочной перспективе;

VI фаза – поддержание нового экономического уровня развития предприятия, его устойчивости в длительной перспективе, создание условий для самофинансирования[3].

З. Айвазян и В. Кириченко [1] считают, что любое управление является антикризисным, а содержание и методы эффективного (обычного) и антикризисного управления не отличаются. Фазы кризиса вышеназванные авторы различают по содержанию, последствиям и необходимым мерам по их преодолению.

Выделим фазы кризиса:

1. Первая фаза кризиса – снижение рентабельности и объемов прибыли.
2. Вторая фаза кризиса – убыточность производства.
3. Третья фаза кризиса – истощение или отсутствие резервных фондов.
4. Четвертая фаза кризиса – неплатежеспособность.

Наиболее эффективной мерой преодоления кризисной ситуации на предприятии является стратегия антикризисного управления.

Стратегия антикризисного управления – это комплекс мер, направленных на анализ, выявление проблемы, постановку и решение задачи для достижения цели в преодолении кризисной ситуации. Антикризисное управление имеет предмет воздействия – проблемы, предполагаемые и реальные факторы кризиса, т.е. все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего проявления этого обострения, наступления кризиса [4].

Аналитиками выделены несколько стратегий преодоления кризиса, одна из которых антикризисная кадровая стратегия, направленная на усиление кадрового потенциала, внедрение новых управленческих способов, реорганизацию управления [7].

Эффективность стратегии управления персоналом во время кризиса напрямую зависит от преодоления психологического и информационного барьера. Для обеспечения высокого результата в борьбе с кризисом следует иметь представление о состоянии среды, в которой окажется предприятие в будущем. Информационный барьер образуется, когда на лицо сложности в



прогнозировании кризисных тенденций, потому что изначально информационные технологии рассчитаны на стабильные внешние условия [8].

Следует подчеркнуть, что в данной ситуации методы изучения и анализа внешней среды рассматриваются как своеобразный фильтр, прежде чем информация поступит на предприятие. Неверный выбор метода, в свою очередь, может стать причиной так называемой стратегической близорукости, что приведет к отсроченным реакциям на изменения во внешней деятельности предприятия [9]. Психологический барьер возникает в случае отсутствия у управленческих кадров опыта работы в подобной ситуации ранее. Если прогноз развития событий противоречит имеющемуся у них опыту, он может остаться проигнорированным, что повлечет за собой дальнейшие ошибки в принятии управленческих решений.

Наличие вышеперечисленных барьеров может стать причиной ряда негативных последствий, связанных с кадровой ситуацией на предприятии: ухудшение психологического климата в коллективе, текучесть и потерю кадров в следствие неуверенности в устойчивости предприятия на экономическом рынке, сопротивление реорганизации.

Важнейшим условием сохранения коллектива и преодоления кризисного периода с минимальными потерями, является готовность персонала действовать в условиях кризиса, т.е. обеспечение психологического комфорта.

Важнейшим условием сохранения коллектива и преодоления кризисного периода с минимальными потерями, является готовность персонала действовать в условиях кризиса, т.е. обеспечение психологического комфорта. Персонал должен понимать, что средства и условия труда соответствуют его функциональным возможностям и он готов осуществлять действия в период кризиса. Процесс подготовки трудовых ресурсов к условиям кризисной ситуации целесообразно начинать с психодиагностического тестирования и изучения поведенческих особенностей персонала, психологического климата в коллективе, корпоративных страхов и опасений. На основе результатов психодиагностического теста строится дальнейшая система обучения и подготовки персонала в помощь психологического моделирования кризисных ситуаций, деловых игр и др.

Принимая во внимание указанные выше рекомендации, следует определить принципы, на которых строится стратегия антикризисного управления.

1. Принцип системности характеризует скоординированный подход по всем направлениям формирования сотрудников: принятие на работу, распределение, обучение и переобучение, трудоустройство. То есть руководство и остальной персонал являются единой упорядоченной системой.

2. Принцип равных возможностей – оценка и продвижение работника должны основываться на его профессиональных качествах, а не проводиться по классовому, национальному или половому признакам. Оценка сотрудников по профессиональным навыкам и умениям не вызывает разногласий на предприятии.

3. Принцип уважения человека и его достоинства. Необходимо развивать профессиональные навыки и знания сотрудников, поощрять за заслуги, защищать их достоинство и права, гарантии личной безопасности. Кроме того, важен индивидуальный подход к каждому сотруднику, признание не только его профессиональных, но и личностных качеств. При таком формате работы у специалистов вашей компании будет больше предпосылок для развития талантов, а у руководителя появится возможность эффективного использования индивидуальности сотрудников.

4. Принцип командного единства: все, кто работает в команде, имеют равные условия. При этом действует коллективная ответственность за результаты труда всей команды. За планирование работы в таких рамках отвечает каждый, учитывая план других сотрудников. Данный принцип стоит взять на вооружение не только в кризис, но и применять его с самого старта деятельности компании. Благодаря совместной работе персонала функционирование организации станет более эффективным, а решения будут приниматься гораздо быстрее.

5. Принцип горизонтального сотрудничества, при котором права и ответственность передаются к подчиненным отделам. При этом обеспечиваются должный контроль и необходимый уровень информации.

6. Принцип правовой и социальной защищенности подразумевает четкое следование законодательным нормам и их соблюдение предпринимателями и работниками отдела кадров. В других случаях возможно возникновение конфликтов с сотрудниками. Вряд ли у какого-либо руководителя получается самостоятельно решать все проблемы на предприятии как при стабильной работе, так и в кризис. Необходимы антикризисная команда и поддержка. При этом нужно не только уметь формировать команду, но и сохранять ее. Требуется создавать благоприятную атмосферу в коллективе, учитывать мнение каждого сотрудника и стремиться к желаемым результатам. Только благодаря наличию слаженной команды в организации можно рассчитывать на решение сложных задач в кризисных условиях.

**Выводы.** В ходе исследования было установлено, что кризис не следует воспринимать как явление резко негативное, учитывая переход на более высокий экономический уровень после его окончания. Стратегия антикризисного управления персоналом представляет собой комплекс мероприятий, на усиление кадрового потенциала, внедрение новых управленческих способов, реорганизацию управления трудовыми ресурсами. Для успешного антикризисного управления персоналом необходимо преодолеть психологические и информационные барьеры, обеспечить психологический комфорт в коллективе, а также провести обучение и подготовку персонала к действиям во время кризисных ситуаций, основываясь на принципах антикризисного управления персоналом.

### Список литературы

1. Айвазян, З. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти / З. Айвазян, В. Кириченко // Менеджмент и маркетинг. – 1999. – № 4. – С. 94-103.

2. Градов, А.П.. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А.П. Градов, Б.И. Кузин. – М.: Специальная литература. – 1996.
3. Окрушко, В.Я. Содержание кризисного процесса в антикризисном управлении. [Электронный ресурс] / В.Я. Окрушко. – Режим доступа: [m-economy.ru/art.php?nArtId=3103](http://m-economy.ru/art.php?nArtId=3103)
4. Кризис организации: его виды, фазы и последствия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://lekcion.ru/finansi\\_ekonomika/5418-krizis-organizatsii-ego-vidi-fazi-i-posledstviya.html](http://lekcion.ru/finansi_ekonomika/5418-krizis-organizatsii-ego-vidi-fazi-i-posledstviya.html)
5. Российский гуманитарный энциклопедический словарь. В 3 т. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС: Филол. фак. С.-Петербур. гос. ун-та, 2002. – 688 с.
6. Ушаков, Д.Н. Большой толковый словарь современного русского языка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.endic.ru/ushakov/Krizis-25993.html>
7. Библиофонд. Электронная библиотека студента / Персонал предприятия, его значение и управление им [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=462238>
8. Чижик, Ю. Роль персонала в развитии компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.eg-online.ru/article/171671/>
9. Барышева, С.К. Роль и значение трудовых ресурсов в повышении рентабельности производства [Электронный ресурс] / С.К. Барышева. – Режим доступа: [http://sciencebsea.narod.ru/2009/ekonom\\_2009\\_2/barysheva\\_rol.htm](http://sciencebsea.narod.ru/2009/ekonom_2009_2/barysheva_rol.htm)

**УДК 330.3**

**А.М. Зайцева,**

**А.С. Дзюбан**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

**A.M. Zaiceva,**

**A.S. Dzuban**

*Donetsk National Technical University,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

## **СОВРЕМЕННЫЕ МОТИВАЦИОННЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ**

## **MODERN MOTIVATIONAL PRINCIPLES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

*Аннотация. В работе освещены некоторые принципы построения системы мотивации персонала на предприятии любого вида деятельности, а также предложено расширение системы принципов.*

*Ключевые слова: мотивация персонала, классическая теория мотивации, принципы мотивации.*

*Abstract. In work some practical aspects of perfection of toolkit of motivation of the personnel of the enterprise of any kind of activity are underlined.*

*Keywords: personnel motivation, classical theory of motivation, the principles of motivation.*

**Постановка проблемы.** Предпринимателям постоянно необходимы новые способы мотивации персонала организации для повышения эффективности ее работы. Менеджмент, как наука об управлении, стремительно развивается и с течением времени все больше узнаёт о том, как правильно побуждать в работниках любой организации желание выполнять свои обязанности качественно. Данная наука так же занимается вопросом принципов построения мотивации.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Проблемы мотивации персонала и его стимулирования выступают объектом исследования многих авторов, таких как: А.Р. Алавердов, В.Г. Асеев, А.П. Егоршин, Е.А. Митрофанова, Е.И. Посадсков, В.А. Якунина, В.В. Горощенко, А.Я. Кибанов, А.Н. Колот и пр.

**Целью исследования** является выявление современных принципов мотивации персонала на предприятии, совершенствование системы управления мотивационными процессами в сфере управления персоналом на предприятии.

**Основные результаты исследования.** Система мотивации персонала присутствует на каждом предприятии. Однако, с ее помощью многим компаниям не удается добиться желаемых результатов. В большинстве случаев причина подобных неудач заключается в том, что руководитель желающий повысить эффективность труда своих подчинённых и поднять результаты их деятельности на новый уровень не понимает или вовсе не знает принципов мотивации и прибегает к уже готовым моделям мотивации работников, исключая индивидуальность подхода к каждому индивидууму. Мотивация для каждого объекта должна разрабатываться индивидуально с учётом принципов.

Прежде чем определиться с перечнем современных принципов мотивации трудовых ресурсов предприятия изначально необходимо провести анализ толкований определения трудовые ресурсы, которые были в трудах различных авторов.

В исследованиях профессора Пономарёва трудовые ресурсы определяются как персонал, то есть как совокупность постоянных работников, имеющих необходимую профессиональную подготовку и опыт практической работы [1, с. 149].

Кибанов А.Я определяет трудовые ресурсы как трудоспособную часть населения, которая, обладая физическими и интеллектуальными возможностями, способна производить материальные блага или оказывать услуги [2].

Наиболее широким определением является определение Кудрявцевой, поскольку в нём под трудовыми ресурсами подразумеваются не только экономически активные слои населения, но и те, которые в данный момент не используются в общественном производстве, но имеют трудовой потенциал.

Подводя итог можно сказать, что трудовой ресурс - это ничто иное, как трудоспособная часть населения, которая обладает трудовым потенциалом, необходимыми знаниями, профессиональными навыками, физическими и интеллектуальными особенностями, активно используя которые организация может добиваться поставленных целей.

На развитие трудового потенциала персонала предприятия влияют субъективная и объективная группы факторов, которые подробнее отражены на рис.1.

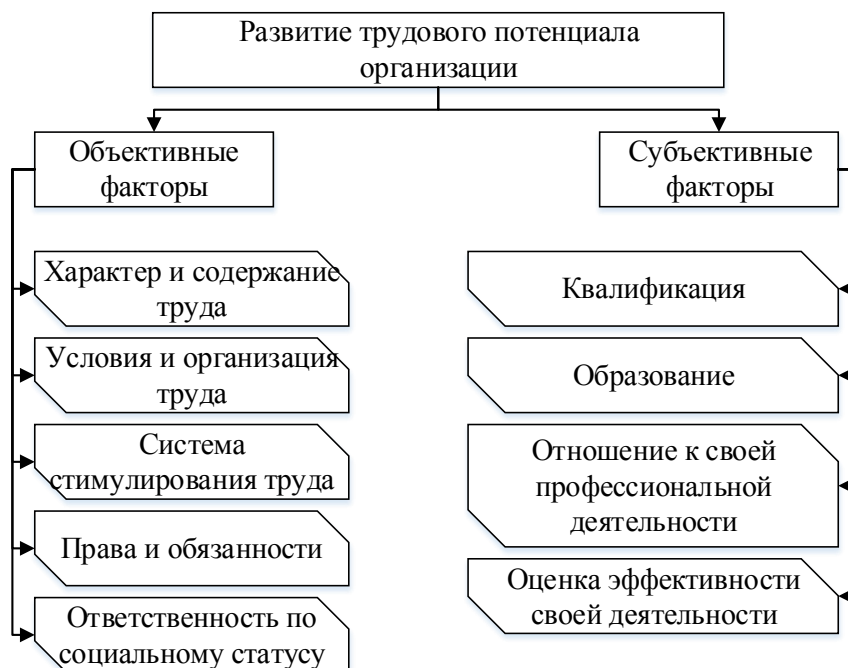


Рис. 1. Объективные и субъективные факторы, влияющие на развитие трудового потенциала

Исходя из рисунка, расположенного выше можно сделать вывод, что 55% факторов, влияющих на повышение эффективности труда персонала предприятия, относятся к системе мотивации и стимулирования труда.

Мотивация может рассматриваться как осознанное создание специфических мотивационных состояний у других людей [3].

Ильин Е.П. в своём учебном пособии [4] проанализировав множество определений отечественных и зарубежных исследователей, определяет мотивацию – как динамический процесс формирования мотива.

В первую очередь необходимо отметить, что с точки зрения управленческой деятельности на предприятии мотивация – это инструмент воздействия начальника на подчинённого с целью повышения продуктивности его работы путём предоставления возможностей для удовлетворения потребностей подчинённого [5, с. 173-174].

В основе всех теорий мотиваций известных на сегодня лежит классическая теория мотивации, в соответствии с которой мотивация подразделяется на материальную и моральную (рис.2).

Как видно из рисунка выше мотивация персонала включает в себя не только положительные способы воздействия на эффективность труда персонала, такие как похвалы, премии, надбавки, но и отрицательные, такие как штрафы, выговоры и т.д.



Рис. 2. Классическая теория мотивации

Как и любая деятельность, процесс мотивации основывается на трёх методологических принципах:

1) Принцип типа информированности персонала. В рамках данного принципа очень большое значение имеет фактор учёта времени предоставления информации объекту (целому коллективу или отдельному работнику) на который направлена мотивационная деятельность. Под предоставляемой информацией понимаются данные о тех эффектах, которые объект получит в зависимости от результатов выполненной им работы. Можно выделить две формы организации:

А) Опережающая (когда информирование объекта происходит до начала выполнения возложенных на него обязательств);

Б) Подкрепляющая (когда информирование объекта происходит непосредственно по окончании его деятельности).

При опережающей форме необходимо вовремя и максимально точно доносить объекту информацию о направленности его деятельности, индивидуальной цели, задаче которую он преследует, выполняя ту или иную работу, информацию о получаемом объектом вознаграждении. Касаясь получаемого объектом воздействия вознаграждения можно сказать, что необходимо сократить периоды расчёта оплаты труда и вовремя сообщать работникам об изменениях в системе оплаты труда и премирования. В

противном случае эффективность труда не только не повысится, но и скорее всего, будет заметен противоположенный желательному эффект.

При подкрепляющей организации объекту важно понимать, цель выполняемых им действий, понимание миссии предприятия, информированность о состоянии дел в коллективе, на предприятии, включённость в процесс, понимание степени зависимости предприятия от деятельности конкретного индивидуума, причастность к принятию важнейших управленческих решений, уверенность в справедливости распределения наград в организации.

Обе формы организации стимулирования в конкретных условиях обладают определенными достоинствами и недостатками, а также разной эффективностью в различных сферах деятельности.

Преимущества и недостатки опережающей формы организации.

Преимущества:

Повышение человека интереса к получению вознаграждения и повышению интенсивности трудовой деятельности.

Недостатки:

Ориентирует изначально человека на получение вознаграждения тем самым отодвигая на второй план сам смысл выполнения работы и приводит к появлению равнодушия у человека к другим аспектам деятельности.

Преимущества и недостатки подкрепляющей формы организации.

Преимущества:

Делает персонал самостоятельным, побуждает к самостоятельному поиску наилучших решений в сложившейся конкретной ситуации.

Позволяет получить наилучший результат для организации.

Недостатки:

Требует от менеджмента организации действенных усилий в социальной сфере организации.

Необходимость непрерывного мониторинга и информирования системы вознаграждений.

Также необходимо обратить внимание на то, что данные формы организации стимулирования по-разному применимы для различных групп стимулов. Так, если материально-денежное и материальное не денежное стимулирование могут использоваться как в опережающей, так и в подкрепляющей формах организации, то моральные стимулы общего действия приспособлены исключительно к подкрепляющей форме организации.

2) Вторым важным принципом является принцип обменности ситуации, например, в деле дисциплинарного регулирования поведения персонала. О принудительной мотивации как обмене речь может идти только применительно к так называемым вынужденным ситуациям [6, с. 182], в которых имеется конкретный субъект принуждения и отношения той или иной степени зависимости между объектом и субъектом управления. Здесь также действуют принципы гарантированности, эквивалентности и симметричности. Предметом, однако, являются не поощрения, а наказания, обменным смыслом которых является ухудшение удовлетворения каких-либо потребностей объекта

управления. Отметим, что роль гарантированности как принципа принудительной мотивации также чрезвычайно высока, ибо требование реализации этого принципа лежит в основе важнейшего правила воздействия на человека в педагогике и юриспруденции - правила неотвратимости наказаний. Принцип эквивалентности находит свое выражение в понятии справедливости - соразмерности наказания проступку, одной из форм соответствия сущего должному.

3) Другим важным методологическим принципом мотивации как функции управления персоналом является правило учета всей совокупности эффектов мотивационного воздействия субъекта управления на объект управления при оценке результативности средств, методов и приемов мотивации и в целом мотивационной культуры предприятия. Это положение требует выделения, помимо целевых управленческих или производственно-экономических результатов (степени достижения объектом управления поставленной производственной или экономической цели), также психологических и социальных результатов и последствий. При этом под психологическими результатами и последствиями нами понимаются направление и степень изменений, вносимых в личность подчиненного начальником в результате сильного однократного или многократного применения тех или иных мотивационных средств воздействия - развитие или, напротив, регресс качеств [7, с. 166]. Соответственно под социальными результатами и последствиями понимаются направление и степень изменений, которые производит средство мотивации в системе отношений работника к последующему труду, к руководителю, предприятию, обществу и т. п.

В современных условиях на всех предприятиях при создании системы стимулирования труда работников рекомендуется использовать как основу вышеперечисленные три принципа. При правильном и своевременном использовании они позволяют привлечь работников к труду и заинтересовать их к повышению качества выполняемой работы. Использование готовых шаблонов систем мотивации разработанных самыми успешными компаниями может не только не помочь в решении вопроса повышения эффективности труда работников организации, но и навредить.

Касательно принципов мотивации работников можно сказать, что двух форм организации (опережающей и подкрепляющей) в принципе типа информированности персонала не вполне достаточно. Это обосновывается тем, что мотивация работника или другого объекта проводится либо в начале выполнения (в случае опережающей формы) им возложенных на него обязанностей, либо по окончании (в случае подкрепляющей формы). Мотивация это постоянный, и по своему существу непрерывный процесс. Так что можно сказать, что между опережающей и подкрепляющей формой организации мотивационного процесса отсутствует форма, которая бы не только поддерживала мотивацию объекта на должном уровне, но и позволяла вводить необходимые коррективы непосредственно в процессе выполнения работы и при этом не снижать заинтересованность в выполнении возложенных обязанностей.



Как известно при изменении условий труда, последовательности рабочего процесса, желаемого конечного результата у работника возникает сомнение в компетентности руководителя, так же возникает некоторая степень возмущения, при которой человек не может понять причины смены изначально поставленных условий, к которым человек уже, скорее всего, адаптировался, и настроился на работу при наборе изначально заданных руководством возможностей, обязанностей и инструментов. Под «изначальными условиями» понимаются следующие факторы: время (сроки), окружение (рабочий коллектив, рабочее место), качество (руководитель желает, чтобы результат качественно или количественно был выше желаемого изначально). Изменение всех выше перечисленных факторов в значительной степени могут повлиять на мотивацию сотрудника и с большой долей вероятности снизить его заинтересованность выполнения работы и как следствие привести к потере качества результатов.

Для того чтобы изменить условия выполнения работы сотрудников без снижения качества конечного результата необходимо сопровождать (подкреплять) вносимые изменения:

1) Объяснениями (вследствие чего условия труда изменились) со стороны руководства;

2) Дополнительной мотивацией (повышение премии, заработной платы, продвижение по должности, увеличение или сокращение должностных обязанностей, предоставление большего количества инструментов на какой-то период и т.д) которая смягчит возмущение сотрудника.

Сам факт обоснования изменения условий труда позволит сотруднику не только понять причину изменения условий, но и почувствовать себя важным элементом организации как следствие большей информированности в отличии от других сотрудников.

Сопровождение дополнительной мотивацией ответит объекту на вопрос о том, почему он должен работать в новых условиях, не снижая темпа/качества работы.

Такую форму организации мотивации можно условно назвать сопровождающей.

**Выводы.** В заключение всего вышесказанного хотелось бы отметить, что среди всех проблем в системе управления персоналом предприятия, одной из самых важных является устранение проблем в вопросах, касающихся снижения мотивации работников. Управление персоналом является непростым многоуровневым процессом, от успешной организации которого зависит результат достижения поставленных предприятием целей. Итоговый результат данного процесса зависит от множества факторов, одним из которых являются принципы, по которым создавалась та или иная система мотивации.

Необходимо помнить, что мотивация – это непрерывный процесс, и контроль за стимулированием труда работников должен осуществляться постоянно вне зависимости от того меняются ли условия их труда или нет.

Сопровождающая форма мотивации направлена на нивелирование риска снижения трудовой мотивации работников при изменении условий их работы.

## Список литературы

1. Пономарёв, И.Ф. Экономический анализ состояния хозяйственной деятельности предприятий: учебник / И.Ф. Пономарёв. – Донецк: ДонНТУ, 2016. – 367 с.
2. Кибанов, А.Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Есаулова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 284 с.
3. Зорина, М.С. Проблемы регулирования социально-трудовых отношений в ходе реформирования налоговой системы / М.С. Зорина // Актуальные проблемы социально-трудовых отношений: Матер. VI Всероссийской науч.-практ. конф. с межд. участием, посвященной 85-летию образования Дагестанского государственного университета. – Даггосуниверситет, 2016. – С. 154-156.
4. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: учебное пособие / Е.П. Ильин. – Санкт-Петербург: Питер, 2002. – 512 с.
5. Дзюбан, А.С. Кадровый менеджмент как инструмент повышения мотивации персонала / А.С. Дзюбан., М.С. Зорина // Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами: Матер. III Межд. науч.-практ. конф. – Донецк: ДонНТУ, 2017. – С. 172-176.
6. Зеленовский, Я. Организация трудовых коллективов / Я. Зеленовский. – М.: Прогресс, 1977. – 312 с.
7. Прайор, К. Не рычите на собаку / К. Прайор. – М.: Селена +, 1995. – 406 с.

УДК 331.1

**М.С. Зорина,**

**А.В. Безручко**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

**M.S. Zorina,**

**A.V. Bezruchko**

*Donetsk National Technical University,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

## **ПОСТРОЕНИЕ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ОСНОВНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **CONSTRUCTION OF THE DOMESTIC PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM AS THE BASIC DIRECTION OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE'S FUNCTIONING**

*Аннотация. Реформирование государственной системы определяет интенсивность развития глобализационных трансформаций всех сфер деятельности. На современном этапе реформирования экономики основным вопросом является разработка эффективной модели системы управления персоналом. Исследование теоретических аспектов организации системы управление персоналом организации, анализ зарубежного опыта построения системы управления, современных тенденции развития, а также определение*

основных направлений совершенствования отечественной практики является основой для дальнейшей оптимизации социально-ориентированной, эффективной и гармоничной системы менеджмента персонала.

*Ключевые слова:* персонал, менеджмент персонала, система управления персоналом.

*Abstract.* Reforming the state system determines the intensity of the development of globalization transformations in all spheres of activity. At the present stage of economic reform, the main issue is the development of an effective model of the personnel management system. The study of the theoretical aspects of organization of the organization's personnel management system, the analysis of foreign experience in building a management system, current trends in development, and the definition of the main directions for improving domestic practice is the basis for further optimization of a socially-oriented, efficient and harmonious personnel management system.

*Keywords:* personnel, personnel management, personnel management system.

**Постановка проблемы.** Дисбаланс между устаревшей практикой управления кадрами и новыми, более жесткими требованиями деловой среды требует достаточно серьезных изменений при формировании новой, постоянно адаптирующейся к современным условиям хозяйствования системы управления персоналом организации. Персонал является важнейшим ресурсом любой организации, поэтому благоприятные социально-психологические отношения в коллективе являются основным фактором, влияющим на производительность труда. Положительный климат стимулирует сотрудников и влияет на систему управления в целом. Продуктивность коллективной работы в значительной степени зависит от рационального использования индивидуальных и групповых возможностей. В процессе эффективной системы управления повышается конкурентоспособность предприятия на рынке.

Система управления персоналом постоянно совершенствуется в соответствии с требованиями рынка и спецификой предприятия. Она представляет собой упорядоченный набор взаимосвязанных элементов, которые имеют разные функциональные цели [1]. Суть управления персоналом заключается в постоянном повышении производительности труда, которого можно добиться в процессе оптимизации трудового процесса.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Предприятие часто работает в неблагоприятных социально-экономических условиях. Для эффективного управления трудовым потенциалом следует сформировать механизм стратегического управления персоналом. Разработка и внедрение стратегии управления позволяет лучше использовать человеческие ресурсы предприятия [2]. Вопрос управления персоналом исследовался рядом авторов, но до сих пор не сформировалось единого подхода к понятию «управление персоналом» (табл. 1).

Таким образом, из приведенных выше трактовок можно сделать вывод, что управление персоналом – это совокупность взаимосвязанных приёмов, форм и методов в работе с персоналом [7]. Методы работы с персоналом, в первую очередь, проводятся управленческим персоналом организации и направлены на комфортные условия работы, в которых сотрудники могли бы в полной мере использовать свои интеллектуальные и психофизические возможности. В управлении персоналом особое значение имеет размер

предприятия и его статус на мировом рынке. Принципы управления персоналом – это многокомпонентные правила, которых должны придерживаться руководители для максимально продуктивной работы персонала.

Таблица 1

Различные подходы к определению «управление персоналом»

№ п/п	Автор	Определение
1	П. Торшин [3]	Специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, входящий в определенные социальные группы.
	П. Егоршин [4]	Управление человеком в обитании, направленное обеспечение эффективного использования его интеллектуальных и физических возможностей и получение от работников максимальной отдачи.
	Д. Спиридонов [5]	Сфера деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, направленная за счет повышения эффективности работы с её сотрудниками, психологическими, правовыми и социальными методами.
	Я. Матвеева [6]	Совокупность механизмов, принципов, форм и методов воздействия на формирование, развитие и использование персонала организации, реализуемых как ряд взаимосвязанных направлений и видов деятельности.

**Цель исследования** является изучение моделей формирования системы управления персоналом предприятия для построения собственной системы.

**Основные результаты исследования.** Можно выделить основные принципы построения системы управления персоналом, которые были сформированы в советские времена, и до сих пор не утратили своей актуальности:

- плавность, которая подразумевает создание основных направлений развития компании или организации, то есть составленный план рассматривается персоналом как список задач, которые им предстоит решить в будущем;
- принцип мотивации, т.к. мотивация всегда является неотъемлемым атрибутом успеха сотрудника и грамотный руководитель обязательно должен вводить систему поощрений и наказаний;
- научная обоснованность, т.е. все управленческие решения должны основываться на применении научных методов;
- демократизация управления;
- принцип обратной связи.

Системе управления персоналом присуща сложная структура (рис.1).



Рис. 1. Система управление персоналом [1-10]

Рассмотрим более подробно следующие противоположные друг другу зарубежные модели формирования системы управления персоналом предприятия.

Американская система управления характеризуется жесткостью, авторитарностью, сотрудники предприятия рассматриваются как совокупность индивидуальностей, но при этом для самого предприятия они являются лишь средством достижения основных целей. В американском менеджменте особую роль занимает отбор персонала [8]. Система отбора персонала сформирована как на традиционных критериях (образование, опыт, научные звания), так и на нетрадиционных, представляющих собой инновацию в системе отбора персонала. Во многих американских компаниях акцент делается на узкую специализацию. Такой принцип не дает возможности сотрудникам продвигаться по карьерной лестнице, что приводит к высокой мобильности персонала и, соответственно, текучести кадров. Такая профессиональная мобильность является непосредственным преимуществом при отборе персонала. Например, большинство американских компаний при выборе между специалистом, который проработал 10 лет в одной компании и специалистом, у которого стаж работы также 10 лет, но опыт работы в нескольких компаниях, преимущество будет у второго. Американский опыт обеспечивает соблюдение положений управленческой деятельности, основанной на механизме индивидуальной ответственности, индивидуальной оценке работы, разработке целей, которые носят краткосрочный характер.

В Японии иная ситуация – сотрудники нанимаются на длительное время, ориентированы на карьерный рост, заработная плата оплачивается с учетом возраста работника, его образования, профессиональных качеств и способностей. В этой стране нет деления на категории работников (квалифицированных, полуквалифицированных и неквалифицированных). Все

работники на момент их трудоустройства не имеют никакой квалификации. Кроме того, нет четкого различия между техническим персоналом, работниками и служащими. В Японии люди нанимаются на пожизненную работу и, если увольняются, им трудно найти работу в другой компании. В отличие от США в Японии более мягкая и неформальная модель управления. Управление персоналом в японских компаниях имеет ряд отличительных черт, которые в основном относятся к менталитету японцев, главная особенность которого – коллективизм. Японская система управления персоналом нацелена на то, что сотрудники считают себя ответственными за прогрессивное развитие благосостояния не только своей компании, но и социума в целом. Отличительной чертой японских сотрудников является искренняя благодарность фирме, гармония, сотрудничество. Стоит отметить, что в системе управления персоналом в Японии имеет значение тот факт, что в отличие от Америки, где сотрудники отбираются строго для определенной должности, японские компании сначала нанимают людей, а затем решают, как лучше их использовать. Кроме того, японские компании отличаются медленной оценкой и продвижением персонала. Любой сотрудник в японских компаниях оценивается не по индивидуальному результату, а по вкладу в работу команды и в общую производительность компании. Система отбора персонала, которая распространилась в Японии называется пожизненным наймом, она предполагает, что работник начинает работать в компании сразу после завершения обучения и остается вплоть до принудительного выхода на пенсию. Однако следует отметить, что компания продолжает заботиться о своих сотрудниках до конца их жизни [9]. Японские компании не имеют четкой классификации фиксированных ставок заработной платы, обязанности персонала распределены не всегда конкретно. Рекомендуется выполнять различные виды работ, гибко взаимодействовать с другими сотрудниками и отделами. Зарплата сотрудника компании в Японии растет не только от повышения квалификации, опыта, профессиональных достижений или внедрения новых, креативных идей и т.д., но и от изменения социального статуса (создание семьи, рождение ребенка). Обучение обычно проводится внутри компании. Одна из важнейших целей – это развитие различных навыков и способностей, необходимых специфике конкретного предприятия. Работники могут выполнять широкий спектр производственных операций и имеют право решать многие технические и административные задачи, они должны быть знакомы со всей производственно-технической системой предприятия, что является несомненным преимуществом [10].

Отечественный менеджмент персонала представляет собой симбиоз европейского и азиатского стилей. Национальной модели или концепции управления не существует. Причины отсутствия собственной модели менеджмента следующие:

1. относительно короткий срок существования рыночных отношений в стране;

2. дефицит знаний, соответствующих международным требованиям и рыночным условиям у большинства отечественных руководителей и управленцев высшего и среднего звена;

3. несовершенство законодательства, что усложняет работу субъектов хозяйствования.

**Выводы.** Таким образом, для построения собственной системы управления персоналом можно использовать зарубежный опыт менеджмента персонала, его адекватная адаптация на отечественных предприятиях, несомненно, приведет к повышению эффективности производительности труда, увеличит конкурентоспособность предприятия и снизит социальную напряженность. Процедура построения системы управления персоналом весьма сложная и осуществляется поэтапно. Процесс управления персоналом не должен рассматриваться как банальный поиск человека для выполнения конкретной работы. Он должен быть увязан с общим контекстом программ, реализуемых в сфере управления персоналом, призванных обеспечить достижение целей предприятия и успех в реализации стратегии всестороннего развития предприятия, разработанной руководством, т.к. персонал является мотором любой организации, и ошибки при управлении им обходятся слишком дорого для организации.

### Список литературы

1. Гевко, И. Б. Методы принятия управленческих решений / И. Б. Гевко. – Краснодар: Кондор, 2009. – 187с.
2. Мурашко, М.И. Менеджмент персоналу: уч. пособ. / М.И. Мурашко – Калининград: Знания КОО, 2008. – 435 с.
3. Торшин, П.И. Управление персоналом / П.И. Торшин, Л. Иванова-Швец. - Москва: ЕАОИ, 2017. – 200 с.
4. Егоршин, П.О. Карьера одаренного менеджера / П.О. Егоршин. – Москва: Логос, 2008. – 408 с.
5. Спиридонов, Д.В. Терминология: менеджмент / Д.В. Спиридонов. - Москва: Проспект, 2008. – 55 с.
6. Матвеева, Я.Ю. Управление персоналом / Я.Ю. Матвеева, Т.Р. Тэор. – Москва: Олма-Пресс, 2012. – 250 с.
7. Филин, С.А. Управление человеческими ресурсами / С.А. Филин. – Алматы: Институт директоров, 2011 – 209 с.
8. Горбатова, М.У. Методы управления персоналом / М.У. Горбатова. – Кемерово: Юнити, 2008 – 155 с.
9. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – Москва: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
10. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. / А.Я. Кибанов – Москва: ИНФРА-М, 2005. – 124 с.
11. Зорина, М.С. Социально-экономическая составляющая гуманизации образовательного процесса в современном техническом вузе / М.С. Зорина // Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. – 2017. – № 2 (9). – С. 25.
12. Мешков, А.В. Актуальные вопросы взаимосвязи технической и экономической подготовки студентов в условиях современной системы образования / А.В. Мешков, И.А. Бондарева, Н.В. Водолазская // АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ АГРОИНЖЕНЕРИИ В XXI ВЕКЕ: Матер. Межд. науч.-практ. конф., посвященной 30-летию кафедры технической механики конструирования машин. – 2018. – С. 582-586.

**М.С. Зорина,**  
**Е.А. Денисенко**  
*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика*  
**M.S. Zorina,**  
**Y.A. Denysenko**  
*Donetsk National Technical University,  
Donetsk, Donetsk People's Republic*

## **ВНУТРИФИРМЕННОЕ ОБУЧЕНИЕ КАК ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **INTRAIFFERENTIAL TRAINING AS THE MAIN INSTRUMENT FOR DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE**

*Аннотация. В статье проанализирована и выявлена значимость внутрифирменного обучения персонала предприятия как важного инструмента формирования кадрового потенциала крупного промышленного региона. Определены понятия человеческого потенциала предприятия и профессионального обучения. Рассмотрены отличительные черты целей обучения с точек зрения работодателя и наемного работника. Проанализированы типы учебных программ внутрифирменного обучения, выделены два основных направления, а также охарактеризованы нюансы обучения взрослой аудитории.*

*Ключевые слова: обучение, управление, персонал, предприятие, кадровый потенциал, профессиональное развитие, IT-технологии.*

*Abstract. The article analyzes and reveals the importance of the company's internal training of the personnel of the enterprise as an important tool for the formation of the personnel potential of a large industrial region. The concepts of human potential of enterprise and vocational training are defined. The distinctive features of the training objectives from the perspectives of the employer and the employee are considered. The types of training programs of in-house training have been analyzed, two main directions have been singled out, as well as the nuances of teaching the adult audience.*

*Keywords: training, management, personnel, enterprise, personnel potential, professional development, IT-technologies.*

**Постановка проблемы.** В современных условиях хозяйствования возрастает цена ошибок, допущенных вследствие принятия недостаточно оперативных и научно-обоснованных управленческих решений. Поэтому роль высококвалифицированных специалистов неуклонно возрастает. Стремительное развитие IT-технологий требует постоянного совершенствования персонала предприятия. С каждым годом количество новых профессиональных знаний, необходимых для качественной трудовой деятельности, непрерывно увеличивается. Невозможно использовать лишь полученные ранее знания в высшем учебном заведении для эффективной



трудовой деятельности в современных постоянно меняющихся условиях хозяйствования.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Тематике обучения персонала предприятия уделяется большое количество работ отечественных и зарубежных ученых. Теоретической и методологической основой для изучения внутрифирменного обучения как технологии развития кадрового потенциала предприятия послужили труды Г.В. Дмитриева, И.В. Журавлева, А.Я. Кибанова, Ю.Г. Одегова, А.В. Верховцева, С.И. Змеева, Д. Ульриха и др.

**Цель исследования.** Основной целью исследования является теоретическое обоснование внутрифирменного обучения как технологии развития кадрового потенциала предприятия. Для достижения поставленной цели выделены следующие задачи:

- дать определение понятию кадрового потенциала;
- выделить факторы, формирующие значимость непрерывного обучения;
- рассмотреть цели обучения с точек зрения работодателя и наемного работника;
- характеризовать типы учебных программ внутрифирменного обучения персонала предприятия;
- раскрыть специфические нюансы обучения взрослой аудитории.

**Основные результаты исследования.** Появление глобальных информационных сетей существенно меняет традиционные модели экономики, образования и бизнеса. Происходит становление «новой экономики». Особенно актуальна проблема формирования высокопрофессионального кадрового потенциала, для решения которой должны применяться только инновационные образовательные технологии, ориентированные на развитие эффективного предпринимательства не только в бизнесе, но и в науке [6, 7]. В общем виде потенциал характеризуется способностями, возможно даже скрытыми, которые используются для достижения желаемого результата. Кадровый потенциал предприятия – это способность отдельных работников взаимодействовать в коллективе, дополняя друг друга, оказывая помощь при достижении общей цели. Основопологающим на предприятии являются не потенциалы отдельных сотрудников, а кооперирование их в системе, в общем кадровом потенциале. Обучение персонала связано не только с формированием и развитием кадрового потенциала, но и с тем, что ранее полученные знания быстро устаревают в связи с научно-техническим прогрессом, социально-экономическим и технико-технологическим развитием [1].

Развитие кадрового потенциала заключается в непрерывном обучении. Профессиональное обучение – это наиболее значимый показатель эффективной производственной деятельности предприятия. Часто неквалифицированный персонал негативно воздействует на производство и деятельность компании в целом, вследствие чего, возникают трудности при вводе новейших технологий. Предприятия затрачивают значительные денежные средства на профессиональное обучение работников, данные капиталовложения в развитие собственного персонала подразумевают его отдачу в виде повышения уровня производительности труда.

Концепция непрерывного образования характеризуется процессом дополнения базовых школьных и ВУЗовских знаний. Профессиональное развитие помогает работнику приобретать новые навыки, знания, опыт, необходимые для поддержания качественной трудоспособности. Обучение характеризуется как систематический, целенаправленный процесс усвоения знаний, навыков, умений работников при помощи опытных специалистов. В конце обучения работник получает квалификацию [2].

Существуют следующие факторы, формирующие значимость непрерывного обучения:

1) изготовление нового вида продукции и введение современных технологий производства, которые изменяют характер выполнения определенных видов работ, условий трудовой деятельности, требуют умения работать на высокотехнологичном оборудовании, что обязывает повышать квалификационный уровень сотрудников;

2) непрерывное развитие технологий требует непрерывного обучения персонала предприятия;

3) обучение уже работающих сотрудников является более экономичным и эффективным для предприятия, чем наем новых;

4) поддержание уровня конкурентоспособности персонала и предприятия в целом.

Положительный результат от процесса непрерывного обучения характеризуется эффективностью учебных мероприятий, а именно, приростом умений, знаний и выявлением новых возможностей работников. Бывают ситуации, когда обучение работников не приносит ожидаемых результатов. Это проявляется, когда работнику не приходит понимание цели в его обучении, возможно обучение не соответствует потребностям работника, или рассматривается им как наказание. При некорректно спланированном процессе обучения, оно может оказаться пустой тратой сил и времени. Например, обучающемуся работнику будет преподнесен большой объем излишней и бесполезной для него информации, или же, напротив, не будут даны в полном объеме необходимые знания. Для наиболее качественного процесса обучения, необходимо учитывать следующее: цель обучения; подходящая программа обучения; специфика коммуникативного процесса преподавателя и слушателей; особенности взрослой аудитории [5]. В зависимости от задач организационного развития, выделяются следующие типы учебных программ внутрифирменного обучения персонала предприятия, представленные в таблице 1 [4].

Как правило, цели обучения с точек зрения работодателя и наемного работника значительно отличаются. С позиции работодателя цели непрерывного обучения следующие: развитие кадрового потенциала предприятия; гибкое формирование персонала; адаптация персонала; использование новых технологий при производстве продукции. Цели непрерывного обучения для наемного работника это, прежде всего, повышение квалификации; приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности; возможность обучиться смежной профессии.

Типы учебных программ внутрифирменного обучения

Конкретизация потребности в обучении	Метод обучения
Образование единой команды	Активная групповая и межгрупповая деятельность. Деловые игры, анализ возникающих проблемных ситуаций предприятия, проведение дискуссий
Развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтных ситуаций	Деловые игры, проектирование корпоративной культуры, перемещение кадров в пределах одного предприятия
Управленческая подготовка	Лекции, семинары, практические занятия, моделируемое обучение (обучение на рабочем месте может вызывать опасность, быть дорогим или замедлять производственную деятельность. В таком случае, используют оборудование (тренажер), которое используется в работе, однако находится вне рабочего места)
Подготовка к организационным инновациям	Организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ деятельности предприятия

Анализируя типы программ внутрифирменного обучения, необходимо выделить два основных направления: традиционное и интегрированное, совмещенное с организационным развитием, таблица 2 [3].

Консультант, который функционирует в учебных заведениях последипломого образования, значительно отличается от учителя в школе или преподавателя ВУЗа. Его аудиторией являются взрослые люди, которые имеют определенный профессиональный и жизненный опыт. Существуют специфические нюансы обучения данного вида аудитории. Взрослая аудитория высокомотивирована на процесс обучения, что является явным преимуществом. Данная категория учащихся осознает потребность в обучении, формирует определенные цели, а также имеет сферы возможного применения полученных знаний. Преподавателю необходимо владеть информацией о каждом слушателе, к примеру, индивидуальные особенности, склонности, цели, для эффективного взаимодействия. Преподавателю важно разработать качественную программу обучения, которая позволит слушателям, после окончания процесса обучения, продвинуться по карьерной лестнице. Также не стоит забывать об особенностях психических функций взрослых людей. Как известно взрослый человек более утомляем, ему требуется большее время для концентрации внимания, память его в среднем менее объемна, чем у школьника или студента. Однако взрослый человек имеет особое преимущество – высокоразвитые навыки мышления. Преподавателю следует продумать и структурировать учебную программу так, чтобы максимально использовать сильные стороны аудитории для усвоения учебного материала.

## Направления внутрифирменного обучения персонала

Параметры	Традиционное обучение	Интегрированное обучение
Объект	Отдельный руководитель	Группы, межгрупповые связи, руководитель и группа
Цель обучения	Рациональность, эффективность	Приспособление, изменение, информирование
Содержание	Основы управленческих знаний и навыков	Коммуникативные навыки, умения решать проблемы
Обучающиеся	Руководители младшего и среднего звена	Все руководители вплоть до высшего звена
Стиль обучения	Исходит из предметов и особенностей преподавателей	Исходит из особенностей участников, их опыта, проблем, отношений и умений консультантов
Форма проведения обучения	Семинары, курсы	Свободный выбор форм
Участие в подготовке учебных и других программ	Участники не включены в составление учебных программ	Руководители принимают участие в составлении программ обучения
Направленность	Ориентация на знания, которые могут пригодиться в будущем	Ориентация на конкретное изменение
Активность участников	Как правило, малоактивны	Как правило, очень активны

**Выводы.** Базовое образование работников не всегда свидетельствует об их высокой квалификации. Предприятия, которые используют систему внутрифирменного обучения, занимают лидирующие позиции в условиях рыночной конкуренции. Эффективность процесса обучения достигается в том случае, если проанализирована потребность в обучении, выявлены основные цели, определена перспектива достижения желаемых результатов, поставлены конкретные сроки, рассчитаны затраты и подготовлена качественная программа повышения квалификации.

## Список литературы

1. Куприянчук, Е. В. Управление персоналом : ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: учеб. пособие для вузов / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – Москва: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 255 с.
2. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е.Б. Моргунов. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 424 с.
3. Маслова, В.М. Управление персоналом : толковый словарь / В.М. Маслова. – Москва: Изд.-торг. корпорация «Дашков и К», 2011. – 120 с.
4. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: регламентация труда: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, Г.А. Мамед-Заде, Т.А. Родкина. – Москва: ЭКЗАМЕН, 2003. – 480 с.
5. Внутрифирменное обучение как технология развития кадрового потенциала предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://otherreferats.allbest.ru/management/00029742\\_0.html](https://otherreferats.allbest.ru/management/00029742_0.html)
6. Зорина, М.С. Социально-экономическая составляющая гуманизации

- образовательного процесса в современном техническом вузе / М.С. Зорина // Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. – 2017. – № 2 (9). – С. 25.
7. Мешков, А.В. Актуальные вопросы взаимосвязи технической и экономической подготовки студентов в условиях современной системы образования / А.В. Мешков, И.А. Бондарева, Н.В. Водолазская // АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ АГРОИНЖЕНЕРИИ В XXI ВЕКЕ: Матер. Межд. науч.-практ. конф., посвященной 30-летию кафедры технической механики конструирования машин. – 2018. – С. 582-586

УДК [005.6:159.923]-027.236

**Е.М. Карпенко**

*ГОУ ВПО «Луганский национальный университет имени Тараса Шевченко»,  
Луганск, Луганская Народная республика*

***E.M. Karpenko***

*Luhansk Taras Shevchenko National  
University,  
Lugansk, Lugansk People's Republic*

## **ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

### **THE PERSONALITY OF THE LEADER AS A FACTOR OF EFFECTIVE MANAGEMENT**

*Аннотация. В статье рассматривается влияние личностных качеств руководителя на процесс управления человеческими ресурсами, процесс формирования команды. Проанализирована роль так называемых «soft skills» в формировании личности современного управленца и их влияние на профессиональную деятельность. Определена роль эмоционального интеллекта в структуре личности.*

*Ключевые слова: управление персоналом, руководитель, личность, эмоциональный интеллект, «soft skills».*

*Abstract. In the article the influence of personal qualities of the manager on the process of human resource management, the process of forming a team is examined. The role of so-called soft skills in the formation of the personality of a modern manager and their influence on professional activity is analyzed. The role of emotional intelligence in the structure of personality is defined.*

*Keywords: HR management, leader, personality, emotional intelligence, «soft skills».*

**Постановка проблемы.** Исследование роли личностных качеств руководителя в процессе управления персоналом является одной из ключевых проблем теории управления человеческими ресурсами. Особую актуальность этот вопрос приобретает в современных условиях трансформации трудовых отношений, отношений в социальной среде, отношений между руководителем и подчиненным, которые выстраиваются на фоне общественных и экономических преобразований.

В современных условиях профессионализм и компетентность, высокий уровень знаний и навыки руководителя являются важным условием совершенствования управленческих функций на всех уровнях. Руководитель

любого уровня должен соответствовать целому перечню концептуальных требований, прежде всего, обладать высоким уровнем профессионализма, в состав которого входит:

- владение специальными знаниями и способность их применения для решения реальных задач;
- стремление передать свои знания и опыт другим работникам для создания эффективных систем и процессов;
- соблюдение профессионального кодекса поведения;
- способность к обновлению профессиональных знаний, навыков и личностных качеств.

Однако сегодня ощущается острая потребность в подготовке нового поколения менеджеров, способных владеть не только интеллектуальным и профессиональным потенциалом, но и быть архитекторами социальных процессов, что предполагает владение знаниями психологии личности и обладание коммуникативными компетенциями. На наш взгляд, это должно стать приоритетной составляющей профессиональной деятельности и подготовки руководителя.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Большой вклад в формирование современных научных подходов к определению роли личности руководителя в процессе управления внесли такие ученые, как: В. Зигерт, А. Кибанова, Л. Ланг, И. Марченко, А. Файоль, В. Шепель, Т. Гриценко, Л. Скибицкая и др.

Актуальность подобных исследований связана с возрастанием роли и значения личностных характеристик руководителя в управлении коллективом, в обеспечении социально-психологического климата. Заметим, что психологический климат в производственных коллективах считается одним из важнейших факторов, который определяет эффективность их деятельности.

Несмотря на содержательные наработки в этой сфере, роль социальных навыков «soft skills» в структуре личности современного руководителя освещена фрагментарно и требует дальнейшего изучения.

**Целью исследования** является изучение понятия «soft skills», исследование влияния этих навыков на формирование личности руководителя и на процесс управления.

**Основные результаты исследования.** В результате анализа научных публикаций были выделены следующие профессиональные компетенции современного менеджера:

- профессиональная мотивация;
- эмоциональный интеллект;
- тайм-менеджмент;
- саморазвитие;
- профессиональные навыки;
- «soft skills».

Развитие «soft skills», наращивание человеческого капитала, создание системы управления талантами стали основой современного управленческого мышления. Заметим, что отечественные и зарубежные исследователи теории

управления, а также управленцы-практики, обращают особое внимание именно на развитие «soft skills» в структуре личности руководителя. По словам Грега Нетланда, президента ИТ-подразделения компании «New Boston Systems», 70% менеджеров делают бизнес с помощью «soft skills», и на сегодняшний день владение этими навыками получило большую актуальность, чем пять лет назад [1, с. 60].

Современный руководитель выступает в роли инициатора открытого общения, который способен донести идею до масс в доступной форме. На эффективность управленческой деятельности существенное влияние оказывает также способность руководителя не только говорить, но слушать. Зарубежные исследователи выделяют два типа проблем, с которыми сталкиваются организации в процессе своего существования: технические, то есть алгоритм решения таких проблем существует, и адаптивные. Именно для решения адаптивных проблем не существует адекватных решений, и это требует высокого уровня знаний и приобретения новых навыков от руководителя.

Можно с уверенностью утверждать, что степень овладения «soft skills» определяет стиль руководства. Под понятием «soft skills» (от англ. «soft skills» - мягкие навыки) следует понимать социальные навыки личности, которые могут быть классифицированы как межличностные, как взаимодействие лидерских качеств, организационных навыков и умение общения. Значительная часть ученых к группе этих навыков причисляет коммуникативные и управленческие:

- установление межличностных отношений;
- проведение переговоров, навыки убеждения, владение ораторским искусством и презентационными навыками, ведение дискуссий;
- принятие решений, создание эффективных команд с учетом культурных различий, решение конфликтных ситуаций[4, с. 54-55].

Потребность в развитии «soft skills» исчерпывается не только требованиями повседневности, овладение этими навыками предполагает, прежде всего, овладение навыками работы в команде. Личность руководителя непосредственно влияет на формирование команды, на фазы конфликта и сотрудничества, на межличностные связи и коммуникации. Для работы в команде руководитель должен быть зрелой личностью, обладать саморегуляцией, обладать умением анализировать ситуацию и адекватным ее восприятием, быть заинтересованным в сотрудничестве и получении обратной связи, способным организовывать и контролировать совместную деятельность.

Работа в команде, нахождение единомышленников начинается с процесса саморегуляции. Собственно саморегуляция имеет несколько составляющих: самосознание, рефлексия, интерпретация. Успешный руководитель должен точно осознавать свое влияние на других, то есть анализировать ситуацию в ее целостности (интерпретация), свою роль в этой ситуации (рефлексия) и свои установки, ценностную ориентацию, комплексы, мировоззрение (самосознание), которые, с точки зрения его личности, привели к той или иной ситуации. Важным компонентом самосознания является самооценка, которая может быть адекватной, завышенной или заниженной, и которая обуславливает поведение руководителя. Если самооценка завышена, руководитель

отказывается от рефлексии и самоанализа. При заниженной самооценке главной становится рефлексия и любая ситуация интерпретируются через внешний локус контроля. Человек, на которого руководитель каким-то образом повлиял, никогда в будущем не останется в отношении к нему нейтральным, он или поддерживает руководителя или работает против него [2, с. 92 – 93].

Поэтому эффективное управление предполагает как самоанализ, так и развитие «soft skills». Существует множество аргументов в пользу овладения «soft skills». Приведем один из них, если в начале карьеры для выполнения профессиональных задач достаточно только технических навыков, то с возрастанием роли личности в организации и усилением конкурентной борьбы с соперниками, которые обладают схожими техническими навыками, преуспеет тот, кто имеет в своем арсенале набор социальных черт личности: коммуникабельность, командный дух, поведенческая компетентность. В зарубежной практике, при наличии вакансии и нескольких претендентов на нее, разница между которыми заключается в том, что один из них хорошо разбирается в технологии производства, а другой – знаком с ней в общих чертах, но обладает навыками общения с людьми, предпочтение будет отдано последнему [3, с. 129].

Очерчивая круг навыков, необходимых современному руководителю, следует остановиться на концепции эмоционального интеллекта, предложенной в 1990 году П. Селовеем и Дж. Майером. Понятие эмоционального интеллекта определяется как конструкт, который состоит из ментальных способностей человека: идентификация и выражение эмоций, регуляция эмоций, использование эмоциональной информации в мышлении и управленческой деятельности. Дальнейшие исследования выявили значительное совпадение факторов эмоционального интеллекта и «soft skills». В рамках разработки концепции Д. Гоулманом было определено, что успех руководителя объясняется его интеллектом, в частности когнитивными навыками. Однако, чем выше уровень менеджера в системе управления, тем весомее место эмоционального интеллекта в его профессиональной деятельности. Это подтверждается совместными исследованиями Стэнфордского исследовательского института и Фонда Карнеги Мелона среди генеральных директоров компаний. Анализ этих работ свидетельствует, что длительный и стабильный успех руководителя компании на 25% определяется наличием технических навыков, 75% – наличием «soft skills» [5, с. 76-78].

Исследования ученых университета Огайо свидетельствуют, что 20% успеха руководителя базируется на наличии интеллектуальных способностей: способности к обучению, познанию, остальные 80% – основаны на способности оценивать себя и взаимодействовать с другими людьми [6, с. 60-61].

То есть руководители с высоким уровнем «soft skills» способны создавать разветвленные сети коммуникаций, сочетание эмоционального и когнитивного интеллекта является мощным стимулом к профессиональному успеху, позволяет руководителю принимать, определять и управлять собственными эмоциями и эмоциями подчиненных, дает толчок к саморазвитию [4, с. 52-53].



Современное общество, производство, рынок труда, товаров и услуг отличаются высокой степенью динамизма. Эти принципиально новые условия обуславливают изменение роли образования, которое становится определяющим фактором развития, эффективности производства, качества кадрового потенциала, в конечном итоге, качества жизни, и выдвигают качественно новые требования к подготовке руководящих кадров

Несмотря на то, что профессионального образования сегодня ориентировано на подготовку специалистов нового типа, с профессиональными знаниями инновационного характера и способностью их использовать для решения практических задач на основе саморазвития, современная система управленческого образования не ориентирована на формирование и развитие «soft skills». В этом контексте можно сформулировать такие проблемные аспекты:

- формирование устойчивого несоответствия между растущими требованиями к качеству профессиональной подготовки управленческих кадров и традиционными подходами;

- потребность современной экономики в подготовке менеджеров с высоким уровнем сформированности «soft skills» не имеет достаточного теоретического и методического обеспечения процесса формирования этих навыков;

- индивидуалистический и конкурентный характер современной профессиональной подготовки исключает развитие умений работы в команде, совместного взаимодействия, обмена опытом, принятия совместных решений;

- в основе теоретической подготовки менеджеров должен быть управленческий опыт и, наоборот, углубленные теоретические знания способствуют переосмыслению собственного опыта

- традиционные методы подготовки и переподготовки руководящих кадров сосредотачиваются вокруг бизнес образования, только в последнее время наблюдается внесение в отдельные образовательные программы дополнительных методов руководства развитием: коучинг, наставничество и другие [2, с. 101].

**Выводы.** Таким образом, эффективная деятельность организации, предприятия, развитие экономической сферы общества обусловлено характером управленческой деятельности человека. Современные условия повышают требования к личности руководителя, расширяют круг составляющих его личности, выдвигая на передний план социальные и общественно значимые навыки. На современном этапе важным является изучение сложной совокупности потенциальных характеристик личности руководителя, которые обусловят его профессиональный успех, саморазвитие, формирование индивидуального стиля общения.

### Список литературы

1. Алехина, О.О. Влияние руководителя на эффективность управления производством и персоналом / О.О. Алехина, Ф. Удалов, И. Кулагина // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №1. – С.60-65.

2. Борисова Н. Роль коучинга в управлении персоналом / Н. Борисова // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №11. – С. 91-101.
3. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 512 с.
4. Шкуть О. Мифы о руководителях / О. Шкуть // Управление персоналом. – 2012. – №6 (225). – С. 52-55.
5. Hard или soft skills: что важнее для менеджера? // Мир МВА. – № 2011. – № 2. – Р. 76-78.
6. Kirch D.P. The benefits of emotional intelligence in accounting firms / D.P. Kirch, M.L. Tucker, C.E. Kirch // The CPA Journal. – 2001. – № 71(8). – Р. 60-61

**УДК 331.108**

**И.А. Кондаурова,**

**В.А. Геммерлинг**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

**I.A. Kondaurova,**

**V.A. Gemmerling**

*Donetsk National Technical University,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

## **РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT AS A FACTOR OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS**

*Аннотация. В статье приведены основные особенности развития человеческих ресурсов в современных условиях. Рассмотрена специфика человеческих ресурсов как составляющего компонента системы экономических ресурсов предприятия. Проанализировано влияние мероприятий по развитию человеческих ресурсов на повышение конкурентоспособности предприятия.*

*Ключевые слова: развитие, человеческие ресурсы, фактор, конкурентоспособность.*

*Abstract. The article describes the main features of human resources development in modern conditions. The specifics of human resources as a component of the enterprise economic resources system are considered. The influence of measures for the development of human resources on the enterprise competitiveness increasing is analyzed.*

*Keywords: development, human resources, factor, competitiveness.*

**Постановка проблемы.** В современных условиях развития экономики, на фоне постоянного усиления конкурентной борьбы, возникает необходимость переосмысления роли человеческих ресурсов в обеспечении конкурентных преимуществ организации. Человеческий капитал становится основным ресурсом, позволяющим предприятию достигать успеха на рынке в долгосрочной перспективе. В настоящее время работники предприятия – это не просто исполнители возложенных на них обязанностей, они становятся

стратегическим ресурсом организации, ключевым фактором ее конкурентоспособности. В связи с этим, важнейшей задачей повышения конкурентоспособности современного предприятия становится развитие человеческих ресурсов в соответствии со спецификой деятельности конкретной организации.

Актуальность исследования обусловлена тем, что правильная расстановка приоритетов в управлении ресурсами современного предприятия, акцентирование внимания на развитии человеческих ресурсов, способствуют повышению конкурентоспособности и экономической устойчивости предприятия. Перед руководством современных предприятий стоит сложная задача по созданию и укреплению конкурентных преимуществ на основе новых подходов к развитию человеческих ресурсов. Необходимым условием внедрения инноваций на современных предприятиях становятся творческие способности персонала, его мотивированная активность по достижению целей организации. При этом человеческие ресурсы становятся основным фактором производства, оказывающим существенное влияние на все остальные ресурсы предприятия.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** В экономической науке существует большое количество исследований, рассматривающих различные подходы к развитию человеческих ресурсов. Исследованием проблем управления и развития человеческих ресурсов занимались многие известные ученые. Среди иностранных авторов в этой области необходимо отметить работы П. Друкера, М. Армстронга, М. Мескона. В отечественной литературе особого внимания заслуживают труды Ю.Г. Одегова, О.С. Виханского, А.Я. Кибанова. Современные российские ученые также уделяют большое внимание вопросам развития человеческих ресурсов, их эффективности, а также влиянию развития персонала на конкурентоспособность предприятия. Рассмотрим подробнее несколько работ, посвященных исследуемой проблеме.

В работе [2] обосновывается значимость человеческих ресурсов, их инновационного потенциала для развития предприятий строительной отрасли. Рассматриваются мероприятия по развитию инновационного потенциала персонала, а также способы оценки эффективности инвестиций, направляемых на развитие человеческих ресурсов.

В статье [1] исследуется значение фактора человеческих ресурсов для обеспечения конкурентоспособности, применительно к предприятиям нефтегазового сектора экономики. Предложена концепция перехода от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами, намечены пути реализации данной концепции.

В работе [3] обосновывается необходимость формирования конкурентных преимуществ для выживания в современных условиях динамически развивающегося рынка. Развитие человеческого капитала представлено как фактор повышения конкурентоспособности. Приводятся рекомендации по совершенствованию управления конкурентоспособностью предприятий на основе развития человеческого капитала.

Следует отметить, что в большей части исследований недостаточно внимания уделено специфике человеческих ресурсов и их взаимосвязи с другими экономическими ресурсами предприятия на современном этапе развития экономики. Теоретические вопросы относительно влияния фактора развития человеческих ресурсов на повышение конкурентоспособности современного предприятия, а также на его экономическую устойчивость в целом, остаются недостаточно изученными.

Выделение нерешенной проблемы. Несмотря на множество научных работ и исследований, посвященных вопросам развития человеческих ресурсов и влияния данного процесса на повышение конкурентоспособности предприятия, стремительное развитие и структурная перестройка современной экономики приводит к необходимости постоянного уточнения теоретических основ и практических аспектов эффективного развития человеческих ресурсов для создания и укрепления конкурентных преимуществ предприятия.

**Цель исследования** заключается в уточнении специфики человеческих ресурсов как составляющего компонента системы экономических ресурсов предприятия, а также в определении влияния мероприятий по развитию персонала на повышение конкурентоспособности предприятия.

**Основные результаты исследования.** В современной экономике, а эпоху развития инновационной деятельности, человеческие ресурсы приобретают ключевое значение. Их уже нельзя рассматривать просто как один из видов экономических ресурсов предприятия. Человеческие ресурсы становятся основным фактором производства, оказывающим значительное влияние на все остальные экономические ресурсы предприятия [4, с. 43]. Тем не менее, человеческие ресурсы также испытывают влияние со стороны прочих ресурсов предприятия. При этом развитие человеческих ресурсов становится определяющим фактором развития всех остальных ресурсов предприятия. На рисунке 1 представлена взаимосвязь основных ресурсов предприятия.

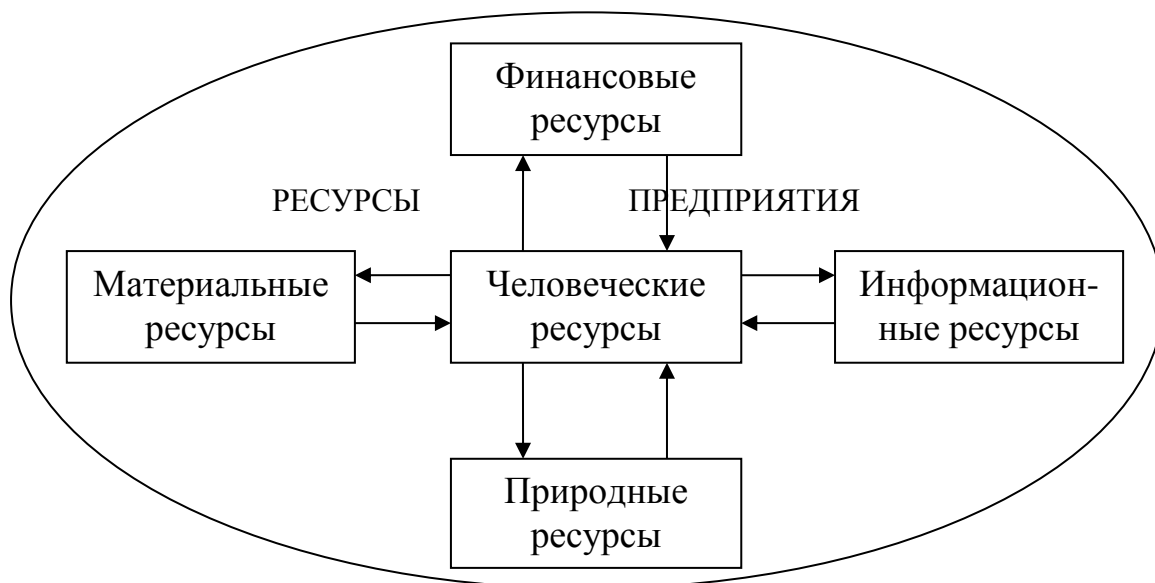


Рис. 1. Взаимосвязь основных ресурсов предприятия

Рассмотрим взаимное влияние человеческих, финансовых, материальных, информационных и природных ресурсов более подробно. Для осуществления производственно-хозяйственной деятельности предприятие изначально располагает необходимыми финансовыми ресурсами. Грамотное использование этих ресурсов целиком и полностью зависит от персонала организации. Мастерство финансовых менеджеров позволяет не только правильно распределять средства, но и находить дополнительные источники финансирования. В свою очередь, финансовое состояние предприятия определяет его возможности по привлечению высококвалифицированных кадров, развитию персонала и выплатам достойного вознаграждения за трудовую активность [5, с. 271].

Материальные ресурсы используются персоналом предприятия в процессе производственной деятельности. Умелое обращение с оборудованием и рациональное расходование материалов во многом зависят от квалификации персонала. Формирование и перераспределение необходимых для производства материальных ресурсов также выполняется работниками предприятия на разных уровнях управления организацией. При этом материальные ресурсы также оказывают определенное влияние на персонал организации. Например, использование современного высокотехнологичного оборудования повышает удовлетворенность работников своим трудом, мотивирует к дальнейшему развитию и совершенствованию.

Информационные ресурсы имеют огромное значение для современного предприятия. При этом поиск, обработка и использование информации осуществляется персоналом организации, от квалификации которого зависит качество данной работы. Сотрудники предприятия формируют также исходящую информацию, предназначенную для контрагентов организации, создают соответствующий образ компании в информационном пространстве. В свою очередь, информация о предприятии способствует привлечению необходимого персонала соответствующей квалификации, позволяет обучать и развивать сотрудников организации в заданном направлении.

Природные ресурсы в той или иной мере используются всеми предприятиями, однако наибольшее значение приобретают для добывающих компаний. Здесь также можно отметить все возрастающее влияние человека на изменение и преобразование окружающей природной среды. Природные ресурсы также в определенной мере воздействуют на людей, определяя специфику экономической деятельности конкретных регионов.

Таким образом, человеческие ресурсы занимают центральное место в системе взаимодействия экономических ресурсов предприятия, во многом определяя их эффективное и рациональное использование. При этом развитие человеческих ресурсов приобретает стратегически важное значение. Именно человеческие ресурсы в современной экономике становятся ключевым фактором, определяющим конкурентоспособность предприятия. Мероприятия по развитию человеческих ресурсов способствуют интенсификации использования всех остальных видов ресурсов, выводя предприятие на качественно новый уровень.

Рассмотрим позитивный экономический эффект от развития человеческих ресурсов предприятия (рис. 2). Инвестиции, направленные на развитие человеческих ресурсов, способствуют увеличению стоимости предприятия за счет роста стоимости нематериальных активов. Для оценки человеческого капитала используется специальная методика, суть которой заключается в определении индекса человеческого капитала (Human Capital Index – HCI) на основе анализа более тридцати показателей, отражающих эффективность работы персонала, затраты на материальное стимулирование, уровень мероприятий по подбору персонала и другие параметры [7]. Индекс человеческого капитала для современных компаний является одним из основных показателей роста стоимости акций, позволяет спрогнозировать перспективное увеличение акционерного капитала [6].

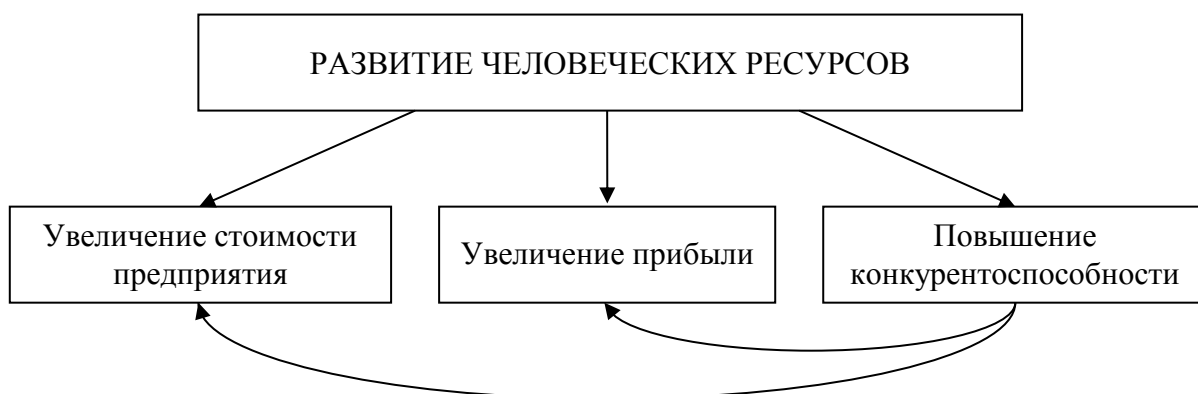


Рис. 2. Экономический эффект от развития человеческих ресурсов

Развитие человеческих ресурсов также способствует увеличению прибыли предприятия за счет роста производительности труда, снижения уровня текучести кадров, повышения качества продукции, внедрения инноваций, повышения эффективности использования капитала предприятия [2, с. 31]. Тем не менее, довольно сложно определить количественный показатель возврата от инвестиций в развитие человеческих ресурсов, что является одной из причин недостаточного финансирования данной области. Руководство большинства современных предприятий все еще настороженно относится к финансовым вложениям в развитие человеческого капитала, несмотря на то, что выгоды от данных вложений интуитивно понятны.

Мероприятия по развитию человеческих ресурсов также приводят к повышению конкурентоспособности предприятия благодаря увеличению творческой активности персонала, внедрению новых технологий и повышению организационной культуры в целом. Развитие персонала способствует созданию и укреплению конкурентных преимуществ предприятия. Одним из проявлений наличия у предприятия конкурентных преимуществ является более высокая прибыль в сравнении с предприятиями-конкурентами. При этом конкурентное преимущество может не отражаться наличием более высокой прибыли в рассматриваемом периоде, так как предприятие направляет

дополнительные средства на материальное стимулирование и развитие персонала [3].

В свою очередь, развитие конкурентных преимуществ организации приводит к расширению рынков сбыта, у предприятия появляется возможность осваивать новые виды продукции, повышается экономическая стабильность предприятия, что в конечном итоге способствует увеличению прибыли в долгосрочной перспективе. Повышение конкурентоспособности также способствует увеличению стоимости самого предприятия благодаря улучшению имиджа фирмы, что проявляется в виде роста цен на акции компании. Таким образом, прослеживается четкая взаимосвязь между развитием человеческих ресурсов, увеличением конкурентоспособности, ростом стоимости предприятия, увеличением прибыли и повышением экономической устойчивости предприятия в целом.

Персонал современных предприятий должен обладать способностями к постановке новых актуальных задач, находить творческие пути их решения, активно действовать для достижения целей организации. При этом важнейшей задачей руководства предприятия становится развитие человеческих ресурсов в соответствии с возросшими требованиями, мотивирование сотрудников к инициативному труду, успешному освоению нового оборудования и внедрению современных технологий производства.

Таким образом, система управления человеческими ресурсами современного предприятия должна включать комплекс разнообразных инструментов, направленных на развитие человеческих ресурсов с учетом специфики конкретной деятельности, стратегических целей организации и учитывать интересы работников предприятия. Эффективность проводимых мероприятий по развитию человеческих ресурсов во многом определяет творческую активность персонала, мотивацию к труду, повышение качества выполняемой работы, что в конечном итоге будет способствовать улучшению результатов всей производственно-хозяйственной деятельности предприятия, повышая при этом его конкурентоспособность.

**Выводы.** В работе рассмотрены основные особенности развития человеческих ресурсов в современных условиях. Предложена схема, наглядно отражающая взаимосвязь человеческих ресурсов с прочими ресурсами современного предприятия. Установлено, что развитие человеческих ресурсов способствует повышению эффективности использования всех остальных ресурсов предприятия, повышая его конкурентоспособность и экономическую устойчивость. В дальнейшем планируется уточнение предложенной схемы с учетом дополнительных факторов, оказывающих влияние на развитие человеческих ресурсов.

### Список литературы

1. Балаба, А.В. Человеческие ресурсы как фактор конкурентоспособности предприятия // Компетентность. – 2012. – №2(93). – С. 46–49.
2. Барбарская, М.Н. Оценка эффективности инвестиций, направленных на развитие инновационного потенциала человеческих ресурсов строительных организаций / М.Н. Барбарская, Е.В. Савоскина // Человеческие ресурсы: проблемы инновационного

- развития и использования: сб. науч. тр. – Вып. 5. – Кемерово, 2016. – С. 28–32.
3. Квасов, И.А. Влияние человеческого капитала на конкурентоспособность социально-экономической системы [Электронный ресурс] / И.А. Квасов, Н.В. Левина // Интернет-журнал «Наукоедение». – 2015. – Т.7. – №2. – Режим доступа: <https://naukovedenie.ru/PDF/14EVN215.pdf>
  4. Макашева, Н.П. О развитии человеческих ресурсов в нефтегазовой отрасли / Н.П. Макашева, Ю.С. Макашева // Вестник Томского государственного университета. – 2015. – №2(30). – С. 43–58.
  5. Пономарев, И.Ф. Мотивация персонала как фактор повышения конкурентоспособности предприятия / И.Ф. Пономарев, В.А. Геммерлинг // Актуальные проблемы социально-трудовых отношений: матер. Всероссийской науч.-практ. конф. с межд. участием. – Махачкала: НИЦ «Апробация», 2016. – С. 271-272.
  6. Шахбазов, А. Инвестиционная привлекательность компаний и человеческий фактор [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-executive.ru/community/magazine/694261-andrei-shahbazov-investitsionnaya-privlekatel'nost-kompanii-i-chelovecheskii-faktor>
  7. Human Capital Index 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-benchmarking.ru/hci>

**УДК 331.101**

**И.А. Кондаурова,**

**Д.В. Плотникова**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

**I.A. Kondaurova,**

**D.V. Plotnikova**

*Donetsk National Technical University,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **MODERN APPROACHES TO MANAGEMENT ENTERPRISE PERSONNEL**

*Аннотация. В статье проанализированы подходы к трактовке понятия «управление персоналом», изучены основные структурные элементы системы управления персоналом. В ходе исследования выявлены актуальные проблемы, и разработаны практические рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в современных условиях.*

*Ключевые слова: управление, система управления, персонал, модель.*

*Abstract. The article analyzes the approaches to the interpretation of the concept of «personnel management», studied the basic structural elements of the personnel management*



*system. During the research, topical problems were identified, and practical recommendations were developed to improve the system of personnel management in modern conditions.*

*Keywords: management, management system, personnel, model.*

**Постановка проблемы.** На сегодняшний день, в условиях динамично развивающейся рыночной среды и поведенческой экономики, предприятию, которое стремится быть конкурентоспособным, необходимо повышать эффективность управления персоналом. Следовательно, возникает потребность в решении ряда проблем, и разработке действенных мероприятий в данной сфере.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Изучению проблем в области управления персоналом посвящены работы А. Егоршина, В. Веснина, А. Кибанова и др. [1-3]. Однако, на сегодняшний день данный вопрос является актуальным и до конца не решенным.

**Целью** данного исследования является разработка комплекса мероприятий, позволяющих минимизировать отрицательное влияние проблемных явлений в области управления персоналом.

**Основные результаты исследования.** В современных условиях, успех деятельности любой организации тесно связан с эффективностью работы сотрудников. Это обусловлено с тем, что уровень экономики стран определяется не объемом затрат и численностью дешевой рабочей силы, а качеством профессиональных кадров и уровнем их специализации, которые формируют предпосылки для инновационного развития.

Следовательно, точно организованный процесс управления персоналом, который включает в себя набор, оценку, распределение, контроль и мотивацию сотрудников, является одним из важных шагов на пути к достижению целей организации.

Термин «управление персоналом» в ходе своего развития, претерпел модификацию. Так, в начале XX века он применялся исключительно для описания функции управления. В конце XX века в начале XXI века в критериях работы предприятий и органов государственного управления наблюдались значительные перемены, следовательно, изменились и взгляды на управление персоналом [4].

Особый интерес вызывают подходы к трактовке данного понятия (табл.1).

Анализ данных подходов позволяет сделать вывод, о различиях во взглядах авторов при трактовке данного понятия. Например, П. Егоршин и В. Веснина делают акцент на эффективном использовании внутреннего потенциала сотрудника, в то время как Д. Спиридонов говоря об управлении персоналом, отмечает его важную роль в обеспечении эффективного и устойчивого развития предприятия. В свою очередь отличительной чертой определения И. Матвеевой является обоснование поэтапных стадий управления персоналом [4, 6].

Трактовки понятия «управление персоналом» [1, 2, 4]

Автор	Трактовка
А. Егоршин	Управление персоналом – специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, входящий в определенные социальные группы.
В. Веснин	Управление персоналом – это управление человеком в обитании, направленное на обеспечение условий для эффективного использования его интеллектуальных и физических возможностей, укреплении трудовых отношений, мотивации и получение от работников максимальной отдачи.
Д. Спиридонов	Управление персоналом – это сфера деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений, направленная на повышение эффективности работы организации за счет повышения эффективности работы ее сотрудниками, психологическими, правовыми, экономическими и социальными методами.
И. Матвеева	Управление персоналом представляет собой совокупность механизмов, принципов, форм и методов воздействия на формирование, развитие и использование персонала организации, реализуемых как ряд взаимосвязанных направлений и видов деятельности.

Таким образом, уточнив данное понятие, можно сделать вывод, что управление персоналом – это система приемов и методов организации управления персоналом, направленная на достижение корпоративных целей, и обеспечения рационального использования человеческих ресурсов и повышение эффективности работы организации.

Система управления персоналом имеет сложную структуру и состоит из нескольких подсистем (рис.1).

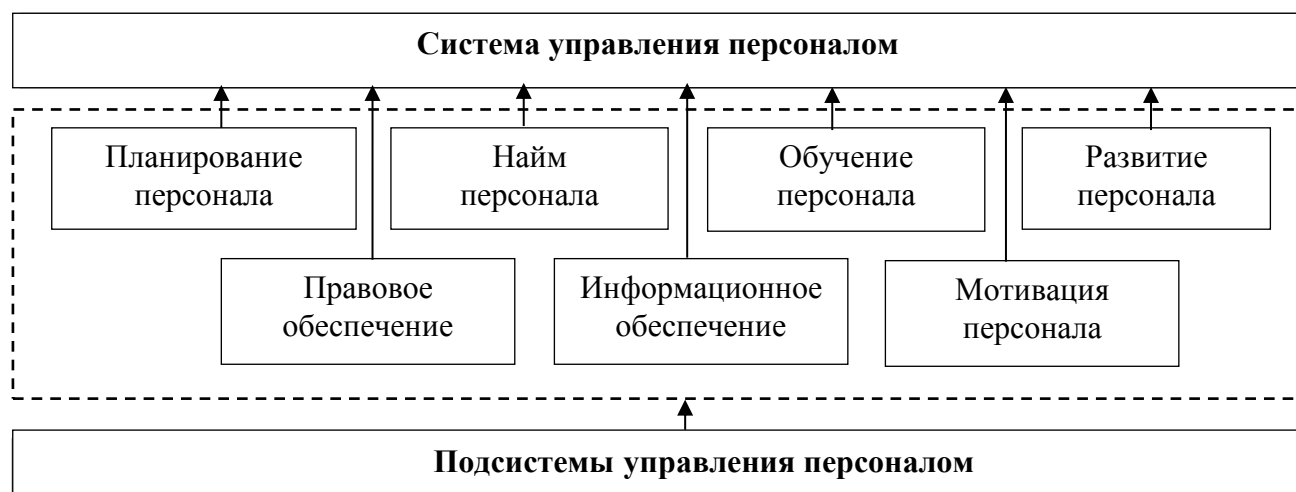


Рис.1. Система управления персоналом [6]

Подсистема планирования персонала включает кадровую политику и мероприятия по управлению персоналом, развитие кадрового потенциала, тесную взаимосвязь с рынком труда, расчет потребности в персонале.

Подсистема найма характеризует набор и отбор кандидатов на должности, учет приема и увольнений, управление занятостью.

Подсистема обучения персонала включает подготовку и переподготовку сотрудников, адаптацию новых работников, управление карьерой. С данной подсистемой тесно связана подсистема развития, так как нацелена на избежание противоречий и конфликтов на рабочих местах, стимулирование творческого потенциала сотрудников, повышение их профессионального уровня.

Важным элементом системы управления персоналом является подсистема мотивации, цель которой – в стимулировании и поощрении работников.

Также неотъемлемыми частями являются подсистемы правового и информационного обеспечения. Первая направлена на выявление и своевременное решение проблем в трудовых отношениях, а вторая – на ведение учета и статистических данных, обеспечение сотрудников своевременной, актуальной, точной и достоверной информацией.

Таким образом, можно сделать вывод, что понятие «управление персоналом» является динамичным, в силу того, что предприятие – это открытая система, на которую оказывают влияние различные факторы макро и микроокружения.

Это обуславливает то, что на сегодняшний день, в области управления персоналом существует ряд проблем. К их числу можно отнести:

1. Низкий уровень материального стимулирования;
2. Ухудшение качества и условий труда;
3. Отсутствие мероприятий по совершенствованию труда;
4. Ограничение персонала в доступе к процессу управления;
5. Необходимость совершенствования системы нематериального стимулирования сотрудников.

Следовательно, существует необходимость разработки действенной системы мероприятий, которые способствовали бы повышению эффективности управления персоналом на предприятиях.

По нашему мнению, данный комплекс мероприятий должен, прежде всего, включать методологическую базу управления персоналом, а также способствовать решению текущих проблем и быть гибким и стратегически ориентированным (рис.2).

Прежде всего, при совершенствовании системы управления персоналом необходимо уделить особое внимание ее основополагающим принципам. К числу базовых принципов относят: принципы научности, единства, демократического централизма, отбора, подбора и расстановки кадров, единоначалия, линейного, функционального и целевого управления.

Однако, в современных условиях развития экономики, все большее значение приобретают принципы, ориентированные на личность каждого сотрудника, позволяющие повысить качество труда и степень удовлетворенности работников. Таким образом, управление персоналом на предприятии должно формироваться исходя из принципов ориентации на стратегический подход к управлению персоналом, социального партнерства,

демократизации управления, повышения качества трудовой жизни, непрерывное совершенствование профессиональных качеств работников, а также инвестирования в человеческий капитал.



Рис.2. Комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом [составлено авторами]

Следовательно, требуют модификации и подходы к управлению персоналом: в условиях поведенческой экономики руководители должны использовать не технократический подход в управлении кадрами, а гуманистический. Это позволит снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников, повысить результативность производства, и создаст предпосылки для эффективной мотивации сотрудников [7].

**Выводы.** Таким образом, в современных условиях, управление персоналом – это совокупная модель действий, которые направлены на достижение целей предприятия, подвержены влиянию внутренней и внешней среды, и находятся в тесной взаимосвязи друг с другом.

Кроме того, основой совершенствования системы управления персоналом является рационализация трудового потенциала сотрудников, развитие мотивационной сферы, трудовых навыков и инициатив, профессиональных качеств и знаний. Деятельность предпринимателя должна быть направлена на формирование инновационного потенциала работника, который мог бы решать нестандартные задачи в условиях динамично развивающейся внешней среды организации [5].

Также следует учитывать важность обратной связи в коллективе, это позволит принимать наиболее верные управленческие решения, разрабатывать

стратегию, получать точную, достоверную и своевременную информацию от всех подразделений. Важен акцент на преодоление дистанцирования, соответственно создание корпоративной культуры и комфортных условий труда.

Немаловажным фактором экономического развития предприятия является формирование творческого коллектива, в котором каждый сотрудник – полноценно развитая личность. Взаимодействие руководства предприятия и персонала, основывающееся на оперативной, достоверной и актуальной информации будет способствовать улучшению условий труда, предоставлять больше возможностей каждому члену коллектива внести собственный вклад в развитие компании.

Управление персоналом на основе подходов, которые непрерывно совершенствуются благодаря основополагающим принципам менеджмента, будет повышать степень эффективности производства, а детальный анализ влияния внешней среды позволит сформировать гибкую стратегию развития предприятия, снизить риски, и повысить материальное благосостояние рабочих.

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенный комплекс мероприятий будет способствовать совершенствованию системы управления персоналом в настоящих условиях.

### Список литературы

1. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2011. – 688 с.
2. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
3. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов [и др.]. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
4. Настинова, Ц.С. Управление персоналом в современных условиях / Ц.С. Настинова // Молодой ученый. – 2016. – № 8. – С. 632-634.
5. Сильченкова, Т.Н. Значение инноваций в системе управления персоналом. / Т.Н. Сильченкова // Сборник научных трудов SWorld. – Вып. 4. – Т. 43. – Одесса: КУПРИЕНКО СВ, 2013. – 96 с.
6. Система управления персоналом на предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article>
7. Управление персоналом: понятие и подходы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.brandmanage.ru/flcs-744-1.html>

**УДК 658.3.07:658.51:338.2**

**И.С. Костюк**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

**I.S. Kostiuk**

*Donetsk National Technical University,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

## **ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ И СТРУКТУРА ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ ШАХТЫ РЕСУРСАМИ ВСЕХ ВИДОВ**

### **PROVIDING THE PERSONNEL DEPARTMENT OF THE MINE WITH RESOURCES OF ALL KINDS AND THEIR BASIC ELEMENTS AND STRUCTURE**

*Аннотация. Показана роль ресурсов в обеспечении бесперебойного и надежного функционирования кадровой службы шахты. Обоснована важность и значимость определения необходимого перечня и структуры ресурсов, используемых кадровой службой шахты для осуществления грамотной кадровой политики, которая позволяет шахте развиваться и формировать в будущем конкурентные преимущества высокого ранга.*

*Ключевые слова: ресурсы, средства и процессы ресурсообеспечения, функции и этапы ресурсообеспечения, структура ресурсов, кадровая служба, шахта.*

*Abstract. The role of resources in ensuring uninterrupted and reliable functioning of the personnel service of the mine is shown. The importance and importance of determining the necessary list and structure of resources used by the personnel service of the mine for the implementation of a competent personnel policy that allows the mine to develop and form competitive advantages of a high rank in the future is substantiated.*

*Keywords: resources, means and processes of resource supply, functions and stages of resource supply, resource structure, personnel service, mine.*

**Постановка проблемы.** Одной из важных задач, стоящей перед руководством шахты, решение которой необходимо для устойчивого ее развития как социально-экономической системы, является формирование дееспособного коллектива ИТР и рабочих. Такой коллектив, помимо выполнения своих прямых обязанностей, должен быть способен саморазвиваться и постоянно совершенствовать производство, т.е. по сути дела это процесс обеспечения горного производства компетентными, мотивированными и сплоченными кадрами, которые в будущем способны обеспечивать шахте конкурентные преимущества высокого ранга. Для этого необходимо использовать целенаправленную и грамотную кадровую политику, чтобы своевременно организовать кадровое ресурсообеспечение шахты. Процесс этот довольно сложный и многогранный, поэтому, с одной стороны, от персонала кадровой службы требуется наличие определенного кругозора и применения организационного подхода с использованием знаний и опыта управления кадрами с учетом особенностей горного предприятия. С другой стороны, персонал кадровой службы занимается управленческой деятельностью, которая в обязательном порядке потребляет определенные ресурсы, поэтому несбалансированная их структура или отсутствие каких-либо ее элементов приводит к неэффективной работе кадровой службы и как следствие этого к использованию недальновидной кадровой политики.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Вопросы регулирования и координации человеческих отношений в общественном производстве и вопросы управления персоналом для повышения

эффективности той или иной сферы человеческой деятельности отчетливо заинтересовали исследователей еще в начале XX века, и до сих пор все научные проблемы на эту тему не решены. Можно также предположить, что в будущей перспективе, несмотря на значительные достижения, данная проблематика будет еще долго оставаться актуальной. Частью этой масштабной проблемы является обеспечение любого предприятия человеческими ресурсами, в которых оно нуждается и в количестве, которое необходимо для бесперебойной работы производства. В практической деятельности любого промышленного предприятия эти вопросы в компетенции кадровой службы.

Впервые идеи о необходимости управления персоналом стали появляться в зарубежных странах. У истоков теории управления персоналом стояли Ф.У. Тейлор, Френк Банкер и Лилиан Мюллер Гилбреты, А. Файоль, Г. Мюнстерберг [1-3], которые предпринимали попытки рационально организовать труд персонала.

Дальнейшее совершенствование концепции управления кадрами на промышленных предприятиях осуществляли Л. Урвик, Д. Муни, М.П. Фоллетт, О. Шелтон, при этом Г. Форд добился больших практических результатов [1, 2]. Социально-психологическую сторону этого процесса исследовали М. Вебер, В. Паретто, Д.Э. Мейо, Ф.Дж. Ротлисбергер, Р. Танненбаум, У. Шмидт и др. [1].

В нашем регионе проблемам управления человеческими отношениями на предприятиях начали уделять внимание в середине прошедшего столетия. В этом направлении значительный вклад сделали известные ученые А.Г. Аганбегян, А.И. Анчишкин, Р.А. Белоусов, Д.М. Гвишиани, В.М. Глушков и другие.

В наше время дальнейшее существенное развитие науки, изучающей управление персоналом, обеспечили российские ученые Т.Ю. Базаров, О.С. Виханский, Б.М. Генкин, Л.И. Евенко, А.Я. Кибанов, Р.П. Колосова, А.И. Кочеткова, Л.Б. Сульповар, А.И. Наумов, Г.В. Слуцкий, Б.М. Смирнов, В.В. Травин, В.Ф. Уколов, В.К. Фальцман, С.В. Шекшня и другие.

Для конкретизации данной проблемы и выявления наиболее важных вопросов, на которые в первую очередь необходимо ответить, производились обзор и изучение теории, а также анализ и обобщение результатов исследований за предстоящие периоды. Это позволило установить, что вопросам обеспечения предприятия кадрами посвящено множество исследований, которые изучали и подробно описали различные стороны этого процесса: структуру персонала на предприятии, организацию труда, подбор персонала, его оценку, методы отбора персонала, формирование коллектива и кадровой политики, обучение персонала и повышение квалификации, методы оценки эффективности работы персонала и многое другое. Результаты таких исследований рассматривались в научных публикациях следующих ученых, представленных в таблице 1.

Как видно из табл. 1, все основные виды работ и процессы в области управления персоналом в той или иной степени рассматривались учеными в своих исследованиях и довольно широко освещены в научных публикациях.

Обзор и систематизация знаний теории и практики управления,  
опубликованных в трудах наиболее известных авторов  
в сфере управления персоналом

Наименование основных разделов в публикациях авторов	Наличие соответствующих разделов в публикациях следующих авторов, Ф.И.О. автора и его публикация									
	Веснин В.Р. [4]	Дуракова И.Б. [5]	Егоршин А.П. [6]	Кафидов В.В. [7]	Кибанов А.Я. [8]	Маслова В.М. [9]	Пономарева Н.Г. [10–12]	Травин В.В. [13]	Шекшня С.В. [14]	Щекин Г.В. [15]
Рынок труда, зарубежный опыт управления персоналом	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+
Структура персонала, классификация персонала по категориям, оргструктура, планирование численности	+	+	+	-	+	+	-	+	+	+
Организация труда, организация рабочего места, нормирование труда	+	-	+	-	+	-	-	-	-	-
Подбор персонала, расчет его потребности	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Оценка персонала, оценка потенциала, тестирование, собеседование, профессиональные, деловые и личностные качества персонала, аттестация персонала	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Методы отбора персонала, кадровая комиссия, конкурс, прием на работу	+	+	+	+	+	+	-	-	+	+
Формирование коллектива, совместные ценности, организационная культура, мотивация, расстановка персонала, социальные группы	-	+	+	+	+	+	-	-	-	-
Кадровой политики, философия предприятия, типы власти, стили руководства	-	+	+	-	-	+	-	+	-	+
Обучение персонала и повышение квалификации, развитие карьеры	-	+	+	-	+	+	-	+	+	+
Методы оценки эффективности работы персонала, балльные, комплексные оценки, КТУ	-	+	+	+	+	-	-	+	-	+
Стратегическое управление персоналом, планирование и реализации стратегии	-	+	-	-	+	+	-	+	+	+
Кадровая служба, состав, функции, процессы, ресурсы	-	+	-	-	+	+	+	+	-	+

При всем этом вопросы, связанные со стратегическим управлением кадрами на предприятии, на наш взгляд, охвачены недостаточно.

Единственные широкомасштабные исследования в этом направлении проводили В.М.Колпаков и Г.А.Дмитренко. Результаты этих исследований представляют научный и практический интерес, поскольку рассматривают мало



изученные вопросы: объекты стратегического кадрового менеджмента, систему стратегического управления персоналом, методы стратегического управления кадрами и многое другое [16], причем многие проблемы в результатах исследований визуализированы в виде схематизированных изображений. Вторым недостаточно изученным вопросом является работа подразделений предприятия, которые собственно и обеспечивают процесс управления кадровыми ресурсами. Это целенаправленная и специфическая работа таких специализированных подразделений предприятия, как отдел кадров или кадровая служба.

Такие специализированные отделы по управлению человеческими ресурсами начинали возникать на предприятиях в 20–30-е годы XX столетия. Они первоначально продолжительное время выполняли в основном рутинную, техническую работу, направленную на оформление и ведение кадровых документов, выплату заработной платы, присутствие в арбитражных судах для разрешения конфликтов и споров и т.п. Таким образом, кадровые службы традиционно долгое время играли подчиненную роль, поскольку выполняли вспомогательную, чисто техническую функцию [17], а основные управленческие решения, связанные с непосредственным управлением людьми, принимались высшим руководством без участия сотрудников отделов кадров.

В угольной промышленности вопросами подбора человеческих ресурсов и управления ими занимались помимо отдельных ученых П.В. Авдулова, Б.М. Воробьева, В.А. Галкина и многих др. также многие научно-исследовательские институты, например: ДонУГИ, ВНИИуголь, ЦНИЭИуголь и др. [3].

Произведем более детальный обзор содержания наиболее известных публикаций (см. табл. 1), в разделах которых описана работа кадровых служб предприятий и его результаты представим в табл. 2. Результаты обзора показывают, что в основном внимание в них уделялось описанию функционального назначения кадровой службы [5, 10-12], кадровому делопроизводству [10-12, 15, 18], технологии составления основных документов [8, 9, 19] и в редких случаях формулировались профессиональные требования к кадровикам [5].

Результаты проведенного анализа показывают, что проблемам работы самой кадровой службы, особенно управлением ею на шахте, в научной и учебной литературе уделяется недостаточное внимание. А ведь для того, чтобы кадровая служба работала эффективно и выполняла все предусмотренные для нее функции по управлению персоналом в современных условиях, необходимо, чтобы она сама была обеспечена всеми необходимыми ресурсами. Для этого требуется четко знать и осознавать, какие ресурсы обеспечивают и способствуют повышению эффективности работы самой кадровой службы шахты, поскольку отсутствие в этом вопросе комплексности и сбалансированности в большинстве случаев приводит к различным перекосам, нестабильности и слабой эффективности процесса формирования списочной численности и состава работников шахты. В этой сфере лучше изначально не допускать ошибки в процессе рациональной организации кадровой службы,

чтобы затем не нужно было продолжительное время исправлять последствия неэффективной кадровой работы и нести по этой причине дополнительные убытки, вызванные низкой квалификацией работников шахты.

Таблица 2

Обзор содержания наиболее известных публикаций, в разделах которых описана работа кадровых служб предприятий

№ п/п	Автор раздела и его публикация	Содержание разделов, описывающих работу кадровой службы
1.	Абуладзе Д.Г. [18]	Документационное обеспечение управления персоналом (кадровое делопроизводство). Важнейшие законодательные и нормативные правовые акты, регулирующие сферу трудовых отношений. Порядок документационного оборота кадровой службы. Локальные нормативные кадровые документы в организации. Правила составления и оформления обязательных и рекомендуемых кадровых документов.
2.	Дуракова И.Б. [5]	Назначение и эволюция служб управления персоналом в организациях. Внутренняя структура и степень самостоятельности службы персонала в организации. Основные задачи и функции службы управления персоналом. Права службы управления персоналом. Взаимодействие службы персонала с другими подразделениями организации. Профессиональный портрет менеджера по персоналу. Оценка деятельности службы управления персоналом.
3.	Карсетская Е.В. [19]	Прием на работу и порядок увольнения. Общие правила составления трудового договора. Оформление и выдача трудовой книжки при увольнении.
4.	Кибанов А.Я. [8]	Человеческие ресурсы трудовой деятельности. Методология управления персоналом и формирование системы управления персоналом организации. Стратегия управления персоналом и планирование кадровой работы в организации. Технология управления персоналом и его развитием. Управление мотивацией персонала и его поведением. Оценка результатов деятельности персонала и экономической эффективности проектов совершенствования управления персоналом организации.
5.	Маслова В.М. [9]	Кадровое делопроизводство в организации. Состав документации управления персоналом. Правила оформления и создания кадровых документов. Организация хранения документов по кадрам.
6.	Пономарева Н.Г. [10–12]	Формирование персонала кадровой службы. Кадровое делопроизводство. Формирование архива. Функциональные обязанности кадровой службы. Компьютеризация работы кадровой службы. Нормативные и организационные локальные документы. Внешние и внутренние взаимодействия кадровой службы.
7.	Щекин Г.В. [15]	Основные требования к организации делопроизводства кадровых служб. Классификация документов. Подготовка документов к дальнейшему хранению и использованию. Документационное обеспечение управления кадрами. Организация учета и отчетности по кадрам. Оценка эффективности работы кадровых служб.

В связи с этим, как с научной точки зрения, так и с точки зрения практического подхода, интересным и значимым для управления персоналом шахты является выявление ресурсов, требуемых для эффективного функционирования кадровой службы шахты, и установление степени их влияния на результаты ее работы.

Таким образом, выявлением основных элементов и структуры кадрового обеспечения никто не занимался на протяжении многих лет и тем более для горных предприятий, на которых в этом вопросе имеются свои особенности к подбору кадрового состава и ежечасному, строгому и обязательному табельному учету работников [20]. Это указывает на актуальность данной темы и потребность в ее дальнейшем развитии.

**Цель исследования** – выявить основные элементы и сформировать структуру обеспечения кадровой службы шахты ресурсами всех видов для всестороннего осознания существенности влияния правильности их подбора на формирование надежного, достаточного, устойчивого и эффективного потенциала кадровой службы.

**Основные результаты исследования.** Для выполнения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить возможные проблемы процесса ресурсообеспечения кадровой службы шахты;
- выделить и конкретизировать основные термины и понятия;
- классифицировать ресурсы, обеспечивающие своевременное и результативное функционирование кадровой службы;
- обосновать их роль в формировании эффективного потенциала кадровой службы;
- наметить основные пути и способы наращивания потенциала кадровой службы шахты.

Управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности шахты и считается основным слагаемым ее экономического успеха. Подтверждением этого является изменение в последнее время векторов развития, т.е. наращивание потенциала шахты должно происходить не только за счет развития и совершенствования технологии горного производства, но и за счет модификации организационной структуры шахты и учета человеческого фактора, как главного мотиватора развития горного производства.

В связи с этим одним из важнейших подразделений шахты является кадровая служба, которая занимается всеми аспектами работы с кадрами, включая мотивацию их деятельности. В настоящее время эти службы на многих шахтах достигли высокого статуса, поскольку они возглавляются заместителем директора по кадрам, который в административной иерархии шахты является вторым лицом, поэтому без его участия не принимается ни одно как текущее, так и стратегическое решение.

Кадровая служба шахты – это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, которые управляют использованием человеческих ресурсов на шахте. Для этого кадровая служба ведет учет всех человеческих

ресурсов на шахте. Затем своевременно обеспечивает текущую занятость всех ее рабочих мест человеческими ресурсами, а также разрабатывает кадровую политику и требования к компетенциям кадров в будущем по мере развития НТП и совершенствования технологии ведения горных работ на шахте и с учетом этого разрабатывает мероприятия по достижению кадрами требуемого профессионального уровня в будущем.

Для того, чтобы кадровая служба шахты результативно и эффективно выполняла весь перечень работ с кадрами, ее необходимо обеспечивать ресурсами всех видов. Наличие этих ресурсов создает условия и возможности для разработки кадровой политики и требований к компетенциям кадров в будущем и с учетом этого реализовывать мероприятия, которые способствуют достижению кадрами в будущем высокого профессионального уровня.

Дополнительным аргументом для выбора такого пути решения данной проблемы является следующий довод. Наилучший эффект от использования инвестиций достигается в случае, если их вкладывать в развитие потенциала кадровой службы, путем наращивания ее ресурсной базы, в место того, чтобы вкладывать инвестиции в исправление ошибок, которые возникли вследствие применения слабой кадровой политики на шахте, ухудшающей ее репутацию. Таким образом, лучше изначально не допускать ошибки, чтобы затем не тратить время и не нести большие дополнительные расходы на их исправление.

Ресурсообеспечение кадровой службы шахты – это комплекс организационных процессов, связанных с обеспечением службы ресурсами всех видов, необходимыми для формирования ее потенциала, который позволяет своевременно и бесперебойно обеспечивать все рабочие места на шахте квалифицированными работниками, которые способны эффективно выполнять свою работу. Эти процессы определяют перечень и объем ресурсов, необходимых для эффективной текущей работы кадровой службы, а также стратегическое управление процессом развития кадрового потенциала шахты за счет профессионального роста руководителей и работников шахты.

Ресурсообеспечение кадровой службы шахты можно рассматривать как средство и как процесс. Основные смысловые значения, вкладываемые в понятие «ресурсообеспечение», показаны на рис. 1.

Ресурсообеспечение как средство – это набор тех ресурсов, которые участвуют в процессе ресурсообеспечения кадровой службы и тех, что обеспечивают выполнение процесса управления кадрами. Таким образом, средства ресурсообеспечения представляют собой материально-технические (компьютерная и оргтехника, средства для надежного хранения документации), человеческие (отделы, должности, компетенции, умения, навыки), информационные (нормативно-правовая база, коммуникационные каналы и средства связи, информационные системы, бланки статистической и информационной отчетности) и финансовые ресурсы (внешние и внутренние инвестиции, различные виды затрат). Структура средств, задействованных в работе кадровой службы, представлена на рис. 2.



Рис. 1. Два смысловых значения, вкладываемые в понятие «ресурсообеспечение кадровой службы»

Ресурсообеспечение как процесс объединяет выполнение всех маркетинговых, организационных, стратегических, тактических и экономических подпроцессов в определенной последовательности, которые создают условия для предоставления кадровой службе всех необходимых ресурсов. Структура всех процессов ресурсообеспечения показана на рис. 3.

Трудовые ресурсы на шахте — совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп. На предприятии существуют работники, которые относятся к непромышленному и промышленно-производственному персоналу шахты. Рабочие подразделяются на основных и вспомогательных. Кадры шахты подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации.

Планирование потребности в персонале представляет собой начальную ступень процесса кадрового планирования. Потребность кадров существует на протяжении всего времени существования шахты.

Текущая текучесть кадров — это негативный процесс на производстве. На уровень текучести рабочей силы на предприятии оказывают влияние множество факторов. С текучестью рабочей силы связаны довольно существенные затраты. Отдел кадров всегда стремится к уменьшению этого процесса на шахте. Причины текучести кадров большое множество, но можно выделить основные: некачественный подбор, неудовлетворенность руководством и его отношением, отсутствие карьерного и профессионального развития и обучения, увольнения других сотрудников, плохая адаптация или ее отсутствие, перспектива получения более высокой заработной платы на других предприятиях. Ответственность по удержанию сотрудников на производстве лежит на руководителях подразделений и *HR*-менеджерах, которые занимаются снижением текучести кадров на шахте.



Рис. 2. Структура всех ресурсов, задействованных в ресурсообеспечении кадровой службы

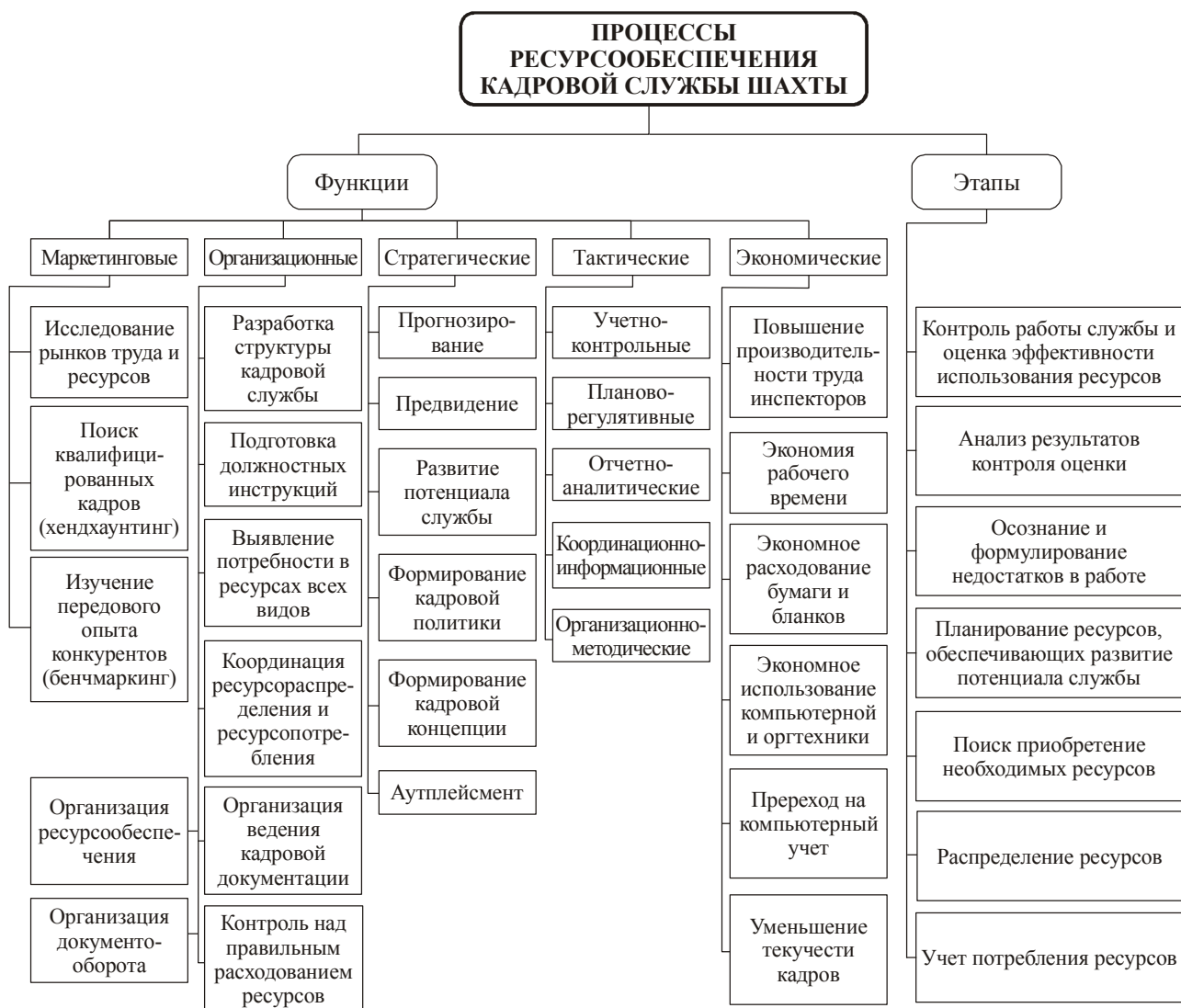


Рис. 3. Структура всех процессов, задействованных в ресурсообеспечении кадровой службы

Текучесть кадров всегда имеется на любой шахте, задача руководства состоит в регулировании ее уровня. В любом случае увольнение работников шахты следует производить с учетом принципов аутплейсмента [20–21], поскольку дальновидная политика в этом вопросе повышает репутацию конкретной шахты. При этом уровень текучести кадров зависит не только от грамотной кадровой политики и репутации шахты, но также определяется уровнем престижности шахтерского труда в государстве.

Создание кадровой службы очень сложный и тяжелый процесс на шахте, который нуждается в образованных компетентных специалистах. Сотрудники, как и сама служба (отдел кадров), имеет собственные права, к которым относятся контроль выполнения трудового законодательства, трудовой дисциплины, соблюдения правил трудоустройства и увольнения.

Основная функция кадровой службы на шахте – подбор персонала и постоянная работа с коллективом. Работа кадровой службы на шахте заключается в ведении, учете и сопровождении персонала. Одной из основных задач службы является обеспечение всех подразделений шахты рабочими, ИТР и служащими.

Структура кадровой службы и ее численность определяется директором шахты в зависимости от общего количества работников. В состав кадровой службы могут входить подразделения по приему, увольнению, учету, по работе с рабочими и служащими и т.д. Для эффективного выполнения своих функций кадровая служба должна постоянно взаимодействовать с другими отделами предприятия: с бухгалтерией, юридическим отделом, производственными подразделениями, экономическим отделом, структурными подразделениями шахты и т.д.

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Она определяет генеральное направление и основы работы с кадрами, общие и специфические требования к ним и разрабатывается службами, собственниками организации, высшим руководством. Кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства. Она является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики на шахте в целом с целью организовать, координировать и мотивировать сплоченную, ответственную, высокообразованную и высокопроизводительную рабочую силу.

**Выводы.** Работа кадровой службы на шахте не должна сводиться только к текущей (операционной) работе по учету работников, а также на должном конкурентном уровне должна выполняться стратегическая работа, которая в обязательном порядке должна быть обеспечена необходимыми ресурсами. Эта работа связана с разработкой требований к кадрам будущего и с подготовкой мероприятий к достижению такого уровня. Работу кадровой службы на будущее можно назвать ее стратегической деятельностью, которая не может обходиться без использования соответствующих ресурсов, т.е. их недостаток или ненадлежащее их качество приводит к неверным стратегическим изменениям в кадровой политике шахты и формированию недостаточного интеллектуального потенциала. Трудность в ресурсообеспечении работы кадровой службы состоит в том, что из-за нестабильности и непредсказуемости поведения внешней среды невозможно предвидеть или прогнозировать конкретные ресурсы, которые понадобятся службе в будущем. Оказать помощь в осознании потребных ресурсов для кадровой службы может их классификация, знание основных ее элементов и их структуры, с использованием которых ресурсы можно грамотно планировать и уже с их помощью своевременно организовывать развитие человеческих ресурсов на шахте в будущем.

### Список литературы

1. Гвишиани, Д.М. Организация и управление / Д.М. Гвишиани. – М.: МГТУ им. Н.Э.Баумана, 1998. – 332 с.
2. Дідковська, Л.Г. Історія вчень менеджменту: навч. посібник / Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордиєнко. – К.: Алерта, 2008. – 477 с.
3. Ганицкий, В.И. Менеджмент горного производства: Учеб. пособие для вузов / В.И. Ганицкий, В.И. Велесевич. – М.: Изд-во Московского государственного горного университета, 2007. – 357 с.
4. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.:



- Перспект, 2011. – 688 с.
5. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова и др. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 570 с.
  6. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: Высшее образование, 2003. – 720 с.
  7. Кафидов, В.В. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие / В.В. Кафидов. – Санкт-Петербург: Питер, 2012. – 208 с.
  8. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева и др. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014 – 695 с.
  9. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. – М.: Изд-во Юрайт, – 2015. – 492 с.
  10. Пономарева, Н.Г. Современные требования к кадровой службе (отделу) / Н.Г. Пономарева. – М.: «АйПиЭр Медиа», 2010. – 234 с.
  11. Пономарева, Н.Г. Как избежать ошибок в кадровом делопроизводстве / Н.Г. Пономарева. – М.: Альфа-Пресс, 2005. – 168 с.
  12. Пономарева, Н.Г. Справочник кадровика: Руководство по оформлению типовых документов. Практическое пособие / Н.Г. Пономарева. – М.: Омега-Л, 2007. – 230 с.
  13. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2003. – 272 с.
  14. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа, Интел-синтез, 2002. – 368 с.
  15. Щекин, Г.В. Основы кадрового менеджмента / Г.В. Щекин. – К.: МАУП, 2004. – 280 с.
  16. Колпаков, В.М. Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – К.: МАУП, 2005. – 752 с.
  17. Гламаздина, М.М. Психологическое обеспечение развития потенциала человеческих ресурсов [Электронный ресурс] / М.М. Гламаздина, И.И. Гламаздин // Инновационные процессы и корпоративное управление: матер. V Межд. заочн. науч.-практ. конф., 15–30 марта 2013 г., Минск. – Минск, 2013. – С. 64-69. – Режим доступа: <http://elib.bsu.by/handle/123456789/102796>
  18. Абуладзе, Д.Г. Документационное обеспечение управления персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Д.Г. Абуладзе, И.Б. Выпряхкина, В.М. Маслова. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 299 с.
  19. Карсетская, Е.В. Прием на работу, увольнение: правила оформления на все случаи жизни / Е.В. Карсетская. – М.: АйСи Групп, 2011. – 232 с.
  20. Костюк, И.С. Проблемы использования интеллектуальных ресурсов и управления интеллектуальным потенциалом угольной шахты // Вести Автомобильно-дорожного института. – 2017. – № 3 (22). – С. 73-79.
  21. Костюк, И.С. Теоретические аспекты, конкретизирующие определение понятия «аутплейсмент» / И.С. Костюк, М.Ю. Месяц // Актуальные проблемы экономического и социального развития Донбасса: Мат. межд. науч.-практ. конф. молодых ученых и студентов, 15 мая 2015 г., г.Донецк, ДонНТУ. – Донецк: ГВУЗ «Донецкий национальный технический университет», 2015. – С. 105–115.

**УДК 331**

**Ш.К. Кутаев**

*Институт социально-экономических исследований Дагестанского научного центра Российской академии наук,  
ФГБОУ ВО «Дагестанский  
государственный университет»,  
Махачкала, Россия*

***SH.K. Kutaev***

*Institute for social and economic research of  
the Dagestan Scientific Center of the  
Russian Academy of Sciences,  
Dagestan state university,  
Makhachkala, Russia*

## **ДВИЖЕНИЕ НАСЕЛЕНИЯ КАК ФАКТОР ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ**

### **MOVEMENT OF THE POPULATION AS A FACTOR OF TERRITORIAL SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT**

*Аннотация. Материал статьи посвящен рассмотрению вопросов механического движения населения, обусловленного трудоизбыточностью, кризисностью экономики региона проживания. Обосновано стимулирование и развитие трудовой мобильности населения регионов СКФО в целях эффективного управления и использования трудовых ресурсов макрорегиона, а также социально-экономического развития территорий страны.*

*Ключевые слова: движение населения, трудовые ресурсы, регион, территориальное развитие, Северо-Кавказский федеральный округ (СКФО).*

*Abstract. The material of the article is devoted to the consideration of the issues of mechanical movement of the population, due to labor surplus, the economic crisis of the region of residence. The motivation and development of labor mobility of the population of the regions of the North Caucasus Federal District for efficient management and use of labor resources in the macro-region, as well as the socio-economic development of the country's territories, is justified.*

*Keywords: population movement, labor resources, region, territorial development, North Caucasian federal district (NCFD).*

**Постановка проблемы.** В настоящее время возникла настоятельная потребность в управлении процесса механического движения населения и повышения ее эффективности. Важно обеспечить согласование целевых установок государственной миграционной политики с определением приоритетов территориального развития: наполнения собственными трудовыми ресурсами отрасли экономики трудодефицитных регионов; стимулирование трудовой мобильности населения; развитие соответствующей инфраструктуры. Важно ориентироваться на более рациональное использование человеческого капитала, на повышение эффективности труда.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Исследованием вопросов трудовой мобильности, миграционной политики, регулирования трудовых ресурсов, причин, тенденций и последствий миграции населения и т.д. занимаются множество специалистов и ученых о чем свидетельствует множество опубликованных научных статей, монографий и др., в том числе приведенных в списке литературы данной статьи.

**Целью исследования** является рассмотрение вопросов, связанных со стимулированием трудовой мобильности населения регионов Северо-Кавказского федерального округа и территориального социально-экономического развития.

**Основные результаты исследования.** Развитие рынка труда в Российской Федерации осложняется недостаточно развитым его организационно-экономическим механизмом, инфраструктурой рынка труда, слабой государственной поддержкой трудовой мобильности населения.

Управление трудовой мобильностью – это система взаимосвязанных мероприятий, обеспечивающих направляющее, координирующее и стимулирующее воздействие на участников рынка труда и ориентированных на интенсивные факторы использования рабочей силы.

При управлении трудовой мобильностью первостепенное внимание необходимо уделять следующим вопросам: высвобождение, перераспределение, подготовка и переподготовка работников, решение которых позволит организованно осуществлять высвобождение рабочей силы и ее трудоустройство, исходя из перспектив территориального развития, таким образом, чтобы в полном объеме были учтены интересы, как региона, так и отдельных работников.

Современное состояние рынка труда РД и большинства субъектов СКФО свидетельствует о том, что на нем происходят процессы, которые необходимо регулировать, используя все доступные инструменты.

В республиках СКФО (Чеченской, Ингушетии, Дагестан) вследствие существующих тенденций воспроизводства населения и нехватки рабочих мест возникла трудоизбыточность и, как следствие, напряженность на рынке труда.

Высокий уровень безработицы в республиках СКФО, значительно превышающий среднероссийские значения, отсутствие необходимого количества рабочих мест, отсутствие возможности самореализации способствуют вымыванию человеческого капитала округа, толкает определенную часть населения к переезду из региона проживания [1-2].

Общие итоги миграции населения из регионов СКФО в период с 2010 по 2016 годы представлены в таблице 1, где можно увидеть, что за 2016 год общий миграционный отток населения округа составил около 21 тыс. человек, в том числе, более половины только из РД. В целом по СКФО отток населения в период с 2011 по 2016 годы составил свыше 176 тыс. человек, а это, как представляется, существенные потери трудовых ресурсов и человеческого капитала регионов-доноров. В частности, только из Республики Дагестан отток населения за тот же период составил более 100 тыс. человек.

Отток населения из субъектов СКФО происходит исходя из собственных соображений и оценок граждан без учета интересов государства, социально-экономического положения региона нового пребывания.

Можно выделить обобщенные крупные группы причин трудовой мобильности населения – НТП, экономические, демографические, социальные причины.

Причины мобильности трудовых ресурсов созвучны с причинами трудовой миграции населения.

Таблица 1

## Общие итоги миграции населения субъектов СКФО, человек

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Российская Федерация	158078	318680	294930	295859	270036	245929	261948
СКФО		-32850	-39348	-38135	-20162	-24767	-20791
Республика Дагестан	-10044	-21529	-23958	-21500	-13944	-13390	-10908
Республика Ингушетия	1727	5187	4005	2825	2611	1837	1503
Кабардино-Балкарская Республика	-3418	-5548	-6194	-6202	-3514	-3496	-2492
Карачаево-Черкесская Республика	-2432	-4316	-4694	-4093	-2542	-2527	-2483
Республика Северная Осетия – Алания	-3142	-6082	-6185	-5512	-1951	-4275	-3040
Чеченская Республика	-757	-3447	-4591	-4711	-2255	-1158	-2634
Ставропольский край	3766	2885	2269	1058	1433	-1758	-737

Источник: Социально-экономическое положение федеральных округов [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>

Рассматривая причины миграционного поведения населения, исследователи [3-11; 13] единодушны в том, что побуждают людей к переселению, как правило, совокупные преимущества в доходах, перспективах, условиях жизни в регионе вселения по сравнению с регионом выезда.

Выделяют два основных типа мобильности рабочей силы: географическая и профессиональная [12].

Географическая мобильность относится к способности рабочего к труду в конкретном физическом месте. Географическая мобильность зависит от расстояния перемещения человеческого капитала: региональная, международная.

Граждане перемещаются из более отсталых, проблемных регионов, в частности из республик СКФО, в более развитые субъекты. Мобильность человеческого капитала внутри страны способствует выравниванию уровня жизни некоторой части населения, снижению социальной напряженности в обществе, а также гарантировать стабильность занятости. В то же время данная ситуация консервирует экономические возможности слаборазвитых территорий, поскольку из них человеческий капитал имеет тенденцию к оттоку. Отметим, что человеческому капиталу присуще свойство мобильного перемещения в более развитые территории, где высок уровень концентрации экономической деятельности.

Профессиональная (отраслевая) мобильность относится к способности работника к изменению профессии. Квалифицированные работники имеют низкую профессиональную мобильность, но высокую географическую мобильность; низкоквалифицированные или неквалифицированные рабочие имеют высокую степень и географической и профессиональной подвижности.

Развивая трудовую мобильность в России и стимулируя ее, мы, как и на развитом Западе, сформируем новую для нас трудовую парадигму: «дом – там, где есть работа».

Задача регулирования процессов распределения и перераспределения трудовых ресурсов между территориями и отраслями экономики, должна находится в числе приоритетных на уровне федеральных органов власти, поскольку от трудоустроенности зависит результативность хозяйственно-экономической деятельности государства, интенсификация производства и в целом темпы НТП. Ситуация при которой одни регионы (к примеру регионы Дальнего Востока) испытывают нехватку рабочей силы, а другие (республики СКФО) значительный избыток свидетельствует о важности решения проблемы территориальной сбалансированности по критерию трудоустроенности рабочей силой субъектов РФ.

С учетом сохраняющейся демографической ситуации во многих субъектах РФ, миграционные потоки из трудоизбыточных территорий, в частности СКФО, могут способствовать сохранению экономического роста и благосостояния регионов-реципиентов, а также снизить напряженность в социально-трудовой сфере и рынке труда в регионах-донорах трудовых ресурсов.

Перераспределение трудовых ресурсов по территории страны носит институциональный характер и требует соответствующих проработанных решений.

Одним из инструментов снижения напряженности на рынке труда трудоизбыточных регионов, помимо перераспределения трудовых ресурсов по территории страны является размещение трудоемких производств в субъектах, испытывающих избыток рабочей силы, где предложение труда значительно превышает спрос на него.

Это будет способствовать тому, что будет формироваться эффективная занятость населения, повышение конкурентоспособности и качества рабочей силы, поскольку обеспеченность хозяйствующих субъектов необходимой рабочей силой будет стимулировать их рациональное использование, высокий уровень производительности труда и, как следствие, приведет к росту объемов произведенной продукции, снижению ее себестоимости, увеличению прибыли и т.д.

Избыточное предложение труда, как правило, снижает ее цену. Из-за низкого размера официальной заработной платы (в республиках СКФО самый низкий уровень заработной платы в стране), препятствующей нормальному воспроизводству рабочей силы и содержания своей семьи на приемлемом уровне, работники стремятся занять несколько рабочих мест. То есть более мобильные граждане могут занимать два и три рабочих места (вторичная занятость), а другие не могут занять и одного. В этом плане в трудоизбыточных регионах особенно необходимо развивать как географическую, так и профессиональную мобильность населения.

Здесь решением данной проблемы может послужить развитие инфраструктуры рынка труда на уровне регионов в части профподготовки и переподготовки безработных граждан по востребованным на местном или

внешнем (по договоренности с властями других регионов) специальностям, развитие системы распространения информации о вакансиях на местном или внешнем рынке труда.

Таким образом, достижению высокого уровня эффективности рынка труда в РФ будет способствовать предшествующая профессиональному обучению эффективная система профессиональной ориентации населения, особенно молодежи. Система профессиональной ориентации должна быть ориентирована на предотвращение безработицы и ослабление напряженности на рынке труда, используя в своей работе результаты комплексного мониторинга ситуации на рынках труда регионов страны, что в итоге позволит нивелировать негативные социально-экономические последствия безработицы.]

Важным представляется реализовать следующее направление: использовать программно-целевой подход развития трудовой мобильности населения, посредством разработки и реализации соответствующих региональных программ повышения мобильности трудовых ресурсов не только регионов, обозначенных в Распоряжении Правительства РФ «Об утверждении перечня субъектов РФ, привлечение трудовых ресурсов в которые является приоритетным» о котором речь пойдет ниже, но и регионов-доноров трудовых ресурсов.

В качестве разрешения данной ситуации можно обозначить следующее: на основе комплексного изучения состояния баланса трудовых ресурсов по субъектам РФ и федеральным округам, регионам, испытывающим избыток трудовых ресурсов разработать и реализовать программу стимулирования трудовой мобильности из трудоизбыточных регионов в трудодефицитные, что значительно снизит степень напряженности на рынках труда в Северокавказских республиках и позволит закрыть вакансии в регионах-реципиентах российскими гражданами. В то же время, несмотря на избыточность рабочей силы данная программа должна предусмотреть привлечение в регионы высококвалифицированных специалистов с соответствующей материальной поддержкой.

В Российской Федерации, в соответствии с приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 04.06.2015 N 343н «Об утверждении Типовой региональной программы повышения мобильности трудовых ресурсов» многие регионы составили региональные программы повышения трудовой мобильности в целях привлечения необходимые трудовые ресурсы, достижения намеченного и реализации крупных инвестиционных проектов.

Регионам, разработавшим данную программу, оказывается господдержка. Государство гарантирует финансовую помощь гражданам РФ, желающим сменить место работы и переехать в другой регион, а также работодателям, трудоустраивающим приехавших специалистов. Размер бюджетной поддержки составляет 225 000 рублей на каждого специалиста, принятого на постоянную работу (150 тыс. рублей из федерального бюджета и 75 и бюджета субъекта РФ).

Меры поддержки, предусмотренные при переезде – Компенсация переезда; Предоставление жилья; Поддержка повышения квалификации; Выплата надбавок к заработной плате; Единовременная выплата; Социальная поддержка семьям, имеющим детей; Компенсация питания и т.д.

На сегодняшний день, в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 20 апреля 2015 года N 696-р (с изменениями на 14 июля 2017 года) «Об утверждении перечня субъектов Российской Федерации, привлечение трудовых ресурсов в которые является приоритетным» [15] вошли следующие 15 субъектов РФ из пяти федеральных округов:

- Дальневосточный федеральный округ (Амурская область; Камчатский край; Приморский край; Сахалинская область; Хабаровский край; Чукотский автономный округ);

- Северо-западный федеральный округ (Архангельская область; Вологодская область);

- Центральный федеральный округ (Калужская область; Липецкая область; Тамбовская область);

- Сибирский федеральный округ (Красноярский край; Новосибирская область);

- Приволжский федеральный округ (Пермский край; Ульяновская область).

В этих регионах предусмотрена финансовая поддержка работодателей, реализующих инвестиционные проекты, где требуются квалифицированные специалисты и отсутствуют необходимые специалисты среди местного населения. Финансовая поддержка предусмотрена в случае привлечения работодателем квалифицированных специалистов из других регионов России, не включенных в данный перечень.

Отметим, что миграция трудовых ресурсов в определенной мере меняет состав трудовых ресурсов, как регионов-доноров рабочей силы, так и принимающих территорий, создает новую ситуацию в экономике и рынке труда.

**Выводы.** Итогом рассмотренных в данном исследовании вопросов стали следующие выводы:

- сложившаяся в СКФО ситуация расширенного воспроизводства населения при кризисности экономики и невозможности обеспечить всех желающих работать рабочими местами актуализирует важность в выработке решений, ориентированных на улучшение ситуации в данной сфере.

- показано, что принятие на уровне субъектов СКФО Программы трудовой мобильности способствует снижению безработицы и напряженности на рынках труда регионов и удовлетворит кадровые потребности реального сектора экономики территорий, испытывающих нехватку рабочей силы.

- трудовая мобильность способствует оптимальному распределению экономических ресурсов и обеспечивает регулирование рынка труда. Мобильность человеческого капитала способствует экономическому развитию

регионов, уменьшает напряженность на рынке труда, сокращает уровень безработицы.

Таким образом, Эффективное регулирование миграционных процессов, их упорядочение и оптимизация должно стать основным направлением при формировании стратегии территориально социально-экономического развития. Это поспособствует экономическому развитию территорий, снижению напряженности в социально-трудовой сфере и рынке труда и т.д.

### Список литературы

1. Вишневский, А.Г. Миграционная стратегия России и политика толерантности / А.Г. Вишневский // Национальный психологический журнал. – 2011. – № 2 (6). – С. 90-97.
2. Миграционное движение населения: теория, политика, практика, перспективы / под общей редакцией Воробьевой О.Д, Топилина А.В. – Москва, 2013. – 257 с.
3. Абдулманапов, П.Г. Институциональные меры миграционной политики в Северо-Кавказском федеральном округе России / П.Г. Абдулманапов // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2014. – № 9 (47). – С. 110-115.
4. Мирзабалаева, Ф.И. Проблемы формирования и реализации современной региональной кадровой политики / Ф.И. Мирзабалаева, П.Р. Алиева // Региональная экономика: теория и практика. – 2016. – № 4 (427). – С. 58-68.
5. Гимбатов, Ш.М. Проблемы социально-экономического развития республик Северного Кавказа / Ш.М. Гимбатов // Вопросы структуризации экономики. – 2012. – № 3. – С. 114-117.
6. Гимбатов, Ш.М. Экономический кризис и трансформация миграционных связей / Ш.М. Гимбатов // Вопросы структуризации экономики. – 2009. – № 2. – С. 83-85.
7. Алиева, П.Р. Влияние миграции на трудовой потенциал молодежи региона / П.Р. Алиева // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2012. – № 12. – С. 54.
8. Плохова, Н.В. Причины, тенденции и последствия миграции населения в Российской Федерации / Н.В. Плохова // Поволжский торгово-экономический журнал. – 2013. – № 1 (29). – С. 40-47.
9. Потапова, М.А. Причины миграции и ее последствия для страны-реципиента / М.А. Потапова // Вестник Хабаровской государственной академии экономики и права. – 2011. – № 3. – С. 58-62.
10. Талгар, М. Современные тенденции и социально-экономические последствия трудовой миграции / М. Талгар // Символ науки. – 2016. – № 3-1. – С. 109-110.
11. Агаларова, А.Т. Ориентиры в развитии рынка труда и эффективном использовании трудовых ресурсов региона / А.Т. Агаларова // Апробация. – 2017. – № 3. – С. 95-96.
12. Носкова, К.А. Трудовая мобильность: специфический человеческий капитал [Электронный ресурс] / К.А. Носкова // Гуманитарные научные исследования. – 2013. – № 5. – Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2013/05/3183>
13. Кутаева, Р.А. Проблемы и направления социально-экономического развития регионов СКФО // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 2. – С. 258.
14. Работа в России. Общероссийская база вакансий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://trudvsem.ru/mobility>
15. Перечень субъектов Российской Федерации, привлечение трудовых ресурсов в которые является приоритетным: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 апреля 2015 года N 696-р (с изменениями на 14 июля 2017 года).
16. Кутаева, Р.А. Направления в развитии региональной экономики и занятости населения / Р.А. Кутаева // Вопросы структуризации экономики. – 2010. – № 2. – С. 276-278.



**В.А.Кучер,**  
**А.Т. Кучер**  
ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика  
**V.A. Kucher,**  
**A.T. Kucher**  
Donetsk National Technical University,  
Donetsk, Donetsk People's Republic

## МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА УГЛЕДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ДНР

### METHODS OF MANAGING HUMAN RESOURCES IN THE GROUPING ENTERPRISES OF THE DPR

*Аннотация. Рассмотрены основные методы управления человеческими ресурсами на угледобывающих предприятиях. Доказано, что элементы управленческой деятельности, реализуемые должностными лицами, могут быть оценены качественно по двум признакам: творчество и рутина. Это позволит не только повысить квалификационный уровень выполнения творческой работы, но и снизить затраты на содержание административно-управленческого персонала.*

*Ключевые слова: методы управления, человеческие ресурсы, угледобывающие предприятия, творчество, рутина,*

*Abstract. The main methods of managing human resources at coal mining enterprises are considered. It is proved that the elements of managerial activity realized by officials can be evaluated qualitatively on two grounds: creativity and routine. This will not only improve the qualification level of performing creative work, but also reduce the costs of maintaining administrative and managerial staff.*

*Keywords: management methods, human resources, coal mining enterprises, creativity, routine.*

**Постановка проблемы.** Структурная перестройка производства, должна происходить параллельно с развитием ее формы – общественных институтов, среди которых рынок является одним из них, но далеко не единственным. Взаимодействие формы и содержания (целенаправленного производства и хозяйственных институтов) должно оптимизировать государство с помощью вмешательства в экономику и, в первую очередь, кризиса во многом зависит от работы топливно-энергетического комплекса. Ведущее положение в нем занимает угольная промышленность, которая в настоящее время находится в крайне тяжелом положении. Тем не менее, закрытие шахт ДНР – процесс неизбежный.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Особую значимость при этом занимают проблемы управления человеческими ресурсами. Данными вопросами занимались такие известные ученые как А.И. Акмаев [1],

А.Н. Алымов [2], А.И. Амоша [3] и другие. Но в настоящее время в связи со сложной внешней обстановкой в ДНР данные проблемы приобретают особую значимость.

**Цель исследования** – разработка методов управления человеческими ресурсами на угледобывающих предприятиях ДНР.

**Основные результаты исследования.** Падение добычи вследствие потери украинских рынков сбыта приобрело стабильный характер. К основным причинам негативного результата можно отнести следующее:

- недостаточное финансирование угольной промышленности на реконструкцию и техническое перевооружение предприятий, что привело к «старению» шахтного фонда;
- нестабильность экономической и политической обстановки в стране, инфляция;
- взаимные неплатежи предприятий, что все больше усугубляет последствия развала финансовой системы;
- ухудшение горно-геологических условий, падение трудовой дисциплины на предприятиях, отсутствие заинтересованности.

Одним из самых болезненных вопросов остается финансирование на реконструкцию, расширение и техническое перевооружение действующих шахт [4, с.19]. По мнению специалистов, реконструкция требует лишь 20 - 40 % тех сумм, которые понадобились на строительство новых шахт мощностью равной приросту мощностей на реконструируемых шахтах в 3 раза меньше, чем на вновь строящихся. Сокращение затрат и сроков освоения мощностей объясняется тем, что при реконструкции сохраняется значительная часть поверхностных промышленных сооружений, подземных выработок, объектов социальной инфраструктуры, а также остаются квалифицированные кадры [5, с. 149].

В настоящее время на шахтах ДНР очень низкие технико-экономические показатели. Однако именно эти шахты ежегодно выдают уголь ценных марок для коксования и антрацитов. Реконструкция позволила бы снизить трудоемкость, уменьшить себестоимость за счет роста добычи до 10 – 15 млн. т угля в год. К этому следует добавить, что запасы обеспечивают срок их службы еще на 30 – 50 лет.

Выход из кризиса угольной промышленности видится в конкретном решении со смежными отраслями – потребителями угольной продукции – следующих задач [6, с. 20].

Основная проблема развития шахтного фонда ДНР – поиск источников финансирования. Помощь от государственного сектора будет крайне ограниченной. Для иностранных инвесторов угольная промышленность ДНР представляет крайне непривлекательное поле деятельности. Остаются лишь отрасли отечественной промышленности, которые заинтересованы в угольной продукции – энергетика и черная металлургия. Кооперация с ними в финансовом отношении позволит более эффективно распределять ограниченные финансовые ресурсы для получения максимального конечного эффекта. Совместное финансирование дает возможность реализовывать те

проекты, которые носят межотраслевой характер, т.е. эффект от проекта ощущается не на месте его внедрения, а в смежных отраслях.

Установление рыночного равновесия между спросом и предложением на угольную продукцию. Сбалансированность спроса и предложения необходима, прежде всего, для более точного определения объемов добычи и поставки угля [7, с. 13].

Достичь сбалансированности планов производства, реализации и поставки углей можно только в кооперации предприятий, добывающих, перерабатывающих и потребляющих угольную продукцию. Кроме того, с установлением реальных цен на различные марки и сорта углей появляется возможность широкого осуществления политики ресурсосбережения, прежде всего энергосберегающих технологий [8, с.73; 9, с. 75].

Таким образом, в условиях становления рыночных отношений объективно возрастает необходимость в кооперации отраслей топливно-энергетического комплекса ДНР. Это должно проявляться во все большем сближении интересов предприятий – участников топливной степи – в выработке общей стратегической линии, поиске новых форм управления и реализации поставок.

Из вышесказанного анализа положения угольной промышленности ДНР видно, что у правительства нет денег на дотации и финансирование отрасли, поэтому задачей угольных предприятий является самостоятельное изыскание резервов снижения себестоимости добычи угля. Одним из таких резервов является снижение численности административно-управленческого персонала.

В угольной промышленности ДНР численность руководителей специалистов и служащих во всех организационных уровнях управления составляет 16% от общей численности промышленно-производственного персонала. Затраты на оплату их труда составляют 21 % от общего фонда оплаты труда работников отрасли. Проблема рационального использования такого большого числа квалифицированных специалистов самым тесным образом связана с совершенствованием действующих методов нормирования труда руководителей, специалистов и служащих, а также с совершенствованием используемых в отрасли организационных структур управления [10].

Физиологи выделяют три типа умственных задач, решаемых человеком: стереотипные, диагностические и эвристические. К стереотипным относят задачи, имеющие отработанные решения и выполняемые механически. Диагностические задачи требуют выбора оптимального варианта из нескольких, уже имеющихся и заранее просчитанных на результат решений [11]. Возможна их корректировка.

Решение эвристических задач требует от исполнителя творческого подхода, поскольку они не имеют аналога. С позиций теории информации стереотипные задачи могут быть определены как имеющие жесткий алгоритм решения; диагностические – как имеющие алгоритм решения, но требующие корректировки; эвристические задачи – как неалгоритмизированные. Такая классификация решаемых человеком задач носит качественный характер,

поскольку различия в сложности стереотипных, диагностических и эвристических задач количественно не оцениваются.

С этих позиций элементы управленческой деятельности, реализуемые должностными лицами могут быть оценены качественно по двум признакам: творчество и рутина. Следует отметить, что психофизиологи зафиксировали нормальное соотношение трудоемкости творческих и рутинных функций на уровне 70 и 30 % фонда рабочего времени. Если такое выдерживается у человека не наблюдаются патологические изменения в состоянии [12].

При выполнении творческих функций должностное лицо решает производственные задачи и принимает решения нестандартные, которые требуют инициативы и самостоятельности. Они не поддаются программированию и требуют от исполнителя высокого образовательного уровня, определенного стажа работы. При рутинной работе виды деятельности должностных лиц определены формами учета, иерархической структурой аппарата управления, сроками отчетности, а сами способы решения задач регламентированы методическими инструкциями, приказами, распоряжениями и пр. Рутинную работу можно выполнять автоматизировано с помощью ЭВМ.

В соответствии с принятыми подходами к группированию управленческой деятельности должностных лиц к рутинной работе следует отнести контроль за деятельностью подчиненных лиц-исполнителей конкретных функций; технический контроль проектирования и выдачу разрешений на производство работ; организацию конкретных периодически повторяющихся работ; часть общих и индивидуальных работ, выполняемых с определенной периодичностью в стандартизованном или в конкретно организованном виде. То есть рутинная деятельность в управлении может быть представлена как обработкой информационных потоков, так и контрольно-распорядительской деятельностью.

Для определения оценки творческой деятельности должностных лиц структурных подразделениях предприятия необходимо собственное разграничение в градациях выполняемой ими работы. Далее под творчеством будем поднимать образование новых за смыслом идей, подходов к решению задач и проблем, которые требуют оригинальных нестандартных решений. Исходя с данного определения к творчеству можно отнести анализ, который требует от исполнителя всестороннего подхода и рассмотрение решаемого вопроса, использование научного исследования. Под рутинной можно понимать консервативный распорядок и метод работы, четкое следование установленному шаблону, методическим указаниям, которые превратились в механическое запрограммированное исполнение. К рутине следует отнести контроль исполнения работы исполнителем, поскольку контроль – это наблюдение с целью проверки исполнения распоряжения, приказа, учета. Часть контролем является механическая подпись начальником сделанной работы подчиненными ему лицами. К рутине также следует отнести организацию работ, под которой понимается внутренняя дисциплина, часть и степень участия подчиненных лиц в исполнении функциональных обязанностей и

согласование – связь в выполнении работы или их результата между несколькими исполнителями.

Более трудоемкий механизм определения характера деятельности должностных лиц по индивидуальной и совместной работе при выполнении конкретной функции. Здесь следует рассматривать суть самой работы в каждой управленческой функции отдельно. В случае периодического повторения выполнения одной и той же работы конкретным исполнителем, причем выполняемой им по методической инструкции, работу следует относить к рутинной деятельности. Если же индивидуальная или совместная работа носит в себе элементы анализа, то такую работу следует относить к творчеству.

Если в ходе исследования выявится, что в каких-либо структурных подразделениях предприятия будет зафиксирован высокий уровень рутинной работы исполнителей, то это будет свидетельствовать о том, что его специалисты не используют надлежащим образом свой творческий потенциал. В таком случае при совершенствовании системы управления предприятия необходимо осуществить перераспределение функций между исполнителями так, чтобы уровень творческой работы специалистов высшей квалификации достигал 70 %-ой отметки. Для выполнения рутинных функций, которые останутся, целесообразно вводить должностную единицу – техника. Это позволит не только повысить квалификационный уровень выполнения творческой работы, но и снизить затраты на содержание административно-управленческого персонала.

**Выводы.** Угольные предприятия ДНР оказались перед вопросом реструктуризации, однако, у правительства нет средств на плавное по этапное закрытие потребительских шахт, которое бы обеспечило полную занятость сокращенных работников отрасли. Поэтому задачей шахт является самостоятельное существование в тяжелых рыночных условиях и поиск путей снижения себестоимости добычи угля. Одним из таких направлений может послужить сокращение численности административно-управленческого персонала, численность которого составляет 15,1 % работников отрасли, а затраты на оплату их труда составляют 20,2 % от общего фонда оплаты труда. Проблема рационального использования такого большого числа квалифицированных специалистов самым тесным образом связана с совершенствованием организационных структур используемых в отрасли и с повышением эффективности работы руководителей, специалистов и служащих.

Выполненный в работе анализ показал, что формирование структуры и в функционировании системы управления угольных предприятий есть ряд серьезных недостатков, хотя в отрасли разработана единая методическая база для формирования организационных структур управления (разработаны типовые структуры управления для разных организационных уровней, типовые штаты руководителей, нормативы предельной численности управленческого персонала), но из-за их несовершенства, а также из-за слабых централизованных начал в управлении предприятиями она используется только как ориентир. Сформированные на шахтах штатные расписания в своей

содержательной основе везде расходятся с приведенными рекомендациями Министерства угольной промышленности ДНР.

В угольной промышленности ДНР численность руководителей, специалистов и служащих во всех организационных уровнях управления составляет 60 тыс. человек, т.е. 15% от общей численности промышленно производственного персонала. Затраты на оплату их труда составляют 20% от общего фонда оплаты труда работников отрасли. Проблема рационального использования такого большого числа квалифицированных специалистов самым тесным образом связана с совершенствованием используемых в отрасли организационных структур управления.

### Список литературы

1. Акмаев, А.И. Стратегия обеспечения устойчивости функционирования и сохранения капитала угольных корпораций / А.И. Акмаев, К.В. Кравченко // Экономика промышленности: сб. науч. тр. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1998. – С. 234-237.
2. Алымов, А.Н. Сбалансированность производственного развития: Региональные и отраслевые проблемы / А.Н. Алымов, Ф.Д. Заставный, Д.К. Прейгер. – К.: Наук. думка, 1986. – 224 с.
3. Амоша, А.И. Опыт привлечения и использование инвестиций для развития шахты / А.И. Амоша, В.К. Мамутов // Уголь Украины. – 2000. – № 11. – С. 14-19.
4. Кучер, В.А. Практические аспекты анализа эффективности кадровой политики промышленных предприятий Донбасса // Экономический вестник Донбасса. – 2012. – Т. 28. – № 2. – С. 18-23.
5. Кучер, В.А. Методичні основи стратегічного розвитку вугледобувних підприємств // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2009. – № 6. – С. 148-154.
6. Макогон, Ю.В. К проблеме экономической оценки состояния угольных шахт Украины / Ю.В. Макогон, В.И. Салли, Б.Л. Райхель // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2001. – Вип. 98. – С. 18-23.
7. Мазикин, В. Техническое и технологическое перевооружение горных предприятий в условиях перехода к рыночной экономике / В. Мазикин. – М.: Изд-во Москов. гос. горного ун-та, 2001. – 76 с.
8. Павленко, І.І. Вугільна шахта як об'єкт інвестиційної привабливості / І.І. Павленко, О.В. Трифонова // Академічний огляд. – 2006. – №1. – С. 72-79.
9. Кучер, В.А. Определение структуры показателей эффективности работы предприятия как основа принятия стратегических решений // Экономика промышленности. – 2008. – Т. 40. – № 1. – С. 71-77.
10. Паштова, Л.Г. Устойчивый экономический рост определяется инвестиционной политикой / Л.Г. Паштова // Финансы. – 2003. – № 7. – С. 11-13.
11. Райхель, Б.Л. Показатель экономической надежности как характеристика угольной шахты / Б.Л. Райхель, С.В. Шинкаренко // Экономика промышленности: сб. науч. тр. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1999. – С. 499-508 с.
12. Резник Г. Инвестиционная стратегия ДТЭК [Электронный ресурс] / Г. Резник // Менеджмент в ТЭК. – 2007. – №4. – Режим доступа: [http://www.tek.ua/article0\\$т!1\\$па!37261\\$a!372841.htm](http://www.tek.ua/article0$т!1$па!37261$a!372841.htm)

**М.О. Медведева**  
ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
университет»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика  
**M.O. Medvedeva**  
Donetsk National University,  
Donetsk, Donetsk People's Republic

## ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК ОСНОВНОЙ ФАКТОР СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

### HUMAN CAPITAL AS MAJOR FACTOR OF STRATEGY OF INNOVATIVE DEVELOPMENT

*Аннотация.* В статье рассматривается влияние человеческого капитала на инновационное развитие экономики. Проведены теоретические исследования существующих знаний о человеческом капитале и даны обоснования его влияния на инновационное развитие общества.

*Ключевые слова:* человеческий капитал, инновационное развитие, инвестиции.

*Abstract.* In article influence of the human capital on innovative development of economy is considered. Theoretical researches of the existing knowledge of the human capital are conducted and justifications of his influence on innovative development of society are given.

*Keywords:* human capital, innovative development, investments.

**Постановка проблемы.** Инновационная деятельность – это деятельность, которая направлена на получение нового или улучшение имеющегося продукта, услуги, формы управления или организации производства, технологии.

Инновационный процесс – основополагающее и неотъемлемое требование для обеспечения конкурентоспособности производства и продукции, занятия и удержания высоких позиций на рынках, увеличения производительности, а в результате и эффективности как предприятия, так и экономики в целом.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Проблемами инноваций занимались и занимаются многие ученые. Так Глазьев С.Ю., Шумпетер Й., Яковец Ю.В. и другие рассматривали концептуальные положения разработки перспективных направлений формирования и роста инновационного потенциала. В работах Иноземцева В.Л., Лисина Б.К., Маскайкина Е.П., Погодиной Т.В. и других авторов исследованы проблемы оценки и развития инновационного потенциала. Однако работ, связанных с изучением человеческого капитала как основного фактора стратегии инновационного развития недостаточно.

**Целью исследования** состоит в изучении теоретических положений и методов изучения влияния человеческого капитала на развитие инновационного потенциала.

**Основные результаты исследования.** Основоположник концепции инновационного развития Йозеф Шумпетер выделял пять основных характерных черт, присущим инновационному пути развития:

- 1) изготовление продукции с новыми свойствами;
- 2) введение нового метода (способа) производства;
- 3) осваивание новых рынков сбыта;
- 4) использование нового источника сырья;
- 5) осуществление соответствующей реорганизации производства.

Инновационная экономика (также называемая интеллектуальной экономикой, эк. знаний) – вид экономики, которая базируется на постоянном потоке инноваций, новаторских разработок, технологическом совершенствовании, производстве и экспорте высокотехнологичного многофункционального продукта с весьма высокой добавочной стоимостью и самих технологий.

Инновационное развитие экономики необходимо рассматривать как взаимосвязь ресурсных потоков внутри социально-экономической системы, которые позволяют получать мультипликативный и синергетический эффект, который, в свою очередь, измеряется специальными объёмными и уровненными показателями коммерциализации результатов инновационной деятельности и уровнем достижения стратегических целей социально-экономического развития страны.

Инновационное развитие можно достичь с помощью материально-технических ресурсов (вещественная основа инноваций; техника, технологии, средства производства, сырьё и пр.), финансовых ресурсов, которые характеризуются наличием денежных средств, которые были сосредоточены на реализацию целей и задач инновационного развития, программных мероприятий, ресурсов информации (неисчерпаемые ресурсы; активизируют материальные факторы; знания, модификации, концепции, методы, проекты, планы и т.д., и т.п.).

Для формирования инновационной деятельности, обеспечения соответствующего функционирования инновационной системы каждого уровня необходим непрерывное поступление новейшей научно-технической, экономической, производственной, коммерческой информации, обновление базы данных в режиме «On-line», улучшенная структура логистики информационных потоков (сосредоточение центров контроля на потоках информации), полные информативные системы управления и технологии, улучшенные системы связи, , информационная инфраструктура, отвечающая аспекту времени.

Человеческие ресурсы непосредственно влияют на свойства, качество и количество других ресурсов инноваций, внутренние и результативные элементы максимальных инновационных возможностей территории. Внутренний элемент инновационного потенциала является определяющим, при выявлении способностей системы на принципах экономической целесообразности. Он характеризуется посредством создания и реализации нового продукта, обеспечения взаимосвязи между участниками инновационной



деятельности с целью роста её эффективности и извлечения коммерческой прибыли через применение современных методов и принципов управления. Результативный элемент служит отождествлением материализованного результата использования имеющихся возможностей – нового продукта, который был получен в ходе инновационной деятельности.

Весомое значение человеческие ресурсы приобретают непосредственно в период становления инновационной системы. Качество человеческих ресурсов обусловлено величиной человеческого капитала, являющегося основополагающим условием развития инновационной экономики. Основоположники концепции человеческого капитала Г. Беккер и Т. Шульц доказали производительную природу инвестиций в человека, обеспечивающую значительный и длительный эффект [1].

Доктор экономических наук, ученый Л.И. Якобсон сопоставляет человеческий капитал с экономической оценкой, выполненной под определённым углом зрения, человеческих свойств в рамках принятой теории [2].

Согласно экономической сущности, человеческий капитал – это интегральный, накопленный ресурс, который определен комплекс капиталов здоровья, профессиональных знаний, навыков, умений, организационного, интеллектуального, культурно-нравственного, бренд-капитала, которые были сформированы в следствие деятельности, направленной на индивидуальное и высококвалифицированное развитие индивида с целью максимизации пользы, которую он приносит обществу, и увеличения собственных доходов.

Все составляющие человеческих ресурсов инноваций – здоровье, интеллект, талант, предрасположенность к творчеству, волевому саморазвитию, образование, профессиональные знания, умения и навыки, компетентность, квалификация, опыт, особые качества (гибкость ума, мобильность, адаптивность, стремление к изменениям), способность творить – неотделимы от человека.

Лауреат Нобелевской премии Г. Беккер делал акцент на том, что развитие человеческого капитала возможно только за счёт инвестиций в человека, а именно: обучение, подготовка на производстве, затраты на здравоохранение, миграцию и отбор данных о ценах и доходах [3].

Задача формирования и развития человеческого капитала имеет стратегическое значение. Согласно верному замечанию А.Р. Маркова «человеческий капитал в силу своей природы, своего экономического происхождения и особенностей воспроизводства находится в области естественного взаимодействия государства, бизнеса, отдельного индивида и общества в целом» [4, с. 8]. По взглядам Ю.А. Дмитриева, С.А. Максимова и К.В. Хартановича, организация деятельности, которая сосредоточена на борьбе с неблагоприятными тенденциями в развитии человеческого капитала, будет логичным ответом российского государства и общества на один из долговременных вызовов системы [5, с. 90-93].

Государственная политика в области развития человеческого капитала (по тексту – ГПРЧК) определяется на стыке ряда других политик: научно-

технической, экономической, социальной, инновационной, кадровой. Этим обуславливается её позиция на интеграционном поле государственной политики. Сформированная таким образом государственная политика проявляет своё влияние на состояние других сфер общества и отраслей экономики. Она нацелена на выстраивание перспективных условий для интеллектуального, физического, культурно-нравственного развития общества, а также, подрастающего поколения, выявления у каждого индивидуальных способностей, талантов, дарований. ГПРЧК формирует базис для работников по улучшению профессиональных знаний, навыков, умений, главной целью которого выступает обеспечение поступательного социально-экономического развития государства. С помощью активизации умения использования населением личностного потенциала, ГПРЧК нацелена на улучшение материального благосостояния и достижение качественно нового уровня жизни граждан.

Повышение значения роли физического и психологического здоровья человека, его морально-этических качеств, ориентация ценностей- создают требуемые условия конкурентоспособности как отдельной организации, так и национальной экономики в целом. Человеческий капитал можно рассматривать следующим образом, как ведущий фактор развития инновационной экономики, который состоит из взаимосвязи профессиональных навыков, природных способностей, здоровья, знаний, инновационной культуры, мотивационного аспекта и умения их применять на практике.

Понимание сущности человеческого капитала и выбор его в качестве основного фактора развития определяет системный подход при разработке концепции или стратегии развития, а также согласование с другими частными программами и стратегиями. В первую очередь, это следует из самой сущности человеческого капитала как главного фактора инновационного развития.

Согласно со сформированной ГПРЧК, преимущества для реализации получит та программа, которая будет нацелена на повышение эффективности инвестиций в качество человеческого капитала.

При анализе влияния разных видов инвестиций на человеческий капитал, наиболее значимыми являются вложения в здоровье и образование. Общее и специальное образование повышают качество, поднимают уровень, улучшают запасы знаний человека, увеличивая тем самым объем и качество человеческого капитала. Вложения в высшее образование содействуют формированию профессиональных экспертов, высококачественный труд которых оказывает максимальное воздействие на темпы экономического роста. Состояние здоровья человека выступает его естественным капиталом, одна доля которого считается наследственной, а другая – приобретенной как результат расходов самого человека и общества. На протяжении жизни человека происходит износ человеческого капитала. И только непосредственные инвестиции в здравоохранение способны замедлить данный процесс.

**Выводы.** В современных обстоятельствах мирового финансово-экономического кризиса и следующей за ним рецессии, ограниченности

бюджетных ресурсов, вопрос инвестиционного снабжения деятельности для развития человеческого капитала принимает особенную актуальность. Следовательно, представленные ключевые аспекты будущей программы должны рассматриваться как комплексный проект бизнес-сообщества и государства.

### Список литературы

1. Беккер, Г. Человеческое поведение: экономический подход. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 650 с.
2. Якобсон, Л.И. Человеческий капитал и модернизация образования // Человеческий капитал России: актуальные проблемы и перспективы развития: матер. семинара «Стратегия развития», 3 февраля 2003 г. – М.: ТЕИИС, 2003. – С. 27-41.
3. Becker, G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis / G.S. Becker. – New York: University of Chicago Press, 1994. – 412 p.
4. Марков, А.Р. Что происходит с человеческим капиталом России // Человеческий капитал России: актуальные проблемы и перспективы развития: матер. семинара «Стратегия развития», 3 февраля 2003 г. – М.: ТЕИИС, 2003. – С. 8-26.
5. Дмитриев, Ю.А. Концептуальные подходы к совершенствованию инновационной деятельности в региональных экономических системах: монография / Ю.А. Дмитриев, С.А. Максимов, К.В. Хартанович. – Владимир: Собор, 2010. – 444 с.
6. Шеркунов, С.А. Человеческий капитал и стратегия инновационного развития экономики / С.А. Шеркунов // Проблемы и перспективы экономики и управления: сб. статей. – Санкт-Петербург: Реноме, 2012. – С. 34-37.
7. Трошин, А.В. Человеческий капитал как фактор инновационного развития экономики России / А.В. Трошин // Современная экономика: проблемы и решения. – 2015. – V. 9. – P. 49-53.
8. Герман, М.В. Человеческий капитал как фактор инновационного развития / М.В. Герман, Н.С. Помулева // Вестник Томского государственного университета. – 2012. – № 1 (17). – С. 149-153.

УДК [378.011.3-051: 35.08]

**А.И. Мокшина**

*ГОУ ВПО «Луганский национальный университет имени Тараса Шевченко»,  
Луганск, Луганская Народная республика*

**A.I. Mokshina**

*Luhansk Taras Shevchenko National  
University,  
Lugansk, Lugansk People's Republic*

**СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ И  
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ  
СЛУЖАЩИХ**

**MODERN STATUS OF THE SYSTEM OF PREPARATION AND  
IMPROVEMENT OF STATE EMPLOYEES QUALIFICATION**

*Аннотация.* В статье рассматриваются вопросы, связанные с разработкой эффективной кадровой политики, улучшения кадрового обеспечения государственного управления и местного самоуправления, с различными аспектами организации, функционирования и содержательного наполнения подготовки и переподготовки специалистов публичной власти, в том числе муниципального управления.

*Ключевые слова:* профессионализм, компетентность, кадровая политика, государственный гражданский служащий.

*Abstract.* The article discusses issues related to the development of effective personnel policy, improvement of the staffing of public administration and local self-government, with various aspects of the organization, functioning and content of training and retraining of public authorities, including municipal government.

*Keywords:* professionalism, competence, personnel policy, state civil servant.

**Постановка проблемы.** Известно, что развитие страны напрямую зависит от уровня образования, достигнутого ее народом, потому что именно образование приводит продвижение всей системы общественных отношений и становления гражданского общества. К сожалению, республиканская модель подготовки управленческих кадров муниципального уровня формируется чрезвычайно медленно, и, несмотря на то, что в последнее время сфера деятельности органов государственного управления и местного самоуправления значительно расширилась, усложнились их функции и роль в жизни общества, особых сдвигов в подготовке качественного кадрового потенциала муниципального уровня не произошло. Сегодня можно констатировать, что существующий уровень подготовки управленческих кадров неадекватный современным муниципальным реалиям. Вместе с тем, эффективность рыночных преобразований, осуществляемых на всех уровнях в ЛНР, напрямую зависит от решения проблемы подготовки специалистов.

**Цель исследования.** Надо быть откровенным – современный кадровый потенциал районов без системы подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров неспособный к принципиальным изменениям парадигмы собственной деятельности, которую диктует современный уровень общественного развития, однако сегодня, как отмечают специалисты, в республике имеются лишь некоторые элементы этой системы. В то же время, все большее развитие получает такая ситуация: с одной стороны - выраженный государственный характер существующей системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров публичной власти, а с другой - все чаще образовательные услуги в сфере подготовки кадров для органов государственного управления и местного самоуправления предоставляются негосударственными структурами. При этом учебные программы не всегда соответствуют требованиям, предъявляемым к государственным служащим. Поэтому возникает потребность в дальнейшем исследовании указанных вопросов и разработке концепции упорядоченной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Следует отметить, что в последние годы эти проблемы получили широкое распространение в

научных кругах Украины и России, в частности вопросы, связанные с разработкой эффективной кадровой политики, улучшения кадрового обеспечения государственного управления и местного самоуправления, с различными аспектами организации, функционирования и содержательного наполнения подготовки и переподготовки специалистов публичной власти, в том числе муниципального управления. Эти вопросы занимают важное место в исследованиях таких ведущих ученых, как Н. Артеменко, В. Бакуменко, В. Князев, Н. Колисниченко, В. Луговой, Г. Литвинов, А. Мельников, Н. Нижник, В. Олуйко, А. Оболенский, Л. Плакса, Н. Протасова, А. Слюсаренко, М. Снитчук.

**Основные результаты исследования.** Исследования отечественных ученых показали, что в последнее время повышаются требования к профессионализму государственных служащих, под которым понимают совокупность специальных знаний, умений и навыков, лучших личных качеств, включая моральные, а также использование их в профессиональной деятельности. Рассматривая компетентность государственных служащих, В. Олуйко, в частности, определяет ее как степень профессионального опыта, присущий кадрам управления в рамках конкретной должности [5].

По А. Оболенским, компетентность государственного служащего – это определенный уровень его интеллектуального, психологического и функционального состояния, который отражает конкретные сферы профессиональной деятельности и приводит в своем единстве качественную определенность профессионала. Это также наличие глубоких профессиональных знаний в определенной области или сфере деятельности, умение анализировать и прогнозировать развитие ситуаций и использовать полученные на практике знания по решению определенных проблем, а также правомочность решать их, уполномоченный ведать определенными делами [3].

Продолжая вопрос компетентности, нельзя не остановиться на проблеме качества подготовки, переподготовки государственных служащих, совершенствование подбора, расстановки и подготовки кадров государственного управления и местного самоуправления, нашли свое отражение в научном наследии В. Князева и В. Лугового [4].

Работы отдельных ученых освещают проблемы мотивации труда государственных служащих. Н. Артеменко, в частности, указывает, что повышение профессиональной компетентности и карьерного роста государственных служащих с помощью мотивации играют значительную роль в системе государственного управления [2]. Вместе с тем, сегодня не хватает комплексных исследований, посвященных особенностям профессионального образования для специалистов муниципального управления.

Теоретико-практической основой системы подготовки управленческих кадров является изучение и учет природы, содержания и особенностей управленческого труда. Считаем, что именно содержание, предмет, функции, средства и результат управленческого труда определяют ведущую роль управления в достижении конечных результатов деятельности муниципальных органов власти.

Безусловно, учебным заведениям нелегко удовлетворить требования к подготовке современного управленца. В процессе обучения управленцев учебное заведение должно развивать личность, ценностные приоритеты, дать профессию. Но для этого, прежде всего, необходима концепция республиканской модели подготовки управленцев.

Сегодня уже достаточно четко вырисовываются контуры такой модели и методического инструментария на основе имеющегося уровня интеллектуального развития нации, ее менталитета и творческого использования элементов мирового опыта управления.

Развитие теории управления в республике тесно связано с успешным практическим решением проблемы подготовки управленческих кадров, которая учитывала бы изменения в содержании и роль фактора управления в развитии экономики на различных управленческих уровнях.

Услуги учебного заведения в подготовке, переподготовке, повышении квалификации кадров должны быть направлены, прежде всего, на удовлетворение потребностей заказчика. Обобщенные требования работодателя системы местного самоуправления могут быть представлены следующим образом:

- владение государственным мышлением и инновационной направленности;

- способность к системному анализу сложных проблемных ситуаций и умение находить и реализовывать эффективные стратегии их решения, уметь прогнозировать возможные последствия (политические, экономические, социальные, психологические, экологические и т.д.) различных вариантов управленческих решений;

- способность работать в условиях динамической политической и социально-экономической ситуации, коммерциализации муниципальных производственных отношений, формирования и становления новых механизмов местного самоуправления.

Развитие теории управления тесно связано с успешным практическим решением проблемы подготовки управленческих кадров, которая учитывала бы изменения в содержании и роль фактора управления в развитии экономики на различных управленческих уровнях.

В общем, в системе подготовки кадров для муниципального уровня можно выделить три самостоятельных субъекта:

1. Будущий работник (студент), который учится.
2. Учебное заведение, которое реализует программу обучения.
3. Муниципальный орган, заинтересованный в получении квалифицированного компетентного современного специалиста.

Поэтому ключевая задача - обеспечить взаимодействие всех этих сторон.

Потребности местных органов власти как заказчика должны быть согласованы с прогнозом перспективных потребностей в управленческих кадрах с учетом требований к профессиональной компетентности и личным качеств работников.

А для любой организации нет более важной деятельности, чем подбор и формирование кадрового резерва. Слова Питера Друкера: «Будущее общество должно основываться на знаниях» никогда не потеряют своей актуальности.

Следует указать, что для эффективной организации обучения управленческого персонала регионального уровня важную роль играют педагогические подходы, которые обеспечивают качество и эффективность обучения.

Однако подготовка кадров не исчерпывается подготовкой высококвалифицированного специалиста в высшем учебном заведении. В современных условиях возникает проблема подготовки и переподготовки кадров, которые уже работают в органах государственного управления и местного самоуправления, а также депутатов местных советов различных уровней, так же сельских, поселковых, городских голов, половина из которых в ходе выборов становятся депутатами впервые, что вызывает потребность в приобретении ими знаний, необходимых для выполнения новой роли. Безусловно, это требует разработки стройной системы специальной подготовки и сети учреждений, которые могли бы оказать им образовательные услуги. Одним из ведущих учебных заведений в этой важной сфере мог бы стать Луганский государственный университет им. Т. Шевченко. С целью предоставления постоянных профессиональных консультаций по отдельным направлениям деятельности, следовало бы создать в областных центрах и городах областного подчинения информационно-консультационные кабинеты для работы, куда приглашать ведущих специалистов государственного и регионального уровней, бывших депутатов разных уровней, ведущих преподавателей и научных работников страны. Работа таких центров способствовало бы повышению образовательного уровня депутатов, готовила бы их к специфической работе народных избранников, формировала бы в них соответствующую мировоззренческую систему, способствуя принятию ими взвешенных, научно обоснованных и таких, которые защищают интересы территориальной общины решений, а не быть лишь пассивными наблюдателями и формальными представителями общины в органах самоуправления.

Проблема повышения квалификации государственных служащих требует не только решения вопроса по формированию системы и создание сети подготовки, но и наполнение ее определенным содержанием. Служащие органов местного самоуправления должны иметь большую степень специализации, которая будет учитывать особенности их деятельности. У них другие функции, и это требует других методов их реализации, а следовательно и содержания обучения.

Не менее важным является вопрос повышения квалификации служащих органов местного самоуправления. Согласно Закону Луганской Народной Республики «О государственной гражданской службе Луганской Народной Республики» от 25.03.2015 года, государственные служащие повышают свою квалификацию постоянно, в том числе через обучение в соответствующих учебных заведениях, как правило, не реже одного раза в пять лет [1]. Проблема

повышения квалификации государственных служащих требует не только решения вопроса по формированию системы и создание сети подготовки, но и наполнение ее определенным содержанием. Служащие органов местного самоуправления должны иметь большую степень специализации, которая будет учитывать особенности их деятельности. У них другие функции, и это требует других методов их реализации, а, следовательно, и содержания обучения. Луганский государственный университет имени Тараса Шевченко на базе Института экономики и бизнеса по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление» должен взять на себя научно-методическое обеспечение центров подготовки служащих и разработку серии справочников, словарей, учебников, учебных пособий, практикумов, тренингов и другой учебной и методической литературы. По содержанию образования, то следует позаботиться и о том, что государственные и муниципальные служащие должны получить подготовку по отдельным дисциплинам, которые позволяют руководителю и специалисту чувствовать себя уверенно в рыночных условиях, а именно: менеджмент, маркетинг, экономика, в частности экономика регионов, управления коммунальной собственностью, а также ряда социальных и психологических дисциплин. Здесь уместным будет опыт западных стран, в частности Польши и Франции, где при подготовке разграничивают образование руководителя и специалиста.

Немаловажной является проблема финансирования подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров. Как известно, в ведущих странах мира на эти цели выделяют от трех до семи процентов фонда заработной платы, ведь повышение квалификации позволяет служащим чувствовать себя более уверенными в своем будущем, ответственно работать с населением, проживающим на подведомственной территории. Сегодня с этими вопросами есть определенные проблемы, особенно это касается подготовки служащих органов местного самоуправления. По нашему мнению, необходимо было бы предусмотреть в бюджетах всех уровней - от сельского до государственного - отдельной строкой средства на переподготовку кадров и повышение их квалификации и внести соответствующие изменения в законодательство о местном самоуправлении и бюджетной системы. Без такого подхода решения этих проблем останется на уровне благих пожеланий.

**Выводы.** Таким образом, эффективное функционирование системы местного самоуправления, ее экономическое и социальное развитие невозможны без высокопрофессионального персонала органов местного самоуправления – персонала нового типа, именно управленческого аппарата, способного принимать решения и обеспечивать успех социально-экономических и политических преобразований. Для этого необходимо, прежде всего, создать эффективную систему подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих, способных обеспечить развитие системы местного самоуправления.

### Список литературы

1. О государственной гражданской службе Луганской Народной Республики



- [Электронный ресурс]: Закон Луганской Народной Республики от 25.03.2015 г. (с изменениями) // Народный Совет Луганской Народной Республики [сайт]. – Режим доступа: <https://nslnr.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/zakonoproekty/724>
2. Артеменко, Н. Мотивація як чинник підвищення професійної компетентності та кар'єрного зростання державних службовців / Н. Артеменко // Зб. наук. пр. ОРІДУ НАДУ при Президентіві України. – 2008. – Вип. 2.
  3. Державне управління та державна служба: Словник-довідник / Уклад. О.Ю. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2005. – С. 156.
  4. Игнатова, В.Г. Государственная и муниципальная служба: методология, теория, технология / В.Г. Игнатова. – Ростов-на-Дону, 2007 г. – С. 171-173.
  5. Проблеми та пріоритети удосконалення добору, розстановки й підготовки кадрів державного управління в Україні / В. Луговий [та ін.] // Вісник УАДУ. – 2001. – № 4. – С. 5-19.
  6. Олуйко, В.М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: монографія / В.М. Олуйко. – Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. – С. 207-211.
  7. Пилипенко, Н.М. Формирование квалифицированных рабочих кадров / Н.М. Пилипенко. – М.: Экономика, – 2001. – С. 176-178

**УДК 330.35**

**М.С. Омарова,**  
**А.Р. Солтангазинов**  
*Инновационный Евразийский*  
*университет,*  
*Павлодар, Казахстан*  
**M.S. Omarova,**  
**A.R. Soltangazinov**  
*Innovative Eurasian University,*  
*Pavlodar, Kazakhstan*

## **ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА**

### **HUMAN CAPITAL AS A FACTOR OF ECONOMIC GROWTH**

*Аннотация. Модернизация всех аспектов жизнедеятельности общества предполагает развитие ключевого ресурса экономического роста – человеческой личности. Проблема непрерывного воспроизводства знаний, способностей и возможностей человека в социально-ориентированной рыночной экономике актуализируется тем, что доминирующими факторами развития мировой экономики становится человеческий капитал.*

*Ключевые слова: экономический рост, человеческий капитал, креативный труд.*

*Abstract. Modernization of all aspects of the life of society involves the development of a key resource of economic growth - the human person. The problem of continuous reproduction of the knowledge, abilities and capabilities of a person in a socially-oriented market economy is actualized by the fact that human capital becomes the dominant factor in the development of the world economy.*

*Keywords: economic growth, human capital, creative work.*

**Постановка проблемы.** В современных условиях в масштабе мирового пространства обеспечение качественного роста экономики является одной из ключевых проблем экономического развития. Тенденции нелинейного развития экономической системы любого государства в рамках глобальной экономики вызывают все больший интерес у научного сообщества.

Стратегическая цель национальных правительств фокусируется на создании условий, способствующих долговременному устойчивому экономическому росту. Основные общемировые экономические тренды, обусловленные динамической интенсивностью создания и внедрения инноваций в технологическом секторе, способствуют структурной трансформации мировой экономики. Это в свою очередь требует кардинального переосмысления роли технологических сдвигов, корректировки многих прежних отношений к пониманию сути и закономерностей процесса гуманизации экономического роста и выработки новых подходов к решению проблем внедрения качественных изменений в экономике предприятия, региона, а также страны в целом.

Базовой составляющей новых подходов в исследуемой проблемной области является смена одной системы общественно-экономических ценностей другой и в качестве основных детерминант данной переоценки выделяются: глобализация, турбулентность экономической динамики, технократизация и цифровизация. Это вызвано новой исторической фазой развития человечества, так называемое информационное общество, основу, которого составляют информация и знания.

Следует отметить, что большинство факторов экономического роста в условиях трансформируемой экономики недостаточно исследованы. Ключевым аспектом экономической трансформации является адекватность процесса развития экономики и ее функционирование нуждам и интересам всех людей, всего общества в целом. В данном контексте, на современном этапе первостепенное место отводится развитию человеческой личности. В связи с этим, объективный ход процессов глобализации ставит перед всеми странами мира задачу о необходимости обеспечения конкурентоспособного человеческого капитала. Возросшая актуальность сложной и многогранной проблемы экономического роста и роли в нем человеческого капитала, а также практическая значимость и необходимость ее дальнейшего анализа определяют важность рассматриваемого направления настоящего исследования.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Подавляющее число трудов и публикаций ученых-экономистов в той или иной степени затрагивают вопросы, касающиеся экономического роста. Современное представление этой проблемы является результатом обобщения разноаспектных мнений и позиций как зарубежных, так и отечественных исследователей и находится в процессе постоянного эволюционирования. Различными научными школами, отдельными учеными вырабатывались подходы к сущности и анализу человеческого капитала. Основоположниками формирования первых шагов в изучении способностей человека, которые стали предпосылками возникновения концептуальных положений о роли и значении человека в экономическом

развитии, являются классики экономической теории (А. Смит, У. Петти, Д. Рикардо, Ж.Б. Сэй и др.), представители марксистской школы (К. Маркс, Ф. Энгельс).

**Цель исследования** – обобщение теоретических аспектов и научное обоснование роли человеческого капитала в системе факторов экономического роста.

**Основные результаты исследования.** На середину XX века приходится формирование целостной теории человеческого капитала, значительный вклад в развитие которой внесли американские ученые Г. Беккер, Т. Шульц, И. Фишер.

Г. Беккер выдвигает положение о том, что генезис теории человеческого капитала обусловлен осмыслением того, что повышение доходов многих государств не связано с ростом физического капитала. Фокус внимания научного сообщества смещается к нематериальным факторам, т.е. происходит разделение понятия на физический капитал и владельцы человеческого капитала. Владельцы человеческого капитала повышают свои активы за счет инвестиций в получение знаний, практического опыта и навыков. С позиции Г. Беккера вложения рассматривались непосредственно в производительные способности человека.

По мнению И. Фишера, капитал – это «полезный целесообразный материальный объект», а поскольку человек рассматривается в контексте указанного определения, отсюда следует, что его также можно отнести к разновидности капитала. И. Фишер в качестве капитала рассматривает не квалификацию индивидуума, а самого обученного человека [1].

Как уже было выше отмечено, зарождение теории человеческого капитала осуществлялось на протяжении нескольких столетий, и отдельные ее аспекты находили отражение в трудах многих ученых. В связи с этим, разработки Г. Беккера и Т.Шульца отражают дальнейшее развитие постулатов их предшественников на основе институционального подхода к исследуемой области науки. Разработанный ими важный вектор теории формирования и развития человеческого капитала представляет собой идентификацию затрат на человеческий капитал как инвестиционные вложения. При этом, необходимо отметить, что существовавшая ранее трактовка сущности понятия затрат на рассматриваемый капитал означало потребление. Этот подход аргументирован тем, что все затраты на человеческий капитал связаны с экономическими интересами, проявляющимися в обеспечении стабильности и роста уровня доходов.

Исходя из этого, на различных уровнях формирования человеческого капитала (микроуровень - индивидуальный человеческий капитал; мезоуровень – человеческий капитал компании; макроуровень - национальный человеческий капитал) имеются экономические мотивации и стимулы вложения инвестиционных ресурсов в образование и развитие индивида, групп и общества в целом, соответственно.

Многие исследователи, изучающие человеческий капитал устанавливают устойчивую связь между уровнем образования и иными элементами

рассматриваемого капитала, что дает основание считать, что образование является ключевым фактором формирования и развития человеческого капитала [2]. В современных условиях человеческий капитал обладает значительным потенциалом, и его реализация осуществляется посредством создания надлежащих условий для трудовой деятельности и жизни населения, предусматривающих постоянное внимание к потребностям человека, образованию, здоровью и т.д.

В этой связи, приоритетным направлением экономической политики любого государства является гуманизация экономического роста, поскольку ориентация на человека в системе развития хозяйственных процессов становится общемировой тенденцией. Гуманизация экономического роста предполагает создание благоприятных условий для креативной самореализации человека, способного реформировать экономическую и социальную сферу на основе учета экологических императивов.

Основной причиной данного подхода является наличие существующего серьезного противоречия между развитием экономики и сохранением окружающей природной среды. Это связано с естественными ограничениями природных ресурсов и увеличением воздействия на экологическую обстановку, вызванного результатом жизнедеятельности общества.

Во второй половине прошлого столетия модель развития мировой экономики исходила из концепции экономической эффективности. Прогрессирующая дифференциация доходов не только между государствами, но и разными категориями общества была одной из актуальных задач, для решения которой были предприняты попытки перераспределения финансовых средств.

К концу XX-го столетия глобальной проблемой становится сохранение окружающей природной среды, поскольку человечеством накоплен достаточный опыт, который показывает, что все более нарастающее истощение природных ресурсов, ухудшение экологической ситуации является серьезным барьером для социально-экономического развития. В связи с этим, представителей научной среды и политиков начали привлекать проблемные вопросы нерационального использования в производственной деятельности природных ресурсов, особенно невозобновляемых, а также последствия такой эксплуатации на состояние окружающей природной среды.

Поэтому очевидна приоритетная потребность в обеспечении гуманистической направленности трансформации социально-экономического развития. Гуманистический вектор стратегического развития основывается на принципах прагматичности и эффективного хозяйства. В целом, в современных условиях мировой опыт свидетельствует о невозможности динамичного развития национального хозяйства без ее гуманизации.

Ученые обосновывают развитие человеческого капитала посредством влияния анализа системы инвестиций в человека. Инвестиции в человеческий капитал представляют собой вложения, направленные на повышение конкурентоспособности специалистов, а также способствующие увеличению будущих доходов, как отдельных носителей человеческого капитала, так и

социума в целом. К инвестициям в человеческий капитал относят расходы на поддержание хорошего здоровья, получение достойного образования, квалификации и т.д.

Для обеспечения результативности и эффективности вкладываемых инвестиций в человеческий капитал необходимо принимать во внимание и соблюдать принципы, учитывающие качественные характеристики объекта инвестирования (рис.1).

Основные результаты инвестиций в человеческий капитал выражаются для:

1. Индивида – в повышении собственных доходов;
2. Компании – в обеспечении роста производительности труда;
3. Государства – в усилении конкурентоспособности национального хозяйства и устойчивости экономического роста.



Примечание – составлено авторами на основе источника [3]

Рис. 1. Принципы управления инвестициями в человеческий капитал

Инвестиции в человеческий капитал оказывают влияние на его уровень, поскольку эффективность инвестиционных затрат в перечисленные выше направления определяют возможность социально-экономического и

технологического роста. Это подтверждает очевидность наличия тесной взаимосвязи между инвестиционными вложениями в человеческий капитал и созданием благоприятных условий для роста экономики.

**Выводы.** В условиях постиндустриальной экономики, главным ресурсом формирования и развития наукоемкой экономики становятся воплощенные в человеке знания, его уникальные способности и навыки, комплексность которых определяет человека как субъекта творческой деятельности, носителя креативного сложного труда. Это связано с тем, что в структуре совокупного труда повышается значимость креативного труда, в свою очередь вызывающий в научном обществе определенный интерес к исследованию проблем человеческого капитала.

В нынешних условиях человеческий капитал является стратегическим ресурсом любой организации, относящейся как частному, так и государственному сектору. В современной рыночной экономике, базирующейся на знаниях, значительно возрастает роль человека в создании национального богатства, в связи с тем, что конкурентоспособный человеческий капитал создает продукты с высокой инновационной рентой. Поэтому люди становятся ценными активами, благодаря их производительным способностям, которые реализуются в виде человеческого капитала.

Человеческий капитал на современном этапе приобретает особое значение и имеет свойство накопления, выражающееся в создании новых знаний, компетенций, навыков и практического опыта. Это означает, что ценность человеческого капитала определяется совокупностью таких качеств как знания, опыт, навыки человеческих ресурсов, которые воплощаются в способности выполнять креативную работу. Результаты исследования показывают наличие тесной корреляционной связи между человеческим капиталом и экономическим ростом, поскольку высокий уровень человеческого капитала положительно влияет на конкурентоспособность и способствует процессу человеческого развития. Следовательно, базовым фактором повышения доходности компании, региона и в страны в целом, является рост производительности человеческого капитала.

### **Список литературы**

1. Fisher, I. *The Nature of Capital and Income* / I. Fisher. – London, 1927. – 145 p.
2. Helliwell, J.F. *The Contribution of Human and Social Capital to Sustained Economic Growth and Well-being: International Symposium Report*, Human Development Canada and OECD. – Paris, 2001. – 52 p.
3. Краковская, И.Н. Принципы управления процессом инвестирования в человеческий капитал / И.Н. Краковская // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Серия Экономические науки. – 2007. – № 4. – С. 184-190.

**И.Г. Павловская,**

**Е.Э. Ковалева**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

**I.G. Pavlovskaya,**

**E.E. Kovaleva**

*Donetsk National Technical University,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

## **АНАЛИЗ ФАКТОРОВ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ, ВЛИЯЮЩИХ НА ЕЕ ФОРМИРОВАНИЕ**

### **ANALYSIS OF HUMAN RESOURCES FACTORS AFFECTING ITS FORMATION**

*Аннотация. В статье раскрыты задачи, уровни и критерии анализа кадровой политики. Дана характеристика факторов, которые влияют на ее формирование.*

*Ключевые слова: персонал, кадровая политика, фактор, метод.*

*Abstract. The article describes the tasks, levels and criteria for analyzing personnel policy. Characteristics of the factors that influence its formation are given.*

*Keywords: personnel, personnel policy, factor, method.*

**Постановка проблемы.** На данном этапе, объективной реальностью является слабое использование технологий кадрового планирования, как крупными, так и не большими предприятиями различных форм собственности. Немаловажным является отсутствие понимания актуальности формирования кадровой политики, в условиях рыночной экономики, у большинства руководителей производственных организаций.

Кадровая политика занимает ключевое место в стратегии управления предприятием и направлена на развитие трудового потенциала с учетом сложившейся социально-экономической ситуации.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Данному вопросу уделяется большое внимание в экономической литературе, выделенному в отдельное научное направление. Отдельные методические разработки процедур формирования кадровой политики, принадлежат ученым-практикам среди которых: А.Н. Аверина, Ю.Н. Арсеньева, Н.И. Архиповой, Т.Ю. Базарова, И.В. Бизюкова, В.Р. Веснина, В.А. Дятлова, А.П. Егоршина, Б.Л. Еремина, П.В. Журавлева, А.Ф. Зубкова, О.В. Ижбулатовой, А.Я. Кибанова, Т.А. Комиссаровой, М.Б. Курбатова, В.И. Маслова, С.К. Мордвина, Ю.Г. Одегова, Ю.Н. Полетаева, Г.Э. Слезингера, Н.П. Сорокина, О.Л. Седовой, С.А. Шапиро, С.В. Шекшни и др.

**Цель исследования:** рассмотреть влияние определенных факторов на формирование и содержание кадровой политики предприятия, обобщить роль

и место кадровой политики в стратегии развития предприятия.

**Основные результаты исследования.** Кадровая политика – это система принципов, норм и правил, регламентирующих отношения с работниками и определяющих основные направления, формы и методы работы с кадрами различных сфер деятельности или организации [1].

На современном этапе развития экономики руководство предприятия непрерывно сталкивается с высокой текучестью кадров, низкой производительностью труда, не профессиональным делегированием функциональных обязанностей и не удовлетворительным социально-психологическим климатом в коллективе. Одной из основных задач кадровой политики считается процесс обеспечения эффективной деятельности предприятия в ежедневной кадровой работе, который направлен на повышение конкурентоспособности в результате управления персоналом [2].

Анализ кадровой политики можно проводить на двух уровнях: стратегическом и оперативном (табл. 1).

Таблица 1

Уровни анализа кадровой политики

Стратегический	Оперативный
Параметры оценивания	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– соответствие организационной структуры предприятия целям, задачам;</li> <li>– соответствие стратегии кадровой политики предприятия сложившимся условиям;</li> <li>– активность управления предприятия в организации стратегии создания и использования трудовых ресурсов;</li> <li>– уровень компетентности руководителей;</li> <li>– характеристика организационной культуры</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– составляющие системы управления персоналом (планирование персонала, принципы отбора, найма, стимулирование труда, обучение, организация труда, адаптация, высвобождение работников, планирование карьеры);</li> <li>– соответствие составляющих целям предприятия;</li> <li>– исполнение составляющих;</li> <li>– эффективность работы с персоналом</li> </ul>
Методы	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– изучение бизнес-планов;</li> <li>– изучение документации;</li> <li>– интервьюирование руководящего персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– изучение документации;</li> <li>– изучение отчетности предприятия;</li> <li>– тестирование персонала</li> </ul>

Для детального анализа кадровой политики предприятия могут применяться следующие критерии оценки:

1. Количественный и качественный состав персонала
2. Гибкость проводимой кадровой политики
3. Степень учета интересов работника
4. Уровень текучести кадров[3].

Анализ кадровой политики и анализ деятельности организации проводятся взаимосвязано. Анализ кадровой политики организации позволяет адаптировать принципы управления персоналом в соответствии со сложившимися условиями на основе имеющихся данных, что в свою очередь



дает возможность руководству делать выводы об эффективности стратегии предприятия, экономических возможностях, финансовом положении и проблемах в кадровом обеспечении организации.

Факторы, которые влияют на кадровую политику, можно разделить на факторы формирования и факторы эффективности. Эти факторы подразделяют на формирующие, развивающие и сдерживающие, то есть деление происходит по уровням возникновения и по направленности воздействия. К факторам формирования, которые определяют особенности развития кадровой политики, относятся как внешние факторы (ситуация на рынке труда, нормативно-правовое законодательствосоциально-трудовых отношений), так и внутренние (цели организации, стиль управления, условия труда, мотивация персонала, факторы производительности труда, качественный состав персонала). Факторами эффективности кадровой политики принято считать условия или причины, под влиянием которых изменяется процесс и результат ее реализации, а именно те факторы, внутренней среды, которые организация способна изменять самостоятельно[4] (табл. 2).

Таблица 2

Факторы кадровой политики

Виды факторов	Характеристика
1	2
<b>Внешние</b>	
Ситуация на рынке труда	Конъюнктура рынка, общеэкономические, демографические процессы, уровень безработицы, структура и состав рабочей силы
Действующее законодательство	Нормативно-правовая регламентация социально-правовых отношений: действующее трудовое законодательство, законодательство об охране труда, о занятости, социальное обеспечение, нормативные акты о защите прав граждан определенных категорий, механизмы их реализации
Развитие техники и технологий	Внедрение инновационных процессов, базирующихся на развитии научно-технического прогресса, то есть обновление техники и технологий, которые изменяют требования к кадровому составу и их уровню компетенций
Кадровая политика организаций-конкурентов	Исследование и анализ положительных аспектов кадровой политики конкурентов с применением их в условиях своего предприятия
Экономические	Финансово-экономическое положение субъектов хозяйственной деятельности, уровень инфляции, налоговая политика, особенности социальных потребностей, уровень развития коррупции
Территориальный фактор	Местонахождения предприятия, расположение и развитие социальной инфраструктуры, транспортные каналы и т.д.
Демографические	Динамика численности населения, миграция, образовательно-квалификационный уровень населения
Политические	Сложившаяся политическая ситуация в обществе и на международном уровне, действующие партии, внешнеэкономические связи, интеграция и глобализация хозяйственной деятельности, защита персональных данных
Экологические	Экологическое воспитание и регулирование вопросов охраны окружающей среды и рационального природопользования

1	2
<b>Внутренние</b>	
Цели организации	Определение требований к кадровой структуре и составу персонала предприятия, формирование политики в области управления персоналом; стиль управления персоналом
Финансовые ресурсы	Источники финансирования мероприятий по управлению персоналом и их эффективность, уровень заработной платы, премирование
Кадровый потенциал организации	Анализ количественного и качественного состава персонала, оценка источников покрытия потребности в кадрах
Стиль управления	Характеристика методов и инструментов управления персоналом, анализ взаимоотношений подчиненных с руководителем, психологический климат в коллективе
Корпоративная культура	Определение ценностей организации, интеграция в процесс развития персонала пропаганды корпоративных норм и ценностей, разработка инструментария и методологии мотивационной политики, формирование и развитие делового этикета, разработка элементов дизайна и внедрение корпоративного стиля
Условия труда	Организация рабочих мест, вредность и опасность работ, санитарно-гигиенические условия, психология труда, техническое совершенство орудий производства
Мотивация и стимулирование труда	Материальное (денежное: зарплата, доплаты, штрафы, надбавки, премии, ссуды, компенсации, отчисления от прибыли; неденежное: социальное (медицинское обслуживание, страхование, питание, оплата транспортных расходов), функциональное (улучшение организации и условий труда)) и нематериальное (социально-психологическое: общественное признание, повышение престижа; творческое: повышение квалификации, стажировка, командировки; свободное время (дополнительный отпуск, гибкий график работы)

На основе анализа внешних и внутренних факторов происходит формирование кадровой политики: привлечение персонала (планирование, подбор, отбор, найм), оценка и развитие персонала. Анализ сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз позволяет сформировать соответствующую кадровую политику и своевременно реагировать на изменения. Новые формы и методы работы с кадрами, иные источники развития и комплектования кадрового потенциала, направления производственной деятельности выбираются в соответствии с анализом. Внешние факторы не зависят от деятельности предприятия, но дают возможность избежать серьезных ошибок при разработке направлений кадровой политики. Организация может активно влиять и управлять только внутренними факторами.

**Выводы.** Таким образом, кадровая политика является мощным инструментом обеспечения конкурентоспособности и развития предприятия. Принципиальная особенность разработки кадровой политики выражается в многоаспектности процесса и учете различных факторов влияния, поскольку она должна являться неотъемлемой частью общей корпоративной стратегией

предприятия. Различные аспекты управления персоналом должны рассматриваться в комплексе с преследуемыми стратегическими целями хозяйственного развития и поиском их достижения.

### Список литературы

1. Богдан, Н.Н. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учеб. пособие/ Н.Н. Богдан, И.П. Бушуева. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2013. – 99 с.
2. Москвина, О.В. Кадровая политика как фактор конкурентоспособности предприятия / О.В. Москвина // Социальная политика и социальное партнерство. – 2011. – № 5. – С. 17-21.  
Управление организацией: учебник / Под ред. А.Г. Поршева, З.П. Румянцевой,
3. Н.А. Саломатина. – Москва: ИНФРА-М, 2001 – 669 с.  
Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник для студентов вузов /
4. А.Я. Кибанов. – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 448 с.

УДК 005.95/96

**И.Г. Павловская,**

**Н.Ю. Крапивкина**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

***I.G. Pavlovskaya,***

***N.U. Krapivkina***

*Donetsk National Technical University,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

## УПРАВЛЕНИЕ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

### MANAGEMENT OF STAFF ADAPTATION IN THE ORGANIZATION

*Аннотация. В статье анализируются современные подходы к адаптации персонала, обосновано их возможное применение в системе управления персоналом организации, изучение адаптации как современной концепции управления персоналом.*

*Ключевые слова: виды, методы, решение.*

*Abstract. The article analyzes modern approaches to staff adaptation, substantiates their possible application in the personnel management system of the organization, the study of adaptation as a modern concept of personnel management.*

*Keywords: types, methods, solutions.*

**Постановка проблемы.** Проблема трудовой адаптации персонала является актуальной на современном этапе развития, поскольку предприятие потратило средства и время на поиск нового работника и уже сделан выбор. Таким образом, оно непременно заинтересовано в том, чтобы данный сотрудник не уволился в течение ближайших трех месяцев, так как статистика свидетельствует, что наибольшее количество принятых на работу уходят

именно в этот период времени. Проводимые ранее исследования показали, что важность мероприятий по трудовой адаптации недостаточно воспринимается на отечественных предприятиях. Многие из них не имеют даже базовых программ по адаптации новых работников. Однако имеется большой зарубежный опыт использования адаптационных технологий, которыми только в последнее время стали интересоваться отечественные кадровые службы. Период адаптации на новом рабочем месте является весьма важным для любого работника. Скорейшее введение работника в рабочий процесс и есть целью адаптационного периода. Организация должна стараться удержать сотрудника с того самого дня, когда он вышел на работу первый раз. Процесс адаптации на новом рабочем месте является важнейшим периодом для работников. Именно в адаптационный этап новый специалист приспосабливается к содержанию и условиям труда, к социальной среде организации. Трудовая адаптация, выступая важным составным элементом подготовки кадров, призвана способствовать покрытию потребностей предприятий в рабочей силе в необходимом качественном и количественном составе. Когда существует отлаженная программа адаптации, то есть возможность во время включения сотрудника в организацию отслеживать, организационные и психологические трудности, которые могут возникнуть в процессе адаптации.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Вопросами адаптации занимаются отдельные сотрудники предприятия из разных подразделений: инспекторы отделов кадров, линейные руководители или коллеги по работе. Все они стремятся сделать адаптационный процесс как можно более коротким и безболезненным для новичков. Период адаптации сотрудника может охватывать от одного месяца до одного года. Точная его продолжительность прямо зависит от помощи, которую ему оказывают в организации. Сегодня требуется профессиональное отношение к делу, способность быстро приспосабливаться к новым ситуациям, постоянное повышение уровня квалификации работником.

**Цель исследования:** исследование процесса адаптации, как современной концепции управления персоналом, дальнейшее развитие теоретических положений по усовершенствованию организационных мероприятий направленных на эффективность адаптационного периода.

**Основные результаты исследования.** Адаптация персонала является одной из важных функций кадрового менеджмента. В настоящее время большинство организаций не может предоставить базовых программ адаптации, в то время, как за рубежом работодатели обеспокоены устройством работника на новом месте работы. В соответствии с данными обстоятельствами целесообразно более глубокое изучение передового зарубежного опыта разработки программ по адаптации персонала.

Адаптация является процессом привыкания или замены личного поведения человека к новым профессиональным и социально-экономическим условиям трудовой деятельности. В случае если установившиеся ранее нормы коллектива будут нормами вновь прибывшего сотрудника, то процесс привыкания работника к новому месту работы будет быстрым и легким.

Новичков на предприятии ждет определенное количество трудностей, в частности:

- исполнение отдельных функций;
- особенности условий труда;
- взаимоотношения в коллективе;
- взаимоотношения с руководством и т.д.

Для того, чтобы избежать эти трудности в начале карьеры, необходима особая процедура внедрения нового сотрудника на предприятие. Данный подход может значительно повлиять на творческий потенциал сотрудника и увеличить воздействие на него корпоративной культуры предприятия.

Условно, процесс адаптации можно разделить на следующие этапы:

1. Оценка процесса обучения нового сотрудника.
2. Ориентирование на предприятии.
3. Разъяснение поручений и запросов к работе.
4. Внедрение в рабочую группу
5. Поощрение поддержки нового работника.
6. Непосредственно работа [2].

На любом предприятии существует программа ориентирования, содержащая такие вопросы:

1. Всеобщее представление о предприятии (цели, задачи, традиции, нормы, стандарты, продукция и потребители, виды деятельности, организационная структура организации, информация о руководстве).

2. Политика организации (принципы кадровой политики и отбора персонала, направления профессиональной подготовки и повышения квалификации, правила пользования средствами связи, правила охраны профессиональной тайны и документации).

3. Оплата труда (нормы оплаты труда, оплата сверх нормы времени в выходные дни).

4. Дополнительные льготы (возможности обучения на рабочем месте, наличие социальной инфраструктуры на предприятии).

5. Охрана труда и соблюдение норм техники безопасности (предупреждение о возможной угрозе на производстве, правила охраны труда, санитарной и пожарной безопасности, правила поведения при несчастных случаях).

6. Решение правовых вопросов на предприятии (продвижения сотрудников по карьерной лестнице, дисциплина, оформление жалоб и т.д.)

7. Дополнительные условия для сотрудников (парковка, питание, развозка персонала, путевки и т.д.) [4].

Специальная программа разрабатывается по следующим направлениям:

1. Функциональные обязанности.
2. Рабочие связи и материальная ответственность.
3. Требования к отчетности.
4. Поведение в случае чрезвычайной ситуации.
5. Поведение на рабочем месте.
6. Знакомство с сотрудниками [6].

После того, как выполнена специальная программа, необходимо предоставить новичку возможность ведения активной трудовой деятельности, постоянно отслеживая прогресс в его работе. Также, новым сотрудникам на данном этапе необходима постоянная поддержка со стороны руководства и коллег.

Заканчивается период адаптации постепенным преодолением всех трудностей в производстве и с коллективом, тем самым переходя на стадию стабильной трудовой деятельности. Продолжительность процесса адаптации зависит от процесса производства, а также непосредственно от личных качеств человека.

Процесс адаптации условно можно разделить на следующие виды (табл.1).

Таблица 1

Виды адаптации

Название вида	Сущность
По отношениям субъекта и объекта	
Активная	Стремление кандидата на должность изменить уже существующие нормы, ценности, правила и формы предприятия
Пассивная	Кандидат на должность не стремится изменить уже существующие правила предприятия
По влиянию на работника	
Прогрессивная	Когда предприятие благоприятно влияет на работника, предоставляя возможность развиваться как специалисту и личности
Неблагоприятная	Когда предприятие отрицательно влияет на работника, ущемляя его карьерный и личностный рост
По уровню	
Первичная	При поступлении человека на новое рабочее место в определенной новой для него компании
Вторичная	При изменении рабочего места внутри компании (повышение или понижение в должности, перевод в другой отдел и т.д.)
По направлениям	
Производственная	Работа непосредственно в процессе производства
Непроизводственная	Работа в других сферах (например, банк, учебное заведение и т.д.)

В соответствии с выбором места работы и сферы деятельности, те или иные видовые особенности адаптации будут присущи работнику [7].

В тоже время из перечисленных видов адаптации можно выделить наиболее общие, которые влияют на субъекта процесса в независимости от специфики предприятия. Например:

Профессиональная адаптация – это процесс вхождения в профессию изучение

специфики, приобретение определенных навыков и т.д. С этой целью подбирается персональная форма подготовки. Это может быть выделение наставника, либо курсы повышения квалификации по данной специальности. В большей степени сложность профессиональная адаптация зависит от уровня образования сотрудника, его квалификации, а также личных характеристик человека.

Психофизиологическая адаптация подразумевает адаптацию к работе на уровне здоровья, динамики работоспособности, образа мысли и оценки ситуации определенного человека. Итогом этого являются большая стабильность его функционального состояния, в частности, адаптация к большим нагрузкам, меньшая усталость и т.п.

Социально-психологическая адаптация сотрудника к трудовой деятельности представляет собой ознакомление с коллективом, попытку внедрение нового человека в него, изучение не формальных норм социума, особенностей межличностных отношений. Это очень важная составляющая адаптации, поскольку сплоченный коллектив работает производительнее, поэтому человеку необходимо влиться в коллектив, при этом, не переоценивая своей значимости для окружающих.

Экономическая адаптация – это приспособление к уровню заработной платы и способам получения.

Организационно-административная адаптация заключается на принятии новичком своего организационного статуса, структуры предприятия и механизмов управления, которые существуют на новом месте работы. Целесообразно ознакомить нового сотрудника с историей предприятия, при необходимости познакомить с клиентами и партнерами, предоставить должностную инструкцию, представить непосредственным руководителям [9].

Процесс адаптации должен проходить в общей совокупности по всем направлениям, не игнорируя ни одного момента, поскольку только таким образом можно добиться успешного внедрения нового сотрудника.

Эффективность системы адаптации персонала заключается в достижении ожидаемых результатов адаптационного процесса и характеризуется следующими показателями:

- краткосрочностью адаптационного периода;
- удовлетворение результатами труда;
- выполнение квалификационных требований;
- признание коллективом социальной роли нового работника.

Успешность адаптационного периода зависит от характеристик производственной среды, а также от самого работника. Чем среда сложнее, чем больше ее различия от обычной производственной среды и чем она изменчивее, тем сложнее проходит непосредственно процесс адаптации в ней.

Адаптационный период на предприятии имеет временные рамки. Начало адаптации характеризуется началом трудовой деятельности сотрудника на предприятии, а конец адаптационного периода определить сложно. При этом необходимо учитывать, что не все виды адаптации являются универсальными и подходят любому работнику. При определении сроков адаптационного периода необходимо исходить из индивидуальных характеристик работников,

устанавливая предел адаптации. В качестве контрольной точки заключительного этапа процесса адаптации, возможно использование следующих индикаторов:

- объективные показатели (устойчивость трудовой деятельности работника, социализация в коллективе, соблюдение трудовой дисциплины);
- субъективные показатели (степень удовлетворенности условиями труда, производственной средой, внутренним регламентом и др.) [3].

Каждый руководитель вправе подбирать для себя наиболее приемлемый вариант оценки персонала после адаптационного периода.

**Выводы.** Таким образом, Основываясь на широком выборе методического инструментария, предложенных зарубежными специалистами для разработки адаптационных процессов, необходимо создать собственный системный подход, учитывающий специфику и отечественные особенности производственной сферы. Сформированные западной наукой и практикой управления общие подходы к адаптации персонала, следует смоделировать в набор конкретных принципиальных положений, которые не носили бы формальный характер и учитывали качественные свойства и специфику отечественных социально-трудовых отношений.

#### **Список литературы**

1. Глущенко, Е.В. Теория управления / Е.В. Глущенко, Е.В. Захарова, Ю.В. Тихонравов. – М.: Вестник, 1997. – 336 с.
2. Иванцевич, Дж.М. Человеческие ресурсы управления / Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 301 с.
3. Маусов, Н. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления / Н. Маусов // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – №6. – С.10-14.
4. Оганесян, И.А. Управление персоналом организации. – Минск: Амалфея, 2000. – 256 с.
5. Психология управления. Учебное пособие /отв. ред. М.В. Удальцова. – Москва – Новосибирск: ИНФРА-М, 1999. – 150 с
6. Пугачев, В.П. Управление персоналом как сфера управления, наука и учебная дисциплина / В.П. Пугачев // ВМУ. Сер. 18. Социология и политология. – 1998. – № 1. – С. 111-128.
7. Сейтмуратов, Р. Стимулирование производительности труда / Р. Сейтмуратов, Ш. Юлдашев // Экономист. – 2001. – № 4. – С. 55-58.
8. Управление персоналом в условиях социальной и рыночной экономики / под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: Экономика, 1997. – 480 с.
9. Управление персоналом организации /под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2010. – 695 с.

**УДК 005.21.331**

**И.Г. Павловская,**

**Е.В. Левчук**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика*



*I.G. Pavlovskaya,  
E. V. Levchuk  
Donetsk National Technical University,  
Donetsk, Donetsk People's Republic*

## **МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **METHODOLOGICAL ASPECTS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF PERSONNEL OF MODERN ENTERPRISE**

*Аннотация. В статье проанализированы отдельные подходы к реализации процесса стратегического управления персоналом. Выявлены проблемы управления персоналом на современном предприятии и представлены пути их решения.*

*Ключевые слова: управление, персонал, стратегия управления, человеческие ресурсы, профессиональное развитие.*

*Abstract: the article analyzes some approaches to the implementation of the process of strategic personnel management. The problems of personnel management at the modern enterprise are revealed and the ways of their solution are presented.*

*Keywords: management, personnel, management strategy, human resources, professional development.*

**Постановка проблемы.** Современные рыночные условия хозяйствования, которые характеризуются неопределенностью, динамичностью, ужесточением конкурентной борьбы, обуславливают актуальность развития научных подходов к управлению персоналом. Персонал является стратегическим ресурсом предприятия, который нуждается в непрерывном поиске новых механизмов управления для обеспечения результативности его работы в долгосрочной перспективе.

Успех ведущих иностранных компаний обеспечивается за счет постоянного совершенствования систем развития персонала путем внедрения новых методов, моделей и инструментов, формируя целостную стратегию развития персонала предприятия. В отечественной практике большинство предприятий не имеют четко определенной стратегии развития персонала предприятия, а руководство использует лишь отдельные меры, которые не дают совокупного результата.

В настоящее время зарубежные и отечественные ученые продолжают развивать теорию эволюционной концепции стратегического управления персоналом, исследуя вопросы организационно-экономической сферы. Однако, на практике разработанные стратегии управления персоналом на предприятиях часто имеют бессистемный характер. В связи с этим возникает необходимость исследования существующей системы показателей количественно-качественной оценки персонала предприятий, процесса его адаптации к реальности современного рынка труда. Следовательно, имеется объективная необходимость обоснования концепции стратегического управления персоналом предприятия на основе комплексного, системного подхода.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Проблема управления развитием персонала является объектом исследования многих зарубежных и отечественных ученых, в частности: Л.В. Балабановой, Г. Беннет, М.Д. Виноградского, Х.Т. Грэхем, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, В.М. Масловой, В.А. Савченко, А.В. Сардак, Л.М. Черчик, П.Е. Шлендер. Например В.А. Савченко в своей работе рассматривает развитие персонала, как средство обеспечения его конкурентоспособности при этом особое внимание уделяется взаимосвязи стратегии развития персонала и стратегии управления предприятием. Л.В. Балабанова и А.В. Сардак отмечают, что целью развития кадров является обеспечение максимального использования всех их возможностей для достижения целей предприятия. Х.Т. Грэхем и Г. Беннет в своих работах выделяют преимущества от обучения персонала, среди которых: более высокий уровень производительности труда и качества работы, лучшая адаптация к новым производственным требованиям, более высокий уровень удовлетворенности трудом, что проявляется в сокращении текучести кадров. Сформулированные в их работах научные концепции, положения и рекомендации занимают важное место в современной теории занятости и позволяют осознать важность и сложность решения упомянутых проблем.

**Целью исследования** является обоснование методологических подходов к разработке системы стратегического управления персоналом.

**Основные результаты исследования.** Под стратегией управления персоналом следует понимать обеспечение в долгосрочной перспективе предприятие конкурентоспособным персоналом. Стратегическая программа развития базируется на системе теоретических принципов, взглядов, идей и согласована с главной стратегией предприятия.

Следует понимать, что возможны различные варианты согласования главной стратегии предприятия и стратегии управления персоналом:

- стратегия предприятия и стратегия управления его персоналом создаются одновременно как единое целое;
- сначала формируется стратегия предприятия, а затем, как производная и зависимая от нее стратегия управления его персоналом;
- стратегия предприятия формируется с учетом перспектив развития его персонала.

В настоящий момент эффективное функционирование предприятия любой отрасли предполагает наличие четко сформулированной и обоснованной кадровой политики, которая определяет задачи по отношению, как к внешней среде, так и к персоналу предприятия [1]. Цель определяет стратегию, структуру команды, распределяет функции, методы управления. Направленность цели на эффективный результат деятельности предприятия вносит функциональную зависимость во все процессы и, в том числе, в процессы по управлению персоналом.

Основными факторами влияния на процесс формирования стратегии и политики управления персоналом являются: миссия, стратегия и цели деятельности предприятия; система планирования деятельности предприятия, организационная структура управления, критерии эффективности управления, а так же кадры предприятия.

Разработка стратегии управления персоналом предприятия предусматривает поэтапное определение цели, критериев и показателей эффективности его деятельности, финансовых, материальных, социальных ограничений, взаимосвязи элементов всей системы предприятия с внешней средой, а также определение существенных количественных и качественных изменений в структуре персонала на перспективу: увеличение или сокращение численности, изменения в профессионально-квалификационной структуре кадров, изменения в объемах инвестиций.

Реализация стратегии развития предприятия часто сопровождается изменением миссии и формированием нового комплекса целей организации, что приводит к изменениям в организационной структуре, выявлении потребности набора новых специалистов, переводе их из одних подразделений в другие, обучении и переквалификации сотрудников организации.

В стратегическом выборе особую роль играют такие организационные мероприятия:

- определение дополнительной потребности предприятия в персонале;
- формирование перечня основных видов управленческого труда и соответствующих специалистов;
- совершенствование существующей организационной структуры предприятия.

Разработка стратегии предприятия предполагает формулирование миссии и согласование целей, проведение диагностики кадрового и материально-технического обеспечения внутренней среды предприятия, выбор его корпоративной стратегии.

Инновационное управление предприятием заключается в эффективном использовании как имеющихся, так и вновь вводимых человеческих ресурсов, а это может быть достигнуто только в том случае, если управление персоналом является частью общей стратегии развития предприятия (рис.1) [2].

Стратегия управления персоналом предприятия должна учитывать определенные финансовые, материальные, социальные ограничения в процессе её реализации. Так финансовые ограничения могут быть обусловлены определенным бюджетом на содержание персонала. Эти средства могут направляться на различные цели (повышение заработной платы всех работающих или отдельных их категорий, расширение штатов при сохранении существующего уровня оплаты труда, улучшение условий труда).

Материальное обеспечение касается существующей инфраструктуры предприятия (оборудования, средств механизации и автоматизации труда, помещений цехов).

Социальные ограничения являются результатом общих тенденций развития рынка труда в стране и в регионах, социальной политики государства, требований профсоюзных организаций к работодателям.

Эффективное решение любых проблем производства и управления предприятием не возможно без стратегического предвидения последствий принимаемых решений.

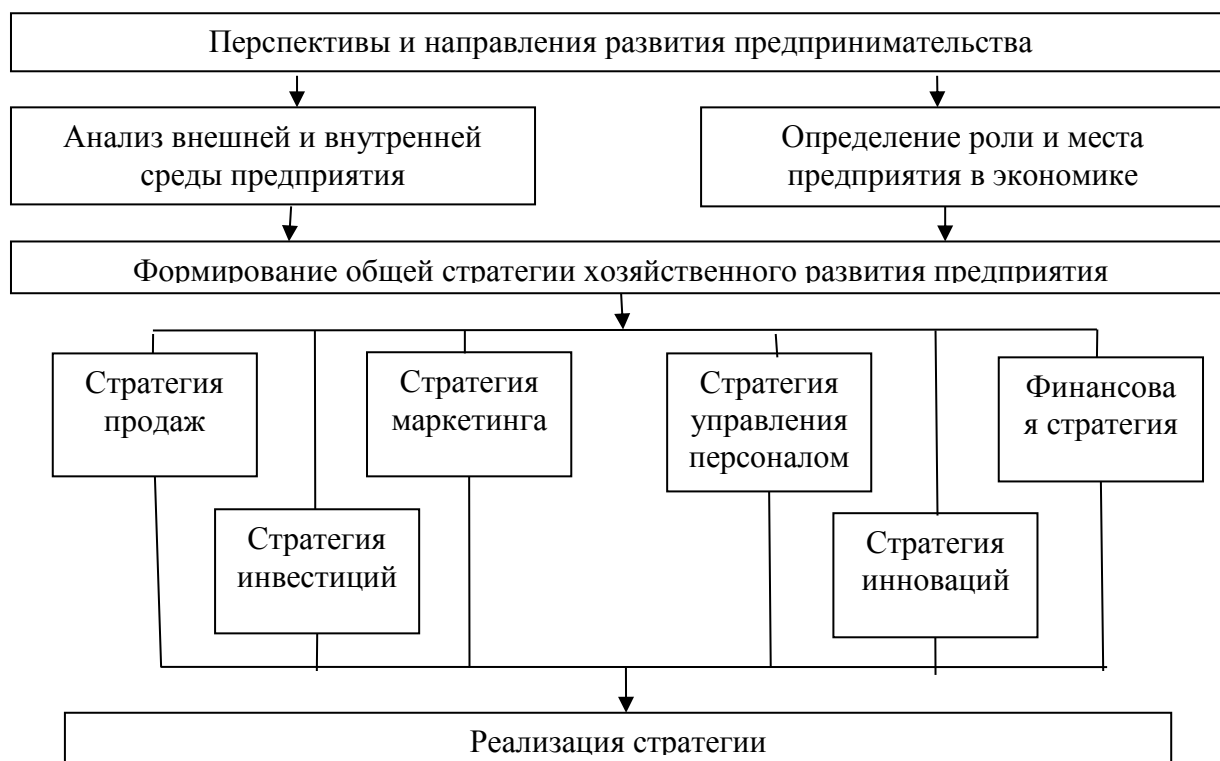


Рис. 1. Место стратегии управления персоналом в общей стратегии предприятия

Для обеспечения устойчивой конкурентоспособности предприятия необходимо, разработка системы развития персонала ориентированной на достижения глобальной стратегической цели. При этом развитие персонала предприятия может осуществляться в трех направлениях: профессиональном, социальном и личностном.

Профессиональное развитие должно быть направлено на непрерывное совершенствование специфических знаний, умений и навыков.

Социальное развитие является следствием профессионального развития и направлено, на планировании карьерного роста [3].

Кадровое планирование задает четкие ориентиры профессиональному уровню, квалификации и качественным и количественным параметрам штатных единиц предприятия. Нормы поведения и трудовые ценности, культивируемые на предприятии, необходимо учитывать при осуществлении отбора кандидатов на должности разных уровней. Поскольку, комплектация предприятия кадрами, способными принять действующие в нем нормы, ценности, правила, что является не менее важным, чем найти профессионалов, обладающих необходимыми знаниями, опытом, навыками и деловыми качествами.

Внедрение в практическую деятельность предприятий принципов корпоративной культуры, как системы ценностей, убеждений, норм деловой этики и традиций, сложившихся на предприятиях или его подразделениях за время деятельности, связана с необходимостью разработки и создания инновационной культуры предприятия [4, 8].

Роль корпоративной культуры предприятия при осуществлении инновационной деятельности заключается в сбалансированности интересов персонала и целей предприятия. В тоже время инновационная культура является результатом социально – экономического взаимодействия субъектов инновационной деятельности и охватывает отношения, которые складываются на всей цепочке жизненного цикла зарождения и формирования инноваций [5]. Это требует, чтобы предприятия были гибкими, быстро реагировали на потребности рынка и действия конкурентов и постоянно развивались для достижения цели сформированной стратегии.

**Выводы.** Таким образом, соответствие намеченного стратегического курса с определенной структурой управления персоналом является объективной необходимостью для комплексного решения стратегических задач. Проектирование и реализация организационно-экономического обеспечения требует значительных затрат по времени и материальных ресурсов. Главный акцент в этой деятельности ставится на четком понимании руководства важности обеспечения организационно-экономических предпосылок выполнения стратегических программ. Согласно этому обстоятельству весь многоплановый комплекс работ должен проводиться, базируясь на творческом подходе и современном знании об управлении. Основными взаимодополняющими этапами этой деятельности являются, как формирование миссии, со строго определенными принципами развития и функционирования предприятия, так и реорганизация соответствующих структур, направленных на обеспечение реализации намеченных стратегических программ.

### Список литературы

1. Бавыкин, В.А. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов / В.А. Бавыкин. – М.: Экономика, 2007. – 765с.
2. Власова, А.П., Эволюция концепции управления человеческими ресурсами / А.П. Власова, Ж.Н. Левицька. – Киев: Киево-Могилянская Бизнес-Студия, 2006. – 296 с.
3. Журавлев, П.В. Мировой опыт управления персоналом. Обзор зарубежных источников: монография / Журавлев П.В. – М.: Изд-во Российской Экономической академия, Екатеринбург: Деловая книга, 2002. – 232с.
4. Киндрацька, Г.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Г.И. Киндрацька. – Львов: Вид-во НУ ЛП, 2010. – 406 с.
5. Балабанова, Л.В. Стратегическое управление персоналом предприятия: учеб. пособие / Л.В. Балабанова, А.В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – 236 с.
6. Мороз, Л.И. Корпоративная культура как составляющая формирования инновационной инфраструктуры предприятия / Л.И. Мороз // Проблемы формирования и развития инновационной инфраструктуры: тезисы докладов междунауч.-практ. конф., 19-21 мая 2011 г., Львов. – Львов: Вид-во НУ ЛП. – 2011. – С. 317-319.
7. Корпоративная культура: учеб. пособие / Под общ.ред. Г.Л. Хаста. – Киев: Центр учебной литературы, 2003. – 403 с.
8. Захарчин, Г.М. Теория и методология формирования и развития организационной культуры машиностроительного предприятия: монография / Г.М. Захарчин. – Львов: Вид-во НУ ЛП, 2011. – 348 с.

**А.А. Полищук**

*ГОУ ВПО «Луганский национальный университет имени Тараса Шевченко»,*

*Луганск, Луганская Народная республика*

**A.A. Polishchuk**

*Luhansk Taras Shevchenko National University,*

*Lugansk, Lugansk People's Republic*

## **ОСОБЕННОСТИ СТИМУЛИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ**

## **FEATURES STIMULATING CIVIL SERVANTS**

*Аннотация. Статья посвящена вопросу повышения результативности работы государственных служащих посредством материальных и нематериальных стимулов. Рассматриваются ключевые факторы, которые необходимо учитывать при разработке системы мотивации государственных служащих.*

*Ключевые слова: государственная служба, стимулирование, мотивация, теория мотивации.*

*Abstract. The article is devoted to improve the efficiency of civil servants through material and non-material incentives. Examines the key factors to be considered when designing the system of motivation of civil servants.*

*Keywords: civil service, incitation, motivation, theory of motivation*

**Постановка проблемы.** Устойчивое экономическое развитие страны напрямую зависит от эффективности государственного управления, которое, в свою очередь, определяется слаженной работой и высоким уровнем профессионализма государственных служащих. Именно государственные служащие принимают решения, влияющих на судьбу страны, участвуют в формировании общенациональных целей и приоритетов, а также реализуют, координируют и осуществляют мониторинг государственной политики.

Ввиду этого встает вопрос повышения эффективности работы государственных гражданских служащих и ориентация их на общественный интерес посредством введения эффективной системы мотивации, основанной на материальных и нематериальных стимулах. Нематериальная составляющая мотивационной системы особенно актуальна в условиях ограниченных бюджетных ресурсов.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Психологические аспекты мотивации и стимулирования трудовой деятельности нашли отражение в работах Л.В. Азямовой, А.Н. Аверина, К.А. Абульхановой-Славской, К.Л. Андреева, В.Г. Асеева, А.А. Деркача, Ю.М. Забродина, В.Г. Игнатова, А.К. Маркиной, Е.А. Митрофановой, Ю.Г. Одегова, Е.В. Охотского, Г.Э. Слезингера, В.В. Травина.

Рассмотрению проблем, связанных с повышением результативности деятельности государственных служащих в зарубежных странах посвящены исследования Дж. Макинсона, П. Эванса, Дж. Дженсена, Дж. Реборы, Г. Формеса, П. Легрейда, П. Лорино, П. Эльстрема, Л. Вайса, С. Свенсона, Т. Чингоса.

**Целью исследования** является описание особенностей стимулирования государственных служащих.

**Основные результаты исследования.** Важно заметить, что мотивация госслужащих должна быть направлена на удовлетворение, прежде всего, общественного интереса, а уже потом личных потребностей, так как в обратном случае наблюдается отклонение от намеченных целей. Наряду с этим для госслужащих должны быть сформированы благоприятные условия труда. При анализе системы мотивации через призму пирамиды Маслоу становится очевидным, что на начальном уровне для повышения эффективности работы служащего должны быть удовлетворены его первоначальные потребности. Другими словами, у служащего нет мотивации к улучшению качества своей работы, если его зарплаты недостаточно для удовлетворения таких элементарных потребностей, как покупка еды и одежды, оплата коммунальных услуг и др.

К настоящему времени разработано достаточное количество систем мотивации, которые активно внедряются коммерческими организациями. Тем не менее, их применение в системе государственной службы ограничивается тем, что не всегда возможно измерить и дать четкую оценку результатам деятельности государственного служащего. Поэтому для повышения эффективности и результативности работы гражданских служащих необходимо усовершенствовать систему мотивации, взяв за основу имеющиеся и опробованные концепции и приняв во внимание специфику работы гражданских служащих (ориентацию на общественный интерес) и уровень социально-экономического развития страны в целом.

При разработке эффективной системы мотивации гражданских служащих необходимо учитывать ряд факторов.

Во-первых, мотивы побуждения индивида к той или иной деятельности. Мотивация индивида рассматривается в работах А. Маслоу [1], К. Алдерфера, Д. МакКлеланда, Дж. Аткинсона, Ф. Герцберга и др. В данных работах были предложены содержательные и процессуальные теории мотивации. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации внутренних побуждений индивида, которые стимулируют действовать определенным образом. Большое внимание в данных теориях уделяется потребностям людей.

Так, А. Маслоу [1] разработал иерархию потребностей и утверждал, что человек удовлетворяет свои потребности по принципу снизу-вверх: начиная с первичных и продвигаясь все выше. Конфликты между мотивами устраняются благодаря системе приоритетов. Однако теория Маслоу не объясняет тот факт, что из поведения индивида не всегда возможно логически вывести мотивы ввиду отсутствия между ними однозначного соответствия. Д. МакКлеланд в

своей теории рассматривал не то, как человек действует, а то, как человек мыслит. Недостатком его теории является применение слишком упрощенной классификации мотивов, наряду с этим его метод исследования постоянно подвергается критике.

Процессуальные теории мотивации рассматривают то, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Врум [2] в своей теории рассматривал мотивацию работника в рамках осмысления трех зависимостей: соотношения затрат труда и результата труда, соотношение результата труда и размера вознаграждения, соотношения ожидаемого вознаграждения и ценности такого вознаграждения. Существенный недостаток теории состоит в том, что она не учитывает субъективность оценок работника.

В таблице 1 приведен сравнительный анализ ключевых теорий мотивации.

Таблица 1

Сравнительный анализ теорий мотивации

Название теории	Сущность	Слабые места
1	2	3
Традиционные теории мотивации (Ф. У. Тейлор, Д. Гант, Г. Форд)	Политика «кнута и пряника»	В данных теориях не учитываются факторы внутренней мотивации, основной упор делается на материальное стимулирование, а также для всех работников применяется единый подход мотивации.
<b>Содержательные теории</b>		
Иерархия потребностей А. Маслоу	Потребности человека формируют некую иерархию, причем «любой человек удовлетворяет свои потребности, начиная с первичных и поднимаясь вверх по иерархии, причем система приоритетов устраняет конфликты между мотивами»	Применение данной теории на практике затруднено, так как не всегда поведение человека можно объяснить тем или иным мотивом. К тому же у разных людей иерархия мотивов своя. Так, например, по пирамиде Маслоу чувство долга находится в высшем уровне иерархии, однако в истории множество примеров, когда люди готовы были пожертвовать собой ради долга.
Теория Д. МакКлеланда «Потребность во власти, успехе и аффилиации»	В основе теории лежит не то, как человек действует, а то, как человек мыслит	МакКлеланд использует слишком упрощенную классификацию мотивов, а метод исследования постоянно подвергается критике



Продолжение таблицы 1

1	2	3
Двухфакторная модель Ф. Герцберга	В рамках теории выделяются две группы побудительных мотивов – гигиенические (психологические, создающие настрой на труд) и мотивационные	Основным недостатком данной теории является отсутствие подтверждения связи между факторами, приносящими удовольствие, и ростом производительности труда
Процессуальные теории		
Теория ожиданий В. Врума	Мотивация работника определяется осмыслением трех зависимостей: соотношение затрат труда и результата труда; соотношение результата труда и размера вознаграждения; соотношение ожидаемого вознаграждения и ценности такого вознаграждения	Не учитывает субъективность оценок работника

Наряду с этими теориями в последнее время наблюдается повышение интереса к сильным сторонам человека, его благоприятному эмоциональному состоянию, а также к вопросам удовлетворенности работой. Появляются концепции, которые рассматривают природные способности человека, как фактор повышения удовлетворенностью опытом жизни. Например, в своей работе «Flow: The Psychology of Optimal Experience» М. Чиксентмихайи приводит теорию, согласно которой человек наиболее счастлив во время пребывания в особом потоковом состоянии, напоминающем «дзэн», то есть состоянии полного единения с деятельностью и ситуацией. Состояние потока представляет собой оптимальное состояние внутренней мотивации – состояния, когда человек полностью включен в то, что он делает. Возникает ощущение свободы, радости, полного удовлетворения, мастерства, причем наряду с этим некоторые потребности, в том числе и базовые, игнорируются – человек забывает о времени, голоде, своей социальной роли и т.д.

Ряд авторов предполагают, что позитивные аспекты преобладают в деятельности работников любых профессий, при этом работники испытывают удовлетворенность, а не стресс и профессиональное выгорание.

Вторым фактором, который необходимо учитывать при разработке системы мотивации госслужащих является различность реакции людей на одни и те же приемы мотивации. Так, например, В.И. Герчиков разработал типологическую модель мотивации, в рамках которой выявил пять типов трудовой мотивации. К первой категории, «инструменталистам», ученый отнес людей, которые работают только ради денег, тогда как сам процесс для них не имеет никакого значения. Для таких работников более эффективной будет являться мотивация, основанная на материальном стимулировании, тогда как моральное или патерналистское стимулирование будет менее действенным.

Вторая категория – профессионалы, это люди, которые ценят не деньги, а саму работу, ее содержание. Такой тип работников стремится доказать, что способен выполнять сложную работу. Наиболее эффективными видами стимулирования для таких работников будет являться моральные приемы, возможность участия в реализации крупных проектов, менее эффективными негативные виды стимулирования (наказание, угрозы и т.п.) и патернализм.

К третьей категории («хозяева») относятся работники, которые способны брать на себя полную ответственность за дело и готовы выполнять работу с максимальной отдачей. Работниками такого типа сложно управлять, так как они не терпят, когда ими командуют. Для сотрудников данного типа более эффективным будет являться организационное стимулирование (условия, организация работы и т.п.), стимулирование, направленное на развитие карьеры и т.п. Менее действенным будет являться патернализм.

Патриоты – четвертый тип работников. Главное желание работников данного типа – быть нужным организации, они направлены на повышение результата общего дела. Наиболее эффективными видами стимулирования в данном случае будут являться возможность участия в реализации крупных проектов, патернализм, негативные виды стимулирования.

Еще одна категория людей – избегательная. Люди данного типа не стремятся работать и делают только то, за неисполнение чего их могут наказать. Наибольшее действие на людей подобного типа будет оказывать патернализм, наряду с видами стимулирования в натуральной форме (предоставление жилья, автомобиля и т.п.), негативные. Тогда как нежелательно к таким работникам применять следующие виды стимулирования: организационные (условия труда и т.п.), продвижение по карьерной лестнице, участие в реализации крупных проектов.

Третий фактор, который необходимо брать во внимание при разработке системы мотивации, это мотивы поступления или пребывания человека на гражданской службе. Наряду с теориями рационального и общественного выбора была разработана концепция мотивации публичного служения (*public service motivation*). Дж. Перри в рамках данной концепции разработал шкалу измерения мотивации публичного служения, а также подготовил теоретическую базу для ее изучения. Публичную мотивацию Перри рассматривал как предрасположенность индивида реагировать на мотивы, сформированные в публичных институтах. К настоящему времени не было сформировано единого определения данному типу мотивации. Так Брюер и Селден рассматривают мотивацию публичного служения как побуждающую силу, направленную на служение обществу, и выносящую на первый план исключительно интересы общества. Тогда как Рэйни и Штайнбауер под мотивацией публичного служения понимают общее альтруистическое действие, направленное на служение интересам группы людей, штата, государства или всего человечества.

Наряду с этим стоит учитывать факторы, которые негативно влияют на мотивацию сотрудников. В рамках государственной службы можно выявить следующие демотиваторы:

- низкий уровень оплаты труда;
- недостаточный профессиональный уровень служащего для исполнения порученных ему обязанностей;
- отсутствие обратной связи с руководством;
- чувство безнаказанности за неэффективную работу;
- непонимание сущности и важности выполняемой работы;
- наличие несправедливости в рамках материального стимулирования и продвижения по карьерной лестнице;
- быстрая смена законодательства, в результате чего служащие не успевают «подстроиться» под изменения и др.

Наиболее важным моментом в формировании системы мотивации госслужащих является не столько построение эффективной модели, мотивирующей служащих к выполнению той или иной работы, сколько разработка стимулов, побуждающих работников исполнять свои обязанности добросовестно и быть ориентированными на интересы общества.

**Выводы.** Подводя итог, можно сделать вывод, что к системе мотивации государственных служащих необходимо подходить комплексно, учитывая внутренние и внешние стимулы повышения эффективности работы индивида. Наряду с этим, система мотивации должна постоянно совершенствоваться в рамках мониторинга потребностей госслужащих, а также учитывать оценку влияния размера вознаграждения на результативность работы.

### Список литературы

1. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – Санкт-Петербург: Питер, 2008. – 352 с.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – Санкт-Петербург: Питер, 2012. – 848 с.
3. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. практ. пособие / А.Я. Кибанов [и др.]. – М. : Проспект, 2013.
4. Уткин, Э.А. Курс менеджмента / Э.А. Уткин. – М.: Зерцало, 2000. – 448 с.

**УДК 35.082.4:[005.32:331.101.3]**

**Н.В. Провоторова,**

**А.В. Провоторов**

*ГОУ ВПО «Луганский национальный университет имени Тараса Шевченко»,  
Луганск, Луганская Народная республика*

**N.V. Provotorova,**

**A.V. Provotorov**

*Luhansk Taras Shevchenko National  
University,*

*Lugansk, Lugansk People's Republic*

# РОЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МОТИВАЦИИ В КАРЬЕРНОЙ ОРИЕНТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

## MODERN MEASUREMENTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: MULTI-PARADIGMAL APPROACH

*Аннотация.* В статье раскрывается внутренняя структура карьерных ориентаций госслужащих, описываются факторы, лежащие в основе структуры. На основе факторов приводится типология госслужащих.

*Ключевые слова:* карьерные ориентации, структура карьерной ориентации, факторы карьерной ориентации, управленческая мотивация, типы госслужащих.

*Abstract.* In article the internal structure of career orientations of civil employers. The author describes the factors underlying structure. On the basis of factors the typology of civil employers is created.

*Keywords:* career orientation, structure of career orientation, factors of career orientation, management motivation, types of civil servants.

**Постановка проблемы.** В контексте современной социально-экономической ситуации актуальными становятся проблемы, связанные с эффективностью профессиональной деятельности, построением и развитием карьеры государственных гражданских служащих, так как именно в процессе профессиональной реализации, профессионал может в полной мере проявить свои способности, возможности и потребности. Особый интерес в данной области представляет анализ ведущих факторов карьерной ориентации государственных гражданских служащих, особенностей ее построения.

В современной науке выделяют ряд причин, побуждающих человека к труду [1]. К таким причинам относят:

- побуждения общественного характера;
- получение материальных благ;
- удовлетворение потребности в самоактуализации, самоуважении, самореализации.

В контексте гуманизации общества и особого внимания к индивидуальности работника, последняя группа причин являются главными.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Исследования влияния потребности в самоактуализации и самореализации на особенности построения карьеры приобрели большой масштаб, потому что непосредственно соприкасаются с управлением персоналом.

Одной из теорий, описывающих ценностно-смысловой аспект выбора и развития карьеры, является якорная модель, разработанная Е.Н. Schein на основе масштабного эмпирического исследования менеджеров [12].

Однако, понятие карьерной ориентации для отечественной науки является новым, и требует дополнительного изучения в различных сферах труда. Особенно важно изучение карьерных ориентаций в сфере государственного управления, что связано с высокой прогностической

ценностью для государственных учреждений, а так же для понимания мотивов и динамики профессиональной деятельности госслужащих.

**Цель исследования** – выявить внутреннюю структуру карьерных ориентаций и описать основополагающие факторы, лежащие в ее основе.

**Основные результаты исследования.** А. W. Gouldner впервые предложил разделять карьерные ориентации на организационную и профессиональную [11]. При этом предполагалось, что лица с организаторской карьерной ориентацией направлены на движение в организации по служебной лестнице, а лица с профессиональной карьерной ориентацией на признание их действий и способностей коллегами по работе.

Карьерные ориентации являются результатом профессиональной и организационной социализации. При этом профессиональная социализация отражает процесс присвоения ценностей, норм, значений профессиональной культуры, а организационная – норм регуляции поведения в конкретной организации [10].

Функция карьерных ориентаций заключается в том, что они выступают как внутренний источник карьерной цели человека, выражая соответственно то, что является для него наиболее важным и обладает личным значением в профессиональной деятельности.

Система карьерных ориентаций, таким образом, содержательно определяет пути для саморазвития и личностного роста, включая одновременно их направление и способы их осуществления.

Иерархия карьерных ориентаций формируется у человека в течение многих лет. Эти структурные изменения происходят постепенно и зависят не только от изменений общественно-общественной среды, но и связаны с индивидуально-типологическими изменениями человека.

Нашей целью является изучение структуры карьерных ориентаций госслужащих. В связи с этим было проведено эмпирическое исследование.

Общая выборка составила 134 человека в возрасте от 23 до 56 лет, стажем работы от 2-х месяцев до 34 лет. В выборке представлены госслужащие трех уровней: специалисты (19 человек в возрасте от 24 до 56 лет и стажем от 3-х до 28 лет), главные специалисты (62 человека в возрасте от 25 до 56 лет и стажем от 2-х до 34 лет), руководители (53 человека в возрасте от 23 до 56 лет и стажем от 2-х до 30 лет).

Для диагностики карьерных ориентаций мы используем российскую адаптацию опросника «Якоря карьеры». Тест содержит восемь шкал:

1. **Профессиональная компетентность.** Человек с такой ориентацией хочет быть мастером своего дела, она особенно счастлив, когда достигает успеха в профессиональной сфере, но быстро теряет интерес к работе, которая не позволяет развивать его способности. Одновременно такой человек ищет признания своих талантов, что должно выражаться в статусе, в соответствии с его мастерства.

2. **Менеджмент.** В данном случае первостепенное значение имеют ориентация личности на интеграцию усилий других людей, полнота ответственности за конечный результат и соединение различных функций организации.

3. Автономия. Первичная забота личности с такой ориентацией — освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений. Ярко выражена потребность все делать по-своему: самому решать, когда, над чем и сколько работать.

4. Стабильность. Эта карьерная ориентация обусловлена потребностью в безопасности и стабильности для того, чтобы будущие жизненные события были предсказуемы.

5. Служение. Основными ценностями при данной ориентации являются «работа с людьми», «служение человечеству», «помощь людям», «желание сделать мир лучше» и тому подобное.

6. Вызов. Основные ценности при карьерной ориентации этого типа – конкуренция, победа над другими, преодоление препятствий, решение сложных задач.

7. Интеграция стилей жизни. Человек ориентирован на интеграцию различных сторон образа жизни. Она не хочет, чтобы в его жизни доминировала только семья, или только карьера, или саморазвитие. Она стремится к тому, чтобы все это было сбалансировано.

8. Предпринимательство. Человек с такой карьерной ориентацией стремится создавать что-то новое, он хочет преодолевать препятствия, готов к риску. Она не желает работать на других, а хочет иметь свою марку, свое дело, свое финансовое богатство.

Анализ распределения полученных данных показал (см. рис. 1), что распределение средних значений методики «Якоря карьеры» приближен к равномерному, о чем свидетельствует рассчитанный коэффициент хи-квадрат ( $\chi^2 = 1,39$ ;  $p = 0,22$ ).

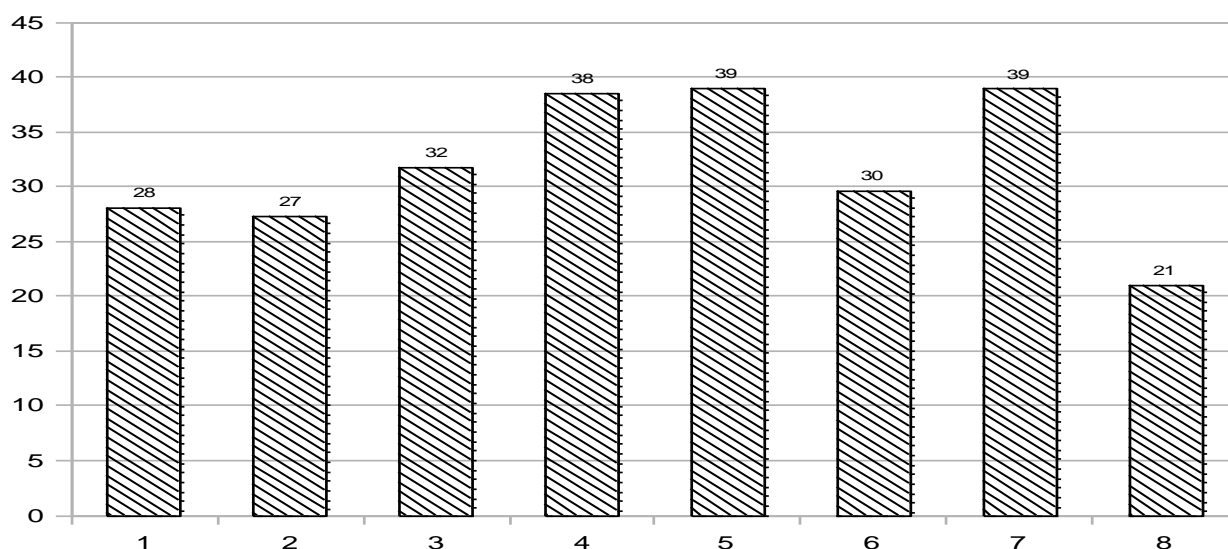


Рис. 1. Распределение средних показателей теста «Якоря карьеры» для всей выборки:

1 – профессиональная компетентность; 2 – менеджмент; 3 – автономия;  
4 – стабильность; 5 – служение; 6 – вызов; 7 – интеграция;  
8 – предпринимательство

Таким образом, говорить о статистически достоверных выводах о преобладании одного или нескольких якорей карьеры в выборке госслужащих нельзя. Лишь на уровне тенденции можно судить о преобладании таких карьерных ориентаций, как стабильность, служение, интеграция стилей жизни и низкой ориентации на предпринимательство.

Анализ структуры профессиональных ориентаций в выборке госслужащих с помощью корреляционного анализа показывает, что самыми нагруженными переменными и, следовательно, более значимыми в структуре карьерных ориентаций госслужащих является ориентация на стабильность, служение и предпринимательство (эти переменные имеют наибольшее количество значимых корреляций с другими).

Так, ориентация на стабильность сопровождается повышением ориентации на профессиональную компетентность ( $r = 0,25$ ;  $p = 0,003$ ) и интеграцию стилей жизни ( $r = 0,26$ ;  $p = 0,003$ ), при этом, с повышением ориентации на стабильность, сильно снижается ориентация на менеджмент ( $r = -0,46$ ;  $p < 0,0001$ ) и предпринимательство ( $r = -0,29$ ;  $p < 0,0001$ ), чуть меньше, но все таки значимо снижается ориентация вызова ( $r = -0,18$ ;  $p = 0,03$ ).

Второй основной мотивационной составляющей карьерных ориентаций является ориентация на служение. С повышением показателя служения повышается направленность на интеграцию ( $r = 0,37$ ;  $p < 0,0001$ ), вызов ( $r = 0,32$ ;  $p < 0,0001$ ), профессиональную компетентность ( $r = 0,31$ ;  $p < 0,0001$ ), предпринимательство ( $r = 0,20$ ;  $p = 0,015$ ), автономию ( $r = 0,17$ ;  $p = 0,048$ ).

Как видим, среди указанных корреляций есть противоречивые. Такими выглядят взаимосвязи служения, вызова и предпринимательства. Объяснение данной противоречия лежит в наличии промежуточной переменной между мотивами служения и вызова: ориентация на вызов, так и служение положительно коррелируют с установкой на труд. Служение косвенно связано с предпринимательством и вызовом через установку на труд.

Третьей основной мотивационной составляющей, которая лежит в основе карьерных ориентаций является предпринимательство. С повышением ориентации на предпринимательство так же повышается и вызов ( $r = 0,53$ ;  $p < 0,0001$ ), менеджмент ( $r = 0,39$ ;  $p < 0,0001$ ), автономия ( $r = 0,21$ ;  $p = 0,13$ ), служение ( $r = 0,20$ ;  $p = 0,15$ ). При этом, как было указано выше, снижается ориентация на стабильность ( $r = -0,29$ ;  $p < 0,0001$ ).

Для структурного описания карьерных ориентаций госслужащих нами был проведен анализ фактора корреляционной матрицы (метод принципиальных компонент, Varimax вращения), что позволило выявить два фактора (см. табл. 1.).

Факторный анализ подтвердил наши выводы о базовости таких ориентаций, как менеджмент, вызов и предпринимательство. Эти три показателя входят в первый фактор с положительной нагрузкой. При этом ориентация на стабильность входит в первый фактор с отрицательным грузом. Обобщая значение нагруженных переменных, мы можем назвать первый фактор «Управленческая ориентация».

## Результаты анализа фактора карьерных ориентаций по всей выборке

	Ф1	Ф2
Профессиональная компетентность	-0,12	<b>0,65</b>
Менеджмент	<b>0,78</b>	-0,07
Автономия	0,19	0,33
Стабильность	<b>-0,65</b>	0,48
Служение	0,15	<b>0,74</b>
Вызов	<b>0,71</b>	0,35
Интеграция	0,03	<b>0,72</b>
Предпринимательство	<b>0,77</b>	0,2
Общая дисперсия	2,2	1,99
Доля общей дисперсии	0,28	0,25

Во второй фактор входят положительно нагруженные ориентации на профессиональную компетентность, служение и интеграцию, что позволяет нам назвать его «Ориентация на служение».

Полученные факторы не коррелируют между собой ( $r=0,06$ ).

В результате подсчета баллов по каждому из двух факторов, мы получили такие нормы:

	Среднее	Мин.	Макс.	Станд. отклон.
Управленческая мотивация	39,4	-25	109	31
Ориентация служения	105,9	55	143	18,1

Таким образом, мы можем утверждать, что в основе карьерных ориентаций лежат два основных фактора: стремление управлять и стремление служить.

Выявленные факторы зависят от стажа и возраста госслужащего. Так, управленческая ориентация снижается с возрастом ( $r = - 0,39$ ;  $p < 0,05$ ) и стажем ( $r = - 0,26$ ;  $p < 0,05$ ). Ориентация служения повышается с возрастом ( $r = 0,24$ ;  $p < 0,05$ ) и не зависит от стажа ( $r = 0,11$ ;  $p > 0,05$ ).

Таким образом, мы приходим к выводу, что управленческая ориентация связана как с опытом работы, так и с возрастом и снижается при росте этих объективных факторов. Ориентация служения, связанная, очевидно, с возрастными изменениями самосознания.

Основываясь на выделенных факторах, мы можем выявить основные типы госслужащих. С помощью кластерного анализа мы смогли выделить четыре группы госслужащих (см. рис. 2). Для удобства сопоставления, результаты, вычисленные для факторов, были переведены в Т-баллы со средним 50 и стандартным отклонением 10.



Опираясь на результаты кластерного анализа, мы рассматриваем следующие типы госслужащих.

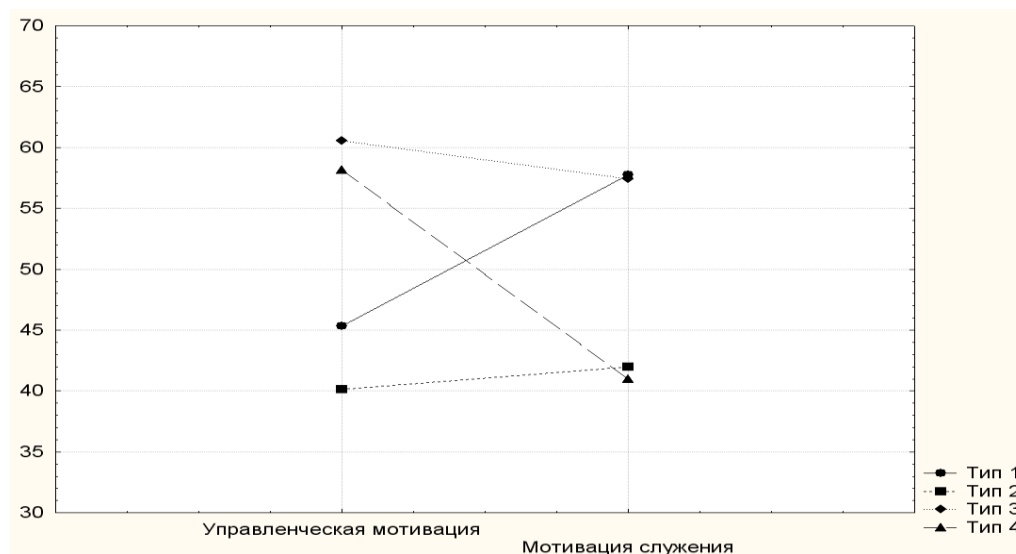


Рис. 2. Типология госслужащих

Тип 1. Управленческая ориентация в пределах среднего, ориентация служения высокая. Этот тип самый большой, он охватывает 28,5% выборки госслужащих.

Тип 2. Обе ориентации снижены. К данному типу относятся 26,3% респондентов.

Тип 3. Обе ориентации на высоком уровне. Госслужащих этого типа 22,6%.

Тип 4. Тип противоположный первому. Высокая управленческая ориентация и пониженная ориентация служения. Самый малочисленный тип – 20,4%.

**Выводы.** Результат исследования дает основание утверждать, что одним из ведущих факторов карьерных ориентаций государственных гражданских служащих является управленческая мотивация. Присутствие этого фактора (в той или иной мере) в каждом из предложенных типов свидетельствует о важности этого фактора как для построения карьеры, так и для эффективности профессиональной деятельности в целом.

### Список литературы

1. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин – Санкт-Петербург: Питер, 2003. – 512 с.
2. Почебут, Л. Г., Организационная социальная психология / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – Санкт-Петербург: Речь, 2000. – 298 с.
3. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование / Э. Шейн. – Санкт-Петербург: Питер, 2002. – 294с.
4. Gardner, H. Frames of mind the theory of multiple intelligences / H. Gardner. – New York: Basic Books, 1983. – 215p.
5. Schein, E.H. Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century / E.H. Schein // Academy of Management Executive. – 1996. – Vol. 10. – № 4. – P. 80-89.

**Т.И. Рудченко**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

**T.I. Rudchenko**

*Donetsk National Technical University,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

## **ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ УРОВНЯ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА КАК УНИВЕРСАЛЬНОГО АНАЛИТИЧЕСКОГО ПОКАЗАТЕЛЯ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ**

### **PROBLEMS OF ESTIMATION OF HUMAN POTENTIAL DEVELOPMENT LEVEL AS A UNIVERSAL ANALYTICAL INDICATOR OF SOCIAL DEVELOPMENT**

*Аннотация. В статье рассмотрены проблемы оценки уровня развития человеческого потенциала, характеризующего состояние экономических и социальных условий. Проанализированы сущность, роль и функции индекса развития человеческого потенциала (ИРЧП) в концепции развития человека, его суть и составные компоненты через призму расширения возможностей и выбора человека, его свобод и социальной безопасности.*

*Ключевые слова: индекс развития человеческого потенциала, индикаторные оценки, прогресс, индекс неравенства, индекс гендерного развития, многомерный индикатор бедности.*

*Abstract. The article considers the problems of assessing the development level of human potential which is characterizing the state of economic and social conditions. The essence, role and functions of the human development index (HDI) in the concept of human development, its essence and components are analyzed through the prism of empowerment and a person's choice, his freedoms and social security.*

*Keywords: human development index, indicator estimates, progress, inequality index, gender development index, multidimensional poverty indicator.*

**Постановка проблемы.** В современной экономике человек становится доминирующим фактором и основной целью производства. Ориентация на человека предусматривает приоритет социальных ценностей над сугубо экономическими. Базовыми ценностями гражданского общества всегда были идеи свободы, равенства, справедливости, порядка, они получили отклик во всех идеологиях. Публикуемый раз в год Программой развития ООН индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП) выполняет множество функций, имеющих важность для ученых, политиков и общественных деятелей. Он дает возможность оценивать тенденции и модели прошлого и современного состояния, отражает призыв к сплочению тех, кто стремится к гуманному обществу, процветанию и успешности, которые и являются конечным ориентиром. «ИРЧП ПРО ООН позволяет более научно классифицировать страны мира по уровню развития. Появляются новые возможности для

контроля (и самоконтроля) над экономическим ресурсом планеты, а также глобальными процессами, протекающими на нем» [1, с. 114].

Совершенствование и прогресс целесообразно трактовать как процесс раздвигания границ выбора и потенциала человека. Следует отметить, что валовой внутренний продукт – только один из промежуточных показателей достижения этих целей. Теория развития потенциала людей исходит из того, что именно люди выступают настоящим и главным богатством нации, поэтому создание благоприятных условий для продолжительной, здоровой и творческой жизни людей должно стать приоритетом. ИРЧП был предложен для акцентуации на том, что не рост экономики сам по себе, а человек и его возможности становятся конечными критериями в оценке развития страны. При сравнении альтернатив национальной политики этот индекс помогает увидеть, как страны с одинаковым ВВП на душу населения могут показывать различные результаты развития человеческого фактора. Контрасты в степени развития стимулируют обсуждение государственной политики с целью поиска наиболее эффективного варианта.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Необходимость ориентации на человека отмечали еще мыслители древности, например, Аристотель, который заложил общетеоретические принципы изучения человеческого потенциала, отмечал, что целью должно быть достижение наивысшего блага для каждого индивида. Создание индекса развития человеческого потенциала, его эволюция, анализ и критика первоначальной методики расчета, предложения по совершенствованию представлены в работах А. Сена, С. Алкире, Э.А. Стэнтонна, А. Сагара, А. Наджан и др. Амартия Сен настаивает на том, что прогресс следует рассматривать как процесс расширения возможностей людей, а не только как повышение материального благосостояния. Философия нового подхода изложена в труде «Идея справедливости» А. Сена: «Развитие человека представляет собой процесс расширения свободы людей жить долгой, здоровой и творческой жизнью для осуществления целей, которые, по их мнению, обладают ценностью, активно участвовать в обеспечении справедливости и устойчивости развития на нашей общей планете» [2]. Предложения по модификации ИРЧП вносили также российские ученые Н.В. Зубаревич, В.А. Сухих, Т.С. Красникова, Е.Н. Кравченко и др.

**Цель исследования** – рассмотреть современные проблемы оценки уровня развития потенциала человека с целью совершенствования и модификации индекса развития человеческого потенциала.

**Основные результаты исследования.** «В современных условиях важен принцип, определяющий, что без удовлетворения основных потребностей каждого индивида и без возможности у человека для личного саморазвития, устойчивое и долгосрочное развитие невозможно» [3, с.92].

Пакистанский экономист Махбуб-уль-Хак в 1990 г. предложил методику исчисления индекса развития человеческого потенциала (ИРЧП), или Human Development Index (HDI), дающего оценку степени оптимальности развития общества, который стал использоваться ООН. Этот индекс стал важным

индикатором расширения показателей социального прогресса на основе синергизма. ИРЧП выступает одним из эффективных инструментов для отслеживания степени развития национальных экономик, поскольку объединяет все значимые общественные и экономические параметры, которые отвечают за совершенствование экономики. «Создание интегрального показателя, обобщающего наиболее значимые аспекты человеческого развития, явилось настоящим прорывом в вопросах его количественной оценки и принятия решений в области социальной сферы» [4, с. 66].

ИРЧП выступает интегральным барометром, измеряющим ключевые аспекты человеческого развития и включает три направления измерений:

- длительная и здоровая жизнь (мониторинг здоровья происходит по ожидаемой продолжительности жизни при рождении);
- наличие доступа к знаниям, степень образованности и грамотности (измеряется средним количеством лет обучения для взрослых в возрасте 25 лет и более и ожидаемых лет обучения для детей школьного возраста);
- достойный жизненный уровень (измеряется среднедушевым валовым доходом). Внутри страны характеристика уровня и качества жизни непосредственно определяется соответствием фактических показателей социальным нормативам как научно обоснованным ориентирам и стандартам, которые приняты государством. Обязанности государства по обеспечению граждан минимальными доходами, минимальным набором общедоступных услуг по образованию, здравоохранению, культуре обеспечиваются путем принятия системы государственных социальных гарантий.

Для диагностики жизненного уровня в ИРЧП валовой национальный доход (ВНД) на душу населения был введен вместо аналогичного показателя ВВП. Переход от ВВП к ВНД означает, что в глобализованном мире различия между доходами граждан и внутренним производством часто имеют большие расхождения. Часть населения уезжает на заработки в другие государства, часть – получает денежные переводы из других стран, кроме того, некоторые страны получают значительные потоки помощи, в связи с чем в отдельных странах ВНД в расчете на одного человека благодаря международной помощи можеткратно превышать аналогичный показатель ВВП.

Оценки для трех составляющих ИРЧП агрегируются в интегральный показатель на основе среднего геометрического значения. «С 1990 г. ИРЧП представлял собой среднюю арифметическую индексов измерений, полученных от соответствующих показателей путем нормализации с использованием фиксированных минимумов и максимумов. С 2010 г. ИРЧП имеет форму среднего геометрического нормализованных индексов измерений, полученных на основе минимумов и максимумов, наблюдаемых на протяжении срока, для которого был рассчитан ИРЧП, представленный в отчетности» [5, с. 79].

Компоненты вводят в совокупные расчеты по специальным формулам и получают сводный ИРЧП, который может иметь величину от 1 (максимум) до 0 (минимум). Место государства в общемировом рейтинге определяют в порядке убывания. Показатель меньше 0,5 считается низким, от 0,5 до 0,8 - средним, от 0,8 до 1- высоким. Данные по бывшим республикам СССР стали вносить в

рейтинг с начала 90-х гг. «На момент распада Союза ИРЧП составлял – 0,90. На образование и здравоохранение выделялось около 7% от ВВП. При этом сам ВВП был самым высоким в мире. После распада СССР до начала 2000-х гг. в странах, входивших в Союз, наблюдался сильный спад в экономике, также снизился и национальный человеческий капитал. В 2016 г. Россия и Белоруссия заняли 50 место в рейтинге индекса человеческого развития. Казахстан занимает 56 место» [6, с. 401]. В структуре ИРЧП постсоциалистических стран лучшая позиция – это индекс уровня образованности, который составляет в среднем 0,9. А по продолжительности жизни и среднедушевому уровню ВНД индексы намного хуже. К тому же, если скорректировать ИРЧП на значительные расхождения в распределении доходов и многомерный индикатор бедности, то рейтинг этих стран существенно ухудшится, что свидетельствует об уровне и качестве жизни ниже среднемирового.

В мировой практике наблюдается большое различие в человеческом развитии, которое подтверждается измерениями ИРЧП. Например, ребенок, родившийся в государствах ОЭСР, где доходы являются высокими, может рассчитывать на длительность жизни не менее 80 лет, а родившийся в государстве с низким уровнем доходов - на 57 лет.

Самый важный вклад ИРЧП в представление о человеческом развитии состоит в выявлении того, что степень и направленность развития могут существенно отличаться от размеров доходов и тенденций роста ВВП. Кроме того, в среднесрочной перспективе отсутствует значительная корреляция между ростом экономики и улучшением здоровья и образования. Более того, в длительном периоде рост ВВП также может плохо коррелировать с изменением в благосостоянии, не связанном с доходами. Например, Египет, Тунис и Бангладеш смогли значительно повысить ИРЧП на фоне умеренного увеличения доходов, тогда как другие страны имели существенное возрастание доходов на фоне стагнирующего ИРЧП. Экономисты Всемирного банка обнаружили слабую связь между ростом индикаторов качества жизни, например, здравоохранение, образование, политические свободы и дифференциацией, также как и между увеличением ожидаемой длительности жизни и экономическим ростом.

Среди сильных сторон показателя ИРЧП следует выделить простоту, прозрачность и популярность во всем мире. Вместе с тем он имеет и основания для критики: возникают вопросы о целесообразности именно такого его состава. Некоторые исследователи настаивают на том, что его следует расширить, увеличив количество измерений – от гендерного равенства до биоразнообразия.

ИРЧП охватывает основное ядро материальных аспектов развития человека, но не охватывает многие важные аспекты «достойной» жизни. ИРЧП отражает только несколько аспектов расширения прав и возможностей людей и не учитывает многие другие: экономические, социальные, демократические свободы, защиту от насилия, безопасность и справедливость, чувство собственного достоинства. А. Смит характеризовал это как способность

коммуницировать с другими и появляться на людях, не испытывая чувства стыда.

При важности этих критических замечаний, все же следует заметить, что целевая функция ИРЧП - акцентировать внимание на развитие людей и способствовать социальным инновациям. Ряд правительств, например, Латинской Америки, адаптировали и использовали индикатор в процессе планирования социального развития, образования и здравоохранения, включив в мониторинг количественные параметры детской смертности, безработицы и качества образования. В процессе планирования выделения средств и распределения государственных расходов правительства корректируют свои действия и направляют финансовые потоки с учетом состояния ИРЧП.

ИРЧП действительно носит упрощенный характер и фиксирует только часть аспектов, отражающих развитие человека. Он не отражает неравенство, бедность и нищету, уровень безопасности, расширение прав и возможностей людей и т.п. Поэтому стали использовать дополнительные параметры для более широкого представления по ключевым вопросам человеческого развития, например, гендерного неравенства и бедности.

В 2010 г. впервые введены новые индикаторы, корректирующие ИРЧП и прежде не фигурирующие в расчетах:

1) индекс неравенства, который рассматривает ИРЧП через призму различий в человеческом развитии с учетом разрыва в уровне доходов, здравоохранения и образования.

2) индекс гендерного равенства, который принимает во внимание уровень материнской смертности и присутствие женщин в правительстве. Он отражает различия в распределении достижений между мужчинами и женщинами и включает образовательные достижения, экономическое и политическое участие, проблемы женского здоровья и т.п. В странах со значительными гендерными диспропорциями развитие человеческого потенциала существенно снижается, поэтому необходимо расширение прав и возможностей женщин.

3) многомерный индикатор бедности, который оценивает бедность, не только исходя из уровня доходов, но и учитывает разнообразные факторы состояния домашних хозяйств - от доступа к школьному образованию до чистой питьевой воды и медицинской помощи. Количество лишений, с которыми сталкиваются бедные домохозяйства и профиль их интересов также должны учитываться. Треть населения Земли в 104 странах, для которых рассчитывается этот индекс, находятся в многомерной бедности, потребляя продуктов менее, чем на 1, 25 долл. в день.

Совершенствование оценки человеческого развития дает возможность концентрации усилий на улучшении прогресса на уровне макро и микроперспектив. Индекс гендерного неравенства (GII) и многомерный индекс бедности (MPI) в определенной мере отражают современные вызовы в области измерения человеческого потенциала.

На сегодняшний день образовалось обширное поле для углубления анализа и изучения развития потенциала человека. Например, обширная теоретическая и эмпирическая литература до сих пор приравнивает

экономический рост и экономическое развитие и исходит из того, что людей заботит в основном потребление, и из этих соображений формируются политические рекомендации, представление об оптимальной государственной политике. При таком подходе многомерность благополучия практически игнорируется. Важной является и динамическая устойчивость показателей, так как на практике можно увеличить краткосрочное благосостояние в ущерб долгосрочной динамике. В этом отношении всегда приходится искать компромисс, являющийся частью человеческого и социального выбора.

Серьезного рассмотрения требуют вопросы неравенства в области не только доходов, но образования и доступа к медицине. Считается, что общие потери в развитии человека из-за неравенства составляют около 20 % , начиная с низкого уровня 6 % (Чехия) и заканчивая максимумом в 45 % (Мозамбик) с наибольшими потерями в странах с низким уровнем ИРЧП.

Еще одно измерение благополучия связано с субъективными индикаторами, отражающими понимание и ощущение удовлетворения от жизни, счастьем. Люди могут быть субъективно счастливы в условиях объективных материальных лишений и несчастливы, обладая богатством. Исследования показывают, что субъективное ощущение счастья выше у латиноамериканцев, чем у восточноевропейцев. А. Сен утверждал, что бедные адаптируют свои ожидания и желания в соответствии со своими жизненными ситуациями. А. Дитон отмечает, что люди в странах с высоким уровнем распространенности ВИЧ не ощущают более низкой степени удовлетворенности жизнью. Но здесь необходимы дальнейшие исследования в целях более четкого определения, как субъективные состояния соотносятся с объективными обстоятельствами и какую роль они могут играть в измерении и сравнении благосостояния между людьми и странами.

Также актуальным является вопрос о неформальном секторе и нерыночном производстве, поступающем из сельскохозяйственной отрасли, как они влияют на национальные счета и на человеческий фактор. Кроме того, следует учитывать национальные и региональные особенности, местную специфику экономического и социального развития.

В оценке ИРЧП особый акцент должен быть сделан и на то, чтобы оценить уровень развития социальной активности граждан, что «позволит дать итоговую оценку результативности деятельности органов государственной власти по обеспечению развития человеческого потенциала». [7, с. 206]

**Выводы.** Таким образом, абсолютный и полный мониторинг прогресса в области развития человека выходит за рамки ИРЧП. По этой причине в последние несколько лет наблюдается мультипликация усилий по количественной оценке различных аспектов благосостояния, которое насчитывает уже почти 180 индексов, каждый из которых предназначен для ранжирования эффективности стран по разному набору тем: от детского благополучия (распределение смертности среди детей в возрасте до 5 лет), индекса прав и гражданских свобод, индекса устойчивости окружающей среды (экологической эффективности), индекса развития образования для всех и т. д. Среди ключевых соображений к анализу человеческого развития следует также

добавить рассмотрение распределительных последствий экономического роста, наличие общественных благ и нематериальных аспектов. Кроме того, как и ВВП на душу населения, национальный ИРЧП является усредненным показателем. В докладах ООН отмечается, что хотя концептуальные и методологические проблемы квантифицируемой оценки человеческого развития еще являются сложными для политической свободы, личной безопасности, межличностных отношений и физической среды, анализ человеческого развития не должен их игнорировать.

Вместе с тем, следует исходить из того, что появление ИРЧП было попыткой устранить недостатки в традиционных мерах измерения благополучия и именно его применение в настоящее время привлекло широкое внимание и стало мотивировать работу ученых, политических и общественных лидеров по всему миру. Состояние и приоритеты развития человеческого потенциала породили острые дебаты между политиками, научными кругами, гражданским обществом и широкой общественностью о путях измерения и дальнейшего развития человека.

За прошедшие четверть века ИРЧП приобрел популярность в мировых сравнениях, были обобщены некоторые ключевые достижения, но стали видны и отдельные изъяны методики расчета. Поэтому были предложены меры по усовершенствованию индикатора и была обновлена методика его расчета. Вместе с тем приходится признать неотъемлемые ограничения любых глобальных показателей и ранжирования, в том числе ИРЧП, наряду с его возможностями определения направлений повышения эффективности и перспектив устойчивого развития человека.

В будущем необходимо внедрять соответствующие инновации в модификацию индекса и продолжить изучение способов, которые могут рассмотреть и согласовать определение приоритетности альтернативных аспектов человеческого развития, так как в настоящее время дискуссии по большей части фокусируются на тех измерениях, которые не включены в ИРЧП.

### **Список литературы**

1. Аскеров, Ш.Г., Аскеров, А.Ш. Корреляционная зависимость между индексом развития человеческого потенциала и ВВП / Ш.Г. Аскеров, А.Ш. Аскеров // Международный журнал экспериментального образования. – 2012. – № 6. – С. 113-116.
2. Сен, А. Идея справедливости / А. Сен. – М.: Изд-во Института Гайдара; Фонд «Либеральная Миссия», 2016. – 520 с.
3. Мясоедова, О.С. Индекс развития человеческого потенциала / О.С. Мясоедова // Плехановский барометр. – 2017. – № 9. – С. 91-95.
4. Кравченко, Е.Н. Совершенствование методики исчисления составляющего индекса дохода человеческого потенциала/ Е.Н Кравченко, Е.Е. Арепьева, В.И. Шаркевич // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2012. – № 2. – С. 66-73.
5. Горбунова, О.Н. Роль индекса развития человеческого потенциала в концепции развития человека/ О.Н. Горбунова, М.А. Гегамян // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – № 5 (51). – С. 77-80.



6. Кобзистая, Ю.Г. Глобализация как фактор роста национального человеческого капитала / Ю.Г. Кобзистая // *Фундаментальные исследования*. – 2017. – № 11-2. – С. 397-402.
7. Митюгина, М.М. Совершенствование методических подходов оценки уровня развития человеческого потенциала населения региона / М.М Митюгина, Т.В. Кравченко // *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*. – 2017. – № 6 (67). – С. 194-207.

**УДК 331.108**

**Т.М. Савельева,**

**Я.Г. Головенко**

*ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры»,*

*Макеевка, Донецкая Народная Республика*

**T.M. Savelieva,**

**Y.G. Golovenko**

*SEI of HPE «Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture»*

*Makeyevka, Donetsk People's Republic*

## **РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **DEVELOPMENT OF THE STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL OF THE ENTERPRISE**

*Аннотация. В статье обоснована необходимость разработки эффективной стратегии развития персонала на коммунальном предприятии. Рассмотрены этапы процесса формирования и реализации стратегии развития персонала.*

*Ключевые слова: персонал, развитие, процесс формирования стратегии, эффективность.*

*Abstract. The article substantiates the need to develop an effective strategy for personnel development at the municipal enterprise. The stages of the process of forming and implementing the personnel development strategy are considered.*

*Keywords: personnel, development, process of strategy formation, efficiency.*

**Постановка проблемы.** Стратегия развития персонала – это одна из важнейших составляющих общего повышения эффективности производства. Достичь высоких результатов можно только тогда, когда работники обладают знаниями, умениями и целеустремленностью. Эффективная стратегия развития персонала позволяет гарантировать достижение главной стратегической цели – увеличение рентабельности и повышение конкурентоспособности предприятия.

В условиях рынка становится все более ясным, что производительность, мотивация и творческий потенциал персонала являются важнейшими конкурентными преимуществами, во многом определяющими успех стратегии, направленной на повышение стоимости предприятия. В связи с этим, стратегия развития персонала – это особый набор приоритетных направлений инвестирования в человеческий капитал.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Теоретическим основам рассматриваемой проблематики посвящены научные труды и публикации таких авторов, как О.С. Виханский, А.Г. Воронин, А.Я. Кибанов, В.А. Караваев, С.В. Куприянчук, А.О. Самойленко, Р.А. Фатхутдинов, Т.М. Федоренко, В.С. Чекалин, В.В. Яновский и других. Значительный вклад в решение проблем развития персонала также внесли зарубежные исследователи: С. Адамс, М. Амстронг, Д. Аткинсон, П. Варт, В. Врум, Ф. Герцберг, Г. Десслер, П. Дракер, В. Зигерт, Э. Лоулер, Д. МакГрегор, А. Маслоу, В. Оучи, А. Портер, Б. Скиннер, Ф. Тейлор, Д. Френсис, Ф. Хедоури, Г. Эмерсон, М. Яхода и др.

Дальнейшее исследование этой актуальной темы позволит углубить теоретические изыскания по возможности разработки эффективной стратегии развития персонала на коммунальном предприятии.

**Цель исследования** заключается в теоретическом обосновании разработки эффективной стратегии развития персонала коммунального предприятия.

**Основные результаты исследования.** Стратегия развития персонала – это обобщающая модель действий, направленных на формирование совокупности требований к персоналу и уровню эффективности его работы, который необходим предприятию для достижения поставленных бизнес-целей в целях повышения конкурентоспособности [1].

Необходимость разработки стратегии развития персонала возникает в следующих ситуациях:

- при серьезных изменениях бизнес-стратегии, когда планируются существенные перемены в производстве или в работе с клиентами. Может оказаться, что уровень развития персонала не соответствует новым задачам. В этом случае тщательно продуманная кадровая стратегия даст возможность привлечь новые ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей;
- при наличии такого рода проблем, как высокий уровень текучести кадров или же отсутствие четкой структуры привлечения новичков с нужными компетенциями;
- в ходе крупного слияния или поглощения, когда сделки невозможны без четкой стратегии, согласованной с задачами бизнеса;
- когда компания стремится занять лидирующую позицию на рынке;
- в случае если руководитель хочет получить от развития персонала положительные результаты, ему следует четко определить, какие параметры нужно включить в технологии развития и какие качества сотрудников должны быть развиты [2].

Особое внимание в ходе разработки стратегии развития персонала стоит уделить командной работе сотрудников, так как от эффективности деятельности каждого участника зависит общий результат.

В свою очередь, обязательным и необходимым условием формирования стратегии развития персонала предприятия является разработка совокупности требований к персоналу. Исходя из вышесказанного, справедливо утверждение о том, что стратегия развития и повышения конкурентоспособности предприятия определяет основные направления развития персонала, рассчитанные на долгосрочную перспективу и учитывающие стратегические цели и ориентиры деятельности предприятия.

Процесс формирования стратегии развития персонала предприятия должен состоять из четко определенных этапов:

*1-й этап.* Анализ ситуации на предприятии. Это первоочередной и очень важный этап. От правильности анализа ситуации в пределах предприятия зависит точность разработки стратегии в дальнейшем.

Проводя анализ предприятия, следует учесть такие аспекты:

- анализ стратегии предприятия (выявление вопросов, в которых непосредственно участвует персонал предприятия, анализ задач, для улучшения выполнения которых будет целесообразно провести обучение и повышение квалификации персонала);

- анализ стратегии управления персоналом (определяет особенности работы с персоналом). Задача анализа заключается в выделении тех направлений деятельности предприятия, которые непосредственно будут улучшены за счет обучения и развития персонала;

- анализ функциональных отделов предприятия (анализ показателей деятельности предприятия и выявление тех подразделений, которые имеют отрицательные показатели, зависимость этих результатов от персонала, определение возможностей решения проблем путем развития персонала подразделения);

- анализ внешней среды предприятия (анализ рынка труда, анализ конкурентов, анализ рынка обучения и развития персонала) [3].

*2-й этап.* Разработка стратегии развития персонала предусматривает:

- установление приоритетов развития персонала;

- выбор стратегии развития персонала из имеющихся альтернатив.

Выбранная стратегия должна оптимальным образом способствовать достижению целей и задач компании;

- создание системы корпоративного обучения (выбор того, будет происходить реализация стратегии собственными силами компании, или необходима помощь специалистов в сфере обучения персонала);

- планирование обучения и разработка программы обучения персонала;

- формирование бюджета на развитие и обучение персонала;

- выбор методов обучения и развития;

– формирование системы оценки эффективности системы развития и обучения персонала (например, с помощью системы ключевых показателей эффективности) [4].

Внедрение стратегии должно происходить в следующей последовательности:

– проверка стратегии (действительно ли разработанная стратегия интегрирована со стратегией компании и удовлетворяет ожидания заинтересованных сторон);

– организация процесса внедрения (предусматривает назначение ответственного органа, ознакомление персонала компании со стратегией, ресурсное обеспечение процессов, реализация запланированных мероприятий по развитию персонала);

– контроль выполнения стратегии. На этом этапе происходит проверка того, какие из поставленных целей были достигнуты, и насколько реализация сформированной стратегии является эффективной. Если не все цели были достигнуты, то стратегия требует пересмотра и совершенствования. Оценка должна быть промежуточной (на разных этапах реализации стратегии) и регулярной (например, годовой). То есть, данный этап помогает оценить эффективность стратегии: если цели стратегии компании будут достигнуты, то стратегия развития была эффективной.

Итак, следуя предложенным этапам процесса формирования и реализации стратегии развития персонала, предприятие сможет повысить показатели своей деятельности, и функционирование предприятия будет более эффективным.

**Выводы.** Процесс развития персонала должен быть непрерывным и реализовываться на стратегической основе. Стратегия развития персонала должна быть составляющей кадровой стратегии предприятия, а также общей организационной стратегией. Для обеспечения эффективности формирования и реализации стратегии развития персонала предприятия необходимо структурировать процесс, который предусматривает прохождение четко определенных этапов.

### Список литературы

1. Белоусов, В.В. Стратегия развития персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / В.В. Белоусов. – Ижевск, 2007. – 24 с.
2. Балабанова, Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 238 с.
3. Ковальська, К.В. Особливості процесу формування і реалізації стратегії розвитку персоналу на підприємстві / К.В. Ковальська, А.А. Самойленко // Молодий вчений. – 2016. – № 3 (30). – С.89-93.
4. Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.

**С.Д. Скрипко,**  
**Е.А. Шумаева**  
*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика*  
**S.D. Skripko,**  
**O.A. Shumaieva**  
*Donetsk National Technical University,  
Donetsk, Donetsk People's Republic*

## **МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **MOTIVATION AS A FUNCTION OF STAFF MANAGEMENT**

*Аннотация. Статья посвящена исследованию мотивации как важнейшей функции управления персоналом, особенностей адаптации к современным условиям содержательных теорий мотивации, анализу мотивационных факторов и методов мотивации персонала.*

*Ключевые слова: мотивация, мотивационный фактор, теория мотивация, управление персоналом.*

*Abstract. The article is devoted to the study of motivation as the most important function of personnel management, features of adaptation to modern conditions of meaningful theories of motivation, analysis of motivational factors and methods of personnel motivation.*

*Keywords: motivation, motivational factor theory of motivation, staff management.*

Motivation – ein Konzept, das verwendet wird, um die Reihenfolge der Verhaltensweisen zu einem bestimmten Zweck zu erklären.

Einerseits, versteht man die Motivation wie der Prozess der Bildung der Motive des Beweggrunds. Andererseits ist die Motivation die Inspiration, die Aktivität des Körpers und ihre Ausrichtung angibt.

Heutzutage nimmt man die Motivation wie ein Prozess der Ermutigung für sich selbst und andere Aktivitäten, um persönliche Ziele oder Ziele der Organisation zu erreichen an.

Die modernen Theorien der Motivation werden aufgrund der Forschungen von A. Maslow, F. Herzberg und Porter-Lowler gebaut.

Wir betrachten die Theorie von F. Herzberg.

Seine Theorie nannte F. Herzberg «Motivation und Hygiene» oder «Theorie der Bereicherung der Arbeit». kategorisiert die Motive zur Arbeit nach dem Charakter Ihrer Handlung, alle Motive in zwei Gruppen zerschlagen. Die erste Gruppe Bestand aus «Hygienefaktoren» («unterstützend») – das sind alle äußeren Arbeitsbedingungen, technische Überwachung der Arbeit, die Politik der Gesellschaft und des Vorstandes, etc.) nach Meinung von F. Herzberg, sind diese Faktoren am häufigsten Unzufriedenheit seitens der Arbeitnehmer. Wenn diese Phänomene, unter den Arbeitern erhöht Spaziergänge, erhöhte Fluktuation der Arbeitskraft, erhöhte Trauma, reduzierte Arbeitsleistung.

Die Verbesserung der äußeren Faktoren wirkt stimulierend, aber es ist nur für eine kurze Zeit, dann daran gewöhnt, wie für die richtige. Infolge der Unzufriedenheit von Arbeitern wird reduziert, und Anreize sind mehr nicht da.

Der Hauptstimulator F. Herzberg betrachtete die Arbeit und die damit verbundenen Bedürfnisse der Anerkennung der Errungenschaften, das Streben nach dem Aufstieg nach dem Dienst, das Gefühl der Verantwortung und des eigenen Wachstums, sowie die Selbstverwirklichung des Arbeiters in der Arbeit. Im Gegensatz zu den «Hygienefaktoren», diese Anreize wirken für eine lange Zeit und sind zuverlässiger.

Eine weitere wichtige Stellung der Herzberg-Theorie ist, dass, wenn die Mitarbeiter hochmotiviert sind, Sie sind viel widerstandsfähiger gegen die Unzufriedenheit der hygienischen Faktoren.

Nach der Theorie Herzberg das Vorhandensein von hygienischen Faktoren wird nicht motivieren Arbeitnehmer. Es verhindert nur das Auftreten des Gefühls der Unzufriedenheit mit der Arbeit. Um eine positive Motivation zu erreichen, sollte der Leiter nicht nur hygienische, sondern auch motivierende Faktoren bieten.

Es ist offensichtlich, dass die Anerkennung-der Hauptanreiz für andere Motivation Erwartungen, weil es oft als ein Faktor der zweiten Ebene, die Ursache der positiven Emotionen bezeichnet.

Die Grundlage jeder Organisation ist die Menschen. Daher ist die Fähigkeit, Personal zu verwalten sehr wichtig. Im Gegenzug ist das Personalmanagement ein wichtiger Teil der Fähigkeit, das Verhalten des Personals zu verwalten. Und hier spielt Motivation die Hauptrolle. Sie öffnet "Geheimnisse" Einfluss auf das Verhalten der Menschen.

Moderne Motivationstheorien basieren auf den Ergebnissen der psychologischen Prüfungen. Alle wichtigen modernen Motivationstheorien konzentrieren sich auf die Definition der Liste und die Struktur der Bedürfnisse der Menschen.

Bedürfnisse sind ein bewusster Mangel an etwas, das zu handeln anregt. Primärbedarfe sind genetisch begründet und die sekundären werden in der Erkenntnis erzeugt und während der Lebenserfahrung gewinnt. Bedürfnisse können belohnt werden. Belohnung - das ist, was der Mensch für sich selbst hält wertvoll. Die Bedürfnisse der höheren Ebenen motivieren den Menschen nicht, bis Sie zufrieden sind, zumindest teilweise, die Bedürfnisse der unteren Ebene.

Um Motivation zu erreichen, ist es notwendig, die Auswirkungen der motivierenden Faktoren wie das Gefühl von Erfolg, Förderung, Anerkennung von anderen, Verantwortung, Wachstum der Möglichkeiten zu gewährleisten.

Aufgrund der Theorie, die von F. Herzberg gebeten wird, schaffen die Organisationen weitere Wege der Motivation: Gehalt, Lob, zusätzliche Erholung, Die Perspektive der Erhöhung, Ehrentafel, schöne Berufsbezeichnung, Prämie, Ausbildung auf Kosten des Unternehmens und Bildung der Bank der Ideen.

Betrachten wir die Einführung der Methoden von Motivation auf den Beispielen.

Die Publikumsgesellschaft «Lukoil» hat sich zum Ziel gesetzt, das stabile Image des festen Arbeitgebers zu schaffen und die Standardisierung des Systems der

Ermutigungen des Personals durchzuführen. Die Liste der stimulierenden Faktoren umfasst:

Die Tabelle 1

Der Inhalt von Motivationsmethoden

Materielle Teil	Immaterielle Teil
a) Direkte Vergütung - Gehalt - Zusätzliche Zahlungen - Prämie	- Das staatliche System der Ermütigung
b) Indirekte Vergütung - Ein sozialer Schutz - Zusätzliche Vorteile	- Korporativ

Als Ergebnis der Einführung des Systems erhielt das Unternehmen das gewünschte Image, in der Lage, das Management-System zu vereinfachen und die Loyalität der Mitarbeiter.

Die Motivation des Personals spielt eine wichtige Rolle bei der Verwaltung. Oft von der Fähigkeit, die Verhalten der Mitarbeiter der Organisation beeinflussen hängt das Schicksal der gesamten Organisation, so dass jeder Manager muss sich auf die grundlegenden Prinzipien und die Position der Motivation Theorien, um die notwendigen Ziele der Organisation zu erreichen.

### Das Schriftenverzeichnis

1. Vesnin, V. Praktisches Management des Personals / V. Vesnin // M. Jurist. – 2006.
2. Das Management: der Mensch, die Strategie, die Organisation, der Fortschritt // MGU. – 2000.
3. Genkin B.M. Grundlagen des Managements / B. M. Genkin. // M. Graduate School. – 2007.

**УДК 614.2:336:332.1**

**Е.Г. Сподарева**

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

**O.G. Spodareva**

*Donetsk Academy of Management and state service at Head of the Donetsk People's Republic,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

# НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ОТРАСЛИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ

## DIRECTIONS OF DEVELOPMENT AND IMPROVEMENT OF THE FINANCIAL SYSTEM OF THE HEALTH INDUSTRY IN THE DONETSK PUBLIC REPUBLIC

*Аннотация.* В статье проанализирована система финансирования отрасли здравоохранения Донецкой Народной Республики, выявлены основные проблемы отрасли, рассмотрена возможность дополнительного финансирования отрасли здравоохранения с помощью обязательного медицинского страхования.

*Ключевые слова:* отрасль здравоохранения, система финансирования, обязательное медицинское страхование, страховой тариф.

*Abstract.* The article analyzes the system of financing the healthcare sector of the Donetsk People's Republic, identifies the main problems of the industry, and considers the possibility of additional financing for the healthcare sector through compulsory health insurance.

*Keywords:* the healthcare industry, financing system, compulsory medical insurance, insurance rate.

**Постановка проблемы.** Отрасль здравоохранения является важной составляющей деятельности государства и занимает центральное место в социальной защите интересов населения, цель которой заключается в организации и обеспечении доступного медицинского обслуживания населения. Актуальным вопросом в настоящее время является анализ становления и развития системы здравоохранения Донецкой Народной Республики, а также поиск путей ее совершенствования.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Система финансового обеспечения отрасли здравоохранения Донецкой Народной Республики основывается на следующей законодательной базе:

Конституции ДНР, принятой 14 мая 2014 г. [1];

Законе ДНР №42-ИНС от 24 апреля 2015 г. (Постановление Народного Совета ДНР №I-150П-НС) «О здравоохранении» [2].

Согласно ст. 72 Закона Донецкой Народной Республики «О здравоохранении» объемы бюджетного финансирования определяются на основании научнообоснованных нормативов из расчета на одного жителя, с учетом фактически произведенных расходов за прошлый отчетный период, изменениями форм и условий оплаты труда и цен на товары и услуги [2].

Медицинское обслуживание населения в Донецкой Народной Республике осуществляется на условиях государственной социальной помощи из республиканского бюджета, учреждения здравоохранения структурно отделены от учреждений социальной защиты, а их управление осуществляется Министерством здравоохранения ДНР.

Вопросы финансирования и формирования бюджета в отрасли здравоохранения регулируются распорядительными документами



Министерства финансов Донецкой Народной Республики. Бюджет в данной отрасли формируется на квартал с помесечной разбивкой лимитных ассигнований, согласно требований Министерства финансов Донецкой Народной Республики.

Основное снабжение отрасли здравоохранения ДНР медикаментами и изделиями медицинского назначения осуществляются за счет двух источников практически в равном соотношении – гуманитарной помощи из Российской Федерации и бюджетного финансирования. Гуманитарные конвои из РФ завозят в основном дорогостоящие онкологические препараты, инсулины, материалы для гемодиализа и вакцины. Общая группа препаратов в основном обеспечивается за счет бюджетных закупок.

В конце 2017 г. Министерству здравоохранения удалось увеличить объем закупаемых за бюджетные средства медикаментов благодаря рациональному планированию и проведению тендерных закупок в министерстве. Это произошло вследствие замены дорогостоящих импортных медицинских препаратов на российские, доступные по ценам аналоги.

8 сентября 2017 г. Министерством здравоохранения был издан приказ №1621, обязующий все без исключения государственные лечебные учреждения маркировать препараты, поступившие по линии гуманитарной помощи либо купленные за бюджетные средства (предусмотрена отдельная маркировка). Эта мера призвана препятствовать коррупционным схемам продажи медицинских препаратов, полученных как гуманитарная помощь или купленных за бюджетные средства. Маркированные препараты не подлежат продаже ни в ЛПУ, ни в аптечной сети [3].

Можно сделать вывод о том, что бюджет Донецкой Народной Республики не обеспечивает в достаточной мере финансовыми ресурсами основные потребности отрасли здравоохранения и характеризуется низкой эффективностью деятельности лечебно-профилактических учреждений, низким качеством медицинской помощи при наличии достаточной обеспеченности населения врачебными кадрами и больничными койками, низкой оплатой труда медицинских работников, отсутствием организационно-экономического механизма контроля необходимого объема и качества медицинской помощи, наличием остаточного принципа финансирования отрасли здравоохранения и не создает предпосылок для оказания качественной медицинской помощи населению в необходимых объемах и относится к низкоэффективной отрасли экономики. Об этом свидетельствуют показатели рождаемости и смертности (4,0 и 16,7 соответственно в расчете на 1 000 человек – в 2017 г.).

**Целью** настоящего **исследования** является рассмотрение возможности дополнительного финансирования отрасли здравоохранения с помощью обязательного медицинского страхования в условиях Донецкой Народной Республики.

**Основные результаты исследования.** Причинами возникновения дефицита финансирования отрасли здравоохранения являются:

отсутствие связи между качеством медицинских услуг и расходами на ее финансирование, а также отсутствие мотивации медицинских кадров к качественному труду;

низкий уровень профилактики и доли первичной медико-санитарной помощи в структуре медицинских услуг;

неэффективное использование бюджетных средств в отрасли здравоохранения;

дублирование медицинских услуг на различных уровнях оказания медицинской помощи, отсутствие механизма управления потоками пациентов на различных уровнях оказания медицинских услуг;

низкая самостоятельность медицинских учреждений при использовании финансовых ресурсов [5];

несоответствие объемов средств, направляемых из официальных источников на ее финансирование, объемам существующих потребностей, особенно социально незащищенным слоям населения;

финансирование не медицинской услуги, оказанной пациенту, а медицинского учреждения.

В этих условиях возрастает значение поиска адекватных форм социальной поддержки отрасли здравоохранения путем привлечения дополнительных источников финансового обеспечения данной отрасли.

Как показывает международный опыт финансирования отрасли здравоохранения, государственное обеспечение потребностей населения в отрасли здравоохранения может эффективно дополняться системами медицинского страхования, целью которых является сохранение здоровья населения, обеспечения достижения биологического долголетия и предоставления медицинских услуг с гибкостью и доступностью [6; 7].

Поскольку в Донецкой Народной Республике отсутствует страхование в целом и медицинское страхование в частности, целесообразно, в первую очередь, рассматривать возможность внедрения обязательного медицинского страхования и формирования Фонда медицинского страхования как дополнительного источника финансирования отрасли здравоохранения.

Размеры страховых взносов на обязательное медицинское страхование должны ежегодно устанавливаться Народным Советом Донецкой Народной Республики в соответствии с количеством работодателей и застрахованных лиц по данному виду страхования на календарный год одновременно с утверждением Республиканского бюджета ДНР путем утверждения Программы государственных гарантий бесплатной медицинской помощи, конкретизирующей объемы и виды предоставляемой медицинской помощи.

Планирование объема медицинских услуг в условиях ОМС рекомендуется осуществлять на уровне местных исполнительных органов совместно с Фондом на основе потребности населения в тех или иных видах медицинской помощи. При этом должны использоваться демографические прогнозы и макроэкономические модели, учитываться стратегические документы Донецкой Народной Республики и финансовые возможности Фонда обязательного медицинского страхования.

Следует отметить, что размер страхового тарифа в системе обязательного медицинского страхования должен формироваться с учетом следующих факторов:

уровня развития экономики, определяющего объем финансовых ресурсов медицинского страхования, получаемых из государственных и частных источников финансирования отрасли здравоохранения;

пола и возраста населения в городах и районах – как персонализация медицинских услуг;

районной дифференциации расходов на медицинские услуги;

вероятностных характеристик страховых услуг.

Тогда, расчет страхового тарифа по ОМС ( $CT_{омс}$ ) предлагается производить по формуле:

$$CT_{омс} = C_{му} K_i \cdot K_j \cdot P_{ij} ,$$

где  $CT_{омс}$  – страховой тариф по обязательному медицинскому страхованию;

$C_{му}$  – стоимость медицинских услуг, которые могут быть обеспечены в Донецкой Народной Республике в данном году в расчете на одного человека с усредненными параметрами половозрастных коэффициентов, районных коэффициентов и вероятности риска;

$K_i$  – половозрастной коэффициент по  $i$ -ой группе;

$K_j$  – коэффициент по  $j$ -му району;

$P_{ij}$  – вероятность риска в  $i$ -ой половозрастной группе (ПВГ) по  $j$ -му району.

Такой подход был предложен Степкиной Ю.А. и его достоинство заключается в том, что информация о распределении средств становится открытой, а дифференциация нормативов даст возможность отразить структуру населения.

Объемы медицинской помощи рекомендуется корректировать с учетом особенностей уровня и структуры заболеваемости, а также половозрастного состава населения Донецкой Народной Республики.

Дополнительно следует учитывать транспортную доступность медицинских учреждений, а также распределение финансовых средств между страховыми медицинскими организациями (СМО), работающих в рамках обязательного медицинского страхования, поскольку процесс распределения и использования средств ОМС имеет циклический характер и является бесконечным.

При начальном планировании, которое заключается в распределении финансового ресурса Фонда по районам и ПВГ, определенного размера страховой премии для каждого района или группы. Следует предполагать, что такое планирование осуществляется однократно – при переходе на новые правила медицинского страхования, и в начале календарного года – когда известны:

величина финансовых ресурсов, аккумулированных в фонде;  
финансовые затраты по страховым случаям за год, предшествующий планированию, по каждому региону ( $1 \leq i \leq N_{region}$ ,  $N_{region}$  – количество районов) и по каждой половозрастной группе (ПВГ) ( $1 \leq j \leq N_{group}$ ,  $N_{group}$  – количество ПВГ) в рамках района;

количество зафиксированных страховых случаев в течение года, предшествующего планированию, по каждому региону ( $1 \leq i \leq N_{region}$ ) и по каждой ПВГ ( $1 \leq j \leq N_{group}$ ) в рамках района.

**Выводы.** Содержание начального планирования заключается в вычислении общего количества страховых случаев и финансовых затрат за предшествующий год; районных годовых и квартальных квот планируемого года; квартальной квоты для ПВГ $j$  [8].

### Список литературы

1. Конституция Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: принята Верховным Советом Донецкой Народной Республики 14 мая 2014 г. – Режим доступа: <http://dnr-online.ru/konstituciya-dnr/>
2. О здравоохранении [Электронный ресурс]: закон Донецкой Народной Республики: принят Постановлением Народного Совета Донецкой Народной Республики 24 апреля 2015 г. – Режим доступа: <http://mzdnr.ru/doc/zakon-o-zdravoohranenii>
3. Об обеспечении учреждений здравоохранения ДНР медицинскими препаратами и изделиями медицинского назначения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mzdnr.ru/news/ob-obespechenii-uchrezhdeniy-zdravoohraneniya-dnr-medicinskimi-preparatami-i-izdeliyami>
4. Информационное агентство РЕГНУМ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://regnum.ru/news/2268270.html>
5. Полищук, Е. Особенности медицинского обслуживания в ДНР: от старых схем к новым возможностям / Е. Полищук. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.novorosinform.org/articles/7933>
6. Кондрат, І.Ю. Проблеми запровадження та перспективи розвитку обов'язкового медичного страхування в Україні / І.Ю. Кондрат, О.Я. Городиловська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.3. – С. 247-252.
7. Яковлева, Т. Соціально-правові передумови запровадження обов'язкового медичного страхування/ Т. Яковлева // Підприємництво, господарство і право. – 2008. – №11. – С. 71-74.
8. Степкина, Ю.А. Развитие системы финансирования обязательного медицинского страхования в Российской Федерации: автореф. дис.... канд. экон. наук: 08.00.10 / Ю.А. Степкина. – Санкт-Петербург, 2012. – 18 с.

**УДК 614.2:336:332.1**

**Е.В. Столярова**

*ГОУ ВПО «Луганский национальный университет имени Тараса Шевченко»,  
Луганск, Луганская Народная республика*

**E. V. Stolyarova**

*Luhansk Taras Shevchenko National University,  
Lugansk, Lugansk People's Republic*

# УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ КАРЬЕРЫ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ КАК ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ИНТЕРЕСОВ СЛУЖАЩЕГО И ОРГАНИЗАЦИИ

## MANAGING CAREER DEVELOPMENT IN THE PUBLIC SERVICE AS THE INTERACTION OF THE INTERESTS OF THE EMPLOYEE AND THE ORGANIZATION

*Аннотация.* Данная статья посвящена социальному взаимодействию интересов государственного служащего и руководства. Рассматриваются системы управления развитием карьер; принципы, которым должна придерживаться организация.

*Ключевые слова:* государственный служащий, руководство, взаимодействие интересов.

*Abstract.* This article is devoted to social interaction of interests of the civil servant and the management. Discusses the system of management of development of career; the principles to be followed by the organization.

*Keywords:* public employee, guide, interaction of the interests.

**Постановка проблемы.** Проблема управления развитием карьеры государственного служащего сейчас набирает чрезвычайной важности и значения. Происходит формирование высокопрофессионального корпуса особенностей, осуществляющих профессиональную деятельность на государственной службе.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Карьерным процессам в государственном управлении и государственной службе посвящены исследования Е.В. Артемьева, В.Л. Романова, И.Г. Васильева, а также Е.В. Даньковой.

Вопросы о социологических и организационных аспектах профессионального развития управленческих кадров в системе государственного управления рассматривали в своих трудах В.М. Анисимов, В.А. Дятлов, А.П. Егоршин, В.И. Жуков.

**Цель исследования** – проанализировать процесс управления развития карьерой как взаимодействия интересов организации (руководства) и государственного служащего.

**Основные результаты исследования.** Социальное взаимодействие характеризуется как процесс взаимодействия индивидов и социальных групп в процессе реализации их интересов [1]. Ради сохранения существования социальной системы взаимодействие интересов должно быть институционализированным и устойчивым. Содержательно социальное взаимодействие выступает как обмен деятельностью. При этом социальные образования могут выступать объектами взаимных интересов как непосредственно, так и опосредованно. В первом случае это объясняется их чертами; во втором – содержанием и результатами их деятельности как средствами реализации своих потребностей.

Такое взаимодействие носит противоречивый характер вследствие различий особых интересов индивидов и социальных групп. В данной статье ними выступают государственный служащий и руководство организации.

Социальное управление, регулируя их положение в системе социальных отношений, обеспечивает разрешения противоречий в процессе социального взаимодействия.

Результатом этого является достижение согласованности их особых интересов, удовлетворение их потребностей, развитие социальных черт, улучшение условий жизнедеятельности. Технология социального взаимодействия призвана своевременно решать социальные противоречия с целью достижения баланса актуализированных интересов и максимально полной самореализации личностью своего творческого потенциала [1].

Управление развитием карьеры государственного служащего целесообразно считать социальной взаимодействием таких партнеров: «организация (руководство) – государственный служащий». В связи с этим управление персоналом рассматривается как процесс целенаправленного взаимодействия на формирование должностного и / или профессионального роста служащего в соответствии с внутренними потребностями организации и потенциала и ожиданий самого работника.

Главной целью управления развитием карьеры государственного служащего должно стать обеспечение взаимодействия профессиональной и должностной карьеры, которое предусматривает выполнение конкретных задач, а именно:

- связать цели организации и отдельного государственного служащего;
- планировать карьеру конкретного служащего с учетом его специфических потребностей и ситуаций;
- обеспечивать открытость процесса управления карьерой;
- устранять карьерные проблемы, когда практически нет возможностей для развития служащих;
- повышать качество процесса планирования карьеры;
- формировать наглядные и восприимчивые критерии служебного роста, используемые в конкретных карьерных решениях;
- изучать карьерный потенциал сотрудников;
- определить пути служебного роста, которые помогут удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Подходя к управлению развитием карьеры как к партнерского взаимодействию, организация неуклонно придерживаться следующих принципов [2]:

- 1) справедливость в карьере – беспристрастность организационного контроля и системы продвижения, свободного от каких-либо ограничений;
- 2) активное участие руководства – проявляется в организации и использовании эффективной обратной связи с руководством. Регулярное проведение оценочных мероприятий и корректировки на их основе планов карьерного продвижения являются теми шагами, которые способствуют активизации руководства;
- 3) полная осведомленность сотрудников о всех существующих возможностях продвижения в организации;
- 4) учет интересов сотрудников в процессе планирования карьеры;

5) мониторинг удовлетворенности сотрудников развитием карьеры с целью устранения и предупреждения возможных карьерных проблем и кризисов этапов карьеры.

Механизмами управления карьеры являются механизмы подготовки кадрового резерва (саморазвитие, обучение), механизмы ревизии (оценка, самопрезентация), механизмы продвижения (ротация, вертикальное продвижение) [2].

А. Мэйо описывает различные системы управления развитием карьеры, и эти системы названы у него так: процессы планирования индивидуальной карьеры, организационные процессы, а также процессы совместного планирования карьеры (табл. 1).

Таблица 1

Системы управления развитием карьеры

<i>Процессы планирования индивидуальной карьеры</i>	<i>Организационные процессы управления</i>	<i>Процессы совместного планирования</i>
Самопознание сотрудника, самоопределение относительно потенциала к развитию и карьерных ожиданий	Процесс стажировки и подготовки к занятию новой должности	Анализ оценок и уровня развития
Получение профессиональных консультаций от профессионалов подразделения по управлению человеческими ресурсами	Система карьеры, планирование непрерывности карьеры	Анализ оценки потенциала
Участие в рабочих группах по планированию карьерного развития	Специальные схемы быстрого продвижения для перспективных сотрудников	Центры развития
Разработка планов саморазвития сотрудника	Процесс назначения	Совместное планирование карьеры
Оценка достижений, потенциала	Процесс адаптации	

Все описанные процессы необходимы, прежде всего, для определения карьерных перспектив каждого сотрудника и также могут удовлетворить потребности, как организации, так и ее работников.

Подход к управлению развитием карьеры гарантирует сотруднику:

- потенциально выше степень удовлетворенности работой в организации, которая предоставляет ему возможности для профессионального роста и повышения уровня жизни;
- более четкое видение профессиональных личных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
- возможность целенаправленной подготовки к эффективной профессиональной деятельности;
- повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Несомненно, планирование и управление развитием карьеры, создают условия для:

– оптимизации профессионального роста государственного служащего, что позволяет ему заблаговременно включиться в программы переподготовки или повышения квалификации;

– удовлетворение его мотивации благодаря привлечению в планирование собственного «профессионального маршрута»;

– внесение определенности во временную перспективу служащего [5].

В связи с этим необходимо отметить, что организация заинтересована в развитии своего персонала, должна иметь определенную стратегию внутренних организационных перемещений сотрудников и обладать ресурсами, которые она готова вложить в их подготовку. Целью деятельности организации в этом плане должно стать предоставление государственным служащим возможности реально планировать карьеру.

Кроме этого социальное взаимодействие интересов организации и государственного служащего является основополагающей в достижении приоритетных пакетов социальных технологий и обеспечения их взаимосвязи. Внешними условиями в механизме социального управления, которое регулирует обмен управленческой деятельностью между субъектами выступают особые интересы самих субъектов управленческой деятельности. Для того чтобы эти интересы служили объединяющим фактором осуществления управленческой деятельности, необходимо, чтобы отношения между субъектами этой деятельности по выполнению общих управленческих функций получили статус взаимного социального воздействия, то есть взаимодействия особых интересов организации и подчиненного государственного служащего.

Взаимное влияние интересов сторон управленческих отношений создает необходимые условия, ограничивает особые интересы субъектов управленческой деятельности пределами, заданными целью. Эффективное управление развитием карьеры возможно лишь при условии конструктивного взаимодействия организации (руководства) и служащего на основе четкого осознания ими своих особых интересов, в частности:

– организация должна осуществлять обратную связь, которая обеспечит формирование самооценки сотрудников, создавать мотивацию к профессиональному самосовершенствованию; организовывать справедливое и объективное оценивание профессиональных результатов каждого служащего; учитывать интересы сотрудника в соответствии с его карьерным планом;

– государственный служащий должен глубоко осознавать свой жизненный план, учитывая все аспекты не только своих профессиональных интересов и ценностей, но и жизненных ситуаций и обстоятельств; быть готовым к дополнительным усилиям; быть максимально инициативным, ответственным, эффективным на должности, которую занимает. При этом чрезвычайно важно умение устанавливать конструктивные отношения с руководством и коллегами и завоевывать авторитет, как профессионала, так и личности.

**Выводы.** Ключевым моментом управления развитием карьеры должно стать ее понимание как социального взаимодействия, что касается



государственного служащего и организации как системы, а также ее представителей – непосредственно руководства и службы человеческих ресурсов.

Партнерское взаимодействие в процессе управления развитием карьеры актуализирует проблему обязательной взаимодействия интересов организации (руководства) и служащего как субъектов управления. Такой подход возможен при условии активности позиций обеих социальных партнеров.

### Список литературы

1. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2009. – 464 с.
2. Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами / Т.С. Кабаченко. – Санкт-Петербург: Питер, 2003. – 400 с.
3. Спивак, В.А. Развивающее управление персоналом / В.А. Спивак. – Санкт-Петербург: Издат. Дом «Нева», 2004. – 440 с.
4. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2005. – 416 с.

УДК 331.1

**Т.А. Субботина**

*ФГБОУ ВО «Новгородский  
государственный университет  
им. Ярослава Мудрого»,  
Великий Новгород, Россия*

**T.A. Subbotina**

*Yaroslav-the-Wise Novgorod State  
University,  
Novgorod the Great, Russia*

### **ЗНАЧЕНИЕ РАЗЛИЧНЫХ МЕТОДОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА**

### **VALUE OF VARIOUS METHODS OF STIMULATION OF EFFECTIVE ACTIVITIES OF PERSONNEL**

*Аннотация. На данном этапе, в мире, где за короткое время происходят различные действия, необходимо не отставать от новейших методов по стимулированию труда. Стимулирование качественного и эффективного труда возможно при разработанной системе, которая создает предпосылки увеличения конкурентоспособности фирмы. В дальнейшем, система окажет положительные стороны на заработной плате и социальной атмосфере в коллективе.*

*Ключевые слова: стимулирование, труд, методы, работник, фактор.*

*Abstract. At this stage, in the world where for a short time there are various actions, it is necessary not to lag behind the latest methods on work incentives. Stimulation of high-quality and effective work is possible in case of developed system which creates prerequisites of increase in*

*competitiveness of firm. Further, the system will render positive sides on the salary and the social atmosphere in collective.*

*Keywords: stimulation, work, methods, worker, factor.*

**Постановка проблемы.** На сегодняшний день с целью эффективного функционирования компании необходимы ответственные и активные сотрудники, которые понимают значение собственной работы, стараются к достижению целей компании [2, с. 313].

Поведение человека обычно является для него оптимальным: действия и поступки в большинстве направлены на получение материальной или моральной выгоды. Искусство менеджмента состоит в том, чтобы использовать эту особенность человека, поставить её на службу организации.

Для этого и существует стимулирование. С одной стороны, стимулирование - экономическая проблема, и её результат экономический. С другой стороны, огромную роль в процессе стимулирования играют психологические и социальные факторы. Без них невозможен процесс стимулирования и экономический результат соответственно.

Стимулирование выступает как важнейшая функция управления персоналом, которая состоит в том, что она оказывает влияние, как на отдельного работника, так и на трудовой коллектив организации в форме побудительных мотивов к труду, общественного воздействия коллективных и индивидуальных поощрительных мер.

Особенность кадровых решений в том, что они почти всегда отражаются в стимулировании сотрудников в моральном климате в коллективе. В идеале они должны соотноситься с общей системой ценностей, принятой в организации, с установками и ожиданиями каждого работника, т.е. кадровые решения всегда будут или размывать наработанные культурные ценности, или помогать их укоренению в организации.

Воздействие на поведение работника с помощью различных стимулов, все это понимается под понятием стимулирование.

Стимул – это внешнее желание к воздействию, предпосылкой которого считается заинтересованность (материальный, нравственный, индивидуальный либо коллективный), чаще в целом материальное поощрение конкретной формы.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Стимулы осуществляют значение рычагов влияния либо носителей «раздражения», порождающих влияние некоторых мотивов. В качестве стимулов имеют все шансы представлять отдельные предметы, воздействия иных людей, обязательства, предоставляемые возможности и многое другое, то, что возможно предложено человеку в компенсацию из-за его воздействия либо, то, что он хотел получить вследствие назначенных воздействий.

Поощрение труда подразумевает формирование условий, присутствие которых в результате интенсивной трудовой работы, сотрудник станет работать наиболее результативно и наиболее оперативно, т.е. выполнит большее количество дел, нежели было оговорено предварительно.

**Целью** исследования является раскрыть значение различных методов стимулирования эффективной деятельности персонала.

**Основные результаты исследования.** Стимулирование труда - это, прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Вместе с тем оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно.

Стимулирование выполняет ряд функций:

– экономическая функция проявляется, в первую очередь в том, что поощрение работы способствует увеличению производительности производства, что проявляется в увеличении производительности работы и качества продукта;

– нравственная функция обуславливается тем, что стимулы к труду вырабатывают активную жизненную позицию, нравственный социальный фон в окружении;

– социальная функция поддерживается формированием общественной структуры окружения через разнообразный уровень доходов, который в существенной степени находится в зависимости от влияния стимулов на разных людей.

В качестве стимулов смогут обозначаться отдельные объекты, воздействия иных людей, обязательства, носители обязанностей и способностей, предложения человеку в компенсацию за его действия либо то, что хотел получить вследствие установленных действий [1, с. 480].

Существуют определенные требования к организации стимулирования труда. Это комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

Комплексность предполагает целостность нравственных и материальных, общественных и личных стимулов, роль которых находится в зависимости от системы подходов к управлению персоналом, навыка и традиций предприятия.

Дифференцированность обозначает персональный подход к стимулированию различных пластов и групп сотрудников. Установлено, то, что подходы к состоятельным и малоимущим сотрудникам обязаны значительно различаться. Различными условиями, обязаны являться и подходы к грамотным и молодым работникам.

Гибкость и оперативность выражается в непрерывном пересмотре стимулов в связи с переменами, совершающихся в мире и коллективе.

Стимулирование основывается на конкретных принципах, к ним относятся:

– Доступность – любой мотив обязан быть доступным с целью абсолютно всех сотрудников. Требование стимулирования обязаны быть понятными и доступными.

– Ощутимость – имеется определённый предел действенности стимула, который значительно отличается в различных коллективах. Данное следует принимать во внимание в присутствии установление нижнего порога стимула.

– Постепенность – материальные стимулы подвергаются стабильной

корректировки в сторону увеличения, однако необходимо принимать во внимание, что стремительное повышенное поощрение, никак не подтвержденное впоследствии, негативно отразится в мотивации сотрудника, в взаимосвязи с формированием ожидания высокого вознаграждения и появлением новейшего нижнего порога стимула, который устраивал сотрудника.

– Минимизация разрыва между итогом работы и его оплатой – к примеру, трансформация на еженедельную плату труда. Выполнение данного принципа дает возможность уменьшить уровень вознаграждения. Ускорение вознаграждения, его точная взаимосвязь с итогом работы - это интенсивный мотивационный фактор.

– Совокупность моральных и материальных стимулов – эти, и прочие условия в одинаковой мере сильны согласно собственному воздействию. Все без исключения находится в зависимости от места, периода и субъекта влияния данных условий. По этой причине следует логично совмещать данные разновидности стимулов с учетом их направленного воздействия на любого сотрудника.

– Сочетание позитивных и негативных стимулов.

Стимулирование, с точки зрения руководства, является тактикой решения проблемы, удовлетворяющей определенные мотивы работника (в большинстве случаев материальные) и позволяющей ему более эффективно трудиться.

Методы стимулирования персонала компании имеют все шансы быть наиболее различными и зависят от проработанности мер концепции стимулирования, единой концепции профессионального маркетинга и отличительных черт бизнеса компании.

Материальное либо финансовое поощрение – такое вознаграждение работников денежными выплатами согласно результатам рабочей работы. Материально-денежные стимулы регулируют действия персонала с поддержкой денежных выплат и наказаний (штрафов, потеря премии).

Основным условием такого стимулирования считается заработная плата работника. Она является основной долей его заработка, однако, как правило, содержит в себе ряд элементов: стабильную ставку, оклад и разнообразные доплаты и премии [3, с. 491].

Присутствие стабильной прямой взаимосвязи, между получаемым материальным вознаграждением и производительностью работы денежное поощрение считается превосходным катализатором для персонала. Но результативность концепции материального стимулирования в существенной степени находится в зависимости от этого, в какой степени достоверной она принимается работниками.

Однако динамичность персонала при материальном стимулировании обязана являться с поддержкой иных стимулов. По-другому, как демонстрирует практическая деятельность, мотивация постоянно уменьшается.

Один из результативных способов стимулирования персонала сопряжен с нуждами сотрудника в признании, почтении.

Данная потребность может удовлетворяться в следующих формах:

- личная похвала или благодарность от руководства за хорошо выполненную работу;
- публичное признание руководством высокой эффективности труда и заслуг работника в производстве;
- неформальное общение с коллективом;
- учет мнения сотрудников и привлечение их к принятию решений;
- награда медалями, грамотами.

Еще одним методом стимулирования является повышение информированности персонала, то есть прозрачность внутриорганизационной деятельности для всех сотрудников. Форма такой информированности может быть любой. Например, внутрифирменные публикации (газеты, журналы), в которых представлены различные материалы о социальной и профессиональной жизни предприятия [4, с. 1149].

Также могут быть полезны постоянные встречи с персоналом представителей управления, на которых обсуждают проблемы функционирования компании. В линии передовых компаний более результативными признаются психологические стимулирующие способы, к примеру, базирующиеся на воздействии интенсивной корпоративной культуры.

Корпоративная культура устанавливает концепцию ценностей, обычаев, норм поведения, внешних символов, что удерживается подавляющим большинством сотрудников и отличает предприятие с других учреждений. Сильная функционирующая корпоративная культура способствует соединению группы, развитию у работников ощущения приспособления. Далее сотрудник понимает собственную роль и место в компании, собственную уникальную значимость в достижении целей компании.

Значительную известность приобретает такая модель стимулирования, как участие в управлении процессами компании. Подобное даже небольшое вовлечение проявляет значительное воздействие в эффективность деятельности персонала.

Форма участия работников может быть следующей:

- владение части собственности компании (акции);
- получение прибыли;
- управление производством.

Составление плана трудовой карьеры – ещё один продуктивный способ стимулирования персонала. С целью извлечения с работников абсолютной самоотдачи, обеспечения успеха их трудовой деятельности следует, для того чтобы сотрудники представляли вероятность собственного эффективного продвижения согласно служебной лестнице.

Планирование и формирование карьеры работника предоставляют ему перспективу в кратковременном и длительном периоде. Необходимо, для того чтобы человек отчетливо осознавал, что тот или иной показатель в своей работе обязан достигнуть [5, с. 413].

Если система не соблюдается, это оказывается мощным мотивирующим фактором, поэтому перед озвучиванием планов карьерного роста работника нужно тщательно продумать возможность их реализации.

В последнее время в мире огромный интерес уделяется здоровому образу жизни. Работодатели предлагают своим работникам разнообразные проекты, такие как, по профилактике заболеваемости и помощи здорового образа жизни. Программы дают возможность для возникновения стимула. Руководители используют те методы, которые хорошо продемонстрировали себя за рубежом, и в крупных российских корпорациях.

На практике с целью результативного управления мотивацией персонала, руководству организаций использовать ряд способов стимулирования либо применять в работе их комбинации. Таким образом, как применение только лишь материальных стимулов никак не дает возможность в абсолютной мере привлекать энергичность работников на результаты и цели компании.

**Выводы.** Грамотная реализация проектов нематериального стимулирования даст возможность работодателям получить наибольший обосновывающий эффект, то, что непосредственно окажет влияние на доходы компании.

Новые подходы к стимулированию приносят в функционирование работников массу положительных факторов. Они содействуют формированию креативной возможности профессионалов, увеличению качества в их трудовой жизни, приводят к демократизации управления бизнесом и удовлетворению высших нужд – в приспособлении, признании, причастности, самовыражении и самоутверждении.

### Список литературы

1. Баташева, М.А. Необходимость эффективного стимулирования и мотивации рабочего персонала / М.А. Баташева, Э.А. Баташева // Молодой ученый. – 2015. – №23. – С. 479-481.
2. Бексултанова, А. И. Система стимулирования эффективной деятельности работников / А. И. Бексултанова // Молодой ученый. – 2016. – №1. – С. 312-314.
3. Белова, А.В. Современный российский опыт мотивации и стимулирования персонала / А.В. Белова // Молодой ученый. – 2016. – №9. – С. 491-494.
4. Буркецова, А.Н. Мотивация труда персонала / А.Н. Буркецова // Молодой ученый. – 2016. – № 12. – С. 1147-1150.
5. Егоричев, В.А. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала / В.А. Егоричев // Молодой ученый. – 2016. – №28. – С. 412 -414.

**УДК 37.091.398(477.61-ЛНР)**

**О.А. Теплицкая**

*Государственное учреждение  
дополнительного образования ЛНР  
«Республиканский центр эколого-  
натуралистического творчества»,*

**Н.В. Провоторова**

*ГОУ ВПО «Луганский национальный  
университет имени Тараса Шевченко»,  
Луганск, Луганская Народная Республика*

***О.А. Teplitskaya***

*State institution of supplementary education  
LPR «Republican center of ecological and  
naturalistic creativity»,*

***Н.В. Provotorova***

*State educational institution of higher  
professional education Lugansk people  
Republic of «Lugansk national University  
named after Taras Shevchenko»,  
Lugansk, Lugansk People's Republic*

## **СИСТЕМА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ: ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ**

## **THE SYSTEM OF ADDITIONAL EDUCATION IN LUHANSK PEOPLE'S REPUBLIC: PROBLEMS OF DEVELOPMENT AND MANAGEMENT**

*Аннотация. Статья посвящена анализу состояния кадрового обеспечения системы дополнительного образования Луганской Народной Республики, приведены результаты мониторинга состояния кадрового состава, обозначены существующие проблемы в системе дополнительного образования.*

*Ключевые слова: дополнительное образование, образовательная организация (учреждение), кадровое обеспечение системы дополнительного образования.*

*Abstract. The article is devoted to the analysis of the state of staffing of the system of additional education of the Lugansk People's Republic, the results of monitoring the state of personnel, identified existing problems in the system of additional education.*

*Keywords: additional education, educational organization (institution), staffing of the system of additional education.*

**Постановка проблемы.** В современных условиях развития и совершенствования образовательной системы возникает необходимость в совершенствовании системы дополнительного образования, что позволит повысить качество образования и конкурентоспособность учреждений дополнительного образования на рынке образовательных услуг.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** В настоящее время ведется активная исследовательская работа по различным направлениям развития системы дополнительного образования. Значительный вклад в формирование и понимание этого вида образования внесли работы В.В. Беловой, В.А. Березиной, А.К. Бруднова, В.А. Горского, Е.Б. Евладовой, А.Я. Журкиной, М.Б. Коваль, В.Я. Коровиной, Э.И. Кубышкиной, В.С. Кузина, О.Е. Лебедева, Т.И. Петраковой, И.И. Фришман и многих других.

Вместе с тем, внимание уделялось исследованию:

- проблем и особенностей управления учреждением дополнительного образования (А.И. Щетинская, А.Б. Фомина);
- социально-педагогических условий совершенствования управления учреждениями (Г.К. Вещикова);
- условий функционирования системы дополнительного образования (М.О. Чекова);
- развития системы дополнительного образования как части целостной образовательной системы (Н.А. Морозова);
- проблем управления качеством дополнительного образования (В.В. Комарова, Л.Г. Логинова);
- проблем кадрового обеспечения системы дополнительного образования (З.П. Румянцева, Г.В. Щекин, А.Я. Кибанов, С.В. Шекшни и др).

**Целью исследования** является анализ системы дополнительного образования Луганской Народной Республики.

**Основные результаты исследования.** В литературных источниках встречаются различные определения понятия «дополнительное образование». Впервые данное понятие было сформулировано в начале XX в. С.Т. Шацким [6]. Дополнительное образование рассматривается им как удовлетворение культурных потребностей и развитие творческих способностей детей.

О.С. Газман дополнительное образование понимает, как деятельность детей и взрослых за пределами регламентированного государственным минимумом учебно-воспитательного процесса [5].

С точки зрения В.А. Березиной, дополнительное образование – это сущностно мотивированное образование, позволяющее обучающемуся приобрести устойчивую потребность в познании и творчестве, максимально реализовать себя, самоопределившись профессионально и личностно [4].

Т.А. Антопольская в своих трудах трактует понятие дополнительного образования как подсистему общего среднего образования, обладающую механизмами социальной и педагогической корректировки различных категорий обучающихся для получения ими образования в соответствии с их потребностями, возможностями и направлено на самореализацию личности [2].

В целом понятие «дополнительное образование» можно трактовать как вид образования, направленный на создание условий всестороннего развития личности человека.

Формирование и развитие дополнительного образования в Луганской Народной Республике было начато в 2016 году и связано с принятием Закона Луганской Народной Республики «Об образовании».

Современное дополнительное образование в Луганской Народной Республике направлено на воспитание, обучение и развитие личности; на сопровождение во время освоения выбранной деятельности или области знаний, которая выходит за рамки стандартного общего среднего образования.

Дополнительное образование ЛНР вышло за рамки учреждений дополнительного образования и реализуется сегодня в общеобразовательных



школах, дошкольных учреждениях, учреждениях среднего профессионального образования, в учреждениях культуры, спорта, молодежной работы и других учреждениях [1].

Излагаемые ниже положения являются результатом мониторинга, проведенного нами в образовательных организациях (учреждениях) по всей Республике в 2017 году.

Объектом нашего исследования являются образовательные организации (учреждения) Луганской Народной Республики, реализующие дополнительные общеобразовательные программы.

Изучение системы дополнительного образования Луганской Народной Республики проводилось по следующим критериям:

- количественный состав педагогических работников, занятых в системе дополнительного образования;
- стаж педагогической работы;
- образование педагогов дополнительного образования;
- занятость педагогов в данном виде образования.

По результатам мониторинга нами обнаружена тенденция увеличения количества педагогов, занимающихся в образовательных организациях (учреждениях) дополнительным образованием детей. В целом, 2016-2017 учебном году по сравнению с 2015-2016 учебным годом количество образовательных учреждений осталось примерно на том же уровне (возросло на 3%), а количество педагогов, работающих в образовательных учреждениях ЛНР возросло на 56% (см. табл. 1).

Также наблюдается неравномерное распределение количественного состава педагогов по районам и городам Луганской Народной Республики. На наш взгляд данное распределение связано с тем, что в маленьких городах и поселках снизился уровень спроса на оказание услуг дополнительного образования в связи с вынужденной миграцией населения и уменьшением количества детей. А в больших городах, например, Луганск, Свердловск, Алчевск, спрос на образовательные услуги дополнительного образования, значительно возрос.

Специфической особенностью кадровой ситуации в системе дополнительного образования Луганской Народной Республики является высокая доля совместителей.

Модель совместительства позволяет привлекать к работе с детьми инициативных профессионалов из разных сфер. Их от 25 до 42 % в образовательных организациях (учреждениях) Луганской Народной Республики. Наиболее высоким значение данного показателя является в крупных городах и районах Республики.

Существует мнение о том, что в системе дополнительного образования может работать любой человек, который имеет профильное образование и педагогические способности. Один из исследователей проблем дополнительного образования В.А. Березина отмечает, что основная особенность педагога дополнительного образования заключается в том, что он

играет большую роль в творческом развитии и процессе самоопределения личности [3].

Таблица 1

Сравнительный анализ количества учреждений дополнительного образования ЛНР и педагогов, работающих в них в 2015-2016 и 2016-2017 уч. гг.

№ п/п	Город, район	2015-2016 учебный год		2016-2017 учебный год	
		Количество образовательных организаций (учреждений)	Всего педагогов, занятых в доп. образовании	Количество образовательных организаций (учреждений)	Всего педагогов, занятых в доп. образовании
1	г. Антрацит и Антрацитовский район	41	171	41	165
2	г. Алчевск	22	103	22	148
3	г. Брянка	15	67	15	52
4	г. Кировск	7	66	7	66
5	г. Краснодон и Краснодонский район	44	60	44	58
6	г. Красный Луч	31	162	31	117
7	г. Луганск	66	401	66	586
8	Лутугинский район	29	65	29	110
9	г. Первомайск	9	62	9	50
10	Перевальский район	24	65	24	196
11	г. Ровеньки	26	108	26	359
12	г. Свердловск и Свердловский район	39	167	39	175
13	Славяносербский район	19	37	19	88
14	г. Стаханов	19	62	19	392
15	Учреждения, подведомственные МОН ЛНР	98	177	101	199
<b>ИТОГО</b>		489	1773	492	2761

Специалист в системе дополнительного образования должен разбираться не только в специфике своей деятельности, но и в вопросах общей педагогики, владеть психологическими приемами, понимать взаимосвязь дошкольного, общего среднего, специального и дополнительного образования.

В системе дополнительного образования Луганской Народной Республики работают специалисты различных областей искусства, науки, техники; люди, развившие свое увлечение до профессионального уровня; выпускники высших учебных заведений с правом преподавания.

Значительную часть педагогических кадров составляют люди, которые сами прошли эту школу, потом получили специальное образование и возвратились сюда в новом качестве – педагога дополнительного образования. Результаты исследования свидетельствуют, что в образовательных организациях (учреждениях) Республики 76% педагогов имеют высшее профессионально-педагогическое образование; 16% – среднее профессиональное образование. Кроме этого, в системе дополнительного образования работают педагоги, которые имеют неоконченное высшее образование и обучаются на 3 и 4 курсах (4%), а также среднее общее образование и проходят обучение на 1 и 2 курсах (5 %).

Одним из критериев изучения кадрового обеспечения системы дополнительного образования детей является стаж педагогической деятельности. Данные, полученные в ходе исследования, показывают, что 21% педагогов с педагогическим стажем до 3 лет; 20% педагогов - от 3 до 10 лет; 21% педагогов – от 10 до 20 лет и 38% педагогов имеют стаж более 20 лет.

**Выводы.** Подводя выводы, можно отметить, что, проблема кадрового обеспечения в системе дополнительного образования детей является актуальной на современном этапе развития системы образования Луганской Народной Республики и заключается в следующем:

- неравномерное распределение количественного состава педагогов дополнительного образования по городам и районам Луганской Народной Республики;
- недостаток кадров по дополнительному образованию детей в маленьких городах и поселках;
- большая численность педагогов, работающих по совместительству;
- присутствие в системе образования педагогов, не имеющих высшее или специальное среднее педагогическое образование;
- высокий процент педагогов, работающих в системе образования свыше 20 лет и низкий процент педагогов – молодых специалистов.

Дальнейшее наше исследование будет посвящено поиску решения проблем кадрового обеспечения системы дополнительного образования детей Луганской Народной Республики.

### Список литературы

1. Об образовании: Закон Луганской Народной Республики от 30.09.2016 № 128-II (с изменениями) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://minobr.su/docs/laws/27-zakon-ob-obrazovanii.html>
2. Антопольская, Т.А. Организационная культура учреждения дополнительного образования детей: понимание, структурирование, развитие // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Педагогика. – 2009. – №4. – С.7-11.
3. Березина, В.А. Дополнительное образование детей в России / В.А. Березина – М.: Издательство «Диалог культур», 2007. – 512 с.
4. Березина, В.А. Дополнительное образование детей как средство их творческого развития: дис. ... канд. пед. наук / В.А. Березина. – М., 2002. – 147 с.
5. Газман, О.С. Педагогическая поддержка детей в образовании как инновационная проблема // Новейшие ценности образования: десять концепций и эссе. – М.: Инноватор, 1995. – 58 с.

6. Дополнительное образование детей: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Под ред. О. Е. Лебедевой. – М.: Изд-во «ВЛАДОС», 2001.–256 с.

**УДК 338.2**

**Е.С. Тищенко**

*Кубанский государственный  
технологический университет,  
Краснодар, Россия*

**E.S. Tishchenko**

*Kuban state technological University  
Krasnodar, Russia*

## **КОРПОРАТИВНОЕ СТРАХОВАНИЕ: НОВАЯ ФОРМА СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ СОТРУДНИКОВ**

### **CORPORATE INSURANCE: A NEW FORM OF SOCIAL PROTECTION FOR EMPLOYEES**

*Аннотация. В данной статье обоснована значимость корпоративного страхования сотрудников. Проанализирована структура затрат организаций на социальную защиту персонала в России. Рассмотрен состав, функции, задачи, тарифы, премии и программы корпоративного страхования.*

*Ключевые слова: страхование, корпоративное страхование, социальная защита, функции корпоративного страхования, программы корпоративного страхования.*

*Abstract. This article explains the importance of corporate insurance for employees. The structure of organizations' expenses for social protection of personnel in Russia is analyzed. The composition, functions, tasks, tariffs, premiums and corporate insurance programs are considered.*

*Keywords: insurance, corporate insurance, social protection, corporate insurance functions, corporate insurance programs.*

**Постановка проблемы.** Страхование – древнейшая экономическая категория общественных отношений, которая развивается в разных экономических формациях. Страхование получило реализацию в современных рыночных условиях, поэтому мощным регулятором экономики, как в России, так и за рубежом, является страховой рынок.

Одной из важных проблем современного российского общества является социальная незащищенность персонала [1].

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Проблемой стимулирования и мотивации персонала занимались многие ученые. Значимый вклад в исследование проблемы мотивации и стимулирования труда внесли зарубежные исследователи: Дж. Адаир, В. Врум, П.Гольбах, Ф. Герцберг, Дж. Кайро, Д. МакГрегор, А. Маслоу, Ф.Тейлор, Х. Хекхаузен. Среди отечественных ученых, занимающихся данной проблемой, следует выделить труды таких ученых как: А.П. Егоршина, Ю.Г. Одегова, В.А. Василенко, А.К. Гастева, П.А. Попова, Н.Н. Худенко и другие.

В настоящий период времени существует проблема среди граждан, трудоустройства по своей специальной деятельности. Главными причинами выступают низкий доход, нестабильность заработной платы, низкое количество свободных рабочих мест, а также социальная незащищённость. Одновременно с этой проблемой возникает проблема привлечения и удержания квалифицированных специалистов в предприятиях и учреждениях.

Стремление получать более высокую зарплату, поиск более «интересной» работы, а также жажда быстрого карьерного роста может привести к уходу таких специалистов из учреждения по истечению года работы. Поэтому все чаще перед работодателями встаёт проблема мотивации и социальной защиты персонала [2].

При построении грамотной системы мотивации, необходимо разрабатывать не только систему оплаты труда, различных компенсационных выплат, способы морального поощрения, но и уделить особое внимание мерам, обеспечивающим решение социальных потребностей работника. Чем более защищено чувствует себя работник в социальном плане, тем меньше он сил тратит на самостоятельное удовлетворение собственных социальных потребностей, и, соответственно, больше сил он может вкладывать в решение производственных задач. Рассмотрим структуру затрат организаций на социальную защиту персонала в таблице 1.

Таблица 1

Структура затрат организаций на социальную защиту персонала в России в %

Виды затрат организаций	Сумма			Абсолютное отклонение, ±		Относительное отклонение, %	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017г. от 2015г.	2017г. от 2016г.	2017г. к 2015г.	2017г. к 2016г.
Затраты на обязательное социальное страхование	86,9	88,8	89,9	3	1,1	103,4	101,2
Взносы по договорам добровольного пенсионного страхования	3,1	3,1	2,7	-0,4	-0,4	87	87
Страховые платежи по договорам добровольного медицинского страхования	2,8	2,9	2,2	-0,6	-0,7	79	76
Суммы пособий по нетрудоспособности, выплачиваемые организациями за счет собственных средств	1,6	1,6	1,2	-0,4	-0,4	75	75
Другие затраты	6,6	8,3	8,5	1,9	0,2	129	102,4

Из таблицы 1 видно, что затраты на обязательное социальное страхование увеличились в 2017 г. на 3% и составили 89,9%. Взносы по договорам добровольного пенсионного страхования снизились и составили 2,7%. Страховые платежи по договорам добровольного медицинского страхования также уменьшились и составили 2,2%. Суммы пособий по нетрудоспособности, выплачиваемые организациями за счет собственных средств в 2015 г. составляли 1,6%, в 2016 г. – 1,6%, в 2017 г. уменьшились и стали составлять 1,2%. Другие затраты увеличились в 2017 и составили 8,5%.

Данные из таблицы 1 позволили подтвердить значимость страхования и привлечения кадров в учреждение.

Проблема удержания высококвалифицированных кадров давно требует решения. Одно из таких решений – корпоративное страхование.

Корпоративное страхование – это новая форма защиты граждан, которая только набирает популярность.

На сегодняшний день, отсутствует легальное определение корпоративного страхования. В связи с этим, необходимо, сформулировать авторское определение данному понятию.

Корпоративное страхование – способ защиты имущественных интересов предприятий, а также социального обеспечения работников, с помощью создания страхового фонда на базе материнской компании или заключения партнерства с коммерческой страховой компанией. Данное определение наиболее полно отражает специфику корпоративного страхования.

Корпоративное страхование – это не отдельное направление, а совокупность услуг, предоставляемой страховой фирмой, включающие состав страхования [3]:

- финансовых рисков;
- работников компании (жизни, здоровья);
- автотранспортных средств компании;
- производственных объектов;
- прочие виды корпоративного страхования.

Корпоративным клиентам предоставляются значительные льготы и послабления на обслуживание, потому что они пользуются сразу пакетом услуг, а не одним видом страхования. Страховщики настроены на предоставление максимально выгодных предложений подобного рода клиентам, так как сотрудничество с ними выгодно для страховой компании. [3].

Корпоративное страхование популярно не только среди крупных фирм.

В настоящий момент корпоративное страхование служит инструментом продвижения комплексных услуг страхования и выполняет следующие функции:

- минимизацию рисков, связанных с деятельностью организации, в том числе от потерь при повреждении или уничтожении активов;
- мотивацию персонала путем формирования социального пакета, обеспечения работника достойной компенсацией за вложенные усилия и удовлетворения его потребностей в защите и стабильности. Данная функция способствует формированию устоявшегося коллектива и повышает престиж

организации. Это реально действующий инструмент привлечения и сохранения уникальных специалистов;

- оптимизацию финансовых потоков корпорации рост капитализации. Данная функция реализуется путем формирования наиболее эффективных схем выплаты страховых взносов и компенсаций, получения налоговых льгот. Денежные средства фирмы могут быть задействованы в портфеле страховщика, что способствует рациональному распределению ресурсов, также расширяются инвестиционные возможности.

Во всеохватывающем характере корпоративного страхования нашли отражение его главные принципы:

- комплексности, означающей работу по учету всех рисков страхователя;  
- комбинирования, обеспечивающего принятие во внимание взаимосвязей групп рисков. Применяется при оформлении страхования в границах страхового пула или в одной страховой организации.

- долгосрочности, подразумевающей продолжительность сотрудничества предприятия и страховщика, способствующего оптимизации финансовых потоков, проведению мероприятий, способствующих снижению вероятности страхового события и потенциального ущерба организации.

В Российской Федерации направленность корпоративного страхования ограничена работой по отдельным рискам или совокупности нескольких рисков, существующих у предприятия. Постепенно корпоративное страхование начинает развиваться в направлении обеспечения финансовых потоков клиента и преследует в числе прочего цели минимизации при налогообложении [4].

Также следует рассмотреть тарифы и премии корпоративного страхования. На величину премии оказывает влияние страховая сумма, характеристики страхового объекта, лимиты ответственности страховщика, тарифы (с объекта или с единицы суммы страхования). Грамотно определенные тарифы обеспечивают достаточную финансовую устойчивость процедуры — сбалансированность премий, выплат возмещения, расходов страховщика и исполнение принятых обязательств (перед страхователями).

Премия выплачивается единым платежом или долями в сроки и размерах, устанавливаемых при оформлении соглашения. По рисковому виду страховки предусматривается оплата премии одномоментно или в два платежа.

По накопительным видам корпоративного социального страхования выплата премии часто осуществляется в виде нескольких взносов (ежемесячных, квартальных).

Сумма платежей при рассрочке больше величины единовременного взноса, т.к. в создании страхового фонда участвует прибыль страховщика от инвестирования уже поступившей доли премии. При одномоментной оплате страховой премии обеспечивается больший размер инвестиционного дохода за время до страховой выплаты по окончании срока сделки, чем при выплате несколькими частями.

Тарифы по обязательным видам процедуры в законодательном порядке устанавливаются государством, а по добровольным (имущественного, личного страхования) — рассчитываются самими страховыми организациями, исходя из

соотношения аккумулированных в страховом фонде взносов и величины страховых выплат (ожидаемых) [4].

**Выводы.** Рассматривая программы корпоративного страхования следует сказать, что условия каждой страховой компании индивидуальны. Предложение сотрудничества осуществляется в соответствии с потребностями той или иной организации и с учетом ее профессиональной деятельности. Но, тем не менее, существуют стандартные программы:

- добровольное медицинское страхование персонала.
- страховка от несчастных случаев на предприятии и за его пределами.
- корпоративное пенсионное страхование (накопительный долгосрочный счет).

- корпоративное страхование автомобилей компании по программам КАСКО и ОСАГО.

- корпоративное страхование материальных резервов предприятия, а также недвижимого имущества компании или ее сотрудников. По данной программе предоставляется специальный страховой полис.

Таким образом, корпоративное страхование отличается комплексным подходом к оказанию услуг: заключается не один полис, а целая совокупность договоров между страховщиком и предприятием. Как следствие, корпоративное страхование представляет собой более эффективный инструмент защиты от рисков.

### Список литературы

1. Еремичев, И.А. Корпоративное право / И.А. Еремичев, Е.А. Павлов. – М.: б/и. – 2015. – 438 с.
2. Трусова, Е.А. Корпоративное страхование как средство привлечения молодых кадров [Электронный ресурс] / Е.А. Трусова, О.Е. Фомина // Научное сообщество студентов XXI столетия. общественные науки: сб. ст. по мат. XIV межд. студ. науч.-практ. конф. № 14. – Режим доступа: [http://sibac.info/archive/social/8\(11\).pdf](http://sibac.info/archive/social/8(11).pdf)
3. Корпоративное страхование [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.insurance-liability.ru/korporativnoe-strahovanie.html>
4. Сущность и принципы корпоративного страхования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: /book/5287/308912/Корпоративное%20страхование.html

**УДК 331**

**Е.Д. Храповицкая**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

**E.D. Khrapovitskaya**

*Donetsk National University,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ  
В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**



## MANAGING HUMAN RESOURCES OF THE ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS

*Аннотация. Работа посвящена исследованию используемых методов и подходов в управлении человеческими ресурсами, проанализирована система управления человеком в организации, указана важность кооперирования работы руководителя и его подчиненных. Проведен анализ современных тенденций в управлении персоналом, рассмотрен опыт управления персоналом зарубежных стран и его возможное применение на отечественных предприятиях.*

*Ключевые слова: управление, человеческие ресурсы, руководитель, система, методы.*

*Abstract. The work is devoted to the research of the methods and approaches used in the management of human resources, the system of human management in the organization is analyzed, the importance of co-operation of the work of managers and subordinates is indicated. The analysis of modern trends in personnel management is conducted, the experience of personnel management in foreign countries and its possible application in domestic enterprises is considered.*

*Keywords: management, human resources, leader, system, methods.*

**Постановка проблемы.** Ключевым фактором в деятельности любого рода фирмы, с любой спецификой деятельности, всегда будут играть огромную роль ее сотрудники. Именно поэтому выбор правильной стратегии управления столь важен для организации, поскольку является фундаментом правильного и результативного руководства. Многие страны имеют свой опыт в менеджменте и непосредственно координировании и контроле деятельности сотрудников, однако обмен этим опытом не всегда возможен из-за различий как культурных, так и экономических. Поэтому столь важно для компании и ее руководителей найти свою действенную стратегию управления персоналом.

**Целью исследования** является анализ существующих в современном мире тенденций в управлении человеческими ресурсами, их эффективности и необходимости применения. Выявление важности роли человека (как сотрудника, так и руководителя) в деятельности организации.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Вопросами управления человеческими ресурсами посвящены труды П. Друкера, С. Баркова, К. Маслова, Г. Бакирова, А. Кибанова и многие другие.

**Основные результаты исследования.** Судьба любого предприятия напрямую зависит от работы всех его сотрудников. Непосредственное влияние на производительность так же оказывают работники, уровень их образования, компетенции персонала и его мотивация. Именно поэтому столь важна правильная работа руководителя предприятия, который должен обеспечить наем нужных квалифицированных сотрудников, их условия труда и желание достичь целей организации. Даже несмотря на автоматизацию и роботизацию производства именно человек будет являться ключевым звеном работы.

Ещё в 20-е годы прошлого века управлению персоналом не было уделено достаточно внимания. Он использовался для расшифровки функций и значения управления, организации труда сотрудников. Однако в конце

прошлого века это понятие стало более масштабным. Предприятия так же стали уделять больше внимания именно правильному управлению, в том числе и людьми. Упор стали делать на персонале, его значимости в достижении конкретных целей.

Именно толчок в последней четверти 20 столетия послужил полному изменению концепции управления человеческими ресурсами. Если раньше труд рабочих рассматривался не ценнее, чем ресурс, например, как сырьё, была присуща атмосфера диктатуры и жёсткого труда, то в наши дни, в следствии долгого развития, управление стало более гибким, появилось взаимодействие управляющего и сотрудников.

Ориентация теперь нацелена не только на производительность, но и на удовлетворение нужд сотрудников. Персонал не просто выполняет свою работу, но является привлеченным к достижению глобальных целей. Акцент в концепции современного управления сместился в сторону кадровой составляющей, как к главной причине успешной работы предприятия.

Существует несколько подходов управления персоналом: экономический, организационный( административный и социальный), гуманистический.

Экономический подход послужил толчком для концепции использования трудовых ресурсов. В рамках данного подхода, можно отметить, что организация – это механизм с определенным алгоритмом, что приводит к стабильности деятельности. Этот подход основывается на получении приказа от линейного руководителя, сопровождается строгим контролем и вертикальным управлением. Главной задачей подхода является достижение соответствия квалифицированности сотрудника и выполняемой им работы.

Организационный подход выделил новые возможности управления персоналом. Здесь подчеркивается важность человеческого ресурса, характерно восприятие предприятия как единого организма, системы. Любая организация имеет те же фазы жизни как и другие организмы (от рождения и до исчезновения). Важным фактором для организации, в рамках данного подхода является наличие окружающей его среды, влияющей на его деятельность. Данный подход стал началом концепции управления человеком. Привлекательность подхода в том, что задачи задаются не на высших уровнях, а непосредственно в производстве. Что касемо административного подхода, который нацелен на производительность путём жёсткой власти, взысканий и дисциплины. Работник рассматривается как ресурс, постановка задач подчиняется государственным заказам, а главным фактором успеха является дисциплина.

Социальный подход базируется на рассмотрении социальных условий жизнедеятельности личности. Воодушевление коллектива происходит здесь благодаря прогнозу будущего результата и мотивации.

Последний подход - гуманистический. Интересы определяют решения управления: увеличение выпуска, изменение плана). Главным в данном подходе будет учет мотивации и интересов работников. Гуманистическое

управление приводит к созданию отдельной реальности, имеющей свои законы. Данный подход является наиболее мягким по отношению к работникам и рассматривает человека как личность, со своими потребностями, мотивами и чувствами.

Сравнительную характеристику данных подходов вы можете наблюдать в следующей таблице.

Таблица 1

Система управления человеком в организации

Подход	Подход 1	Подход 2		Подход 3
	экономический	организационный	административный	социальный
1	2	3	4	5
Роль работника	Производственный фактор	Ресурс для предприятия		главный субъект для организации
Место человека	часть трудового процесса	часть формальной структуры	часть социальной организации	элемент организации – часть семьи
Функция менеджмента	использование трудовых ресурсов	управление персоналом организации	управление имеющимися человеческими ресурсами	управление человеческим существом и его мотивами
Содержание управления	организация выполнения работ и зарплаты	руководство над «жизненным циклом» человека	комплексное управление человеческими ресурсами	право на самоуправление
Подразделение	отдел ОТИЗ	кадровая служба	служба управления человеческими ресурсами	вся организация
Главный фактор	Заработная плата	полномочия и ответственность	мотивация	организационная культура
Стимул	Оплата по рабочему времени	принцип оплаты «по заслугам»		качество условий труда
Теоретическая база	экономическая теория Тейлоризма	бюрократическая теория организаций	пост бюрократическая теория организаций	социальная психология и философия японского менеджмента
Развитие	первичная подготовка	подготовка и повышение квалификации	развитие управляющий	обучение на рабочем месте
Современные примеры применения	массовое производство, рутинная технология	средние и крупные фирмы обычных отраслей	средние и крупные фирмы с развитыми технологиями в отрасли	малые предприятия, наука

В наши дни в управлении человеческими ресурсами уделяют все больше и больше внимания, ведь существование и процветание фирмы зависят от деятельности ее сотрудников, их вовлеченности и заинтересованности в работе, качестве их труда. Руководители используют множество различных методик и технологий для управления персоналом.

Последние изменения в современном управлении на территории стран СНГ могут сблизить отечественный менеджмент с зарубежным. Для такого сближения необходимо соответствие проводимых реформ современным тенденциям. Именно использование новейших технологий в тандеме с правильным кадровым менеджментом могут привести предприятие к успеху, чему свидетельствует мировой опыт.

К актуальным тенденциям управления персоналом относятся:

1. Установление первоочередной важности инноваций.
2. Осуществление инвестиционной деятельности в ресурс кадров.
3. Повышение важности коммуникативных функций в координировании сотрудников и в контроле их работы.
4. Устранение конфликтов и проблем коллектива.

Что касается технологий в управлении, то они должны базироваться на анализе характера фирмы, специфике ее деятельности, политике управления, формы и срока существования. Помимо этого большое влияние оказывают внешние факторы: социально-экономическая ситуация в стране, политика, культура.

Помимо этого важной частью технологий и их эффективности являются сами руководители, их компетентность и образование.

Чаще всего руководители отечественных компаний используют традиционные технологии управления персоналом. Они характеризуются законодательным подкреплением и применимы абсолютно на всех уровнях (таким может быть кадровый учет). К отраслевым будут относиться технологии, помогающие обеспечить технологическое сопровождение в специфической сфере. Так же существуют профессиональные: наиболее уникальные, затратные и узко применимые. Инновационные - существуют для решения наиболее актуальных задач компании.

Отбор самых оптимальных и необходимых технологий управления персоналом базируется на анализе состояния ресурсов фирмы. Важным является поставить очередность потребностей фирмы в отборе кадров, оценивания их работы.

Главной задачей любого руководителя является совершенно выстроить приоритетность, а так же делегировать полномочия. Руководитель обязан дать своему персоналу конкретные временные рамки для выполнения поставленных задач, а так же мотивировать его деятельность.

Существующие теории управления персоналом в современной практике пересекаются друг с другом и используются в смешанном виде. Так на территории Российской Федерации можно выявить множество особенностей американского и японского управления. Американская – более «жесткая», с присущими признаками индивидуализма, содержащая в себе

четкие должностные инструкции и обязующая их выполнять. Японская считается более «мягкой». В ней так же ставятся конкретные и четкие задачи, выполнение которых обязательно, однако выбор способа выполнения является прерогативой работника.

Из-за различий в менталитете, культурных особенностях полное использование опыта других стран невозможно, впрочем, как и использование чистых методик. Что касается отечественных - их число не многочисленно, многие являются уже не актуальными, а создание собственной современной методики требует времени. Поэтому организация должна сочетать существующие наработки и применять их согласно сложившимся условиям.

**Выводы.** В современном мире изменения в экономике, технологиях, тенденциях происходят очень быстро, поэтому руководители должны на них своевременно реагировать. Стоит прислушиваться к правилу «Не человек для организации, а организация для человека», что рассказывает концепции японского менеджмента. Ведь каждый сотрудник – это личность, а к результату, выполняемой работы, приводит лишь совместный труд.

### Список литературы

1. Настинова, Ц.С. Управление персоналом в современных условиях / Ц.С. Настинова // Молодой ученый. – 2016. – № 8. – С. 632-634.
2. Ильина, Л.О. Рынок труда и управление человеческими ресурсами: учебник / Л.О. Ильина. – Ростов на Дону: Феникс, 2008. – 352 с.
3. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л.В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 235 с.
4. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2016. – 492 с.
5. Онлайн-журнал «Управление персоналом» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hro.ru/hrm>
6. Управление персоналом организации: учебное пособие / Шлендер П.Э. [и др.]. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2010. – 397 с.

УДК 658.009.12

**А.Н. Цоколо**

*ГБОУ ЛНР «Лутугинский УВК  
школа-лицей»*

*г. Лутугино, Луганская Народная  
Республика*

**A.N. Tsokolo**

*GBOU LNR «Lutuginsky UVK  
school-lyceum»*

*Lutugino, Lugansk People's Republic*

**ФОРМИРОВАНИЕ ПОЗИТИВНОГО ИМИДЖА РУКОВОДИТЕЛЯ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

## FORMING OF POSITIVE IMAGE OF LEADER OF EDUCATIONAL ESTABLISHMENT

*Аннотация.* Представлены персональные и социальные характеристики руководителя организации. Охарактеризованы средства формирования позитивного имиджа руководителя образовательного учреждения.

*Ключевые слова:* имидж, позитивный имидж руководителя, образовательное учреждение.

*Abstract.* The personal and social descriptions of leader of organization are presented. Facilities are described forming positive image of leader of educational establishment.

*Keywords:* image, positive image of leader, educational establishment.

**Постановка проблемы.** Особую роль в формировании имиджа организации имеет имидж ее первого лица, так называемого «лидера организации». Прежде всего, от первого лица организации во многом зависит принятие важных решений, а также восприятие самой организации общественностью. Качественное управление школой как специфическим социумом немыслимо без привлекательного вида того, кто по своему должностному положению призван этим заниматься. Деятельность руководителя современной школы связана как минимум с четырьмя социальными группами: учащимися, педагогами, техническим персоналом и родителями. Ему необходимо также умело поддерживать связь с общественностью своего района. Исходя из широкомасштабного социального диапазона, в котором работает директор школы, в наше время ему очень сложно быть привлекательным и авторитетным. Понимая все это, многие руководители школ основательно проявляют всесторонний интерес к имиджу как личному инструментарию, с помощью которого они могут утвердиться в социальной среде своего общения, формировать доверительные отношения с детьми, родителями и работающим в школе персоналом. В конце концов, закрепить свою профессиональную репутацию и личный авторитет.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Среди составляющих имиджа руководителя организации в основном выделяют:

– персональные характеристики: включают физические, психофизиологические особенности, характер, тип личности, индивидуальный стиль принятия решений и др.

– социальные характеристики: статус руководителя организации, который включает не только статус, связанный с официально занимаемой должностью, но также и с происхождением, личным состоянием. Также социальные характеристики включают связь руководителя с различными социальными группами: с теми, интересы которых он представляет; с теми, которые поддерживают его и являются партнёрами; а также с теми, которые являются его оппонентами [1].

Личная миссия руководителя: своего рода закон, который позволяет выразить стратегическое видение руководителя. Личная миссия руководителя определяет то положение, в котором он находится в данный момент, и то, чего

он хочет достичь в будущем. Личная миссия руководителя является важной деталью в выработке миссии и целей организации.

Ценностные ориентации руководителя: наиболее важные решения, принимаемые руководителем организации и оказывающие воздействие на организационную культуру организации.

**Целью исследования** является рассмотрение средств формирования позитивного имиджа руководителя образовательного учреждения.

**Основные результаты исследования.** К условиям, влияющим на формирование положительного имиджа руководителя учебного заведения, ученые относят: здоровое состояние тела; отсутствие вредных привычек; энергичность и жизнестойкость; спокойный, взвешенный, сбалансированный подход к жизни и работе; способность справляться со стрессом; рациональное использование времени; положительный микроклимат в коллективе; профессионалы в составе команды; тождество цели организации с личными целями сотрудников; направление акцентов управления от централизации к децентрализации путем широкого делегирования полномочий; наличие коммуникативных качеств у руководителя; доминирование горизонтальных структур общения, участие всех членов коллектива в коллегиальном принятии решений [5].

К средствам формирования положительного имиджа руководителя учебного заведения, по мнению ученых, относятся: овладение техникой общения; овладение искусством принятия управленческих решений; мотивация руководителя; повышение культурного уровня руководителя; развитие профессиональной компетентности (знаний, умений, навыков); развитие управленческих качеств (деловых, профессиональных, личных); умение управлять собой (самопознание, саморефлексия, самоорганизация, саморегуляция и т.д.); создание положительного микроклимата в коллективе; повышение интеллектуального уровня.

Говоря об имидже руководителя учебного заведения, отметим, что управленец, который никогда не теряет равновесия, решая конфликты, который относится к конфликтам взвешенно, осознавая, что возникновение конфликтов – это объективное явление, обусловленное общими закономерностями философского направления и его психологической природой; который проявляет способность брать на себя ответственность за нестабильную атмосферу; является олицетворением мудрости, относясь к конфликтам как к источнику информации, средства познания, важного фактора развития детей и учителей; отказывается от штампов и стандартов в вопросе разрешения конфликтов, поскольку знает, что конфликты имеют глубокие психологические основы. Можно сказать, руководитель учебного заведения имеет положительный имидж, потому что он умеет определить оптимальный стиль личностного поведения в решении конфликтов, умело манипулирует конфликтными ситуациями в ученической и педагогической среде, направляя их на позитивное решение. Тем самым он способствует формированию положительного имиджа школы.

Немаловажную роль в вопросе формирования имиджа играют невербальные средства общения такие как: жесты, мимика и пантомимика. Хотя невербальные средства не оказывают существенное влияние на педагогическое общение, обойтись без них тяжело. Так как данные средства общения, по сравнению с вербальными, выигрывают своей выразительностью, экономичностью, динамичностью, они несут большую побудительную силу.

**Выводы.** Таким образом, установлено, что – руководитель, с одной стороны должен управлять своими движениями и мимикой во время встречи, беседы, переговоров, с другой – уметь интерпретировать реакции собеседников.

Итак, следует отметить, что правильно выбранные мимика и жесты могут влиять на результат разговора или переговоров. Учёные, исследовавшие проблемы общения, не советуют во время разговора размахивать руками, суетливо поправлять что-то в своей одежде, причёске, часто смотреть на часы, доставать из карманов различные предметы (блокнот, ручку и т.д.) тем самым подчеркивая, свою неуверенность, нервозность. Жесты могут выражать приглашения, приказ, быть нейтрально-бытовыми, а иногда и пошлыми, могут быть искренние и неискренние [4]. Овладение техникой общения, удачное использование вербальных и невербальных средств общения – факторы, влияющие на формирование положительного имиджа руководителя учебного заведения.

Анализируя вышесказанное, можно прийти к выводу, что уровень сформированности положительного имиджа руководителя учебного заведения зависит от:

- степени овладения техникой общения;
  - овладения искусством принятия управленческих решений;
  - умения управлять собой (в частности саморегуляция).
  - умения создать свой образ на вербальном и невербальном уровне;
  - умения презентовать себя в соответствии с созданным имиджем на невербальном уровне;
- умения презентовать себя на вербальном уровне.

### Список литературы

1. Ботавина, Р.Н. Этика деловых отношений: учеб. пособие / Р.Н. Ботавина. – М.: Финансы и статистика, 2004. – С. 142–143.
2. Зельдович, Б.З. Менеджмент: учебник / Б.З. Зельдович. – М. : Экзамен, 2007. – С. 257–265.
3. Горчакова, В.Г. Прикладная имиджелогия: учеб. пособие / В.Г. Горчакова. – М.: Академический проект, 2007. – С. 269–275.
4. Кибанова, А.Я. Этика деловых отношений : учебник / А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА, 2007. – С. 274–278.
5. Рогачева, М.И. Имидж – составляющая успеха руководителя и организации / М.И. Рогачева // Управление персоналом. – 2004. – № 17. – С. 60–62.



**В.А. Чайка,**  
**Е.А. Шумаева**  
ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика  
**V.A. Chaika,**  
**O.A. Shumaieva**  
Donetsk National Technical University,  
Donetsk, Donetsk People's Republic

## ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ИТ-ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

### IMPROVEMENT OF EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF PERSONNEL OF IT-ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS

*Аннотация.* Данная статья посвящена исследованию эффективности управления персоналом ИТ-предприятия в современных условиях. Рассмотрены современные модели и концепции управления персоналом, предложена модель для решения проблемы мотивации сотрудников, рассмотрены существующие проблемы реализации проектов ИТ-предприятия, связанные с неэффективным управлением персоналом.

*Ключевые слова:* управление персоналом, ИТ-предприятие, модели управления персоналом, расчет заработной платы, повышение эффективности.

*Abstract.* This article is devoted to the study of the efficiency of personnel management of IT enterprises in modern conditions. Modern models and concepts of personnel management are considered, a model is proposed to solve the problem of motivation of employees, the existing problems of implementing IT projects related to inefficient personnel management are considered.

*Keywords:* personnel management, IT-enterprise, models of personnel management, calculation of wages, increase of efficiency.

**Постановка проблемы.** Проблема эффективного управления персоналом ИТ-предприятия является одной из ключевых в современных условиях развития экономики. Отрасль ИТ стремительно развивается, так, в октябре 2017 года аналитическая компания IDC составила прогноз, в котором утверждается, что к 2021 году не менее 50% мирового ВВП будет связано с цифровыми технологиями. Так как эта отрасль достаточно динамична, то общепринятые подходы управления персоналом в ней являются неприменимыми. В связи с этим и принимая во внимание тот факт, что персонал в данных предприятиях имеет специальные качества и потребности, исследуемая проблема является актуальной.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Данная проблематика в разное время рассматривалась как зарубежными, так и отечественными исследователями. Ряд ученых, а также топ-менеджеров различных предприятий разработали теоретические методики и модели управления человеческими ресурсами. Н.В. Федорова и О.Ю. Менченкова

уделили внимание системе управления персоналом и ее роли в предприятии, они также описывали функции управления и их влияние на деятельность организации. Работы Реймарова Г.А. посвящены методологии и практике использования компьютерных систем, при помощи которых можно получить комплексную оценку качества труда сотрудников. О. Свергун, Ю. Пасс, Д. Дьяков и А. Накова разрабатывали собственные авторские методики управления персоналом, основанные на собственном опыте.

**Цель** и постановка задачи данного **исследования** основана на выборе такой модели управления персоналом ИТ-предприятия, которая позволит наиболее эффективно организовать работу коллектива и повысит ее производительность.

**Основные результаты исследования.** Управление персоналом – руководящая деятельность, направленная на достижение целей компании, путем использования опыта, труда и таланта сотрудников с учетом их удовлетворенности трудом, и включает следующие направления работы:

- подготовку должностных инструкций и составление штатного расписания;
- формирование коллектива и подбор персонала;
- контроль и анализ качества работы;
- повышение квалификации сотрудников;
- планирование штата сотрудников;
- аттестация сотрудников;
- мотивирование: премии, карьерный рост, льготы.

Для реализации функций управления персоналом используются различные модели, приведенные в табл.1.

Таблица 1

Существующие модели управления персоналом

Модель	Содержание модели
Управление по целям	предполагает делегирование задач рабочим группам, которые в свою очередь разбивают ее на подцели и стремятся реализовать их, она широко применяется в ИТ-предприятиях
Управление мотивацией	основывается на изучение интересов, потребностей и личных целей сотрудников. Применение такой модели способствует ориентированию кадровой политики на развитие человеческих ресурсов и улучшению морально-психологического климата в коллективе
Рамочное управление	ориентирована на создания таких условий, чтобы сотрудники проявляли инициативу и развивали самостоятельность. Она развивает корпоративный стиль руководства и способствует росту удовлетворенности трудом
Управление на основе делегирования	является усовершенствованной рамочной моделью управления, в ней сотрудникам предоставляется право на самостоятельные решения и их осуществление
Партисипативное управление	базируется на принципе, что если работник принимает непосредственное участие в делах фирмы, а также вовлечен в управление, то он становится производительней, так как получает удовольствие от своей значимости
Предпринимательское управление	развивается предпринимательская активность внутри организации, то есть предприятие представляется как сообщество предпринимателей, творцов и новаторов

Данные модели не являются фиксированными, так как идет постоянный процесс их обновления, совершенствования и поиска новых подходов, концепций и идей. Выбор модели для каждого предприятия индивидуален, так как влияют такие факторы, как тип бизнеса, организационная среда и корпоративная стратегия. Одна модель может успешно функционировать в одной организации, но в другой оказаться не эффективной, из-за того, что не удалось ее интегрировать в организационную систему управления, именно из-за этого вопрос определения наилучшей стратегии управления предприятием является проблемой.

Несмотря на внушительное количество уже существующих методик, моделей и концепций по данному вопросу предлагается разработать модель, которая с наибольшей вероятностью подходила бы всем предприятиям. Это обусловлено тем, что для обеспечения максимальной прибыли необходимо получить максимальную отдачу и заинтересованность трудового персонала, так как он является самым важным звеном предприятия и именно от его действий зависит выполнение поставленной задачи.

Следует отметить, что данная проблема включает в себя такие аспекты, как, низкая мотивация сотрудников, текучесть кадров, низкая производительность труда, неэффективность использования потенциала сотрудников, необходимо разработать такую модель, при которой все эти проблемы перестанут возникать. Увеличению эффективности управления персоналом будут способствовать следующие правила:

– «один за всех и все за одного» – предполагает, что сотрудники предприятия являются не просто партнерами, а большой семьей, которая поддержит в трудную минуту или даст толчок в случае необходимости;

– «все профессии важны, все профессии нужны» – упор делается на то, что каждый сотрудник на предприятии должен ощущать свое равенство с коллегами, даже если он занимает низшую должность;

– «цель превыше всего» – сотрудник будет воспринимать поставленную перед предприятием задачу не просто, как очередное задание по работе, а будет сам замотивирован на ее выполнение, то увеличение качество и скорости его работы не заставит себя долго ждать;

– «соревновательный дух» – по окончании каждого отчетного периода поощрение лучшего сотрудника позволит увеличить производительность труда;

– «инициатива НЕ наказуема» – если сотрудник предполагает, что нашел какой-либо способ улучшить текущий производственный процесс, то его обязательно должен выслушать вышестоящий руководитель, так сотрудник почувствует свою значимость и в случае удачной идеи поможет предприятию улучшить показатели производительности.

Специфика деятельности IT-предприятия способствует тому, что некоторые руководители допускают определенные ошибки, среди которых:

1. Жесткое следование графику работ. Хотя на первый взгляд кажется вполне резонным требование по его соблюдению, на практике часто возникают обстоятельства, препятствующие своевременной реализации проекта:

а) выполнение однотипной работы, не чередуемой с творческой, зачастую сопровождается снижением качества, поэтому следует чередовать различные виды работ (даже в рамках одного проекта);

б) некомпетентный руководитель проекта. Сотрудники, занимающие руководящие должности, должны иметь не только высокую профессиональную подготовку, а и особые личные качества, например умение быстро реагировать, обладать высокой стрессоустойчивостью, быть коммуникабельным и в кратчайшие разбираться в новом материале. Неопытный директор компании может ошибочно назначить руководителем проекта самого “эффективного” программиста, однако следует понимать его статус в коллективе и вышеуказанные качества.

2. Отсутствие индивидуального подхода. Руководителю следует знать каждого члена команды, его сильные и слабые стороны. Для каждого сотрудника мотивация должна быть уникальной.

Основные элементы системы мотивации являются применимыми для всех предприятий, однако в IT-сфере есть свои нюансы, например стандартная практика повышения заработной платы всему отделу на одну и ту же сумму здесь показывает свою неэффективность и следует применять специальную предлагаемую методику (табл.2).

Таблица 2

Коэффициенты для методики расчета заработной платы

Коэффициент	Формула расчета	Диапазон значений
1	2	3
ЗП – текущая заработная плата	устанавливается согласно контракту	
НЗП – новая заработная плата (искомая величина)	$НЗП = ЗП + ЗП * (КСТ + (КСО - КСТ) + ПОК + \sum_{i=1}^n КП_i)$	
КСТ – коэффициент стажа сотрудника в текущей компании	$КСТ = \frac{\text{количество\_лет}}{100}$	В зависимости от выслуги лет
КСО – коэффициент стажа сотрудника (общий)	$КСО = \frac{\text{количество\_лет}}{100}$	В зависимости от общего стажа
ПОК – персональный оценочный коэффициент	выставляется руководителем – является субъективным	0 – 0.5
ИЯ – коэффициент за работу на иностранном языке.	устанавливается внутренним нормативным документом	0 – если проект на родном для сотрудника языке 0.01 – если проект на иностранном для сотрудника языке

1	2	3
КПП - коэффициент прибыльности проекта.	$\text{КПП} = \frac{\text{доход от проекта}}{\text{доход всех проектов}}$	0 – 1
КП - коэффициент проекта, над которым работает сотрудник	$\text{КП} = \text{ИЯ} + \text{КПП}$	0 – 1

Рассмотрим основные проблемы, которые могут возникнуть в проекте по причине недостаточного эффективного управления сотрудниками:

1. Несоблюдение сроков сдачи проекта.
2. Получение программного продукта с большим количеством дефектов.
3. Несоответствие требованиям заказчика.

В основном все вышеуказанные проблемы решаются при помощи увеличения штата сотрудников, однако при детальном рассмотрении этого решения становится ясно, что оно является неэффективным.

Обычное повышение числа работников в команде не приводит к заметному увеличению эффективности работы над проектом, так как практически всегда задачу нельзя разбить на части, выполняемые параллельно и абсолютно независимо, для того, чтобы отдать на реализацию разным исполнителям, так как разные модули системы связаны и реализация одного модуля невозможно без завершения другого. Даже если и представляется возможность разбить большую задачу на несколько блоков, то все равно необходимо время на коммуникацию, обмен информацией и согласование действий между сотрудниками, которые реализуют разные блоки будущей системы.

Реальной причиной является нехватка календарного времени, причинами чего являются:

а) неадекватная оценка ликвидности проекта, из-за недостаточно подробного анализа;

б) недостаточное взаимодействие заказчика и менеджеров проектов;

в) стремление разработчиков, занимающихся данным проектом к скорейшей сдаче очередного его этапа, в минус качеству. Это выражается в том, что при нехватке времени до сдачи прототипа системы, некоторая часть функций программы является нестабильной, поэтому все элементы программы, которые могут увеличивать риск провала испытаний, из него убираются. Таким образом появляется угроза деградации проекта;

г) передача заказчику программного продукта не надлежащего качества, это происходит из-за неправильного распределения проектного времени и в связи с этим программный продукт отдается на тестирование в отдел контроля несвоевременно. Следует отметить, что нежелательна как слишком поздняя передача текущей версии программного продукта в отдел контроля, так и слишком ранняя.

Для наилучшего отображения вариантов выбора времени начала тестирования используем графики зависимостей времени от найденных дефектов в программном продукте, представленных на рис.1.

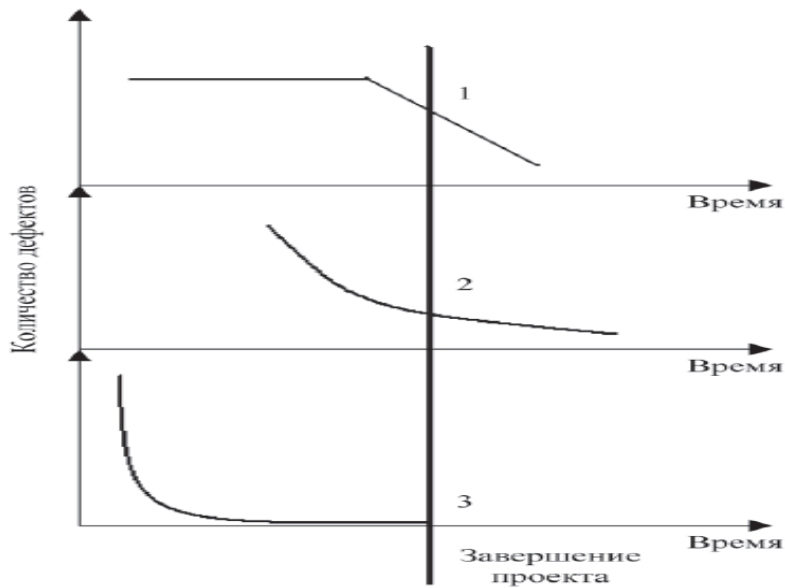


Рис. 1. Графики зависимостей количества найденных дефектов от времени [4]

График 1 отображает следующий вариант: прототип системы был отправлен на тестирование, когда еще не все функции были реализованы в полном объеме. Из-за того, что программисты вынуждены тратить основную часть времени на реализацию обязательных функций системы, то у них остается мало времени на исправление дефектов, найденных тестерами. В связи с этим процесс устранения дефектов происходит медленно. Как видно на графике - вначале количество дефектов остается на одинаковом уровне достаточно долго, а потом, когда у программистов появляется время для их устранения (когда основной функционал реализован), начинается процесс исправления ошибок, но, к сожалению, остатка времени до сдачи проекта недостаточно.

Не следует отдавать прототип системы для тестирования слишком рано, так как тестирование неготовой системы лишь отнимает время у тестера, из-за того, что данные ошибки не ошибки вовсе, а недоработки, которые итак известны программисту.

График 2 отображает следующий вариант: тестирование начинается за кратчайший срок перед сдачей, такая ситуация является самой распространенной в современной практике. Допустим, что тестирование начинается за 1-2 дня до даты сдачи проекта, и это делается с учетом того, что программисты все сделали правильно, но из-за того, что ошибки возникают всегда, независимо от опыта команды и уверенности самих разработчиков, то времени на устранение ошибок и дефектов остается слишком мало, даже несмотря на то, что программисты свободны во времени для исправления ошибок (так как время на реализацию основных функций больше не тратится). Исходя из этого можно сделать вывод, что исполнитель на свой страх и риск дает заказчику недостаточно протестированную версию программного продукта.

График 3 отображает вариант: фаза тестирования начинается вовремя – сразу после завершения разработки. В таком случае тестировщики и программисты имеют достаточно свободного времени для совместного обнаружения ошибок и их устранения. К сожалению, такая ситуация – большая редкость в IT-компаниях.

Следовательно, основная задача руководства в IT-предприятиях, это задача правильного расчета сроков сдачи проекта и распределение сил так, чтобы график для данного проекта был максимально приближен к графику 3.

Приведем пример некоторых решений в политике управления персоналом, которые повысят эффективность работы над проектом и устранят основную часть ошибок:

1. Альтернативой обычной конфигурации команды является создание небольшой специальной группы, которая будет состоять из тестера, аналитика и разработчиков (примерно 1/5 команды, работающих над данным проектом). Основная группа на ранних этапах разработки сфокусирована созданием нового функционала, инженеры и тестировщики на данном этапе ведут активную работу с аналитиками, которые занимаются разработкой системы, а в это время специальная группа тестирует и дорабатывает уже разработанный функционал в режиме «экстремального программирования». Следует отметить, что работники, которые входят в состав специальной группы должны являться лучшими специалистами отдела и уметь быстро, и эффективно решать поставленные задачи.

2. Если имеются высокопрофессиональные сотрудники и специфика проекта такова, что возможно разделить проект на несколько независимых частей, то есть смысл разбить команду на две равнозначные группы и организовать их работу по следующему принципу: команда А занимается разработкой нового функционала, затем начинает его тестировать и дорабатывать. В это время команда Б разрабатывает свой новый функционал и когда команда Б приступает к его тестированию и доработке, команда А снова приступает к разработке. Данная схема отображена на рисунке 2.

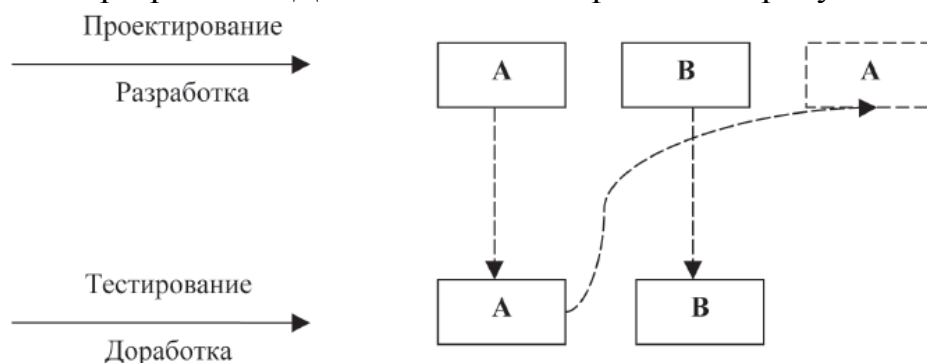


Рис. 2. Схема взаимодействия нескольких команд, работающих над одним проектом [4]

Данная схема подразумевает усиленный контроль со стороны менеджера проекта, однако при этом исключается ситуация нехватка времени или недостатка тестирования.

**Выводы.** Таким образом, необходимо отметить, что управление персоналом – это уникальная деятельность, которую должен организовать директор предприятия в зависимости от конкретных условий, так рассмотренные подходы в организации управления персоналом IT-предприятия не подойдут для предприятий другой сферы, также не стоит забывать о том, что объектом в этом управлении является человек, поэтому попытки разработки универсальной модели обречены на провал, так как нельзя предугадать реакцию каждого отдельно взятого сотрудника на внедрение ее, однако положительный эффект, в случае ее внедрения не заставит себя ждать.

### Список литературы

1. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М: КноРус, 2014. – 232 с.
2. Реймаров, Г.А. Комплексная оценка персонала: Инженерный подход к управлению качеством труда: учебник / Г.А. Реймаров. – М.: ЛКИ, 2010. – 115 с.
3. HR-практика. Управление персоналом. Как оно есть на самом деле: учебник / О. Свєргун [и др.]. – Санкт-Петербург: Питер. 2005. – 320 с.
4. Пономарёва, О.В. Особенности организации работы персонала для компаний в сфере it [Электронный ресурс] // ПУСС. – 2009. – №2. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-organizatsii-raboty-personala-dlya-kompaniy-v-sfere-it>

УДК 338.2

**М.В. Ясницкий,**

**Е.А. Шумаева**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика*

**M. V. Yasnitsky,**

**O. A. Shumaieva**

*Donetsk National Technical University,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic*

## ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА ПРИВЛЕЧЕНИЯ УДАЛЕННЫХ РАБОТНИКОВ ДЛЯ РАБОТЫ В ПРОЕКТЕ

## FEATURES OF THE PROCESS OF ATTRACTING REMOTE EMPLOYEES FOR WORK IN THE PROJECT

*Аннотация. Данная статья посвящена изучению особенностей работы с фрилансерами, рассмотрены формы и виды привлечения удаленных работников, проведена сравнительная характеристика штатных сотрудников и удаленных работников.*

*Ключевые слова: формы привлечения персонала, удаленные работники, фриланс, мотивация.*

*Abstract. This article is devoted to the study of the peculiarities of working with freelancers, the forms and types of involvement of remote workers are considered, the comparative*



*characteristics of staff members and remote workers are carried out.*

*Keywords: forms of staff involvement, remote workers, freelancing, motivation.*

**Постановка проблемы.** Все работодатели заинтересованы в привлечении профессионалов и творческих специалистов для работы в проектах, так же профессионалы быстро адаптируются в коллективе, имеют представление о распределении ролей, обладают повышенной работоспособностью. Творческие специалисты располагают креативным мышлением, авантюризмом, находчивостью. В современных условиях значительная часть хозяйственной деятельности предприятий осуществляется на проектной основе, что предполагает привлечение творческих профессионалов на их условиях работы. В связи с этим, цель данного исследования является актуальной.

**Цель:** исследовать особенности, преимущества и недостатки процесса привлечения удаленных работников для работы в проектах.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Персонал всегда остается основной творческой и производительной силой, несмотря на достижения в области автоматизации труда. При привлечении персонала в проекты существуют различные условия найма и формы работы с персоналом. Среди основных условий найма для работы в проектах следующие: – полная занятость; – частичная занятость; – временная занятость; – сезонная занятость; – периодичная занятость; – вторичная занятость [1].

Основными формами привлечения персонала для работы в проекте являются:

– штатная форма, представляющая собой работу в режиме, установленным регламентирующими документами без отклонений;

– аутсорсинг, основывающийся на передаче предприятием непрофильных функций стороннему исполнителю, являющемуся специалистом в данной области;

– аутстаффинг, специализирующий на привлечении предприятием внештатных сотрудников специализированных компаний, обладающих профессиональными навыками, на время реализации определенного проекта;

– фрилансинг, представляющий собой привлечение свободного работника на выполнение задачи без долгосрочных контактных отношений с одним предприятием. [2]

**Основные результаты исследования.** Привлечение фрилансеров является достаточно распространенной практикой при работе с проектными задачами, когда не требуется оформление необходимого специалиста в штат, и упрощается процедура его поиска.

Фрилансер – внештатный удаленный работник, не имеющий обязательств, заключенных в договоре о трудоустройстве, обязанностью которого является выполнение конкретной поставленной задачи. Фрилансер должен быть организованным, коммуникабельным, адекватным, целеустремленным, образованным. Так же он должен обладать творческим мышлением, масштабным видением. Определим положительные и отрицательные стороны привлечения удаленного работника (табл. 1).

## Преимущества и недостатки привлечения удаленного работника

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– экономическая эффективность;</li> <li>– большой объем и высокая скорость выполнения работ;</li> <li>– специализация;</li> <li>– гибкость;</li> <li>– простота организации труда с правовой точки зрения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– не единственный наниматель;</li> <li>– больше рисков;</li> <li>– наниматель менее контролирует процесс труда;</li> <li>– права на часть проекта остаются за фрилансером.</li> </ul>

Преимущество экономической эффективности связано с тем, что оплата производится за выполненную работу, не требуются дополнительные затраты на содержание рабочего места трудовых ресурсов.

Большой объем и высокая скорость выполнения работ обусловлено тем, что заработок фрилансера зависит от скорости выполнения проекта, в связи с этим фрилансеры самостоятельно определяют более продуктивное время работы, и мотивированы на большой объем этой работы.

Так как специализация фрилансера более обширна и универсальна, в отличие от штатного сотрудника, уходит меньше времени и денежных ресурсов на поиск универсального штатного специалиста.

Гибкость в работе с фрилансером предусматривает его приспособление под график работы, так же не требуется платить компенсационные бонусы.

Простота организации с правовой точки зрения обусловлена работой фрилансеров в рамках независимого контракта.

Вместе с тем в привлечении удаленного работника, в качестве недостатков выделим:

Не единственный наниматель обусловлен тем, что у удаленного работника одновременно в работе находится более одного проекта, в связи с этим обсуждение проекта необходимо планировать заранее.

Больше рисков связано с невыполнением фрилансером поставленной задачи в сроки.

Наниматель менее контролирует процесс труда, так как удаленный работник имеет большую свободу действий в выполнении задач, чем штатный сотрудник.

Нередко права на часть проекта остаются за фрилансером по юридическим правам.

Важной составляющей эффективной работы в проекте является система мотивации. В мотивации фрилансеров можно выделить внутреннюю и внешнюю мотивацию. Внутренней мотивацией фрилансера является работа со свободным графиком, принятие участия в интересных с профессиональной точки зрения проектах, высокооплачиваемый труд. На внутреннюю мотивацию заказчик повлиять не в силах, но в состоянии повлиять на внешнюю мотивацию. Рассмотрим наиболее эффективны, на наш взгляд, составляющие внешней мотивации.

– достойная оплата – сумма, запрошенная временным работником за конкретный проект, исполнитель определяет сумму самостоятельно.

Большинство фрилансеров относятся к проекту старательнее благодаря достойной оплате;

- интересный проект побуждает фрилансера проявлять инициативу и инновационный подход и сознает для него возможность участия в следующих проектах;

- при долговременном сотрудничестве заказы постоянных клиентов выполняются тщательнее разовых работ, так как фрилансер гарантировано получает конкретно сформулированное техническое задание;

- свобода действий в выборе средств и ресурсов в проекте;

Мотивировать временных работников сложнее, чем штатных сотрудников, так как работая на себя, они адаптированы к свободе действий и творческой реализации. Сравнительная характеристика качества фрилансеров и штатных сотрудников приведена в таблице 2.

Таблица 2

Сравнительная характеристика фрилансеров и штатных сотрудников

Показатели для сравнения	Фрилансер	Штатный сотрудник
Стабильность персонала	Нестабильный работник, возможно возникновение проблем с выполнением проекта	Стабильный работник
График рабочего времени	У работника ненормированный график, заработная плата зависит от скорости выполнения проекта	Оплата за фиксированное рабочее время, в результате чего штатный работник не стремится быстрее закончить проект
Затраты на содержание рабочего места	Отсутствие затрат	Расходы на обслуживание рабочего места
Затраты на оплату труда	Возможность экономии ФОТ	В размере ФОТ
Качество работы	Более качественное исполнение работы	Более низкое качество работы
Индивидуализм	Справляется со сложными заданиями самостоятельно	Дождется и исполняет указания руководства

**Выводы.** Таким образом, для реализации проектов важно привлекать для работы как штатных сотрудников, так и фрилансеров. При этом руководители должны рационально применять стратегии, методы и принципы управления персоналом для повышения качества работ в проекте.

### Список литературы

1. Показатели и критерий занятости персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://studopedia.su/16\\_17887\\_pokazateli-i-kriteriy-zanyatosti-personala.html](https://studopedia.su/16_17887_pokazateli-i-kriteriy-zanyatosti-personala.html)
2. Ахмедов, И.Ш. Персонал проектной организации. Формы, эффективность, мотивация [Электронный ресурс] / И.Ш. Ахмедов. – Режим доступа: <http://journal.itmane.ru/node/297>

Электронное издание

**СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ  
В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ  
СИСТЕМАМИ**

**Материалы IV Международной  
научно-практической конференции**

**г. Донецк**

**5 апреля 2018 г.**

**Ответственный редактор**

**Секция 1: Шарнопольская Оксана Николаевна**

**Секция 2: Шабалина Людмила Валерьевна**

**Секция 3: Кондаурова Инна Александровна**

*Редакционно-техническое оформление Е.Г. Курган*

*Корректор О.А. Кляус*

Подписано к размещению на сайте 11.07.2018 г.

Объем данных 8,4 Мб

ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет»

284646, Донецкая обл., г. Донецк, ул. Артема, 96

Тел.: +38 (062) 301-03-41

[kafedra.mxp@mail.ru](mailto:kafedra.mxp@mail.ru)