

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»**

**СБОРНИК НАУЧНЫХ РАБОТ  
СЕРИИ «ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ»**

**Выпуск 27**

**ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ  
НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ**

**Донецк  
2022**

УДК 082.1:351.82  
ББК Ч 448.046 + Ф 033.141

Г72

Г72 ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ». сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 27: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2022. – 285 с.

В сборнике научных работ представлены результаты научных исследований направления подготовки «Экономика и управление народным хозяйством». Рассмотрены теоретические и практические аспекты государственного управления экономикой, организации и управления предприятиями, отраслями, комплексами (промышленностью) региональной экономики, а также менеджмента в социальной сфере.

Сборник рассчитан на научных и практических сотрудников, преподавателей высшей школы, аспирантов, магистров и студентов.

УДК 082.1:351.82  
ББК Ч25я54 + Ф 033.141

*Сборник научных работ серии «Государственное управление» включён в базу данных Российского индекса научного цитирования (РИНЦ). Договор № 39-02/2019 от 07.02.2019.*

*Свидетельство о регистрации средства массовой информации Министерства информации Донецкой Народной Республики серии ААА 000066 от 16.11.2016 г.*

*В соответствии с решением Высшей аттестационной комиссии Министерства образования и науки Донецкой Народной Республики (Приказ № 1134 от 01.11.2016 г.) сборник научных работ серии «Государственное управление» включён в Перечень рецензируемых научных изданий.*

**Учредитель:** ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

**Главный редактор:**

Братковский М.Л. – доктор наук по государственному управлению, профессор, ДОНАУИГС

**Заместитель главного редактора:**

Гурий П.С. – кандидат наук по государственному управлению, доцент, ДОНАУИГС

**Редакционная коллегия:**

Бессонова Е.А. – доктор экономических наук, доцент, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Юго-Западный государственный университет» Российской Федерации

Гончаров В.Н. – доктор экономических наук, профессор, Луганский национальный аграрный университет

Докторова Н.П. – кандидат наук по государственному управлению, доцент, ДОНАУИГС

Костина Л.Н. – кандидат наук по государственному управлению, доцент, ДОНАУИГС

Макеева О.А. – чрезвычайный и полномочный посол Донецкой Народной Республики в Российской Федерации

Ободец Р.В. – доктор экономических наук, доцент, ДОНАУИГС

Ободец Я.В. – кандидат наук по государственному управлению, доцент, ДОНАУИГС

Пономаренко Б.Т. – доктор исторических наук, профессор, Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации

Пономаренко Е.В. – доктор наук по государственному управлению, профессор ДОНАУИГС

Третьяк В.В. – доктор экономических наук, профессор, Автономная некоммерческая организация высшего образования «Международный банковский институт» Российской Федерации

Чернецкий В.Ю. – доктор наук по государственному управлению, ДОНАУИГС

Шемяков А.Д. – доктор экономических наук, доцент, ДОНАУИГС

**Технические секретари:**

Козлов В.С. – ответственный секретарь, доктор экономических наук, доцент, ДОНАУИГС

Якимчак А.А. – технический секретарь

**Адрес редакции:** 83015, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163а.

**Телефон:** (062) 337-22-46

**Издаётся по решению учёного совета ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»**

© ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

### Раздел I

#### ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА, МЕХАНИЗМЫ, МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ ЕЁ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ

**Алексеев Я.Н.**

Совершенствование связей с общественностью  
территориальных органов местной администрации ..... 6

**Ангелина И.А.**

Организация и функционирование системы  
государственных закупок ..... 17

**Братковский М.Л., Козлов В.С., Филипюк А.О.**

Особенности менеджмента в спортивных организациях ..... 22

**Крючкова К.А.**

Внешнеэкономическая деятельность  
как приоритетное направление политики государства ..... 31

**Мова Е.В.**

Совершенствование механизма организационной культуры в  
органах государственной власти  
на основе оценки функционирования  
информационно-коммуникационной системы ..... 38

**Тарасова Е.В.**

Эволюция научных подходов к государственному управлению  
бюджетно-налоговыми отношениями ..... 45

**Чернобаева С.В.**

Таможенные органы в системе государственного управления .... 52

**Шевчук Н.В.**

Повышение эффективности государственного управления на  
территории Донецкой Народной Республики ..... 60

### Раздел II

#### УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КАК СОСТАВЛЯЮЩИМИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

**Горячева Е.А.**

Зарубежная практика кадровой работы в  
органах государственной власти ..... 72

**Григорьев А.Н., Кадочников А.Н., Шутов Р.А.**

Политический анализ социальных сетей ..... 81

<b>Перевозчикова Н.А., Тахтарова М.В.</b> Зарубежный опыт пенсионного Обеспечения отдельных категорий граждан .....	92
<b>Рытова Н.А.</b> Сущность механизмов объективного и субъективного саморегулирования социальной системы государства.....	101
<b>Савельева О.А.</b> Влияние организационной культуры на качество образования ...	113
<b>Смирнов С.Н., Никольская А.С.</b> Стимулирование профессионального развития персонала в сфере здравоохранения .....	120
<b>Терованесов М.Р., Кириенко О.Э., Якимчак А.А.</b> Влияние изменений в мсп на рост заработной платы .....	131
<b>Харитонова О.С.</b> Моделирование условий и стратегических ориентиров адаптивной стратегии образовательной организации высшего образования .....	143
<b>Черкашина Т.В.</b> Концептуальный подход к формированию эффективного механизма государственно-частного партнёрства в сфере туризма .....	151
<b>Черная Л.В., Удовиченко К.А.</b> Адаптивный механизм стратегического управления человеческими ресурсами .....	159
<b>Черных О.Г.</b> Особенности организационно-экономического механизма цифровой трансформации в управлении бизнес-процессами организации.....	167
<b>Раздел III</b>	
<b>УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ И КОМПЛЕКСАМИ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА</b>	
<b>Беганская И.Ю.</b> Бюджетно-налоговое планирование как инструмент экономического роста: мировая практика использования.....	179
<b>Васылева-Керян О.В.</b> Развитие государственно-частного партнёрства в сфере жилищно-коммунального хозяйства .....	193

<b>Возняк Л.Н.</b> Эффективность бюджетных расходов при программно-целевом планировании.....	200
<b>Гончаров В.Н., Кизлик Т.А., Долгошеев А.В.</b> Экономико-математическая модель повышения конкурентоспособности аграрных предприятий .....	209
<b>Гурий П.С., Смирнова Е.А.</b> Процессы создания университетов нового типа на примере Российской Федерации.....	218
<b>Деяева Л.М., Гелюх Л.И.</b> Образовательная организация как социально-экономическая система .....	225
<b>Дятлов В.В.</b> Управление потенциалом транспортных предприятий в условиях современных вызовов .....	232
<b>Жданова О.С.</b> Методика сравнения инвестиционных проектов как инструмент принятия обоснованного управленческого решения в механизме государственной поддержки АПК.....	241
<b>Шарнопольская О.Н., Ильянович К.Ю.</b> Интеграционное развитие банковской системы Донецкой Народной Республики .....	249
<b>Королевский Д.Е.</b> Инвестиционно-инновационная политика в Луганской Народной Республике.....	260
<b>Ободец Я.В., Базова М.С.</b> Развитие государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в Донецкой Народной Республике .....	267
<b>Тимиргалеева Р.Р.</b> Динамическая многослойная система стратегической трансформации туристского предприятия .....	274

**Раздел I**  
**ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА, МЕХАНИЗМЫ, МЕТОДЫ**  
**И ТЕХНОЛОГИИ ЕЁ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ**

**УДК 35.072**  
**DOI 10.5281/zenodo.7371443**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СВЯЗЕЙ С**  
**ТЕРРИТОРИАЛЬНЫМИ ОРГАНАМИ МЕСТНЫХ**  
**АДМИНИСТРАЦИЙ**

**АЛЕКСЕЕНКО Я.Н.,**  
**помощник-консультант депутата**  
**Народного Совета Донецкой Народной**  
**Республики,**  
**Донецк, Донецкая Народная Республика**

В статье рассмотрены сущность коммуникационного аспекта связей с общественностью в деятельности территориальных органов местной администрации, основные каналы коммуникации с населением и практика их использования в территориальных органах местной администрации.

Выяснено, что проблемным аспектом в деятельности связей с общественностью территориальных органов местной администрации является отсутствие профильных структурных подразделений, которые бы в полной степени занимались вопросами информационной и внутренней политики территориальных органов местной администрации.

Представлены предложения по совершенствованию связей с общественностью в территориальных органах местной администрации путём создания профильных структурных подразделений.

***Ключевые слова:** территориальные органы местной администрации, связи с общественностью, власть, население, каналы коммуникации, средства массовой информации*

**IMPROVING PUBLIC RELATIONS OF TERRITORIAL BODIES**  
**OF LOCAL ADMINISTRATION**

**ALEKSEENKO Ya.N.,**  
**Assistant-consultant to the deputy of the People's**  
**Council of Donetsk People 's Republic**  
**Donetsk, Donetsk People's Republic**

The article examines the essence of the communication aspect of public relations in the activities of territorial bodies of local administration, the main channels of communication with the population and the practice of their use in territorial bodies of local administration.

It was found out that the problematic aspect in the public relations activities of the territorial bodies of local administration is the absence of specialized structural units that would fully deal with the issues of information and internal policy of the territorial bodies of local administration.

Proposals are presented to improve public relations in the territorial bodies of local administration by creating specialized structural units.

***Keywords:** territorial bodies of local administration, public relations, government, population, communication channels, mass media*

*Постановка задачи.* Исторический опыт взаимоотношений власти и общества свидетельствует, что наличие эффективной коммуникации представителей власти с населением улучшает взаимодействие власти и общества, способствует формированию высокого уровня доверия населения к органам власти, стабилизации социально-политической обстановки, а также качеству работы органов власти. При этом отсутствие эффективной коммуникации может привести к значительной социальной напряжённости в обществе, непредсказуемости развития негативных событий вплоть до полной утраты доверия населения к власти.

Современное развитие научно-технического прогресса в информационно-коммуникационной сфере привело к упрощению доступа и обмена информацией, но при этом и к увеличению рисков воздействия негативной информации на население. В этих условиях особую важность для формирования и сохранения высокого уровня доверия населения к органам власти принимает роль коммуникации представителей власти с населением. Базисом коммуникации является передача определённой информации субъекту её получения, поэтому каналы коммуникации с населением для информирования населения и возможности получения обратной связи исключительно важны при организации взаимодействия территориальных органов местной администрации с населением и играют значительную роль в сфере связей с общественностью в целом.

От восприятия населением исполнительной власти на местах зависит эффективность реализации проводимой государством политики, соответственно территориальными органами местной администрации уделяется большое внимание организации контактов с населением, а установленное взаимодействие с населением, его доступность и простота, а также возможность получения обратной связи приобретает всё большее значение в работе территориальных органов местной администрации.

Рост количества информации для донесения населению, необходимость оперативной реакции на возникающие угрозы интересам социальной, информационной и, наконец, государственной безопасности определяет целесообразность выявления и своевременного устранения проблемных аспектов в деятельности связей с общественностью территориальных органов местной администрации.

*Актуальность.* Возрастающая роль связей с общественностью в повседневной деятельности территориальных органов местной администрации и слабая научная разработанность данной проблематики в Донецкой Народной Республике обусловили актуальность исследования, как коммуникационного аспекта ведения работы, так и

определения возможностей совершенствования связей с общественностью в территориальных органах местной администрации.

*Анализ последних исследований и публикаций.* В отечественной науке проблемы развития связей с общественностью, выстраивание отношений органов власти с гражданами, предприятиями и учреждениями в современных условиях, особенности работы современной пресс-службы в государственном секторе исследованы такими авторами, как М.М. Васильева, А.Н. Чумиков. Основы массовых коммуникаций, роль средств массовой информации в формировании имиджа органов власти и информационно-коммуникационной деятельности исследовались Н.Н. Крыловым, В.С. Комаровским, А.И. Соловьёвым. Методологическую основу для организации исследования аспектов деятельности связей с общественностью в органах власти дают труды В.В. Бакушева, Н.И. Бусленко, Е.В. Охотского, А.В. Понеделкова, Л.Н. Тимофеевой и других.

*Цель статьи:* рассмотрение коммуникационного аспекта как фактора эффективности связей с общественностью в деятельности территориальных органов местной администрации, выявление проблемных аспектов и определение актуальных направлений совершенствования связей с общественностью территориальных органов местной администрации.

*Изложение основного материала.* Основа любого государства – это его граждане, поэтому развитие социального государства не может проходить успешно без постоянного взаимодействия государства и общества. Соответственно, в работе органов государственного управления и местного самоуправления в последние годы всё больше внимания уделяется вопросу системы взаимодействия населения и органов власти и, как следствие, организации между ними эффективной коммуникации.

Местное самоуправление составляет одну из основ конституционного строя Донецкой Народной Республики, однако в соответствии с п. 1 временного (типового) Положения о местных администрациях Донецкой Народной Республики, принятого Указом Главы Донецкой Народной Республики № 13 от 19.01.2015 [1], в переходный период функции и полномочия местного самоуправления на соответствующей административно-территориальной единице осуществляют местные администрации. В структуре большинства местных администраций районов и городов Донецкой Народной Республики созданы территориальные органы местной администрации (сельские/поселковые администрации, администрации района в городе), которые в силу специфики своей деятельности являются наиболее приближёнными к населению [2, с. 248]. Именно в территориальные органы местной администрации в первую очередь обращаются жители

по всем насущным вопросам, именно от территориальных органов местной администрации население ожидает обеспечения достойных условий повседневной жизни в декларируемых властью пределах, и, наконец, именно по работе территориальных органов местной администрации народ судит о работе власти в целом.

Повседневные контакты сотрудников территориальных органов местной администрации с жителями соответствующих населённых пунктов являются неотъемлемой частью взаимодействия территориальных органов местной администрации с населением и определяют важность организации между ними эффективной коммуникации, что и является целью связей с общественностью.

Цель связей с общественностью (согласно Сэму Блэку) – это согласие органа муниципальной власти с его общественностью, то есть установление равноправного двустороннего общения для выявления представлений или интересов обоих участников взаимодействия и достижение взаимопонимания, основанного на правде, знании и полной информированности [3, с. 158]. Фундаментом такого общения является доверие населения к соответствующим территориальным органам местной администрации, поэтому доверие является одной из базовых ценностей (и целей) стратегической коммуникации, взаимоотношений и связей с общественностью [4, с. 35].

Для формирования доверия, с одной стороны, население должно быть хорошо информировано о социально-экономическом состоянии своего населённого пункта, намерениях и деятельности территориальных органов местной администрации, а с другой – население должно иметь возможность озвучивать вопросы, возникающие в связи с этой деятельностью и получать на них ответы, участвовать в проектах местного значения. Ю.Н. Шедько и другие отмечают, что хорошая информированность населения о состоянии дел в своём населённом пункте, о политике и существе совершаемых действий органами власти составляет основу «информированного согласия», когда жители знают, понимают и поддерживают местную власть [5, с. 370]. Получение обратной связи от населения в виде информации о пожеланиях и предложениях обратившихся лиц, отзывов на проводимые мероприятия, объём и качество предоставляемых услуг позволяют сравнивать концепцию деятельности территориальных органов местной администрации с поведением общественности и отрегулировать недостатки работы или конфликты интересов.

Таким образом, основой эффективного взаимодействия территориальных органов местной администрации с населением является налаженная коммуникация, выстроенная на фундаменте доверия и механизмов прямой и обратной связи. Взаимодействие реализуется через прямые и обратные коммуникационные связи.

Информирование населения составляет содержание прямых связей, а реакция населения на политику и действия властей поступает через обратные связи.

Современные направления деятельности связей с общественностью в территориальных органах местной администрации для создания эффективного взаимодействия с населением достаточно стандартны, и многие исследователи перечисляют их в своих работах. На авторский взгляд, наиболее предметно они выражены Т.И. Захаровой, которые приводятся в данной работе с небольшой корректировкой:

- постоянное информирование населения о политике, которая проводится органами государственной власти в целом и территориальными органами местной администрации в частности, существе совершаемых ими действий и принимаемых решений;

- обеспечение непосредственных контактов представителей исполнительной и законодательной власти с населением, социальными группами и общественными организациями;

- формирование позитивного имиджа государственной власти и её руководителей республиканского, городского и районного уровней;

- предоставление возможности населению выразить своё мнение по различным вопросам, изучение общественного мнения при принятии решений;

- пропаганда чувства гражданской гордости и патриотизма, формирование гражданской ответственности [6, с. 67-68].

По утверждению В.Б. Зотова и ряда авторов каналы коммуникации с населением территориальных органов местной администрации весьма разнообразны: основные из них – это личные встречи руководителей с населением, горячие линии, средства массовой информации, информационные стенды и тому подобное [7, с. 229]. Рассмотрим их практическое применение на примерах территориальных органов местной администрации Донецкой Народной Республики:

- встречи с трудовыми коллективами. Такой формат удобен для коммуникации с работающими жителями района. В таком формате глава и другие должностные лица территориального органа местной администрации выезжают непосредственно в расположенные на территории района учреждения, организации и предприятия, где оповещают членов их трудовых коллективов о социально-политической и экономической ситуации в районе, городе и республике в целом, доводят иную актуальную информацию, дают разъяснения на поступившие вопросы членов трудового коллектива, а также принимают обращения членов трудового коллектива по вопросам, требующим решения. Достоинством таких встреч является тот факт, что общение происходит напрямую: жители могут на месте задать

интересующие их вопросы и получить компетентные ответы, тем самым должностные лица получают обратную связь от населения. В таких встречах принимают участие депутаты Народного Совета Донецкой Народной Республики, закрепленные за данным районом, руководители коммунальных предприятий, руководители учреждений образования и здравоохранения, представители силовых структур района. Данные встречи проводятся на регулярной основе согласно утверждённому графику и последовательно охватывают все учреждения, организации и предприятия района. В последнее время с развитием информационных технологий получило широкое распространение проведение таких встреч в формате онлайн, в основном путём использования программы для организации видеоконференций Zoom. Преимущества интернет-коммуникаций при проведении встреч с трудовыми коллективами несомненны, как минимум они позволяют снимать географические ограничения, экономить время и ресурсы, затрачиваемые на путь от администрации в соответствующее учреждение, организацию или предприятие и обратно;

- сход граждан «встречи во дворах». Такой формат удобен для коммуникации с неработающими жителями района, а также пенсионерами. Он в целом аналогичен формату встреч в трудовых коллективах, только глава территориального органа местной администрации и другие должностные лица выезжают для проведения таких встреч в различные людные места (дворы, площадки и т.д.), куда могут прийти все желающие местные жители. При организации таких встреч закрепленные за данным участком инспектора по работе с населением организационного отдела территориального органа местной администрации заранее информируют население о встрече путём размещения соответствующих объявлений и личного оповещения населения. Данные встречи последовательно охватывают все микрорайоны и посёлки района;

- личный приём граждан главой территориального органа местной администрации и обращения граждан. Такой формат предусматривает возможность обращения каждого гражданина в устной или письменной форме по волнующему его вопросу к главе территориального органа местной администрации. Данные приёмы еженедельно осуществляются по предварительной записи в дни и часы, определённые графиком личного приёма граждан в здании администрации соответствующего территориального органа местной администрации. Также граждане могут в любой день передать на рассмотрение главе территориального органа местной администрации письменное обращение через общий отдел территориального органа местной администрации, либо круглосуточно оставить заявку через телефон горячей линии

диспетчерской службы отдела жилищно-коммунального хозяйства территориального органа местной администрации;

- информационные стенды и плакаты. В территориальных органах местной администрации существует несколько таких стендов, на которых размещаются различные справочно-информационные материалы. Любой посетитель может ознакомиться с изменениями в законодательстве, новыми тарифами, изучить необходимые ему образцы бланков и заявлений, получить номера стационарных телефонов и адреса электронной почты структурных подразделений территориальных органов местной администрации и иную важную информацию. В ряде случаев сотрудниками территориальных органов местной администрации размещаются на территории района информационные плакаты (например, о способах профилактики COVID-19, о действиях в чрезвычайных ситуациях и так далее) с указанием контактных номеров телефонов, групп в социальных сетях и мессенджере Telegram, по которым можно получить дополнительную информацию;

- средства массовой информации. Как правило, возможности территориальных органов местной администрации размещать свою информацию в республиканских средствах информации весьма ограничены, поэтому основным ресурсом становятся площадки в информационно-телекоммуникационной сети интернет. На сегодняшний день такими площадками являются официальные сайты, а также группы в социальных сетях «ВКонтакте», Одноклассники, мессенджере Telegram территориальных органов местной администрации. На этих площадках они оперативно информируют общественность о своей текущей деятельности, проведении встреч с трудовыми коллективами и сходов граждан, личных приёмов граждан главой территориального органа местной администрации и иных мероприятий, об изменениях в законодательстве и принимаемых решениях, перспективах и планах [8, с. 168], размещают различные анонсы и объявления, заявления руководителей Донецкой Народной Республики и многое другое. Притом такие площадки ведут как сами территориальные органы местной администрации, так и (лично) персонально главы территориальных органов местной администрации от своего имени.

На данных площадках осуществляется взаимодействие с населением не только путём оперативного донесения информации населению, но и получения от них обратной связи посредством электронных обращений, лайков и комментариев под постами, количеством просмотров и распространения населением выложенной информации на своих страницах в социальных сетях. Соответственно, любой житель Донецкой Народной Республики, интересующийся

деятельностью территориальных органов местной администрации, имеет достаточно исчерпывающих возможностей для получения такой информации, выражения своего мнения и получения обратной связи, используя различные интернет-ресурсы;

- общественная приёмная Общественного Движения «Донецкая Республика». Формально она не входит в структуру территориальных органов местной администрации, но фактически она тесно интегрирована в их деятельность. В общественной приёмной проводятся личные приёмы граждан главой территориального органа местной администрации, закреплёнными за данным районом депутатами Народного Совета Донецкой Народной Республики, руководителями министерств и ведомств Донецкой Народной Республики. Помимо этого граждане могут обратиться по любому волнующему их вопросу к руководителю общественной приёмной либо лично, либо посредством телефонной горячей линии, либо посредством электронного обращения;

- взаимодействие с некоммерческими организациями. В таком формате коммуникация с населением происходит через местных общественных лидеров – секретарей первичных организаций Общественного Движения «Донецкая Республика», руководителей районного штаба общественной организации «Молодая Республика», Союза ветеранов Афганистана и воинов-интернационалистов, Совета ветеранов района, организации женщин района, районной общественной организации «Союз Чернобыль» и так далее, которые уже сами непосредственно коммуницируют с руководителями территориальных органов местной администрации.

Таким образом, в работе территориальных органов местной администрации значительное внимание уделяется реализации направлений деятельности связей с общественностью по взаимодействию с населением.

Главный принцип связей с общественностью гласит: «Делай добрые дела и говори об этом» [9, с. 10]. Ведение официальных сайтов, групп в социальных сетях, организация и освещение мероприятий, взаимодействие со средствами массовой информации, представителями общественных организаций – это те вопросы, которые требуют ежедневного кропотливого труда, включая и праздничные, и выходные дни. Выполнение данных обязанностей требует наличия специфических знаний и навыков журналистики, генерации информационных поводов, развития и наполнения интернет-ресурсов, проведения аналитических исследований общественного мнения, настроений в обществе, поддержки проводимых мероприятий и т.д.

Сотрудники, выполняющие данные обязанности, играют значительную роль в организации коммуникации с населением, но

данные функции являются сопутствующими их основным должностным обязанностям и накладывают на них значительную нагрузку, а сами сотрудники не всегда обладают необходимыми знаниями и навыками. Такое отвлечение сил от исполнения своих непосредственных обязанностей может привести к перегруженности сотрудников и, как следствие, снижению исполнительской дисциплины и текучести кадрового состава.

Данная проблема может породить недоверие населения к территориальным органам местной администрации, когда они вследствие отсутствия профильных структур и компетентных профессионалов в сфере связей с общественностью не могут должным образом организовать эффективную коммуникацию с населением. Поэтому совершенствование связей с общественностью с целью устранения выявленных недостатков является актуальной задачей государственного управления.

*Выводы.* Одним из важнейших факторов успешного функционирования органов государственной власти Донецкой Народной Республики является чётко отлаженная, свободно адаптирующая к различным изменениям структура аппарата управления [10, с. 23]. Это позволяет оперативно реагировать на возникающие вызовы и вносить соответствующие изменения. С целью устранения выявленных недостатков и совершенствования связей с общественностью в территориальных органах местной администрации (администраций районов в городе) предлагается создание профильных структурных подразделений, которые бы в полной степени занимались вопросами информационной и внутренней политики территориальных органов местной администрации.

Осуществление данной деятельности территориальными органами местной администрации закреплено юридически. Пункт 3.7. Положений территориальных органов местной администрации (администраций районов в городе), разработанных в соответствии с временным (типовым) Положением о местных администрациях Донецкой Народной Республики, принятым Указом Главы Донецкой Народной Республики № 13 от 19.01.2015, устанавливает полномочия территориальных органов местной администрации в сфере связей с общественностью. Они включают в себя:

- освещение деятельности главы администрации;
- обеспечение эффективного взаимодействия администрации с общественностью;
- анализ и прогнозирование общественно-политических процессов;
- информационно-аналитическое обеспечение осуществления связей с общественностью [1].

Соответственно, представляется актуальным и целесообразным создание двух секторов в территориальных органах местной администрации с подчинением их управляющему делами территориального органа местной администрации:

- сектор информационной политики (пресс-служба), штатная численность которого составляет две штатные единицы: заведующий сектором, ведущий специалист. Основные полномочия сектора включают в себя: освещение деятельности главы администрации и информационно-аналитическое обеспечение осуществления связей с общественностью;

- сектор внутренней политики, штатная численность которого составляет две штатные единицы: заведующий сектором, ведущий специалист. Основные полномочия сектора включают в себя: обеспечение эффективного взаимодействия администрации с общественностью, анализ и прогнозирование общественно-политических процессов.

Реализация данных предложений позволит усовершенствовать условия взаимодействия территориальных органов местной администрации с населением, что непосредственно влияет на формирование положительного образа органов власти и повышает уровень доверия к ним. При постоянно увеличивающейся интенсивности взаимодействия территориальных органов местной администрации с населением необходимость постоянного общения определяет важность эффективности коммуникации, и значимость деятельности связей с общественностью в целом, поскольку путём коммуникаций происходит формирование общественного мнения и достижение основных задач внутренней и информационной политики.

Соответственно, деятельность связей с общественностью по формированию эффективной коммуникации, ведению и упрочению конструктивного диалога с населением, увеличению доверия населения, повышению авторитета территориальных органов местной администрации среди населения, предотвращению отчуждения населения от политического участия в жизни государства приобретает всё большее значение в деятельности территориальных органов местной администрации. Основная роль связей с общественностью связана с общением с населением, осуществляемым на постоянной основе и, как следствие, службы связей с общественностью являются связующим звеном между территориальными органами местной администрации и населением. Таким образом, уровень управления социумом на местах напрямую находится в зависимости от функционирования секторов внутренней и информационной политики территориальных органов местной администрации, а территориальные органы местной администрации благодаря деятельности связей с общественностью

фактически становятся механизмом формирования гражданского общества.

#### *Список использованных источников*

1. О принятии временного (типового) положения о местных администрациях Донецкой Народной Республики: Указ Главы Донецкой Народной Республики от 19.01.2015 № 13 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://nra.dnronline.su/2015-01-19/ukaz-glavy-donetskoj-narodnoj-respubliki-13-ot-19-01-2015-goda-o-prinyatii-vremennogo-tipovogo-polozheniya-o-mestnyh-administratsiyah-donetskoj-narodnoj-respubliki-2.html>

2. Связи с общественностью в органах власти: учебник для академического бакалавриата / М.М. Васильева [и др.]; под ред. М.М. Васильевой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 366 с.

3. Шарков, Ф.И. Интегрированные коммуникации: реклама, паблик рилейшнз, брендинг / Ф.И. Шарков. – 2-е изд., стер. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 322 с.

4. Горохов, В.М. Связи с общественностью в парадигме цифровой экономики / В.М. Горохов, М.Г. Шилина // Медиаальманах. – 2020. – № 1 (96). – С. 22-45.

5. Система государственного и муниципального управления: учебник для академического бакалавриата / Ю.Н. Шедько [и др.]; под общ. ред. Ю.Н. Шедько. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 462 с.

6. Захарова, Т.И. Роль связей с общественностью в деятельности органов местного самоуправления / Т.И. Захарова // Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права. – 2018. – № 3 (95) – С. 67-77.

7. Система муниципального управления: учебник / коллектив авторов; под ред. В.Б. Зотова; рук. авт. кол. Р.В. Бабун. – 6-е изд., испр. и доп. – М. : КНОРУС, 2018. – 680 с.

8. Чумиков, А.Н. Связи с общественностью: теория и практика: учебник / А.Н. Чумиков, М.П. Бочаров; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – М. : Дело, 2014. – 533 с.

9. Омельчук, И.С. Эффективная PR-кампания: особенности формирования бренда / И.С. Омельчук // Коммуникология: электронный научный журнал. – 2020. – Т. 5. – № 1. – С. 8-15.

10. Теория организации и организационное поведение: учебник для магистров / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – М. : Издательство Юрайт, 2020. – 471 с.

## ОРГАНИЗАЦИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК

**АНГЕЛИНА И.А.,**  
д-р экон. наук, профессор,  
зав. кафедрой туризма,  
ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
университет экономики и торговли имени  
Михаила Туган-Барановского»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика

В статье обобщены подходы к организации системы государственных закупок. Выявлены принципы её построения и задачи субъектов системы государственных закупок. Рекомендовано применение организационно-институционального подхода к построению системы государственных закупок.

*Ключевые слова:* государственные закупки, система государственных закупок, организация системы государственных закупок.

## ORGANIZATION AND FUNCTIONING OF THE PUBLIC PROCUREMENT SYSTEM

**ANGELINA I.A.,**  
Doctor of Economics, Professor,  
Head of the Department of Tourism  
SEE HPE «Donetsk National University of  
Economics and Trade named after Mikhail Tugan-  
Baranovsky»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic

The article summarizes approaches to the organization of the public procurement system. The principles of its construction and the tasks of the subjects of the public procurement system are revealed. The application of an organizational and institutional approach to the construction of a public procurement system is recommended.

*Keywords:* public procurement, public procurement system, organization of public procurement system.

*Постановка проблемы.* На современном этапе развития экономики, государственные закупки становятся важным элементом государственного финансового регулирования. Система государственных закупок также осуществляет сильное влияние на экономику, как инструмент стабилизации и ее роста, концентрации материальных, трудовых ресурсов, научного и промышленного потенциалов для реализации стратегических целей социально-экономического развития страны. Государственные закупки

осуществляются на основе госзаказа, который в свою очередь формируется на основе государственных нужд. Через механизм размещения и выполнения государственных заказов создается рынок государственных закупок. На этом рынке через организованную систему государственных контрактов устанавливаются и реализуются финансово-экономические связи государства-заказчика с хозяйственными субъектами различных форм собственности.

*Актуальность.* Развитие системы государственных закупок является одним из направлений реализации концепции эффективного использования государственных средств. Важным вопросом для каждого государства мира выступает создание условий для эффективного функционирования системы государственных закупок, повышению конкуренции в указанной сфере и обеспечение высокого уровня прозрачности ее процедур.

Последнее приобретает особую актуальность в связи с возможным и необходимым стимулирующим влиянием в условиях инверсионности и деформируемости рыночных отношений на предпринимательский сектор, который имеет значительные потребности в осуществлении реструктуризации экономики, создании эффективной конкурентной среды, активизации инновационных процессов, повышения инвестиционной направленности экономики и обеспечении долгосрочного социально-экономического роста.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Исходя из значимости и актуальности такой функции государства, проблемы совершенствования законодательства и различные аспекты управления государственными закупками рассматриваются многими учеными. Среди них следует отметить системные научные труды И.Ю. Беганской, Дж. Бьюкенена, Ш. Вей, Г. Вестринга, Р. Гобарта, В.В. Иванова. Однако значительные теоретические наработки и практические результаты функционирования системы государственных закупок только подчеркивают необходимость дальнейших исследований процессов функционирования системы государственных закупок с.

*Цель статьи* – обобщение подходов к организации системы государственных закупок и предложение на данной основе организационно-институционального подхода к построению системы государственных закупок.

*Изложение основного материала.* Целями закупочной деятельности любой организации являются: приобретение товара по наиболее выгодной цене; поддержка высокой оборачиваемости товарных запасов; гарантия доставки товаров; приобретение товара наилучшего качества; взаимодействие только с надежными поставщиками; поддержка доброжелательных партнерских отношений с надежными поставщиками; извлечение максимальной выгоды для

компании; повышение квалификации менеджеров, занятых в снабжении и закупке.

Приоритеты достижения каждой цели определяются самой компанией в зависимости от ее экономического положения. Целями деятельности в области организации и управления государственными закупками являются:

1. определение оптимальных сроков выполнения работ, поставки продукции и предоставления услуг;

2. полное соблюдение технических требований, соотношение объема и потребностей (оптимальный баланс по закупкам).

3. увеличение качества закупаемых товаров, работ и услуг;

4. поиск и закупка товаров и услуг по самым низким ценам. Эта задача особенно актуальна, так как закупочная деятельность требует большого объема оборотных средств. Прибыль, полученная благодаря закупкам по более низким ценам или за счет снижения общих логистических затрат, может быть очень весомой в управленческой системе закупок компании;

5. поиск квалифицированных поставщиков, профессионалов в своей отрасли. Успех осуществления закупки так или иначе зависит от надежности и профессионализма поставщика. Заказчики должны точно прописывать технические требования и тщательно прорабатывать критерии оценки для отбора поставщиков. Деятельность поставщика оказывает большое влияние на производительность, качество и конкурентоспособность заказчика;

б. регулярный сбор и оценка информации в целях определения емкости рынка и создания предпосылок для оптимизации закупок [1].

Для бизнеса участие в государственных тендерных закупках – возможность зарекомендовать себя в качестве добросовестного поставщика и иметь гарантированное денежное вознаграждение за качественное исполнение контрактов.

Основная деятельность государственных организаций базируется на реализации государственного бюджета через осуществление закупочной деятельности. Каждый госзаказчик ориентируется на следующие цели: снижение закупочной стоимости, оптимизация затрат для заказчиков; повышение оперативности в информировании о внеконкурсных закупках и предстоящих торгах; расширение рынка сбыта для поставщиков; создание одинаковых условий всем поставщикам; обеспечение прозрачности в отношении конкурсных процедур, связанных с закупкой услуг, работ и товаров, в расчете на поставщиков и госзаказчиков.

Основными принципами реализации бюджетных закупок являются [2]: открытость (прозрачность); равенство и справедливость; экономичность и эффективность; ответственность сторон – участников

государственного (муниципального) контракта. Принципы открытости и прозрачности предполагают свободный доступ к информации о государственных и муниципальных закупках.

Принципы равенства и справедливости направлены на создание равных условий для конкуренции между участниками рынка государственных закупок. Принцип экономичности и эффективности предполагает минимально возможные затраты на проведение процедур закупок и максимально возможный результат. Принцип ответственности состоит в том, что уполномоченные лица заказчика отвечают за решения по размещению заказа, а поставщики за выполнение условий контракта. Субъекты на рынке государственных (муниципальных) закупок представлены на рис. 1.



Рис. 1. Субъекты рынка государственных закупок

Контролирующие органы взаимодействуют по поводу бюджетных средств и обеспечивают поставку продукции, необходимой для удовлетворения общественных потребностей. Финансовые ресурсы и продукция выступают объектами институционального взаимодействия, а содержание отношений между субъектами включает: выявление общественных потребностей; формирование, размещение и исполнение государственного (муниципального) заказа; удовлетворение потребностей [3].

В процессе осуществления государственной закупки государственные и муниципальные заказчики выполняют ряд задач, которые заключаются в:

- определении объема государственных и муниципальных нужд организации исходя из целей деятельности органа власти;
- определении вариантов осуществления закупок;
- формировании плана-графика закупок;
- размещении закупок и публикация извещений о проведении закупок;
- контроле за размещением процедур;
- заключении контракта с победителем;
- контроле за размещением процедур;
- мониторинге, контроле, надзоре и аудите исполнения контракта;
- оплате госконтракта;

отчете об эффективном расходовании бюджетных средств.  
Что касается основных участников госзакупок, их задачи:  
изучение законодательства, регламентирующее госзакупки;  
регистрация на портале закупок;  
получение электронной подписи;  
поиск интересующих закупок;  
прохождение аккредитации на электронной площадке, сбор  
необходимого комплекта документов;  
подготовка заявки;  
оплата обеспечения участия в конкурентной процедуре;  
после получения уведомления о победе, направление банковской  
гарантии на исполнение госконтракта или оплата в форме денежного  
обеспечения;  
подписание госконтракта в установленный срок;  
исполнение госконтракта;  
получение денежных средств по итогам исполнения контракта.

Институциональная система государственных и муниципальных закупок выполняет ряд функций, главная из которых обеспечение потребностей в качественной продукции. Помимо этого, реализуется и воспроизводственная функция, которая заключается в создании условий для расширенного воспроизводства и привлечения инвестиций в экономику территорий. Через систему государственных и муниципальных закупок может стимулировать отдельные категории производителей, например, субъектов малого предпринимательства. Также через систему закупок государство регулирует развитие экономики: уровень конкуренции и динамику цен. Инновационная функция системы государственных закупок направлена на стимулирование спроса со стороны государства на инновационную продукцию.

На региональном уровне необходимо формировать непосредственно инфраструктуру рынка государственных заказов как систему взаимосвязанных элементов, обеспечивающую взаимодействие субъектов контрактных отношений. Важнейшими организационными элементами инфраструктуры являются: управляющие центры; торги (конкурсы) и сопутствующие им специальные структуры; современные информационно-аналитические системы, в т.ч. специальные сайты в интернете, базы данных поставщиков, реестры контрактов и закупок, постоянно действующие выставки, специализированные издания, общедоступные электронные информационные издания; учебные структуры, осуществляющие подготовку специалистов в области государственных закупок; разветвленная сеть фирм консультантов; финансовая система, обеспечивающая гарантии обязательств

поставщиков; некоммерческие структуры, созданные поставщиками для защиты своих прав и интересов на рынке государственных закупок.

*Выводы.* Таким образом, государственные закупки осуществляет сильное влияние на экономику, как инструмент стабилизации и ее роста, концентрации материальных, трудовых ресурсов, научного и промышленного потенциалов для реализации стратегических целей социально-экономического развития страны, а система построения государственных тендерных закупок, в свою очередь, представляет собой сложный организационный механизм включающий в себя различные методы и подходы. Именно поэтому, необходимо построить систему государственных закупок не просто обладающей высокой эффективностью и прозрачной формой использования бюджетных средств, а такую, которая бы стала одним из инструментов управления и экономического регулирования развития РФ. В целом представляется, что рассматриваемая проблема формирования эффективного института государственных закупок требует дальнейшей теоретической и практической разработки.

#### *Список использованных источников*

1. Механизмы управления государственными закупками: монография / В.В. Иванов, И.И. Григ. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 207 с.
2. Беганская, И.Ю. Тендер как механизм государственного управления бюджетными средствами / И.Ю. Беганская // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 12: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – С. 6-14.
3. Демакова, Е.А. Повышение эффективности закупок для государственных нужд на основе мониторинга и оценки качества продукции: монография / Е.А. Демакова. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 288 с.

**УДК 796:005**

**DOI 10.5281/zenodo.7371838**

## **ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА В СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

**БРАТКОВСКИЙ М.Л.,  
д-р наук по гос. управлению, профессор,  
профессор кафедры гражданского и  
предпринимательского права;**

**КОЗЛОВ В.С.,  
д-р экон. наук, доцент,  
профессор кафедры менеджмента  
непроизводственной сферы;**

**ФИЛИПЮК А.О.,**  
канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента  
непроизводственной сферы  
ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ  
НАРОДНОЙ РУСПУБЛИКИ»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика

В статье рассмотрена сущность и основные принципы менеджмента спортивных организаций. Выявлены уровни менеджмента в сфере спорта. Определены показатели эффективности и проблемы менеджмента спортивных организаций.

*Ключевые слова:* менеджмент, спортивные организации, принципы, уровни управления, эффективность, компетенции

## **THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT IN SPORTS ORGANIZATIONS**

**BRATKOVSKY M.L.,**  
doctor of sciences in state. management,  
Professor of the Department of Civil and  
Business Law;

**KOZLOV V.S.,**  
Doctor of Economics Sciences, Associate Professor,  
Professor of the Department of Management of the  
Non-Production Sphere;

**FILIPYUK A.O.,**  
Candidate of Economic Sciences, Associate  
Professor of the Department of Management of the  
Non-Production Sphere  
**SEE HPE «DONETSK ACADEMY OF  
MANAGEMENT AND PUBLIC  
ADMINISTRATION UNDER THE HEAD OF  
DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC»,**  
Donetsk, Donetsk People's Republic

The article considers the essence and basic principles of the management of sports organizations. The levels of management in the field of sports are revealed. The performance indicators and problems of management of sports organizations are determined.

*Keywords:* management, sports organizations, principles, management levels, efficiency, competencies

*Постановка задачи.* В современных условиях значительно возрастает роль физической культуры и спорта, возрастает потребность в удовлетворении потребностей людей в здоровом образе жизни, совершенствовании и в рациональном использовании имеющихся ресурсов, в т.ч. здоровья, свободного времени и т.д. Менеджмент

спортивных организаций – вид специализированного менеджмента, сущность которого состоит в управлении спортивными организациями. С точки зрения менеджмента физическая культура и спорт – это не только «двигательная деятельность человека». Физическая культура и спорт как объект социального управления в менеджменте рассматривается как разнообразие спортивных организаций, таких как: спортивные федерации, спортивные школы, клубы, спортивные команды по видам спорта, стадионы, спортивно-оздоровительные центры и т.п.

*Актуальность.* Менеджмент спортивных организаций непосредственно связан с факторами рыночной экономики – системой управления, формами собственности, системой ценообразования, конкуренцией, зависимостью доходов от результатов его труда и ситуации на рынке физкультурно-спортивных услуг и др. Включение физической культуры и спорта в систему рыночных отношений обуславливают соответствующие особенности управления этой сферой услуг.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Вопросам рассмотрения менеджмента спортивных организаций посвящены работы зарубежных и отечественных учёных, среди которых: Жабиков В.Е. [1], Конова Т.А. [2], Алексина А.О. [3], Титова Н.Г., Бажанов В.В. [4], Самсонов И.И. [6], Вдовин С.М. [7].

*Цель статьи:* рассмотреть сущность и основные принципы менеджмента спортивных организаций, выявить уровни менеджмента в сфере спорта, выделить показатели эффективности и проблемы менеджмента спортивных организаций.

*Изложение основного материала исследования.* Менеджмент спортивных организаций – это один из отраслевых видов менеджмента, одна из отраслевых сфер управленческой деятельности в условиях рынка, это теория и практика управления спортивными организациями в рыночных условиях.

По функциональному назначению можно выделить следующие типы организаций:

1. Спортивные школы. Система спортивных школ включает: комплексные детские спортивные школы; детско-юношеские спортивные школы по видам спорта; детско-юношеские спортивные школы для инвалидов; специализированные детские спортивные школы олимпийского резерва; специализированные детские спортивные школы для инвалидов параолимпийского и дефлимпийского резерва; школы высшего спортивного мастерства.

2. Спортивные клубы как один из видов общественных организаций. Могут образовываться на предприятиях и учреждениях разной формы собственности, в разных типах учебных заведений, по

месту жительства. Спортивные клубы профессионального спорта, образующиеся и работающие в разных организационно-правовых формах, характерных для коммерческих организаций.

3. Физкультурно-оздоровительные центры, которые также функционируют как коммерческие организации физкультурно-спортивной направленности в разных организационно-правовых формах.

4. Стадионы, спорткомплексы, другие сооружения, имеющие статус юридического лица и находящиеся на самостоятельном балансе.

5. Кафедры физического воспитания вузов разных уровней аккредитации (не физкультурных).

6. Министерство молодёжи, спорта и туризма ДНР, управление, отделы госадминистраций.

7. Высшие учебные заведения физического воспитания и спорта.

8. Федерации по видам спорта (Национальные, областные, городские).

9. Союзы, ассоциации, фонды физкультурно-спортивного толка [1].

Управление спортивными организациями осуществляется на четырёх уровнях управления (рис. 1):

высший уровень управления представляет Министерство молодёжи, спорта и туризма ДНР, федерации по видам спорта;

уровень субъекта: структурные подразделения по физической культуре и спорту администраций, центры физического здоровья населения и проч.;

районный, городской уровень представляют структурные подразделения по физической культуре и спорту администраций, физкультурно-спортивные объединения и т.д. Первичное организационное звено управления физической культурой и спортом представлено спортивными клубами и коллективами физической культуры по месту работы и обучения, спортивными школами, физкультурно-оздоровительными клубами по месту жительства, спортивными сооружениями, базами и т.д.

Организации каждого уровня являются объектами управления для высшего уровня (субъектов управления). Иерархия социального управления предполагает определённую автономию управления на каждом уровне.

Первичными организациями физкультурно-спортивного направления принято называть те, в которых напрямую проводятся учебно-тренировочная работа и физкультурно-оздоровительные занятия с населением разных социальных и демографических групп [2]. Поэтому названные организации считаются основным

организационным звеном системы управления сферой физического воспитания и спорта в Донецкой Народной Республике.

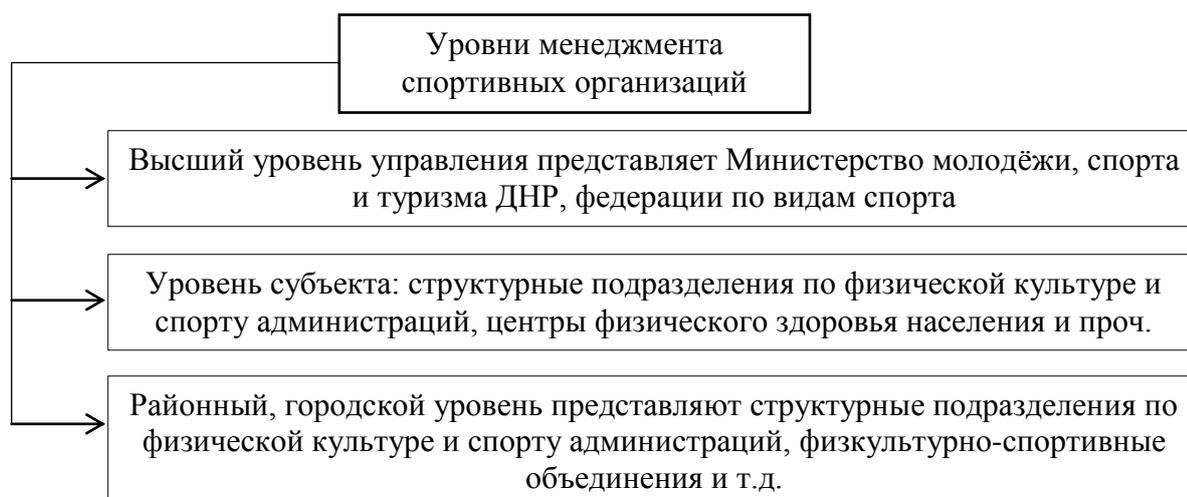


Рис. 1. Уровни менеджмента спортивных организаций

Следующую характеристику организаций целесообразно рассмотреть через их внутреннюю и внешнюю среду. Внутренняя среда включает следующие компоненты: цель деятельности, структура, задачи, технология и люди. Целью деятельности организации являются конкретные конечные результаты, которые предполагается достичь в определённом будущем. В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и доводит их до сведения членов организации. У организаций сферы физического воспитания и спорта могут быть разные цели деятельности, что разъясняется разными их типами. Физкультурно-оздоровительные организации можно разделить на два типа: предоставляющие платные услуги населению, которые преследуют цель прибыли, и бюджетные организации (спортивные школы) – имеют целью спортивные результаты своих воспитанников.

Но было бы неверным отметить только эти цели, потому что организации несут ещё и социальную ответственность перед обществом, а потому стремятся к достижению социальных целей (укрепление здоровья, международные связи и т.д.).

Это разнообразие целей свидетельствует о том, что в своей деятельности организации стремятся не к одной цели, а имеют набор взаимосвязанных целей. Говоря о целях, следует отметить, что деятельность каждого подразделения организации тоже преследует свои цели. Причём цели подразделений в разных организациях, проводящих одинаковую деятельность, будут более близкими между собой, чем цели подразделений в одной организации. В общем, задачи деятельности организации традиционно делятся на три категории: работа с людьми, предметами и информацией. Спортивный клуб предприятия выполняет задачи работы с людьми (руководство клуба – с

его штатным составом, тренеры и инструкторы – с членами секций, команд, групп); предметами (спортивной базой, оборудованием, инвентарем); информацией (восприятие и использование полезных для усовершенствования работы сведений). Выполнение задач в крупных организациях требует специализации. Примером такой специализации является разделение труда между тренерами сборной команды (тренер-психолог, тренер общей физической подготовки, хореограф и т.п.) [3].

Четвёртый компонент организации, переменный по характеру, это технология, средство осуществления желаемых преобразований в материалах, информации, людях. Задачи и разработка тесно связаны между собой. Выполнение задач предполагает использование конкретной технологии как средства преобразования поступающего на входе материала в форму, имеющуюся на выходе. Наиболее значимым компонентом технологии считается процесс, с помощью которого получается желаемый продукт. По своей сути технология – способ, позволяющий осуществить такое преобразование. Люди являются также одним из компонентов организации.

Существуют следующие основные аспекты менеджмента спортивных организаций в ситуационном подходе к управлению:

- поведение отдельных людей;

- поведение групп;

- характер поведения руководителя и его влияние на поведение отдельных людей и групп.

Современный менеджмент спортивных организаций осуществляется на основе принципов, позволяющих:

- улучшать взаимоотношения между сотрудниками для повышения эффективности результатов работы;

- выявлять потребности рабочих и находить возможности для их удовлетворения;

- оказывать влияние на членов спортивных организаций и привлекать их к решению задач, стоящих перед организацией;

- использовать особенности традиций страны, её истории и культуры, применяя их в модернизированной системе управления [4].

Следует отметить особенности менеджмента в спортивных организациях, среди которых (рис. 2):

- превращение физической культуры и спорта в сферу услуг как специфическую совокупность социально-педагогических форм деятельности, осуществляемой в целях физического воспитания населения;

- децентрализация управления сферой физической культуры и спорта;

- экономическое значение физической культуры и спорта, развивающиеся в основном на основе коммерческого хозрасчёта;

возникновение конкуренции физкультурных и спортивных организаций;

свободное ценообразование на услуги физической культуры и спорта.



Рис. 2. Особенности менеджмента в спортивных организациях

Прежде всего, основной проблемой спортивного менеджмента является отсутствие качества как такового. Без него ни частные организации, ни государственные не смогут полноценно функционировать на рынке предоставления спортивных услуг. Первые просто не выдержат конкуренции в условиях постоянно изменяющегося рынка, вторые – не смогут подготовить спортсменов надлежащего уровня. Среди прочих проблем значится и ряд таких:

1. Отсутствие нужного количества высококвалифицированных специалистов.

2. Отсутствие нужного количества учебных материалов.

Спортивные менеджеры обязаны изыскивать различные способы и механизмы, чтобы быть как можно менее зависимыми от наличия спонсоров и госфинансирования; внедрение в игровые виды спорта

правил финансового Fair Play. Учитывая влияние данных факторов, спортивные менеджеры также должны руководствоваться ими в работе. Для этого им необходимо: определиться с долгосрочной стратегией развития как минимум на срок от 3 до 5 лет; сместить акцент в финансовом вопросе с грамотного расхода денежных средств на стабильность их поступления; держать баланс между экономической эффективностью и спортивными достижениями её членов. Наладить коммуникацию с внешними потребителями спортивных услуг и с теми, кто оказывает непосредственное влияние на результаты деятельности организации [8].

Понимание и успешное управление человеческим компонентом очень сложно. Как ведёт себя человек в обществе и на работе, является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды. Количество потенциальных конкретных характеристик практически ограничено, а вероятность того, что два человека будут вести себя одинаково в одной и той же ситуации, практически равна нулю.

Наиболее наглядно люди различаются по своим задаткам, склонностям, ожиданиям, восприятиям, отношениям и ценностям. Задатки – это способность выполнения той или иной работы. Разногласия в задатках частично объясняются наследственностью (интеллектуальные задатки, физические качества). Но в большинстве своём задатки приобретаются с опытом.

Руководители спортивных организаций должны стремиться к учёту разногласий в задатках при определении должности и содержания работы конкретного исполнителя. Подбор человека, который лучше других может выполнить определённую работу, – логическое средство повышения выгоды от специализации. При необходимости организации предпочитают формировать задатки конкретного работника для выполнения специфических задач путём соответствующего обучения. Задатки относятся к характеристикам, которые легче других подвергаются изменениям. Склонность тесно связана с задатками. Это потенциал человека по отношению к выполнению любой работы. Она является результатом сочетания врождённых качеств, приобретённого опыта, и раскрывается в определённой области. Важно для руководителя правильно оценить склонность человека к выполнению определённой работы [6]. Управление людьми предполагает учёт того, какую реакцию членов организации ожидают они в отношении своего поведения. Важным аспектом различий между людьми есть разница в восприятии происходящего.

Управление в области физической культуры и спорта содержит три компонента эффективности: социальный, экономический и имиджевый [7].

Под социальной физической эффективностью культуры и спорта следует понимать эффективность посредством воздействия на здоровье людей и занятость молодёжи, что будет способствовать возрождению нации и понижению преступности. Под экономической эффективностью подразумевают эффективность в виде получение прибыли от использования спортивных сооружений и предоставление спортивных услуг.

Предоставление спортивных услуг является сферой предпринимательской деятельности, которая обеспечивает занятость людей в этой сфере и пополняет бюджет государства благодаря уплате налогов. Под имиджевой эффективностью следует понимать повышение имиджа государства в мире. Однако в сфере физической культуры и спорта недостаточно инвестирует государство.

У организаций сферы физического воспитания и спорта могут быть разнообразные цели деятельности, что объясняется разными их типами. Физкультурно-оздоровительные организации, оказывающие платные услуги населению, преследуют цель прибыли, а бюджетные организации (спортивные школы) имеют цель спортивные результаты своих питомцев. Но было бы неверным отметить только названные цели, потому что организации несут ещё и социальную ответственность перед обществом, а потому стремятся к достижению социальных целей.

Главное, что осуществляет менеджмент – это не управление предметами, а управление организацией и техникой работы людей согласно принципам и программам маркетинга. Никакая система менеджмента не может работать без самих менеджеров. Менеджеры являются создателями любой системы управления. Их более важная задача – не самим выполнять работу, а организовать других для её выполнения. Менеджер – это не просто специалист по управлению, это человек, ответственный за весь процесс деятельности персонала и организации [5].

*Выводы по проведенному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении.* Рыночная экономика способствует развитию предпринимательства в сфере физической культуры и спорта, росту числа владельцев физкультурных и спортивных организаций, увеличению разнообразия их организационно-правовых форм, расширению спектра и улучшению качества предоставляемых населению физкультурно-спортивных услуг. Менеджмент спортивных организаций можно рассматривать как процесс последовательно изменяемых, логически последовательных действий, которые имеют циклический характер. Такие действия субъекта управления получили название общих функций менеджмента. В их составе выделяют: планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию.

### *Список использованных источников*

1. Жабаков, В.Е. Менеджмент спортивной индустрии: учебное пособие / В.Е. Жабаков. – Челябинск: Изд-во Южно-Урал. гос. гуман.-пед. ун-та, 2018. – 198 с.
2. Конова, Т.А. Менеджмент спортивных и физкультурно-оздоровительных организаций. Повышение эффективности организаций физкультуры и спорта / Т.А. Конова. – М. : Омега-Л, 2017. – 586 с.
3. Алексина, А.О. Инновационная деятельность в сфере услуг физической культуры и спорта / А.О. Алексина // Российский экономический интернет-журнал. – 2018. – № 1. – С. 2.
4. Титова, Н.Г. Финансовое обеспечение безопасности проведения спортивных соревнований / Н.Г. Титова, В.В. Бажанов // Финансовая экономика. – 2018. – № 5 (ч. 6). – С. 745-748.
5. Конова, Т.А. Менеджмент спортивных и физкультурно-оздоровительных организаций / Т.А. Конова // «1000 бестселлеров». – М. : Омега-Л, 2017. – С. 44.
6. Самсонов, И.И. Особенности установления условий труда и отдыха тренерам / И.И. Самсонов // Проблемы и перспективы развития физической культуры и спорта: материалы XVI Всероссийской научно-практической конференции, 27-28 марта 2018 г., г. Кемерово / под общ. ред. В.А. Аикина, Л.П. Салтымаковой. – Омск: Изд-во СибГУФК, 2018. – 154 с.
7. Вдовин, С.М. Система менеджмента качества организации: учебное пособие / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. – М. : Инфра-М, 2018. – 224 с.
8. Спортивный менеджмент: функции, принципы и методы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/9705-sportivnyu-menedjment>

**УДК 339.543**

**DOI 10.5281/zenodo.7380130**

## **ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ПРИОРИТЕТНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ПОЛИТИКИ ГОСУДАРСТВА**

**КРЮЧКОВА К.А.,  
аспирант кафедры менеджмента  
внешнеэкономической деятельности  
ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ  
НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика**

Внешнеэкономическая и, в частности, внешнеторговая деятельность во все времена являлась движущей силой экономического развития любого государства.

Сфера внешней торговли предоставляет всем странам большие возможности для становления и развития их национальных экономик, формирования бюджетов, обеспечения экономической и в целом национальной безопасности. А поэтому «внешнеэкономическая деятельность всегда была и остаётся приоритетным направлением политики любого государства».

*Ключевые слова:* процесс, интеграция, внешняя торговля, внешнеэкономическая деятельность

## **FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY AS A PRIORITY DIRECTION OF STATE POLICY**

**KRIUCHKOVA K.A.,  
Post-graduate student of the Department of  
Management of Foreign Economic Activity  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management  
and Public Administration under the Head of  
Donetsk People's Republic»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic**

Foreign economic and, in particular, foreign trade activities have always been the driving force behind the economic development of any state. The sphere of foreign trade provides all countries with great opportunities for the formation and development of their national economies, the formation of budgets, ensuring economic and national security in general. And therefore «foreign economic activity has always been and remains a priority in the policy of any state».

*Keywords:* process, integration, foreign trade, foreign economic activity

*Постановка задачи.* Внешнеэкономическая и, в частности, внешнеторговая деятельность во все времена являлась движущей силой экономического развития любого государства. Сфера внешней торговли предоставляет всем странам большие возможности для становления и развития их национальных экономик, формирования бюджетов, обеспечения экономической и в целом национальной безопасности. А поэтому «внешнеэкономическая деятельность всегда была и остаётся приоритетным направлением политики любого государства» [1, с. 135].

Закономерный процесс интеграции и интернационализации мирового хозяйства требует нового уровня многосторонних экономических взаимоотношений. На современном этапе развития многополярного мира ни одна страна не способна развиваться изолированно.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Исследование данной темы нашло своё отражение в трудах многих учёных, таких как: Т.В. Бутова, Е.В. Машкова, Н.К. Григорьева.

*Актуальность.* Интернационализация хозяйственной жизни сегодня стала ведущей тенденцией развития современной мировой экономики. Одной из главных особенностей этого процесса является образование больших зон влияния наиболее развитых стран. Они становятся своеобразными интеграционными группировками, вокруг

которых объединяются другие государства, что обеспечивает им немаловажную роль в мировом хозяйстве и политике.

*Целью статьи* является разработка комплекса организационных мероприятий по сближению таможенных систем ДНР и ЕАСТ.

*Изложение основного материала исследования.* Интенсификация интеграционных процессов объясняется возрастающими экономическими, политическими, социальными и культурными связями государств, появлением новых вызовов и задач, которые требуют совместного решения. Вполне очевидно, что подобная интенсификация международного взаимодействия предполагает наличие чётких юридических правил. Другими словами, как на международном, так и на национальном уровнях должны существовать правовые предписания, обеспечивающие функционирование международного сообщества как единого комплекса. Отражением такого подхода стали концепции «единого правового пространства» и «общего правового поля».

Наиболее полно и чётко экономические интеграционные процессы проявляются в Западной Европе, где сформировалось единое хозяйственное пространство целого региона, в рамках которого постепенно складываются общие условия движения факторов производства и разрабатываются соответствующие механизмы регулирования. Помимо таких объективных факторов влияния на западноевропейскую интеграцию, как рост темпов НТП, усиление роли ТНК, глобальная интернационализация производства и капитала стимулируется активными таможенными отношениями, без чего невозможна реализация идеи создания единой Европы.

Самой эффективной формой сотрудничества государств являются двусторонние договорные отношения. Однако такая форма взаимоотношений не имеет интеграционного характера, поскольку в её основе лежит двустороннее согласие государств. Более прогрессивной формой сотрудничества государств являются договоры о союзах: таможенный, торговый, валютный, военный, предусматривающие создание соответствующих структур и определённую унификацию правовых норм в отдельных сферах.

Европейская ассоциация свободной торговли (ЕАСТ) представляет собой региональную экономическую группировку, образованную в 1960 году на основе Стокгольмской конвенции рядом европейских государств, не вошедших в Европейское экономическое сообщество (ЕЭС) для конкуренции с ним [2, с. 104-105]. Основу ЕАСТ составляет зона свободной торговли: во взаимной торговле отменены таможенные пошлины и количественные ограничения, однако отсутствует единый внешний тариф. ЕАСТ была создана в 1960 году по инициативе Великобритании. Изначально в состав ЕАСТ, помимо Великобритании,

вошли Австрия, Дания, Норвегия. Португалия, Швеция и Швейцария; позже к ним присоединились Исландия, Лихтенштейн и Финляндия.

Со временем в составе ЕАСТ осталось всего четыре страны: Исландия, Лихтенштейн, Норвегия и Швейцария. Однако следует отметить, что на протяжении всего времени своего существования, несмотря на изменения в организационной структуре и в количественном составе стран-участниц, ЕАСТ остаётся одним из могущественных экономических объединений. Как отмечает Машкова Е.В., ЕАСТ, помимо интеграции государств-членов ЕАСТ в общеевропейское пространство, с 90-х гг. XX в. стала также развивать торгово-экономические отношения со странами Европы, Азии, Африки и Латинской Америки, формируя так называемую «большую ЕАСТ» (межрегиональную ЗСТ) путём заключения соглашений о свободной торговле с государствами-не членами ЕС («третьими странами»), и к настоящему моменту сформировала крупнейшую сеть преференциальных соглашений, которая продолжает расширяться [2; 3].

Основу ЕАСТ составляет зона свободной торговли (ЗСТ), которая представляет собой тип международной интеграции, при котором страны-члены подписывают соглашение о свободной торговле (ФТА), которое исключает тарифы, импортные квоты и преференции на большинство товаров и услуг. При этом, как справедливо отмечает Григорьева Н.К., в отличие от таможенного союза члены-члены ЗСТ не имеют единого внешнего тарифа, а, следовательно, они имеют различные квоты и традиции, а также разную политику в отношении третьих стран (не являющихся членами ЗСТ) [4, с. 70].

Совет ЕАСТ является высшим руководящим органом ЕАСТ. Совет обычно собирается восемь раз в год на уровне послов (главы постоянных делегаций в ЕАСТ) и один раз в год на уровне министров. На заседаниях Совета делегации консультируются друг с другом, ведут переговоры и принимают решения по политическим вопросам, касающимся ЕАСТ. Каждое государство-член представлено, и решения принимаются консенсусом. В рамках Совета сформировалась структура комитетов для рассмотрения специальных вопросов. Кроме того, в структуру ЕАСТ входят и другие органы, представление на рис 1.

В соответствии со ст. 2 Конвенции об учреждении Европейской ассоциации свободной торговли 1960 г. (далее – Конвенции) основными задачами ЕАСТ являются: 1) содействовать постоянному и сбалансированному укреплению торговых и экономических отношений между государствами-членами; 2) свободная торговля товарами; 3) либерализация свободного движения лиц, торговля услугами и инвестирование; 4) обеспечить справедливые условия конкуренции, влияющие на торговлю между государствами-членами; 5) открытие рынков государственных закупок государств-членов; 6) обеспечить

надлежащую защиту прав интеллектуальной собственности в соответствии с самыми высокими международными стандартами [6].

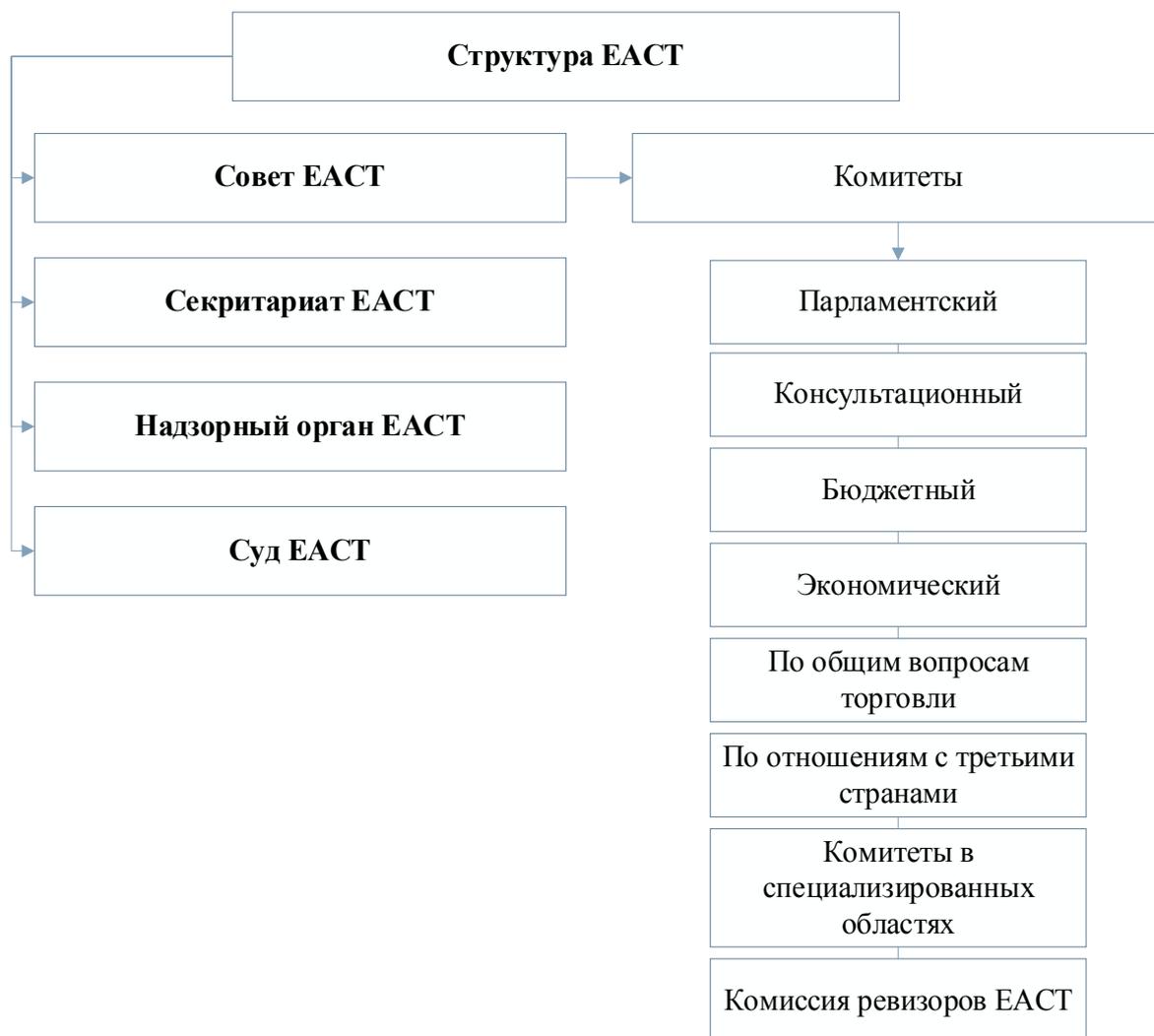


Рис. 1. Структура ЕАСТ [5]

Во взаимной торговле отменены таможенные пошлины и количественные ограничения (ст. ст. 3, 7 Конвенции). В соответствии со ст. 8. Конвенции отмена пошлин и количественных ограничений на импорт и экспорт, включая эквивалентные им меры, не распространяется на сельскохозяйственные товары и на товары, произведённые из сельскохозяйственного сырья. Однако эти исключения не распространяются на рыбные и другие морепродукты (ст. 10 Конвенции), торговля которыми регулируется положениями Конвенции.

Стоит отметить, что в соответствии с Конвенцией не предусматривается установление единых таможенных тарифов в отношении третьих стран. Это обстоятельство до сих пор осложняет торговый обмен между государствами-членами, поскольку существует вероятность проникновения на территорию любого государства-члена

ЕАСТ товаров из третьих стран через другое государство-член. Была создана специальная система контроля за происхождением товаров, которая определена в Приложении А к Конвенции [7]. Согласно сложной формуле, определённой в Конвенции, товарами, происходящими из государств-членов, считаются товары, в которых стоимость сырья и полуфабрикатов, импортированных из третьих стран, не превышает 50%.

Региональная интеграция проходит на двух уровнях: на уровне отдельных фирм, которые в своей хозяйственной деятельности вступают в интеграционные процессы, и на межгосударственном уровне, когда государства целенаправленно способствуют переплетению и взаимодополнению факторов производства в рамках группы стран и обеспечивают функционирование особых интеграционных инструментов и структур. Следовательно, эффективное сближение ДНР и ЕАСТ возможно только на межгосударственном уровне, то есть необходимой становится разработка особого комплекса организационных мероприятий по сближению таможенных систем ДНР и ЕАСТ.

В целом, данный процесс состоит из нескольких основных этапов (уровней сотрудничества):

1) первый уровень сотрудничества заключается в достижении соглашения по всем ключевым вопросам и подписание Декларации между странами ЕАСТ и ДНР о сотрудничестве;

2) второй уровень сотрудничества характеризуется заключением Соглашения о зоне свободной торговли между ДНР и странами ЕАСТ;

3) последующие этапы сближения заключаются в подписании иных договоров, направленных на сближение Республики со странами ЕАСТ. Стоит отметить, что для вступления в силу Соглашения о зоне свободной торговли нужна его ратификация (или другой способ выражения согласия на обязательность) всеми странами-членами ЕАСТ и ДНР в соответствии с их внутренними конституционными процедурами.

Что касается возможностей ДНР в международных внешнеторговых отношениях с другими странами мира, то Республика вольна заключать любые другие соглашения о свободной торговле в соответствии со своими экономическими приоритетами.

Безусловно, для сближения таможенной системы ДНР с ЕАСТ необходимо провести модернизацию таможенных механизмов. При совершенствовании форм и мер таможенного контроля целесообразно учитывать специфику и опыт его проведения в зонах свободной торговли.

*Выводы по проведенному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении (по данной проблеме). Из*

вышеуказанного крайне важными становятся дальнейшие исследования правовых форм сотрудничества ДНР с другими странами на основе зон свободной торговли (прежде всего, на примере внешнеэкономических взаимоотношений между ДНР и ЛНР), а также российский и зарубежный опыт. При этом крайне важным направлением является совершенствование использования технических средств таможенного контроля, в частности, внедрение новых технологий, ускоряющих и оптимизирующих работу таможенных органов, формирование и поддержание системы инспекционно-досмотрового комплекса с возможностью обмена информацией между таможенными структурами и другими ведомствами и организациями. Совершенствование технических средств таможенного контроля позволит ускорить процесс проверки физических и юридических лиц, контроль над перемещением товаров и транспортных средств через таможенную границу и повысить эффективность применения таможенного контроля.

Тем не менее, можно с уверенностью констатировать, что создание зоны свободной торговли со странами ЕАСТ для ДНР стало бы первым шагом в процессе налаживания полноценных и открытых торговых отношений со странами Европы.

#### *Список использованных источников*

1. Бутова, Т.В. Внешнеэкономическая деятельность: понятие и сущность / Т.В. Бутова, В.И. Мурар, М.В. Елесина, И.В. Рашкеева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2014. – № 12-1. – С. 135-136.

2. Машкова, Е.В. Вопросы эффективности и особенности деятельности органов ЕАСТ / Е.В. Машкова // Вестник Московского университета. Серия 11. Право. – 2018. – № 2. – С. 104-115.

3. Машкова, Е.В. Особенности формирования и новые тенденции развития межрегиональной зоны свободной торговли, созданной Европейской ассоциацией свободной торговли / Е.В. Машкова // Пробелы в российском законодательстве. Юридический журнал. – 2016. – № 8. – С. 389-395.

4. Григорьева, Н.К. Зоны свободной торговли между РФ и КНР / Н.К. Григорьева // Современные инновации. – 2016. – № 12 (14). – С. 69-71.

5. About EFTA [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.efta.int/about-efta>

6. Convention Establishing the European Free Trade Association (Стокгольм, 4 января 1960 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.efta.int/Legal-Text/EFTA-Convention-1152>

7. Annex, A. Rules of Origin and administrative cooperation [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.efta.int/legal-texts/efta-convention/annexes>

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННО- КОММУНИКАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ**

**МОВА Е. В.,**  
канд. экон. наук, доцент кафедры управления  
инновациями в промышленности,  
ГОУ ВО ЛНР «Донбасский государственный  
технический институт»,  
Луганск, Луганская Народная Республика

В статье дано определение понятию «организационная культура», охарактеризован механизм организационной культуры, определено воздействие организационной культуры органа государственной власти на социально-экономическое поведение людей. Предложены рекомендации по совершенствованию механизма организационной культуры в органах государственной власти на основе оценки функционирования информационно-коммуникационной системы.

*Ключевые слова:* организационная культура, механизм организационной культуры, органы государственной власти, социально-экономическое поведение, социальная безопасность.

## **IMPROVING THE MECHANISM OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN PUBLIC AUTHORITIES BASED ON THE ASSESSMENT OF THE FUNCTIONING OF THE INFORMATION AND COMMUNICATION SYSTEM**

**MOVA E. V.,**  
Candidate of Economic Sciences, Associate  
Professor of the Department of Innovation  
Management in Industry,  
SEI of the LPR "Donbass State Technical Institute",  
Lugansk, Luhansk People's Republic

The article defines the concept of "organizational culture", characterizes the mechanism of organizational culture, determines the impact of the organizational culture of a public authority on the socio-economic behavior of people. Recommendations are proposed for improving the mechanism of organizational culture in public authorities based on an assessment of the functioning of the information and communication system.

*Keywords:* organizational culture, mechanism of organizational culture, public authorities, socio-economic behavior, social security.

*Актуальность и постановка проблемы.* В современной науке управления заметно увеличивается заинтересованность теоретическими и прикладными исследованиями организационной культуры. Наиболее активно отечественные ученые прорабатывают организационно-культурную проблематику в коммерческих структурах: банках, торговых компаниях, промышленных предприятиях. Что касается органов государственной власти, то здесь исследовательский интерес оказывается более слабым, хотя его динамика имеет тенденцию к наращиванию.

Органы государственной власти большее внимание уделяют социальной составляющей своей деятельности, культивируют социально-ответственное поведение у своих сотрудников, для чего постоянно работают над сильной организационной культурой. Внедрение базовых ценностей, функционирование и изменение организационной культуры в органах государственной власти осуществляется посредством механизма организационной культуры, объектом управления которого, в конечном итоге, является социально-экономическое поведение граждан.

Однако, не смотря на это, наличие глубокого противоречия между бюрократической культурой службы в органах государственной власти, базовыми представлениями, ценностями и нормами, сложившимися здесь, с одной стороны, и требованиями общества и государства, зафиксированными не только в различных государственных программах реформирования системы государственного управления, а и при опросе общественного мнения, который чрезвычайно низко оценивает эффективность государственного управления и результативность деятельности служащих, – с другой, говорит о необходимости совершенствования механизма организационной культуры в органах государственной власти. Что обуславливает актуальность темы исследования.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Вопросам государственного управления посвящены труды ученых И. Ю. Беганской, М. Л. Братковского, Г. У. Имаковой, Е. С. Устинович [1-4]. Проблемам формирования организационной культуры в целом, и в органах государственной власти, в частности, посвящены труды А. В. Зродникова, А. А. Пригожина, А. Д. Шемякова и других ученых [5-8].

Авторами рассмотрены факторы взаимосвязи, влияющие на формирование механизма организационной культуры и процессы развития социально-экономического поведения граждан, выполнен анализ теоретико-практических основ развития взаимодействия власти и общества с точки зрения продуктивной совместной деятельности, которая обеспечивает социально-политическую и экономическую

стабильность государства, социальную безопасность общества на основе сбалансированности интересов. Уделено внимание необходимости становления сферы сервисной деятельности в государстве. Вместе с тем формирование механизма организационной культуры в органах государственной власти и исследование влияния организационной культуры органов государственной власти на взаимоотношения власти и общества, а также на социально-экономическое поведение граждан изучено недостаточно.

*Целью статьи* является совершенствование механизма организационной культуры органов государственной власти на основе оценки функционирования информационно-коммуникационной системы в органе государственной власти и формулирования соответствующих рекомендаций по повышению эффективности ее функционирования.

*Изложение основного материала исследования.* В теории и практике управления, а также в практической деятельности органов государственной власти уделяется пристальное внимание понятию «организационная культура».

Она является важным стратегическим ресурсом развития организации, представляет собой систему ценностей, убеждений, верований, символов, моделей поведения и взаимодействия сотрудников, конечной целью которой является обеспечение благоприятного морально-психологического климата в коллективе, социализация членов коллектива, повышение эффективности их работы, повышение ценности коллектива в целом и обеспечение достижения стратегической цели организации.

Механизм организационной культуры включает в себя набор методов и способов, которыми осуществляется управление субъекта (организационной культурой) объектом (социально-экономическим поведением граждан в обществе, социально-трудовой сферой общества и т.д.). Воздействие организационной культуры органа государственной власти на социально-экономическое поведение людей осуществляется путем функционирования устойчивой информационно-коммуникационной системы, обеспечивающей взаимодействие власти и общества.

В более ранних исследованиях автором статьи были предложены параметры для оценки эффективности действующего взаимодействия власти и общества по основным показателям функционирования информационно-коммуникационной системы. В течение двух временных периодов была проведена оценка функционирования информационно-коммуникационной системы в выбранном органе государственной власти. Результаты оценки в первом временном периоде представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Результаты оценки функционирования информационно-коммуникационной системы в органе государственной власти в первом временном периоде**

	Необходимость принятия НПА*	Вид необходимого НПА*	Название необходимого НПА*	Процент полноты НПБ**
Полнота НПБ**	Имеется	Приказ, внутренний, распорядительный	Правила обработки обращений в социальных сетях, Правила поведения на официальной странице органа государственной власти в социальной сети, Правила пользования функционалом электронной подписи, Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих	95 %
Количество упоминаний органа государственной власти в СМИ по каждому из видов средств массовой информации	Газеты и журналы			350
	Радио и ТВ			50
	Мессенджеры			680
	Социальные сети			500
	Наружная реклама			5
Количество приемов граждан	Количество приемов граждан руководителем органа государственной власти			4
	Количество приемов граждан представителями органа государственной власти			100
Процент решенных по существу обращений граждан от общего числа поступивших обращений граждан				90 %
Наличие страницы органа государственной власти в социальных сетях	Наличие	Статус		
	Имеется	Не подтверждена		
количество подписчиков на страницу органа государственной власти в социальных сетях,	10 000		Прирост по отношению к предыдущему временному периоду	
Время реагирования органа государственной власти на обращения граждан в социальных сетях	Время	Сокращение времени реагирования по отношению к предыдущему временному периоду		
	6-12 часов			
Соотношение положительных комментариев к общему количеству комментариев за отчетный период, %				%
Количество нативной рекламы за отчетный период				0
Количество отзывов и рекомендаций от лидеров общественного мнения за отчетный период				0

\* *НПА – нормативно-правовой акт*

\*\* *НПБ – нормативно-правовая база*

На основании проведенной оценки функционирования информационно-коммуникационной системы в органе государственной власти предлагаются рекомендации по увеличению показателей информационно-коммуникационной системы, а следовательно и по совершенствованию механизма организационной культуры:

1. Принять нормативные правовые акты, отсутствие которых было установлено в органе государственной власти – Правила обработки обращений в социальных сетях, Правила поведения на официальной странице органа государственной власти в социальной сети, Правила пользования функционалом электронной подписи. Необходимо провести анализ существующей нормативной правовой базы на соответствие требованиям федеральных конституционных законов, конституционных законов и иных регламентных документов. Наличие уже названных нормативных правовых актов значительно повысит уровень информационной открытости органа государственной власти, позволит сформировать понятные и доступные правила взаимодействия государства и общества в социальных сетях.

2. Помимо перечисленных нормативно-правовых актов необходимо разработать и принять Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих, целью которого будет формирование социально-ответственного поведения сотрудников органа государственной власти. Также, представляется целесообразным принять рамочный нормативно-правовой акт, регулирующий культурную сферу жизни общества. Таким нормативно-правовым актом может стать Положение о праздновании 80 лет со дня победы Вооруженных сил СССР над армией гитлеровской Германии в 1943 году в Сталинградской битве, Положение о праздновании 200-летия российского классика и драматурга Александра Николаевича Островского и т.п. Подобные документы помимо организационно-распорядительного характера являются и информационно-просветительскими, формирующими ценностную составляющую среди членов общества.

3. Необходимо повысить уровень информирования населения о деятельности органов государственной власти и принятых решениях. Для этого применять новые формы и методы работы, не ограничиваясь информированием через традиционные СМИ. Кроме этого, недопустимо ограничиваться информированием о популярных решениях власти. Непопулярные решения не должны замалчиваться, так как вакуум информации очень быстро может заполниться дезинформацией, либо вовсе враждебной провокационной информацией. Целью враждебной провокационной информации может быть дестабилизация обстановки в государстве, подрыв доверия к властным институтам, снижение уровня социальной безопасности в

обществе, провоцирование управляемых актов гражданского неповиновения, массовых беспорядков, стычек, забастовок, культивирование экстремистского поведения. Как пример, можно привести такие непопулярные решения, как пенсионная реформа, повышение налогов и сборов, введение новых налогов или прогрессивной шкалы налогообложения. Перечисленные управленческие решения обычно непопулярны среди широких масс населения. Однако, русской национальной чертой является обостренное чувство справедливости. В связи с этим, выстроив эффективную систему взаимодействия власти и общества можно достичь снижения негативного отношения к «непопулярным» мерам, пояснив необходимость, правильность и эффективность их внедрения. При замалчивании или недостаточном информационном освещении тех или иных решений негативный тренд отношения к ним со стороны общества будет достаточно сложно переломить.

4. Рекомендуется повысить количество приемов граждан – в первую очередь руководителем органа государственной власти. Личные приемы позволяют сформировать у жителей чувство защищенности и заботы, что в конечном итоге приведет к повышению доверия граждан к власти. Реальные примеры оказания адресной помощи гражданам позволят повысить количество положительной информации об органе государственной власти через такой канал взаимодействия как «слухи и сплетни». Также, целесообразно проводить приемы граждан в различных населенных пунктах и даже в различных помещениях в пределах одного населенного пункта. Это позволит повысить охват среди жителей населенных пунктов, которые смогут напрямую обратиться к представителю органа власти. При получении помощи и решения вопроса по существу каждый обратившийся гражданин может стать потенциальным сторонником действующей власти, добровольно примет навязываемую ею модель социально-экономического поведения.

5. Целесообразно уделить большее внимание взаимодействию с обществом в социальных сетях. Помимо принятия ряда нормативно-правовых документов необходимо повысить культуру общения в социальных сетях. Необходимо воспринимать обращение, поступившее в социальных сетях, как обязательное к рассмотрению, имеющее такой же статус, как то, которое поступило в письменном виде. В эпоху информации, высокой скорости изменения мира и трансформации общества необходимократно повысить время рассмотрения обращения, поступившего через социальные сети. Ответ пользователю нужен «здесь и сейчас». Пользователь хочет получить ответ на свое обращение в рамках одной рабочей сессии, проведенной им за персональным компьютером или мобильным устройством.

6. Для повышения доверия граждан к власти целесообразно использовать принцип «переноса». Он заключается в бессознательном переносе положительных качеств одного объекта на другой. Для повышения доверия к власти при информировании граждан необходимо привлекать в качестве спикеров лидеров общественного мнения – известных личностей: спортсменов, врачей, учителей, представителей научного и культурного сообщества.

*Выводы.* Таким образом, организационная культура в органах государственной власти – это мощный стратегический инструмент, который дает возможность ориентировать людей на новые цели, изменения, развитие, обеспечивать преданность и облегчать общение. А реализация эффективного механизма организационной культуры в органах государственной власти осуществляет её воздействие на социально-экономическое поведение людей путем функционирования информационно-коммуникационной системы, обеспечивающей взаимодействие власти и общества.

В статье на основании оценки информационно-коммуникационной системы в органе государственной власти даны рекомендации по совершенствованию механизма организационной культуры в органе государственной власти. Рекомендации включают в себя перечень нормативных правовых актов, рекомендуемых к принятию органом государственной власти, способы повышения уровня информирования населения о деятельности органов государственной власти и принятых решениях, способы повышения эффективности и количества приемов граждан, методы взаимодействия с обществом в социальных сетях. Обоснована необходимость привлечения к работе органов государственной власти лидеров общественного мнения.

Предметом дальнейших исследований является оценка информационно-коммуникационной системы в органе государственной власти во втором временном периоде.

#### *Список использованных источников*

1. Беганская, И. Ю. Социальная ответственность в системе управления организацией / И. Ю. Беганская, В. А. Константинова // Материалы XIX международ. науч.-практ. конф. «Гражданское общество, власть и бизнес: роль высшей школы в диалоге взаимодействия». Сборник материалов конференции (Курск, 18-19 апреля, 2019). – Курск: Издательство Курского института менеджмента, экономики и бизнеса, 2019. – С. 8-14.

2. Братковский, М. Л. Отличительные особенности руководителя / М. Л. Братковский // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 14: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 265-271.

3. Имакова, Г. У. Государственный менеджмент как форма демократической культуры государственной службы / Г. У. Имакова // Молодой ученый. – 2015. – №6 (1). – С. 3-5.

4. Устинович, Е. С. Современные теории государственного управления: основные концепции и их характеристики / Е. С. Устинович, Т. П. Новикова // Государственная власть и местное самоуправление. – 2011. – №9. – С. 16-23.

5. Зродников, А.В. Механизмы формирования, воспроизводства и изменения организационной культуры: социологический аспект. Автореф. Дис...кандидата социологических наук специальность 22.00.08 – социология управления / А.В. Зродников. – Нижний Новгород, 2007. – 24 с.

6. Меркулов, М. В. О роли взаимосвязи формирования механизмов организационной культуры с процессами развития социально-экономического поведения граждан / А. Д. Шемяков, М. В. Меркулов // Менеджер. – 2020. – № 1 (91). – С. 153-163.

7. Пригожин, А. А. Проблемы синергии организационных культур в российско-американских совместных предприятиях / А. А. Пригожин // Менеджмент, М.: Школа Бизнеса МГУ, ТОО «Барма». – 1999. – № 1. – С. 21-32.

8. Шемяков, А. Д. Характеристика теоретических и практических основ процесса взаимодействия власти, бизнеса и общества / А. Д. Шемяков, Н. В. Разбейко // Сборник научных работ серии «Экономика». – 2021. – №21. – С.234-246.

**УДК 351.82:336.221.22**

**DOI 10.5281/zenodo.7382187**

## **ЭВОЛЮЦИЯ НАУЧНЫХ ПОДХОДОВ К ГОСУДАРСТВЕННОМУ УПРАВЛЕНИЮ БЮДЖЕТНО- НАЛОГОВЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ**

**ТАРАСОВА Е.В.,**  
**канд.экон.наук, доцент, доцент кафедры**  
**менеджмента непроеизводственной сферы**  
**ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ**  
**УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**  
**ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ**  
**РЕСПУБЛИКИ»,**  
**Донецк, Донецкая Народная Республика**

В статье проведен анализ динамики развития научных подходов к государственному управлению бюджетно-налоговыми отношениями. Раскрыто содержание научных подходов к государственному управлению бюджетно-налоговыми отношениями, осуществлено их хронологическое упорядочение. Выделены особенности и характерные черты процесса эволюции бюджетно-налоговых теорий.

*Ключевые слова:* государственное управление, бюджетно-налоговые отношения, эволюция, теория, научные подходы.

## **EVOLUTION OF SCIENTIFIC APPROACHES TO PUBLIC GOVERNANCE OF BUDGET AND TAX RELATIONS**

**TARASOVA E.V.,  
Candidate of Economic Sciences, Associate  
Professor of the Department of Non-Manufacturing  
Management  
SEE HPE «DONETSK ACADEMY OF  
MANAGEMENT AND PUBLIC ADMINISTRATION  
UNDER THE HEAD OF DONETSK PEOPLE'S  
REPUBLIC»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic**

The article analyzes the dynamics of the development of scientific approaches to public administration of fiscal relations. The content of scientific approaches to the state management of budgetary and tax relations is revealed, their chronological ordering is carried out. Features and characteristics of the process of evolution of budget and tax theories are highlighted.

*Keywords:* public administration, fiscal relations, evolution, theory, scientific approaches.

*Постановка проблемы.* Изучение эволюции научных подходов к государственному управлению бюджетно-налоговыми отношениями играет важную роль в раскрытии содержания экономического мышления в бюджетно-налоговой сфере. Бюджетно-налоговые теории представляют собой совокупность научных знаний о сущности, особенностях возникновения и функционирования, а также о роли и степени влияния бюджетно-налоговых отношений на развитие общества в целом. Исследование динамики развития бюджетно-налоговых отношений дает возможность выявить закономерности, тенденции и эволюционные особенности соответствующих и сопутствующих отраслей науки и, тем самым, позволяет определить наиболее перспективные и актуальные направления исследований, а также адаптировать имеющиеся подходы в условиях неопределенности.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Научные подходы к государственному управлению бюджетно-налоговыми отношениями отражены в научных трудах А.Смита, Д. Рикардо, А. Пигу, Г. Дальтона, Дж. М. Кейнса, Р. Масгрейва, Дж. Стиглица, Т.Ю. Ткачевой, Ю.Г. Тюриной, Т.Ф. Юткиной и др. Особого внимания требует дальнейшее исследование вопросов развития научных подходов к государственному управлению бюджетно-налоговыми отношениями с учетом мировых и отечественных реалий.

*Целью написания статьи* является анализ динамики развития научных подходов к государственному управлению бюджетно-налоговыми отношениями.

*Изложение основного материала.* Эволюция научных подходов к управлению бюджетно-налоговыми отношениями уходит своими корнями в античные времена. Однако научно-теоретические разработки к государственному управлению бюджетно-налоговыми отношениями начали появляться с формированием и развитием государства как политико-экономического образования [1].

Вопросы экономической природы бюджетно-налоговых отношений впервые были исследованы и обоснованы классиками экономической науки А.Смитом и Д.Рикардо. Ими была определена прямая связь налогов и услуг, предоставляемых гражданам государством, – налоги определялись платой за эти услуги. А. Смит в своих трудах приводит перечень возможных источников доходов и необходимых статей расходов государства, раскрывает их преимущества и недостатки [3]. По его мнению, деятельность правительства суверенного государства должна финансироваться всеми гражданами этого государства пропорционально доходам, которые они получают под защитой государства. Оплата налога для плательщика должна быть удобна и четко определена, а финансовые ресурсы государства должны направляться на выполнение своих главных функций: оборону, правосудие, развитие хозяйственной инфраструктуры (сооружение дорог, мостов, каналов и др.), образование, общественный порядок.

Д. Рикардо в своем труде "Принципы политической экономии и налогообложения" расширил теорию налогов, уделив большое внимание исследованию взаимозависимости между объемом производства в государстве и количеством его населения, с одной стороны, и объемом налоговых сборов государства, с другой [2]. Им был предложен и обоснован более широкий перечень видов налогов, которые могли бы стать источниками доходов бюджета, а именно: налог на жилье, арендная плата, налог на прибыль и заработную плату, несколько видов земельных налогов и т.д. [4].

В то же время представители школы классической политэкономии остро критиковали налогообложение капитала, акцентируя на негативном воздействии на производственный потенциал компании налоговой нагрузки [1].

В начале XIX ст. М. Сперанским был наработан ряд теоретических положений по государственному бюджетированию, где им предложены две группы мер, направленных на повышение эффективности бюджетного планирования. Первая включала традиционную систему мер по сокращению расходов, с одной стороны, и увеличение доходов государства за счет повышения косвенных налогов и объемов продаж

части казенного имущества, с другой. Вторая часть касалась методологии разработки бюджета и обеспечивала его сбалансированность путем разделения расходов на три категории: необходимые (от которых невозможно отказаться), полезные (которые можно временно отложить) и избыточные (которые можно отменить при недостатке доходов) [2].

Дальнейшее развитие учения о налоге сопровождается появлением идеи принудительного характера налогообложения, развитой в теории жертвы Дж. С. Милля и теории коллективных потребностей (А. Вагнер, Ф. Нитти, Э. Селигман, Э. Сакс, Л. Штейн), которая заключалась в трактовке налога как обязательного участия граждан в покрытии государственных расходов.

Следует отметить, что Дж. С. Милль развил обоснованные А Смитом принципы налогообложения и впервые использовал термины "прямые" и "косвенные" налоги, а также обосновал целесообразность введения налога на наследство и налогов на некоторые виды товаров (например, алкоголь) [6].

Продолжением идеи принудительного характера явилась теория экономики общественного сектора (К. Виксель, Э.В. Линдаль), согласно которой роль налогов заключается в повышении благосостояния общества.

Противоположником классицизму и основоположником идеологии регулирования экономики с помощью государственных финансов является Дж. М. Кейнс, который в 1936 году в научном труде «Общая теория занятости, процента и денег» заявил и доказал необходимость активного государственного вмешательства в развитие экономики и определив налоги основным рычагом регулирования экономического развития со стороны государства [5].

Кейнсианство и некейнсианство вложили заметный вклад в такие области экономической науки как экономика государственного сектора и государственные финансы, в центре внимания которых находятся налоги и государственный бюджет.

Дальнейшее развитие кейнсианской теории (некейнсианство и посткейнсианство) и появление неоклассической школы и развитие их взглядов на бюджетно-налоговые отношения способствовало исследованию их влияния на экономическое развитие в государстве. В частности, представители некейнсианства (Ф. Модильяни, Дж. Хикс, П. Самуэльсон) рассматривали механизм налогового регулирования как средство ведения антициклической политики, а бюджет государства как средство воздействия на такие экономические процессы, как производство, безработица и инфляция. П. Самуэльсона считают создателем «чистой теории государственных расходов», являющейся продолжением концепции «государственных услуг». В своих двух

работах он дал общую математическую и графическую интерпретацию оптимальных бюджетных расходов с позиций полезности, которую общество получает от созданных государством общественных благ [2].

Следует отметить, что неоклассики отводят налогам более второстепенные функции, отмечая, что налоги не должны влиять на развитие и состояние предпринимательских структур, поскольку их деятельность основывается на праве частной собственности, а затем выступают за понижение общего уровня налогов.

В начале XX ст. на стыке экономики и государственного управления зародилось новое научное направление – государственное бюджетирование. Благодаря этому к середине XX ст. были разработаны главные принципы и механизмы бюджетного процесса, обоснованы цели и структура бюджетного документа, сформирован терминологический аппарат. В этот же период в отдельное направление выделились труды, в которых предложены новые подходы к налогообложению. Это направление получило название теория налогообложения. Основной упор этой теории делается на обосновании принципов налогообложения и соответствующего структурирования налогов. Выделяются два главных принципа налогообложения: по выгоде и по платежеспособности. Сущность первого принципа заключается в том, что налоги, оплачиваемые в бюджет должны соответствовать тем общественным благам, которые получают налогоплательщики. Таким образом, налоги следует устанавливать с учетом структуры бюджетных расходов. В соответствии со вторым принципом налоги и расходы рассматриваются отдельно. Налог рассматривается как безвозвратное пожертвование лица государству во исполнение последним своих функций.

Исследованиями бюджетно-налоговых отношений также занимались меркантилисты. Исследованиями внутренних и внешних взаимосвязей бюджетно-налоговых проблем занимался Ф. Кенэ, разработавший в XVII в. знаменитую экономическую таблицу, которая позволяла с системных позиций подойти к фазам воспроизводства. В своих работах Ф. Кенэ четко сформулировал зависимости между производством и налогообложением. Позже зависимости между налогообложением, но только с доходами государства математически установил А. Лаффер [6]. В результате исследований и математических расчетов А. Лаффером было установлено, что повышение налогов способствует росту поступлений в бюджет только до определенного уровня («кривая Лаффера»), пока не подрывается экономическая активность и инвестирование в частный сектор. Перейдя этот предел, налогообложение с инструмента регулирования экономического роста превращается в фактор замедления деловой активности и препятствования максимизации поступлений в бюджет.

Нельзя не отметить и научный труд Г. Дальтона «Принципы государственных финансов», в котором научно обоснованы структура и уровень бюджетных доходов и расходов, а также предложен принцип максимальной социальной выгоды. Сущность данного принципа состоит в том, что главным критерием оптимальности структуры бюджетных доходов и расходов является выравнивание значений предельной полезности и дискомфорта для разных видов расходов и налогов соответственно [2].

В книге «Теория общественных финансов: наука в государственной экономике» Р. Масгрейв раскрыл сущность экономики общественного сектора и обосновал взаимосвязь государственных расходов с налоговым механизмом [6]. Кроме того, обоснованы целесообразность и принципы распределения финансовых полномочий между разными уровнями управления в федеративном государстве, которые получили название "фискальный федерализм" и впоследствии сформировались в отдельное направление теории общественных финансов - теорию фискального федерализма. Сущность теории фискального федерализма состоит в том, что государство должно определить пропорциональность распределения налогов между бюджетами различного уровня и направления финансирования данных бюджетов.

С середины XX века начала активно развиваться теория методов составления и утверждения бюджетов. До этого времени единственным методом бюджетирования оставалось инкрементальное бюджетирование или просто инкрементализм. Именно поэтому некоторые классики теории общественных финансов называют этот метод традиционным или классическим бюджетированием. Суть его сводится к тому, что за основу при бюджетировании берется определенный конкретный бюджет, в который вносятся некоторые предельные изменения, исходя из сложившихся условий. Инкрементальное бюджетирование имеет несколько важных преимуществ, главными из которых является стабильность планирования, малая ресурсоемкость, оперативная маневренность и т.д. [2]. На сегодняшний день практика инкрементального бюджетирования остается достаточно распространенной в мире.

Дальнейшее развитие бюджетно-налоговых отношений раскрывается в различных направлениях и теориях, а именно: переход от бюджетного планирования доходов и расходов к бюджетному планированию результатов фискальной деятельности правительства; программное бюджетирование и бюджетирование с нуля; теория общественного выбора; партиципаторное бюджетирование; теория демократического преобразования, теория эволюционного налогообложения, теория глобализации (идея введения «глобальных

налогов»), теория пропорционального и прогрессивного налогообложения, концепция нового государственного менеджмента и др.

*Вывод.* Эволюция теоретических разработок к государственному управлению бюджетно-налоговыми отношениями берет свое начало с XVIII в. и неразрывно связана с развитием экономической теории в целом. Значительный вклад в развитие бюджетно-налоговой науки внесли представители макроэкономики, экономики благосостояния, экономики государственного сектора, теории общественного выбора, налогообложения, общественных расходов, фискального федерализма и др. Проведенный исторический экскурс научно-теоретических бюджетно-налоговых разработок позволяет сделать вывод о том, что формирование теории, позволяющей моделировать и прогнозировать развитие бюджетно-налоговых отношений, всегда происходит на основе эмпирических наблюдений. Следовательно, бюджетно-налоговая теория призвана развиваться для обеспечения потребностей практики, однако в различных сферах наблюдается отставание теории от практики.

Таким образом, развитие бюджетно-налоговых разработок должно базироваться на практикоориентированном подходе и способствовать развитию сопутствующих отраслей экономики и повышению благосостояния населения.

#### *Список использованных источников*

1. Тарасова, Е. В. Зарубежный опыт государственного управления бюджетно-налоговыми отношениями в современных условиях хозяйствования / Е. В. Тарасова, А. И. Пономарев // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2019. – № 1. – С. 90-95. – DOI 10.22394/2079-1690-2019-1-1-90-95. – EDN ZAWUXB.
2. Бояр, А. Эволюция научных бюджетных сентенций. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/315025715\\_Evolution\\_of\\_Fiscal\\_Theories\\_Evolucia\\_naukovih\\_budzetnih\\_sentencij](https://www.researchgate.net/publication/315025715_Evolution_of_Fiscal_Theories_Evolucia_naukovih_budzetnih_sentencij)
3. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит : пер. с англ. ; предисл. В.С. Афанасьева. – М. : ЭКСМО, 2007. -960 с.
4. Рикардо, Д. Начало политической экономии и налогового обложения. / Д. Рикардо // Соч. Т.1. – М. Госиздполитлит, 1955. -360 с.
5. Кейнс, Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж.М. Кейнс; пер. с англ. под ред. А.Г. Милейковского [и др.]. – М. : Прогресс, 1978. – 494 с.
6. Ткачева, Т.Ю. Развитие бюджетно-налоговых отношений: теория и практика: монография / Т.Ю. Ткачева. – Курск: Юго-Зап. гос. ун-т., 2012. – 182 с.

## ТАМОЖЕННЫЕ ОРГАНЫ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

**ЧЕРНОБАЕВА С.В.,**  
канд. экон. наук,  
ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ  
НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика

Одной из важных функций государственного управления каждой страны является обеспечение её экономической безопасности, а основной формой реализации данной функции является обеспечение правопорядка. Контрабанда – довольно известное явление в общественной жизни, во все исторические периоды борьба с контрабандой – общенациональная проблема. Актуальность данной темы заключается в анализе роли таможенных органов Донецкой Народной Республики в борьбе с контрабандой.

*Ключевые слова:* государственное управление, таможенные органы, контрабанда, таможня, правонарушение, таможенный контроль

## CUSTOMS AUTHORITIES IN THE SYSTEM OF STATE ADMINISTRATION

**CHERNOBAEVA S.V.,**  
Candidate of Economics  
SEE HPE «DONETSK ACADEMY OF  
MANAGEMENT AND PUBLIC  
ADMINISTRATION UNDER THE HEAD OF  
DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic

One of the important functions of the state administration of each country is to ensure its economic security, and the main form of implementation of this function is to ensure law and order. Smuggling is a fairly well-known phenomenon in public life; in all historical periods, the fight against smuggling has been a national problem. The relevance of this topic lies in the analysis of the role of the customs authorities of the Donetsk People's Republic in the fight against smuggling.

*Keywords:* public administration, customs authorities, smuggling, customs, offense, customs control

*Постановка задачи.* Таможенные органы являются неотъемлемой частью государственного управления, их деятельность направлена на обеспечение экономической безопасности государства, а также на противодействие таможенным правонарушениям. Одним из наиболее опасных преступлений, которое совершается в таможенной сфере и

приносящее значительный ущерб экономическим интересам Донецкой Народной Республики (ДНР), является контрабанда. Решением данной проблемы занимаются таможенные органы, которые должны контролировать процесс пересечения таможенной границы. Исходя из значительной роли таможенных органов в государственном управлении, обусловлена необходимость исследования данной темы.

*Цель статьи* – это выявление места таможенных органов в государственном управлении и определение роли таможенных органов ДНР в борьбе с контрабандой.

*Основные результаты исследования.* Управляющая подсистема внешнеэкономической деятельности ДНР, функционирующая с целью обеспечения соблюдения баланса внутреннего рынка республики, недостаточно эффективно выполняет свои функции, не создаются благоприятные условия для повышения конкурентоспособности внутренних производителей, отсутствуют показатели, подтверждающие приближение республиканской экономики к уровню развитых зарубежных стран, не выявлены инструменты и методы стимулирования прогрессивных структурных изменений во внешнеэкономической деятельности (ВЭД).

Исследование государственного управления внешнеэкономической деятельностью ДНР следует начать с определения структуры основных субъектов управления ВЭД (рис. 1).

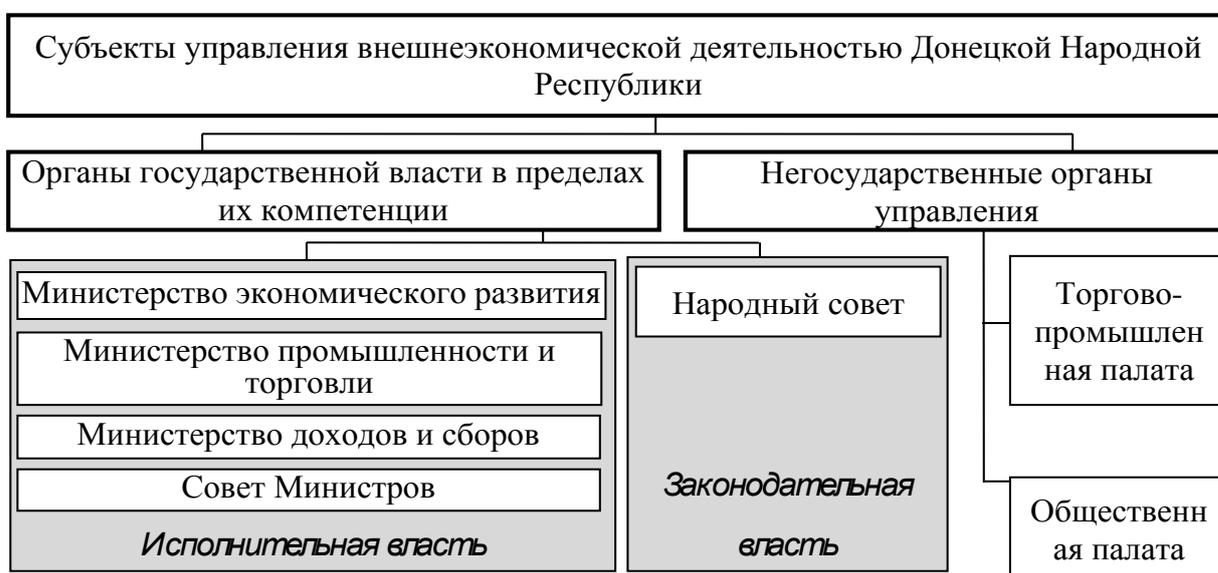


Рис. 1. Управляющая подсистема внешнеэкономической деятельности Донецкой Народной Республики

Инфраструктура управления внешнеэкономической деятельностью республики подразделяется на следующие составляющие:

государственная – это система законодательных и исполнительных органов, которая направлена на совершенствование внешнеэкономической деятельности в интересах экономики республики;

негосударственная – система негосударственных некоммерческих организаций, которые реализуют мероприятия по развитию экспорта и импорта осуществляют свою деятельность на основании учредительных документов и в рамках действующего законодательства.

Министерство доходов и сборов ДНР является республиканским органом исполнительной власти, реализующим государственную политику в сфере налогообложения и таможенного дела [1]. Министерство в пределах своих полномочий издаёт приказы организационно-распорядительного характера и регулирует сферу таможенного дела ДНР. Структура Министерства представлена разнонаправленными департаментами, где ведущую роль в развитии ВЭД играет департамент таможенного дела (рис. 2).

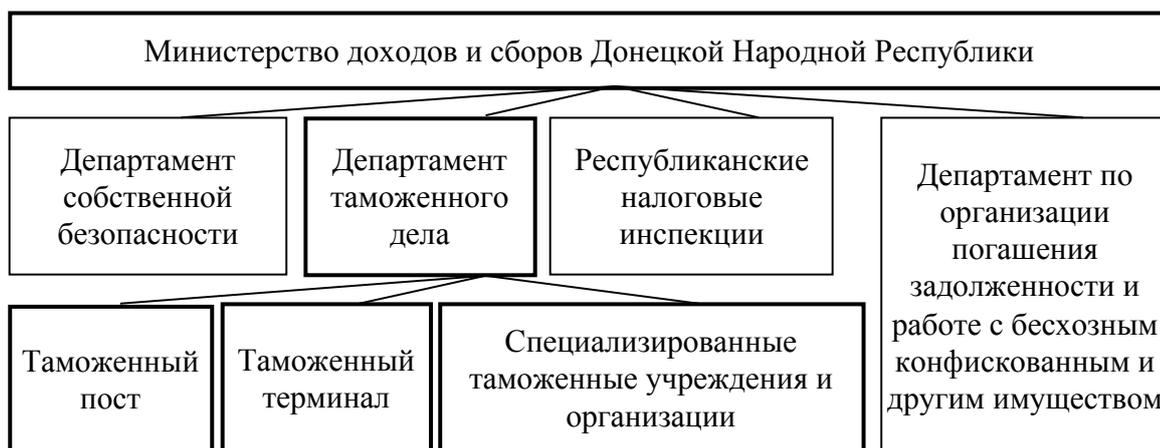


Рис. 2. Структура Министерства доходов и сборов ДНР

Таможенные органы республики представляют собой единую систему, структура которой представлена Департаментом таможенного дела республиканского органа исполнительной власти, таможенными постами и таможенными терминалами, а также специализированными таможенными учреждениями и организациями. Департамент является инструментом реализации государственной политики в сфере налогообложения и таможенного дела, выполняет функции координирования и контроля, которые направлены на деятельность таможенных органов, специализированных таможенных учреждений и предприятий-субъектов ВЭД. Основными функциями Министерства доходов и сборов ДНР являются:

контроль внешнеэкономической деятельности и таможенное регулирование;

фискальная функция;

обработка первичной таможенной информации (собирает, анализирует, обобщает информацию о нарушении законодательства в сфере таможенного дела);

прогноз тенденций развития таможенной деятельности;

разработка формы налоговых деклараций (расчётов) и отчётности;

организация работы, связанной с заказом марок акцизного сбора;

проведение мероприятий по сооружению, обустройству, содержанию и проведению ремонта пунктов пропуска для автомобильного соединения через границу ДНР;

обеспечение процессов взаимодействия с соответствующими службами по осуществлению санитарно-эпидемиологического и ветеринарно-санитарного контроля [1].

Особенностью осуществления внешнеэкономической деятельности является регулярное внесение изменений в нормативную базу, поэтому Министерство доходов и сборов ДНР проводит консультирование в соответствии с Временным Положением о налоговой системе [2]. В функции Министерства входит не только осуществление таможенного оформления, таможенного контроля и применения таможенных режимов, но и совершенствование указанных процедур, создание соответствующих условий для облегчения торговли, увеличения товарооборота и пассажиропотока через таможенную границу.

Таможенный контроль является одним из направлений деятельности таможенных органов ДНР. Реализация задач, стоящих перед таможенными органами республики по соблюдению требований, предъявляемых современными условиями, во многом зависит от процедур и методов проведения таможенного контроля.

Согласно Закону ДНР «О таможенном регулировании», таможенный контроль определяется как совокупность мероприятий, которые проводят таможенные органы в целях обеспечения соблюдения законодательства республики при перемещении товаров и транспортных средств через таможенную границу ДНР [3].

Одним из самых опасных таможенных преступлений, которое наносит значительный ущерб экономическим интересам ДНР, является контрабанда. Контрабанду принято понимать как перемещение товаров вне таможенного контроля либо пересечение таможенной границы республики обманным путём с использованием подготовленных тайников, таможенных документов или средств идентификации.

В ДНР борьба с контрабандой и выявлением правонарушений ведётся Департаментом борьбы с контрабандой и нарушениями таможенных правил Таможенной службы Донецкой Народной Республики. Данный департамент является функциональным структурным подразделением Таможенной службы ДНР, и

осуществляет деятельность по выявлению и пресечению преступлений и нарушений таможенных правил, установлению лиц, совершивших данные преступления или нарушения таможенных правил.

Правоприменительные функции таможенных органов направлены на:

- обеспечение экономической безопасности республики;
- охрану экологии и окружающей среды республики;
- защиту интересов потребителей импортируемых товаров;
- пресечение незаконного оборота наркотических средств, оружия, объектов художественного и исторического наследия (табл. 1).

Таблица 1

Предметы, относящиеся к запрещённым для ввоза в ДНР [3]

Запрещенные предметы		
Наркотические средства, психотропные вещества, их прекурсоры или аналоги, растения, содержащие наркотические средства и др.	Сильнодействующие, ядовитые, отравляющие, взрывчатые, радиоактивные вещества, источники излучения, ядерные материалы, огнестрельное оружие или его части, взрывные устройства, боеприпасы и др.	Оружие и боеприпасы (за исключением гладкоствольного охотничьего оружия и боеприпасов к нему) подлежат уголовной ответственности согласно соответствующим положениям УК ДНР.

На современном этапе подходы мошенников к перевозке контрабандного товара изменились, однако на территории ДНР преобладают классические, такие как перевозка психотропных веществ в основном происходит в теле курьера, что достаточно часто было причиной его гибели вследствие нарушения целостности упаковки.

Попытки провоза контрабанды фиксируются в специально оборудованных местах (рис. 3). Однако мировой практике известны и регулярные потоки контрабанды, перемещаемые под землёй, т.е. по туннелям. Мелкие суда, дроны, самолеты, животные, артиллерия помогают перевозить небольшие партии.



Рис. 3. Места фиксирования попыток провоза контрабанды

При обнаружении признаков контрабанды должностное лицо таможенного органа ДНР выполняет фиксированную процедуру, а именно составляет протокол и квалифицирует преступление. При этом потенциальный обвиняемый может быть задержан не более чем на 3 суток, в исключительных случаях – не более 10 суток. После чего необходимо выбрать одно из предусмотренных решений:

- о возбуждении уголовного дела;
- об отказе в возбуждении уголовного дела;
- о передаче протокола и других материалов о преступлении по подследственному.

В условиях стремительного развития техники и технологий простого визуального досмотра для выявления контрабанды уже не достаточно. Часто это кропотливая аналитическая работа и проверка происхождения многих документов или товаров, а также в компетенцию таможенных органов входит установление фактов совершения незаконных действий [3]. Исходя из вышесказанного, понятие «контрабанда» необходимо определить как законодательно запрещённое действие, которое влечёт уголовное или административное наказание.

На данном этапе мировыми таможенными органами предусмотрены следующие меры по борьбе с контрабандой:

- внедрение информационных технологий в сфере внешнеторговых операций, обмен бизнес-данными между таможенной и предприятиями, осуществляющими ВЭД;
- уведомление таможенных органов о предстоящих импортно-экспортных операциях и сроках их осуществления [4];
- внедрение механизма по снижению экономической эффективности контрабанды. Участникам ВЭД, которые имеют положительную деловую репутацию, таможенные органы присваивают особый статус для минимизации контрольных процедур;
- затруднение контрабанды, законодательными актами и решениями правительства ввести специальные этикетки и этикетки для продукции, вывозимой на внешние рынки или ввозимой из-за рубежа;
- внедрение специальных разрешительных документов на производство, экспорт, импорт, оптовую и розничную торговлю отдельными видами товаров [5].

На данный момент не все из перечисленных методов используются в ДНР в связи с отсутствием технических возможностей. Данные мероприятия направлены не просто на обнаружение объектов, спрятанных в тайнике, а подразумевают под собой целый спектр приёмов, способов, инструментов и механизмов, направленных на борьбу с контрабандой. Поэтому очень важно для ДНР акцентировать внимание на повышение технического сопровождения таможенной

деятельности. Стоит отметить, что «классическая контрабанда» при пересечении границы ДНР продолжает совершаться физическими лицами, практически полностью она выявляется таможенниками при содействии пограничников.

Стоит отметить, что Таможенные органы ДНР входят в структуру Министерства доходов и сборов ДНР, что оказывает отрицательное влияние на их эффективность. Эффект сопряжённости таможенных органов с налоговыми смешивает таможенные задачи с общими задачами фискальной службы, что ведёт к изменениям нагрузки на бизнес. Этим обуславливается возникновение побуждения к нарушению таможенного законодательства. На современном этапе становления ДНР таможенной службе не уделяется должного внимания, реформы в сфере её информационного обеспечения и кадровой комплектации не проводились с момента создания структуры Министерства доходов и сборов ДНР [6]. «Поглощение» таможенной службы налоговой – результат объединения двух служб, и, как следствие, стагнация таможни, ликвидация её основных направлений, снижение качества профессионального состава, нивелирование идеи таможенного дела и таможенной безопасности страны. На уровне исполнительной власти функции таможенной службы сводятся к взиманию таможенных платежей, а экспортный контроль и осуществление таможенного пост-аудит-контроля приобрели формальный характер. Так и борьба с контрабандой находится на уровне применения классических методов в связи с отсутствием финансирования в таможенную составляющую государственного управления.

Ситуация, в которой сейчас находятся таможенные и налоговые органы, заведомо конфликтна – начальник Таможенной службы подчинён главе Министерства доходов и сборов ДНР и, соответственно, не имеет возможности осуществлять эффективное управление своим ведомством, так как Министр принимает все управленческие решения самостоятельно. В первую очередь таможенные органы необходимо вывести в самостоятельную структуру, так как это будет эффективной антикоррупционной мерой, направленной на развитие института таможенной службы. Во многих развитых странах мира таможенная служба – это отдельный орган или относительно автономный департамент в составе министерства (например, Великобритания) [7, 8].

Эффективная работа служб по сбору поступлений не обязательно предполагает высокую степень интеграции операций налогового и таможенного ведомств. Исследования конкретных ситуаций в мировой практике показывают, что полное слияние двух институтов фактически может стать препятствием на пути повышения эффективности, что и произошло на территории ДНР. Так, всеобщее сосредоточение на операционных вопросах, обоюдное внимание к целевым группам, координация планирования служат целям улучшения эффективности и

производительности, что подтверждает необходимость разделения функционала таможенной службы и налоговой.

*Выводы по данному исследованию.* Крайне важно, чтобы правительства ясно представляли себе побудительные мотивы, лежащие за процессом слияния таможенных органов с Министерством доходов и сборов ДНР, и чтобы выбранные стратегии действий гармонично сочетались с ними. Таким образом, мировой опыт доказывает непродуктивность сосуществования таможенных органов совместно с налоговыми в составе Министерства доходов и сборов ДНР, чем и обусловлена рекомендация разделения данных структур.

Контрабанда и перемещение через таможенную границу предметов, запрещённых к свободному обращению, основная угроза для экономической безопасности государства, этим обуславливается особое внимание к таможенным органам. Автономные таможенные органы смогут уделить должное внимание внедрению инновационных методов борьбы с контрабандой, а не ограничиваться выполнением фискальной функции и таможенных правил.

#### *Список использованных источников*

1. Временное Положение о Министерстве доходов и сборов: [утв. Постановлением Совета Министров Донецкой Народной Республики от 06 октября 2014 г. № 37-8: с изменениями] [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gisnpa-dnr.ru/npa/0003-37-8-20141006/>.

2. О налоговой системе: закон Донецкой Народной Республики № 99-ИНС; принят Народным Советом 25 декабря 2015 г.: по состоянию на 26 марта 2019 г. // Официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/zakon-o-nalogovoj-sisteme-donetskoj-narodnoj-respubliki/>

3. О таможенном регулировании: закон Донецкой Народной Республики № 116-ИНС; принят Народным Советом 25 марта 2016 г. // Официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/zako-n-donetskoj-narodn-oj-respubliki-o-tamozhenom-regulirovanii-v-donetskoj-narodnoj-respublike/>

4. Науменко, С.Н. Критерии оценки эффективности деятельности таможенного брокера / С.Н. Науменко, В.А. Константинова // Устойчивое развитие национальных экономик, регионов, территориально-производственных комплексов, предприятий в условиях глобализации: сборник научных трудов международной научно-практической конференции, Донецк, 23 ноября 2021 года. – Донецк: ООО «Издательство Фолиант», 2021. – С. 164-169.

5. Долгий, В.М. Актуализация направлений противодействия нарушениям таможенных правил / В.М. Долгий, М.И. Кравченко // Наука и практика регионов. – 2022. – № 1 (26). – С. 78-87.

6. Константинова, В.А. Информационные технологии в сфере таможенного оформления ВЭД / В.А. Константинова, Е.В. Пономаренко // Эффективность национальных проектов: социально-экономические процессы, институты гражданского общества, просвещение: XX международная научно-практическая конференция, Курск, 22 апреля 2021 года. – Курск: Частное образовательное учреждение высшего образования «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса», 2021. – С. 137-139.

7. Руководство по модернизации таможенной службы / под ред. Люка де Вульфа, Хосе Б.Сокола; пер. с англ. – М. : Издательство «Весь Мир», 2007 – 328 с.

8. Братковский, М.Л. Подходы к оцениванию эффективности государственного управления / М.Л. Братковский, В.С. Козлов // Сборник научных работ. Серии «Государственное управление». Вып. 13: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 6-13.

**УДК 351/354**

**DOI 10.5281/zenodo.7390056**

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ТЕРРИТОРИИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ШЕВЧУК Н.В.,  
аспирантка кафедры менеджмента  
непроизводственной сферы  
ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ  
НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика**

Статья посвящена анализу и подготовке предложений о факторах, влияющих на эффективность осуществления государственного управления на территории Донецкой Народной Республики. Анализ практического применения существующих правовых основ обеспечения деятельности органов власти, изучение сформированного опыта организации государственного аппарата на территории РФ позволили выявить и определить наиболее актуальные предложения по повышению эффективности государственного управления на территории Республики.

***Ключевые слова:** органы государственной власти, Донецкая Народная Республика, государственное управление, эффективность управления, управленческая система*

# **IMPROVING THE EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION ON THE TERRITORY OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC**

**SHEVCHUK N.V.,  
postgraduate student of the department  
«Management  
of non-production sphere»  
SEE HPE «DONETSK ACADEMY OF  
MANAGEMENT AND PUBLIC  
ADMINISTRATION UNDER THE HEAD OF  
THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC»;  
Donetsk, Donetsk People's Republic**

The article is devoted to the analysis and preparation of proposals on the factors affecting the effectiveness of public administration in the territory of the Donetsk People's Republic. The analysis of the practical application of the existing legal foundations for ensuring the activities of government bodies, the study of the formed experience of organizing the state apparatus on the territory of the Russian Federation, allowed us to identify and identify the most relevant proposals for improving the efficiency of executive authorities on the territory of the Donetsk People's Republic.

*Keywords: public authorities, Donetsk People's Republic, public administration, management efficiency, management system*

*Постановка задачи.* Реалии существования нашего общества находятся в прямой зависимости от эффективности государственного управления и неразрывно связаны с ней. В любом обществе между государством и населением существует взаимодействие, качество и уровень которого определяется эффективностью политики в сфере управления.

Неоспоримым фактом является то, что в постсоветском пространстве нет стержневой мысли в организации эффективного государственного управления.

На территории Донецкой Народной Республики, в условиях продолжающихся активных боевых действий, проблемы социально-экономического развития, обеспечения качества жизни населения и государственной безопасности актуализируют вопросы эффективности деятельности государственных органов Республики.

Таким образом, вопрос обеспечения эффективной деятельности системы органов государственной власти на территории Донецкой Народной Республики, способной удовлетворять потребности гражданского общества, является острым, требующим рассмотрения в условиях современных вызовов.

*Анализ последних исследований.* Изучение механизмов эффективности государственного управления отражено в работах

таких учёных: Дорофиенко В.В., Измоденов А.К., Кудряшова Л.В., Кожевников С.А. и другие.

*Цели и задачи статьи.* На основе анализа правовой базы, изучения практики, сформировавшейся в Республике, и опыта Российской Федерации определить комплекс мероприятий, который будет способствовать повышению эффективности деятельности органов исполнительной власти ДНР.

*Основное содержание статьи.* Классические и универсальные определения эффективности и результативности зафиксированы в международном стандарте ISO 9000:2015 (ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»):

эффективность (efficiency): соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами;

результативность (effectiveness): степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов [1].

Эффективность менеджмента – минимальными ресурсами добиться максимальных результатов. Чаще всего понятие эффективности употребляется в финансово-экономической области управления, являющейся точной дисциплиной, которая использует формулы, числа, коэффициенты. Можно измерить эффективность управления инвестициями, капиталом, оборотными средствами, но для измерения общей эффективности управления предприятием такой подход неприемлем. Изучая общую эффективность управления предприятием, мы получим ряд показателей, одни из которых будут выражаться числами, другие выражены словесными формулировками. Эти показатели могут быть полезны только тем, кто имеет достаточный уровень опыта и квалификации в управлении и может уловить направления, тенденции и сделать общий вывод [2, с. 94].

Уже сегодня, применяя сформировавшийся опыт в Российской Федерации, мы можем увидеть, что существующие проблемы организации работы органов государственной власти, такие как несоблюдение сроков выполнения поставленных задач на уровне высшего руководства и обозначенных соответствующими документами стратегического характера, противоречивость управленческих решений разного уровня, нецелевое расходование бюджетных средств, несогласованность действий органов власти заметно снижают эффективность сложившейся системы государственного управления на территории Республики. В свою очередь, их устранение может поспособствовать повышению результативности деятельности органов власти.

В Донецкой Народной Республике, в связи с вновь сформированной системой публичной власти, осуществляющей

деятельность в правовом поле переходного периода и в условиях военно-политического противостояния, особое значение имеет вопрос относительно необходимости повышения эффективности государственного управления.

Базовым элементом управленческой системы Донецкой Народной Республики выступают органы исполнительной власти всех уровней. Именно на них возложены полномочия по внедрению и использованию механизмов управленческой деятельности в повседневной жизни государства [3].

В целом, среди относительно немалого количества существующих проблем в деятельности государственных органов ДНР можно выделить несколько наиболее насущных и типичных для большинства мировых государств. В частности, к таким проблемам относятся следующие:

1. Несогласованность органов государственной власти на разных уровнях и вследствие этого противоречивость принимаемых решений.
2. Отсутствие обоснованной аналитики, прогнозирования и планирования в процессе осуществления государственного управления.
3. Отсутствие аудита, недостаточность надзорных мероприятий системы государственного управления.
4. Различные кадровые аспекты.
5. Коррупция [4].

Остановимся на согласованном функционировании властных структур и взаимодействии государственного аппарата с населением как основополагающем механизме при осуществлении государственного управления, и обозначим указанный вопрос наиболее проблемным, требующим детального рассмотрения.

Органы исполнительной власти Донецкой Народной Республики взаимодействуют в следующих формах:

- 1) административного подчинения;
- 2) согласования и координации;
- 3) нормативного правового регулирования;
- 4) заключения договоров и соглашений;
- 5) в иных формах, возникающих в процессе государственного управления [5].

Рассмотрим некоторые практические примеры взаимодействия органов власти ДНР:

1. Взаимодействие в порядке административного подчинения. В указанной форме взаимодействуют Правительство ДНР и органы исполнительной власти ДНР согласно Закону Донецкой Народной Республики «О Правительстве Донецкой Народной Республики» [6].

2. Согласование как форма взаимодействия между органами исполнительной власти ДНР осуществляется путём согласования

проектов нормативных правовых актов согласно Закону Донецкой Народной Республики «О нормативных правовых актах» [7].

3. Нормативное правовое регулирование и координация деятельности органов исполнительной власти выражается посредством принятия соответствующих нормативных правовых актов. Примером является Постановление Государственного комитета обороны Донецкой Народной Республики от 29.04.2022 № 40. Указанным Постановлением урегулированы вопросы функционирования и деятельности республиканских органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики [8].

Также примером определения координирующей одного органа исполнительной власти над иными органами государственной власти является определение Министерства иностранных дел Донецкой Народной Республики головным в системе органов государственной власти всех уровней в области отношений с иностранными государствами, международными организациями и координирует деятельность государственных органов власти в области международных отношений и международного сотрудничества [9].

4. Примеры заключения Соглашений о взаимодействии и сотрудничестве между органами исполнительной власти ДНР отсутствуют в общем доступе. Указанное обусловлено, прежде всего, законодательством, регламентирующим, что государственные органы обязаны открыто взаимодействовать между собой, что предполагает оперативное предоставление информации в ответ на запросы, проведение и участие в совещаниях, предоставление необходимых письменных консультаций, включение соответствующих компетентных специалистов в состав рабочих групп, комиссий для рассмотрения проблемных вопросов, требующих решений со стороны государства и т.д.

При этом в целях осуществления согласованных мер по основным вопросам регулирования экономических и социально-трудовых отношений Распоряжением Правительства ДНР от 26.03.2021 № 59 заключено генеральное соглашение между Правительством и Федерацией профессиональных союзов Донецкой Народной Республики [10].

Следует отметить, что к иным формам взаимодействия, возникающим в процессе государственного управления, относится взаимодействие между органами исполнительной власти при осуществлении контроля (надзора).

Основным органом исполнительной власти, контролирующим деятельность органов исполнительной власти, является Правительство ДНР.

Надзор за деятельностью органов власти на территории Донецкой Народной Республики осуществляет Прокуратура [11].

С точки зрения действующего законодательства Республики между контролем и надзором значительной разницы нет [12, с. 11]. Основной задачей для соответствующих органов, обладающих контрольными (надзорными) функциями, является обеспечение соблюдения законности и установленных правил подконтрольным объектом.

Анализ содержания понятий «контроль» и «надзор» с управленческой точки зрения показывает различия между ними.

В системе управления контроль выполняет функцию обратной связи между результатом управления и субъектом управления, он находится внутри системы, является её элементом [13, с. 99]. Целью работы контролирующего органа является не только обеспечение законности в деятельности субъекта управления, но и рациональное использование ресурсов, эффективное функционирование системы. При этом к полномочиям надзорного органа относятся вопросы исключительно соблюдения законности и установленных правил.

Таким образом, важность контрольно-надзорной деятельности в контексте функционирования системы государственного управления Республики обуславливается тем, что с помощью неё создаются условия для реализации правовых норм в деятельности всех сторон, которые включены в процесс регулирования общественных отношений, обеспечивается режим законности, правопорядка и государственной дисциплины, а также создаются необходимые условия для эффективного механизма государственного управления. Государственный надзор (контроль) осуществляется на территории Республики с целью выявления и предотвращения правонарушений и обеспечения соблюдения законодательства как органами государственной власти, так и иными организациями.

Следует отметить, что действующее законодательство, определяющее вопросы контрольно-надзорной деятельности на территории Республики, требует определённой трансформации в связи с его несовершенством, недостаточно полной регламентацией правоотношений, возникающих как при осуществлении надзора за деятельностью органов власти, так и при осуществлении контрольных мероприятий органами исполнительной власти согласно компетенции.

В условиях активных боевых действий в ДНР и обновления кадрового состава государственных структур значительными и требующими оперативного решения являются вопросы удовлетворения населения в оказываемых услугах со стороны органов государственной власти и местного самоуправления, выстраивание диалога, активного взаимодействия и обмена информацией.

Сегодня в Республике сложилась и реализуется вертикальная модель управления, где главным потребителем (выгодополучателем) результатов деятельности государства является начальник «сверху». В то время как в горизонтальной модели в фокусе находится человек, гражданин, его интересы и потребности [14]. Горизонтальной модели чужды чрезмерная иерархизация, централизация принятия решений в одной точке, исполнение государственных функций по принципу так называемых функциональных колодцев – когда госведомство концентрируется на реализации только собственной задачи, минимально вступая во взаимодействие и коммуникацию с остальными государственными институтами и потребителями госуслуг [15].

Важным критерием, определяющим эффективность деятельности организации, является восприятие потребителем степени выполнения его ожиданий. Для достижения высокой удовлетворённости потребителя необходимо выполнять ожидание потребителя, даже если оно не установлено или не является обычно предполагаемым или обязательным [1].

При этом претензии являются показателем низкой удовлетворённости потребителя, но их отсутствие не обязательно предполагает высокую удовлетворённость потребителя [16].

Таким образом, оперативное взаимодействие между организацией, предоставляющей услуги (выполняющей работы) и потребителями, осведомлённость в проблемных вопросах и объективный подход к оценке качества предоставляемых услуг является залогом эффективной работы организации.

Примером начала оперативного взаимодействия в органах государственной власти Республики является ведение Главой Республики телеграмм-канала, где размещаются комментарии и неофициальная, однако достоверная информация по поводу наиболее острых проблемных вопросов. Так, обозначена позиция по критическому вопросу отсутствия водоснабжения в Кировском районе Донецка; указана необходимость взаимодействия местной власти и населения с учётом недопустимости нарушений, совершённых со стороны администрации Волновахского района.

Результатом работы телеграмм-канала является обратная связь с населением со стороны органов государственной власти Республики. Главой Донецкой Народной Республики освещён вопрос дисциплинарных взысканий в отношении муниципальных служащих, допустивших должностные нарушения.

Кроме того, запущен телеграмм-бот для контроля за ценами в торговых точках Республики. Одновременно в Правительстве Донецкой Народной Республики создали Штаб по ценообразованию, который

осуществляет мониторинг 106 групп товаров, включающих товары первой необходимости, одежду, топливо [17].

Результатом работы чата Главы Республики является сообщение от потребителей о фактах завышения цен на торговых точках и оперативная реакция со стороны Штаба по ценообразованию в виде мониторинговых мероприятий на соответствующих предприятиях торговли.

Указанные мероприятия являются практическим показателем информационного взаимодействия между органами государственной власти Республики и населением.

Таким образом, применение современных информационных технологий в сфере государственного управления позволит:

обеспечить оперативное взаимодействие между органами власти;  
предоставлять государственные услуги населению и организациям в электронном виде, исключая необходимость дополнительных временных и материальных затрат, а в условиях пандемии – рисков для здоровья;

организовать персональную и совместную работу со стороны аппарата органа власти.

*Выводы.* Учитывая изложенное выше, формирование эффективной системы органов государственной власти требует, прежде всего, построения отношений доверия, взаимопонимания, взаимопомощи и поддержки между государством, государственными органами и гражданским обществом, общественными организациями. На территории Республики указанное, по нашему мнению, предполагается достигнуть путём внедрения и реализации следующих мероприятий:

- повышение эффективности контрольно-надзорной деятельности органов государственной власти путём совершенствования законодательства, пересмотра методов оценки эффективности деятельности контрольно-надзорных органов с целью более широкой ориентированности на все заинтересованные общественные группы (государство, общество, бизнес).

С целью реализации настоящего предложения считаем необходимым привести в соответствие Закона Донецкой Народной Республики «О государственном надзоре в сфере хозяйственной деятельности» с Федеральным законом от 31.07.2020 № 248-ФЗ (ред. от 06.12.2021) «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2022), в частности, дополнение такими видами работы со стороны контрольных (надзорных) органов, как проведение профилактических мероприятий и следующими видами контрольных (надзорных) мероприятий [18; 19]:

1) мониторинговая закупка;

- 2) выборочный контроль;
- 3) инспекционный визит;
- 4) рейдовый осмотр;

- применение единообразного подхода в сфере взаимодействия государственной власти, обеспечение системного подхода к вопросам межуровневого взаимодействия, нормативное правовое регулирование сферы взаимодействия государственных структур путём принятия соответствующего закона. Так, в РФ действует Федеральный закон «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» от 21.12.2021 № 414-ФЗ, предусматривающий раздел, который регламентирует вопросы взаимодействия органов публичной власти в субъекте Российской Федерации [20];

- оптимизация межведомственного взаимодействия путём проработки конструктивной информационной политики, эффективной деятельности PR-служб и применения развитых информационных технологий посредством изучения общественного мнения, выявления возникающих проблем и корректировки существующих каналов коммуникации.

Главным практическим шагом в этом направлении, по нашему мнению, является внедрение на территории Республики системного подхода, как это сделано в России, а именно: информационную систему обеспечения внутриведомственного и межведомственного документооборота, предусматривающую:

ведомственную систему электронного документооборота со сквозными процессами согласования документов и контроля поручений;

межведомственный электронный документооборот;

электронный архив по хранению документов;

государственную информационную систему «Правотворчество», обеспечивающую совместную подготовку нормативных правовых актов заинтересованными органами государственной власти [21].

Первым шагом в этом направлении является участие чиновников Донецкой Народной Республики в мероприятиях по цифровой трансформации органов исполнительной власти, проводимых в Российской Федерации, создание «автоматизированного рабочего места чиновника» с целью обеспечения современной, оперативной работы госслужащих.

#### *Список использованных источников*

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» = ISO 9000:2015 Quality management systems – Fundamentals and vocabulary (IDT): национальный стандарт Российской Федерации: издание официальное: утверждён и введён в

действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 г. № 1390-ст: введён впервые: дата введения 2015 11-01 / разработан Открытым акционерным обществом «Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации» (ОАО «ВНИИС») на основе аутентичного перевода на русский язык международного стандарта. – М. : Стандартинформ, 2015. – 56 с.

2. Бабарыкин, И.И. Эффективное управление, как результат прогрессивного менеджмента / И.И. Бабарыкин, В.В. Дорофиенко // Актуальные вопросы развития современного общества сборник статей 4-ой международной научно-практической конференции: в 4-х томах – 2014. – С. 94-97.

3. Органы исполнительной власти Донецкой Народной Республики как базовый элемент управленческой системы государства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_39592013\\_67000863.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_39592013_67000863.pdf).

4. Проблемы повышения эффективности государственного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://studopedia.ru/24\\_52575\\_II-problemi-povisheniya-effektivnosti-gosudarstvennogo-upravleniya.html](https://studopedia.ru/24_52575_II-problemi-povisheniya-effektivnosti-gosudarstvennogo-upravleniya.html).

5. О системе органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики: закон Донецкой Народной Республики № 35-ИНС; принят Постановлением Народного Совета 24 апреля 2015 года: по состоянию на 16 марта 2020 г. № 35-ИНС // Официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/zakon-dnr-o-sisteme-organov-ispolnitelnoj-vlasti/>.

6. О Правительстве Донецкой Народной Республики: закон Донецкой Народной Республики № 314-ИНС; принят Постановлением Народного Совета 20 августа 2021 года: по состоянию на 26 августа 2021 г. № 314-ИНС // Официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/zakon-dnr-o-sisteme-organov-ispolnitelnoj-vlasti/>.

7. О нормативных правовых актах: закон Донецкой Народной Республики № 72-ИНС; принят Постановлением Народного Совета 07 августа 2015 года: по состоянию на 25 марта 2022 г. № 72-ИНС // Официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-normativnyh>.

8. О некоторых вопросах организации деятельности территориальных органов и самостоятельных подразделений республиканских органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики, наделённых правами юридического лица: Постановление Государственного комитета обороны Донецкой Народной Республики № 40 от 29.04.2022 // Официальный сайт Главы Донецкой Народной

Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://glavadnr.ru/postanovleniya-gosudarstvennogo-komiteta-oborony/>.

9. О координирующей роли Министерства иностранных дел Донецкой Народной Республики в проведении единой внешнеполитической линии Донецкой Народной Республики: Указ Главы Донецкой Народной Республики № 127 от 06.12.2018 // Официальный сайт Главы Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://denis-pushilin.ru/doc/ukazy/Ukaz\\_N127\\_06122018\\_ch.pdf](https://denis-pushilin.ru/doc/ukazy/Ukaz_N127_06122018_ch.pdf).

10. О Генеральном соглашении между Правительством Донецкой Народной Республики и Федерацией профессиональных союзов Донецкой Народной Республики на 2021-2022 годы: Распоряжение Правительства Донецкой Главы Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://npa.dnronline.su/2021-05-20/rasporyazhenie-pravitelstva-dnr-59-ot-26-03-2021-g-o-generalnom-soglashenii-mezhdu-pravitelstvom-donetskoj-narodnoj-respubliki-i-federatsiej>.

11. О прокуратуре: закон Донецкой Народной Республики № 243-ИНС; принят Постановлением Народного Совета 31 августа 2018 года: по состоянию на 15 сентября 2022 г. № 243-ИНС // Официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/doc/zakon/z243.docx>.

12. Измоденов, А.К. Основы государственного контроля, надзора и аудита / А.К. Измоденов, А.В. Курдюмов. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2018. – 109 с.

13. Измоденов, А.К. Контроль, надзор и аудит в системе государственного управления / А.К. Измоденов, О.Б. Франц, Л.Ф. Шайбакова // Региональные проблемы преобразования экономики – 2017. – № 9. – С. 97-104.

14. Отдельные аспекты трансформации государственного управления: процессы и качество. Аналитический обзор [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.csr.ru/uploads/2018/02/Gosupravlnie\\_Web.pdf](https://www.csr.ru/uploads/2018/02/Gosupravlnie_Web.pdf).

15. Чиновник в открытом пространстве. Как новое рабочее место меняет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: госслужбу <https://snob.ru/entry/199695/>.

16. ГОСТ Р ИСО 10004-2020 «Удовлетворённость потребителя. Руководящие указания по мониторингу и измерению» SO 10004:2018 «Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for monitoring and measuring», IDT: национальный стандарт Российской Федерации: издание официальное: утверждён и введён в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 августа 2020 г. № 580-ст: введён впервые: дата введения 2021 04-01 / подготовлен Ассоциацией по сертификации «Русский Регистр» (Ассоциация «Русский Регистр») на основе аутентичного перевода на

русский язык международного стандарта. – М. : Стандартиформ, 2020. – 34 с.

17. Виталий Хоценко: «Штаб по ценообразованию мониторит более сотни групп товаров» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: госслужбу <https://pravdnr.ru/news/vitalij-hoczenko-shtab-po-czenoobrazovaniju-monitorit-bolee-sotni-grupp-tovarov/>.

18. О государственном надзоре в сфере хозяйственной деятельности: закон Донецкой Народной Республики № 76-ИНС; принят Постановлением Народного Совета 21 августа 2015 года: по состоянию на 02 июля 2021 г. № 73-ИНС // Официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyaty/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-gosudarstvennom-nadzore-v-sfere-hozyajstvennoj-deyatelnosti/>

19. О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации: Федеральный № 248-ФЗ; принят Государственной Думой 22 июля 2020 года: по состоянию на 06 декабря 2021 г. № 408-ФЗ // Официальный сайт Президента России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45790/page/1>

20. Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации: Федеральный закон № 414-ФЗ; принят Государственной Думой 21 декабря 2021 года: по состоянию на 14 марта 2022 г. № 60-ФЗ // Официальный сайт Президента России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47393>

21. К электронному документообороту ведомств применили системный подход [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tks.ru/reviews/2022/02/21/03>

**Раздел II**  
**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КАК**  
**СОСТАВЛЯЮЩИМИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ**

**УДК 342.5**  
**DOI 10.5281/zenodo.7372289**

**ЗАРУБЕЖНАЯ ПРАКТИКА КАДРОВОЙ РАБОТЫ В**  
**ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ**

**ГОРЯЧЕВА Е.А.,**  
**канд. экон. наук,**  
**доцент кафедры теории управления и**  
**государственного администрирования**  
**ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ**  
**УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ**  
**СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ**  
**НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»,**  
**Донецк, Донецкая Народная Республика**

В статье исследованы особенности кадровой работы в органах государственной власти разных стран мира. Рассмотрен опыт зарубежных стран по отбору кадров на государственную службу, создание условий для профессионального роста должностных лиц, повышение уровня их профессиональной компетентности, процедуры оценки служащих с учётом национальных особенностей.

*Ключевые слова:* кадровая работа, органы государственной власти, культурное разнообразие, набор персонала, программы профессионального обучения

**FOREIGN PRACTICE OF PERSONNEL WORK IN STATE**  
**AUTHORITIES**

**GORYACHEVA E.A.,**  
**Candidate of Economics, Associate Professor of**  
**Department of Management Theory and Public**  
**Administration**  
**SEE HPE «Donetsk Academy of Management and**  
**Public**  
**Administration under the Head of Donetsk People's**  
**Republic»,**  
**Donetsk, Donetsk People's Republic**

The article explores the features of personnel work in government bodies in different countries of the world. The experience of foreign countries in the selection of personnel for the civil service, the creation of conditions for the professional growth of officials, the increase in the level of their professional competence, the procedures for evaluating employees, taking into account national characteristics, are considered.

*Keywords: personnel work, government departments, cultural diversity, recruitment, vocational training programs*

*Постановка задачи.* Эффективность государственной службы зависит, прежде всего, от эффективной работы органов государственной власти всех уровней и комплектования их высококвалифицированными кадрами, способными обеспечить экономическое и социальное развитие государства. Для решения этой проблемы необходимо проводить единую государственную кадровую политику, научно обосновать потребность государственных органов и их аппарата в специалистах, разработать эффективную систему подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Теоретические аспекты управления кадрами изучали такие отечественные учёные, как Т.Ю. Базаров, О.С. Виханский, В.И. Маслов, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов, М.Б. Курбатова, О.В. Ижбулатова, В.Р. Веснин, С.В. Шекшня и др. Исследованию вопросов управления персоналом, кадровой стратегии, формированием трудового потенциала посвящено значительное количество работ зарубежных специалистов: М. Армстронга, Р. Аткинсона, И. Ансоффа, Г. Беккера, Г. Десслер, А. Смита.

Таким образом, в научной литературе достаточно много работ, посвящённых управлению кадрами, тем не менее вопросы, раскрывающие состояние и характерные черты кадровой работы в органах государственной власти в мировом аспекте, не нашли должного научного обоснования.

*Актуальность.* В настоящее время человеческий капитал рассматривается как один из основных активов современной организации. Постоянные инвестиции в развитие человеческих ресурсов приносят много пользы и прибыли. Благодаря такому подходу область управления человеческими ресурсами всё больше развивается, определяя цели, методы и задачи, стоящие перед современными организациями.

*Цель статьи* – изучение теоретических основ кадровой работы и особенности её практической реализации в разных странах мира.

*Изложение основного материала исследования.* Кадровую работу можно рассматривать как совокупность мероприятий по профессиональной подготовке и переподготовке, отбора и расстановки кадров, отвечающих требованиям общегосударственной кадровой стратегии, задачей соответствующих органов власти.

Трансформационные изменения в обществе выдвигают к государственному управлению новые требования. Это касается и системы государственной службы, от которой зависит решение

социально-экономических проблем страны, региона, города.

В то же время эффективность государственной службы в значительной степени зависит от чётко построенных технологических процедур управления кадровыми процессами в органах власти.

Так, М. Карпа считает, что на любом уровне реализации кадровой политики (государственном, региональном или местном) происходят следующие основные кадровые процессы: разработка концепции государственной кадровой политики; определение средств кадрового обеспечения; формирование и реализация целевых кадровых программ; выполнение планов работы с кадрами и кадровых программ; реализация основных кадровых программ; разработка стратегии подбора кадров; отбор кадров для замещения должностей; процессы расстановки кадров; процессы приёма и увольнения персонала; профессиональное образование, подготовка, возможность повышения квалификации, компетентности; разработка и воплощение стандартов квалификации работников; идентификация кадрового состава по показателям (пол, возраст, уровень образования, опыт работы и т.д.); осуществление контроля над результатами труда (оценка, аттестация и т.д.); стимулирования труда; разработка подходов управления на основе индивидуальных качеств работников; подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров; формирование и эффективное использование кадрового резерва; меры по повышению престижности работы в органах государственной власти; оценка эффективности работы кадров органов государственной власти; чёткое распределение функций, задач и ответственности за их осуществлением; меры по предотвращению коррупционных действий и т.д. [5, с. 78].

Одна из причин, спровоцировавших кризисные явления в государственном управлении в ДНР, кроется в слабости современной системы управления и обусловлена следующими основными факторами: количественные и качественные потери кадрового потенциала; низкий уровень профессионализма; высокая текучесть кадров государственной службы; безответственность; коррумпированность; низкий общий уровень культуры; недостаток патриотизма [1].

В этот перечень, считает М. Осийчук, можно добавить и проблемы реализации государственной кадровой политики, в частности:

- ослабление контроля и требовательности к управленческим кадрам;
- отставание развития правового обеспечения борьбы со злоупотреблениями работников аппарата государственного управления;
- низкий уровень мотивации и социальной защиты государственных служащих;
- недостаточный уровень организационной культуры;

- несовершенство нормативно-правовой базы, регулирующей сферу государственной службы в целом и кадровой политики в ней в частности;

- устаревшие технологии и механизмы реализации государственной кадровой политики, недостаточный уровень их теоретической разработки в научной литературе;

- отсутствие целостной системы управления персоналом предусматривает определяющую и стратегическую роль работников кадровых служб в управлении человеческими ресурсами на государственной службе;

- необходимость всестороннего изучения и внедрения лучшего отечественного и зарубежного опыта формирования служб (подразделений) по реализации государственной кадровой политики [3, с. 116].

Обращение к опыту стран, успешно преодолевших переходный период, позволит определить наиболее приемлемые направления дальнейшего развития государственной службы в ДНР в соответствии с европейскими стандартами.

Анализируя пути модернизации государственной службы в зарубежных странах, отметим, ещё более 20 лет назад Д. Осборн и Т. Геблер в работе «Перестройка правительства» сформулировали десять правил, которые считаются классическими и обеспечивающими успех административной деятельности, а именно:

- стимулирующее управление: регулировать, а не руководить;

- управление, сосредоточенное на интересах общества: уполномочивать, а не слушать;

- конкурирующее управление: использование конкуренции в системе организации административных услуг;

- управление, руководимое собственной миссией: перестройка организаций, что руководствуются правилами и нормами;

- управление, ориентированное на результат: приоритетность обеспечения результата, а не административного процесса и самоцельного соблюдения установленных правил;

- управление, ориентированное на потребителя: первичны потребности потребителя, а не бюрократии;

- добропорядочное и бережное управление: сохранение и приумножение благ вместо их расточительства;

- предусмотрительное управление: профилактика вместо терапии;

- децентрализованное управление: командная работа вместо иерархического подчинения;

- рыночное управление: последовательные изменения на рыночных принципах.

Важными составляющими изучения зарубежной практики

является обеспечение органов государственной службы подготовленными кадрами на основе открытых и прозрачных конкурсных процедур; опыт профессиональной адаптации и продвижения должностных лиц по служебной лестнице; механизмы оценки деятельности государственных и муниципальных служащих и др.

Внедрение принципов равного доступа всех желающих работать на профессиональной основе, начало открытого конкурсного отбора стали в зарубежных странах решающими факторами создания прозрачной и высокоэффективной государственной службы.

Зарубежные правительства внедряют на государственной службе методы работы в частном секторе, а именно: бригадный характер работы в процессе принятия решения, оценка качества выполнения служебных обязанностей, уменьшение количества уровней управления, определение материального поощрения должностных лиц в соответствии с количеством, качеством и сложностью выполняемой работы.

В Японии введена практика, когда назначение на должность осуществляется по результатам вступительных экзаменов, участие в которых могут принять все желающие после обнародования в СМИ объявления о времени и месте их проведения.

Отметим, что любой орган власти заинтересован в том, чтобы обеспечить высококвалифицированный состав работников.

Как утверждает М. Капинус, для большинства стран, прежде всего с переходной экономикой, обычным является движение рабочей силы из государственного в частный сектор. Однако существует потребность в увеличении обратного движения – из частного сектора в государственный. Привлечение высокопрофессиональных работников и менеджеров из частного сектора является проблемным, прежде всего из-за низкого уровня вознаграждения государственным служащим.

Вследствие приближения законодательства о государственной службе к общему трудовому праву разница в условиях трудоустройства между государственным и частным сектором постоянно уменьшается. Этим повышается мобильность рабочей силы, что является весомым фактором её развития и увеличения организационной компетентности, а также играет важную роль в мотивации работников. Традиционные нормы, по которым государственным служащим гарантировалась пожизненная занятость, пересматриваются в пользу унификации подходов к найму работников в частном секторе. Долгосрочные трудовые соглашения перестают быть распространёнными. Государственные служащие нанимаются на работу по краткосрочным контрактам без гарантии дальнейшей занятости в государственной гражданской службе [4, с. 31].

В США проведение экзаменов на должности государственной службы состоит из трёх этапов: проведение проверки общей интеллектуальной подготовленности кандидата по истории и государственному устройству страны, экономике, географии, праву, международным отношениям; определения способности кандидата свободно выражать свои взгляды на английском языке; проведения проверки профессиональных качеств и коммуникационных способностей, умения действовать в различных ситуациях.

Чрезвычайно актуальной в зарубежных странах возникает сейчас проблема постоянного повышения уровня профессиональной компетентности должностных лиц.

На сегодня в мире существуют различные системы подготовки государственных служащих, особенности построения которых зависят от многих факторов. Например, в унитарных государствах доминируют тенденции централизованной подготовки государственных служащих, в федеральных – обучение в значительной степени децентрализовано.

Система обучения зависит от типа государственной службы – карьерной (Европа) или контрактной (Северная Америка) [2].

Во Франции подготовкой государственных служащих занимается Национальная школа управления, формирование высших кадров муниципальной службы находится в компетенции Национального института территориальных исследований, а обучение государственных управленцев среднего звена осуществляют пять региональных институтов государственного управления.

Во Франции каждого выпускника после окончания указанной школы (института) уже ждёт должность другой категории. Кроме того, проводится рейтинг слушателей и зависимо от места в нём выпускнику предоставляется право самому выбирать должность.

Такой подход к обучению государственных служащих и их трудоустройства считаем полезным и целесообразным для внедрения, ведь он повысит мотивацию отечественных государственных служащих получать специальное образование в сфере государственного управления [4, с. 35].

В Польше главным учебным заведением в системе подготовки должностных лиц является Национальная школа государственного управления, в которой студенты учатся в течение 1,5 лет, а после её успешного окончания выпускников обеспечивают работой в органах власти, они обязаны отработать не менее пяти лет. Подготовка специалистов для работы в органах власти осуществляется и в негосударственных высших школах государственного управления.

Подготовка должностных лиц в Греции возложена на Национальный центр государственного управления и местного самоуправления, где осуществляется профессиональное обучение

служащих, работающих в различных сферах государственного сектора, и должностных лиц местных правительств, которые работают на выборных должностях.

Федеральная академия государственного управления Министерства внутренних дел Германии проводит повышение квалификации государственных служащих федеральных органов власти, обучение новых государственных служащих, повышение квалификации высших руководящих кадров, а также предоставляет консультативные услуги по подбору, оценке и карьерному продвижению персонала.

Важное место в подготовке должностных лиц принадлежит Федеральной высшей школе государственного и муниципального управления и соответствующим земельным высшим школам. Таким образом, базовая подготовка, профильное образование, курсы переподготовки и повышения квалификации – все эти этапы в Германии объединены в единую систему карьерного и профессионального роста.

Швейцарская школа государственного управления готовит студентов и аспирантов для работы на высоких должностях в органах государственного управления по таким направлениям: государственное управление и маркетинг; государственная политика Европы; государственные финансы; государственное управление и политические институты страны; оценка государственной и местной политики; государственная экологическая политика; государственная политика и человеческие ресурсы; социальная политика; государственное управление и информационные системы.

В США процедуры конкурсного замещения должностей, продвижения по службе на основе экзаменов и ежегодная аттестация стимулируют государственных и муниципальных служащих постоянно повышать свой профессиональный уровень.

В стране отсутствует учреждение, которое бы обеспечивало единый подход к подготовке должностных лиц. Так, обучение специалистов для работы в высших органах власти осуществляют Школа государственного управления им. Дж. Кеннеди Гарвардского университета, Высшая школа государственной службы имени Вагнера Нью-Йоркского университета, Школа городских и государственных дел Техасского университета в Арлингтоне и др.

Обучение руководителей государственных органов среднего и высшего звеньев поручено Вашингтонскому институту управления, Институту государственной политики, Профессиональному институту государственной политики и Американской ассоциации управления.

Канадская школа государственной службы занимается базовой подготовкой государственных служащих, повышением квалификации на должности высших руководящих кадров, предоставлением

консультативных услуг органам государственной власти и научно-методической поддержкой лиц, занимающих руководящие должности в правительственных учреждениях, осуществлением оценивания знаний и результатов деятельности государственных служащих.

Введение мотивации через карьерный рост в зарубежных странах позволяет удовлетворять потребности должностных лиц по повышению по службе.

Так, во Франции с момента поступления на государственную службу чиновник примерно знает своё профессиональное будущее: максимум через три года, независимо от оценки работы, повышается его эшелон (ранг). С целью планирования карьеры государственных служащих во Франции введена «таблица по продвижению», запись к ней проводится по инициативе служащих в зависимости от оценки работы и внутреннего конкурса [1].

Интересным представляется опыт Германии по карьерному росту, где предполагается подготовительная служба и испытательный период, во время которого служащий не может быть повышен в должности. Обычно служебный рост происходит по результатам сданных экзаменов.

Японские законы формально закрепляют за каждым государственным служащим право на повышение в должности. Конкурсные экзамены проводит Совет по делам персонала, которые ежегодно организуются для государственных служащих обычной категории. Однако имеют место определённые ограничения для претендентов на руководящие должности.

Основным критерием является наличие соответствующего образования. При этом успешная сдача экзаменов не гарантирует назначение на должность, поскольку решение о назначении принимается по завершении испытательного срока в течение шести месяцев [2].

В большинстве зарубежных стран не ограничиваются только периодическим проведением аттестации, а проводят ежегодную оценку деятельности должностных лиц по итогам выполнения планов работы за год. Указанная форма стимулирует рост квалификации работников, развитие их инициативы и творческой активности.

Аттестация и оценка персонала органов власти в зарубежных странах предусматривает жёсткую регламентацию и формализацию всех этапов и процедур, и в первую очередь самих форм оценки, обеспечения соответствующими инструкциями.

Так, основным процессом аттестации должностных лиц в Великобритании является заполнение ими отчётной анкеты, состоящей из личных данных, цели и описания работы за прошлый и следующий год, предложений по повышению уровня квалификации, детализации и

оценки личных качеств, оценки возможностей служебного роста, мысли человека, которая утверждает отчёт аттестуемого.

В США во время проведения ежегодной оценки деятельности гражданские служащие отчитываются о реализации поставленного перед ними в начале года рабочего плана и представляют письменный отчёт определённой формы.

В случае невыполнения части задач служащий имеет право на объяснение обстоятельств, которые стали ему помехой. Результаты такой оценки служат основой для принятия решения по дальнейшему продвижению лица по службе или увольнение с должности или применения определённого вида наказаний.

*Выводы по проведенному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении (по данной проблеме).* Таким образом, важную роль в повышении эффективности деятельности органов власти в зарубежных странах играют умело построенные технологии управления кадровой работой. Рассмотренный опыт зарубежных стран по отбору кадров на государственную службу, создание условий для профессионального роста должностных лиц, повышение уровня их профессиональной компетентности, процедуры оценки служащих с учётом национальных особенностей может быть введенным в деятельность отечественных органов государственной власти.

Для совершенствования отечественной процедуры аттестации государственных служащих, должностных лиц местного самоуправления и приведения её в соответствие с европейскими стандартами целесообразно воспользоваться указанным опытом.

#### *Список использованных источников*

1. Винокурова, А.Ю. Кадровый потенциал государственной и муниципальной службы / А.Ю. Винокурова // Актуальные проблемы права: материалы III междунар. науч. конф. – М. : Буки-Веди, 2020. – С. 151-155.

2. Гриненко, Т.Г. Государственная служба: проблема управления кадровым резервом/ Т.Г. Гриненко, К.О. Евдокимова // Научные труды Северо-Западного института управления. – 019. – Т. 6. – № 4 (21). – С. 195-220.

3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : КноРус, 2021. – 368 с.

4. Нечипоренко, В.С. Кадровая политика в государственной гражданской службе: формирование состава, структуры и отношений с обществом: монография / В.С. Нечипоренко, Т.О. Шкелёва. – Саратов : Научная книга, 2020. – 192 с.

5. Охотский, Е.В. Управление персоналом государственной службы: учебно-методическое пособие / Е.В. Охотский. – М. : РАГС, 2019. – 536 с.

УДК 316.3

DOI 10.5281/zenodo.7379617

## ПОЛИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ

**ГРИГОРЬЕВ А.Н.,**

**канд. экон. наук, доцент, профессор РАЕН,  
кафедра финансов и экономики**

**Филиал РАНХиГС при Президенте РФ в  
Великий Новгород, Российская Федерация**

**КАДОЧНИКОВ А.Н.,**

**канд. физ.-мат. наук, доцент,  
профессор кафедры государственного и  
муниципального управления,**

**ГАО ВО ЛО «Ленинградский государственный  
университет имени А.С. Пушкина»,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация**

**ШУТОВ Р.А.,**

**преподаватель кафедры государственного и  
муниципального управления**

**ГАО ВО ЛО «Ленинградский государственный  
университет имени А.С. Пушкина»,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация**

В статье, посвящённой интерпретации результатов социологического исследования пользователей социальных сетей и распространения пользовательской активности в социальных сетях, рассматриваются проблемы участия пользователей в общественной политической дискуссии, рассматривается появление феномена самоцензуры при отражении и медиатизации общественно-значимых проблем и выражения социальных позиций в отношении тех или иных общественно значимых тем. В статье на примере интерпретации социологических данных США анализируются проблемы функционирования социальных сетей, свободы слова в социальных платформах, активности информационной поддержки и массмедийной политической повестки. Анализ позволяет говорить о всё возрастающем влиянии социальных сетей в жизни современного общества.

*Ключевые слова:* социальные сети, интернет-социология, политическое участие, общественное мнение

## POLITICAL ANALYSIS OF SOCIAL NETWORKS

**GRIGORIEV A.N.,**  
**Candidate of Economics, Associate Professor,**  
**Professor of the Russian Academy of Natural**  
**Sciences, Department of Finance and Economics**  
**Branch of the RANEPА under the President of the**  
**Russian Federation in Veliky Novgorod;**  
**Veliky Novgorod, Russian Federation**

**KADOCHNIKOV A.N.,**  
**Candidate of Physical and Mathematical Sciences,**  
**Associate Professor, Professor of the Department of**  
**State and Municipal Administration,**  
**Saint Petersburg, Russian Federation**

**SHUTOV R.A.,**  
**Lecturer at the Department of State and Municipal**  
**Administration of the State Autonomous Okrug of**  
**the Leningrad Region «Leningrad State University**  
**named after A.S. Pushkin»**  
**Saint Petersburg, Russian Federation**

The article, devoted to the interpretation of the results of a sociological study of users of social networks and the spread of user activity in social networks, examines the problems of user participation in public political discussion, considers the emergence of the phenomenon of self-censorship in the reflection and mediatization of socially significant problems and the expression of social positions in relation to certain public significant topics. Using the example of the interpretation of US sociological data, the article analyzes the problems of the functioning of social networks, freedom of speech in social platforms, the activity of information support and the mass media political agenda. The analysis allows us to talk about the ever-increasing influence of social networks in the life of modern society.

***Keywords:** social networks, Internet sociology, political participation, public opinion*

***Введение.*** Актуальность исследований обусловлена ролью социальных сетей в современном обществе, которое зачастую приобретает характеристики «пост- пост-индустриального», «информационного общества». В теории политического анализа исследователи Д. Марч и В. Райкер [17] были известны тем, что задавали вопрос в отношении содержания и объекта политического анализа: «какова сила власти?» Политологи ответили на этот вопрос не стремлением провести дополнительные исследования обладателей богатства и политического статуса, а изложением моделей структуры власти, применимых к политическим системам, как национальным, так и местным. Р. Даль выдвинул определение власти как причинно-следственной связи в ходе своего эмпирического опровержения модели

правлящей элиты [17]. Автор был среди тех, кто описывал власть, описывая характеристики и деятельность элитной группы, чьё фактическое осуществление власти обычно оставалось незамеченным. Такие учёные, как Р. Даль, стали известны как утверждающие *плюралистическую* модель власти, находя власть фрагментированной между различными сферами и областями, в отличие от концентрации власти в рамках одной элиты. Такие учёные, как Д. Эдельман, М. Макконнелл и Д. Лоуи согласились с мнением Р. Даля в том, что политическая власть в США фрагментирована, но утверждали, что стабильные, нерепрезентативные элиты часто контролируют политику в определённых сферах власти [17]. В исследованиях Джеймса К. Уилсона и Джека Уокера обнаруживается, что, хотя власть в конкретных рамках политики обычно дифференцирована, она, тем не менее, разделяется многими организованными группами интересов, политиками и правительственными учреждениями, которые даже в узко определённых сферах политики стабильные, и контролирующие элиты встречаются редко.

Модель «власть как причинно-следственная связь» разрабатывалась в США с 1953 по 1975 год, но, учитывая большие трудности в сборе таких данных, политологи редко проводили подробные исследования, а вместо этого анализ политической власти продвигался с разработкой только что приведенных моделей государственной политики. Учёные не видели необходимости беспокоиться о возможной критике за игнорирование властных основ богатства и политического, социального статуса и продолжали проводить тематические исследования по разработке политики, следуя примеру Даля. Относительно простых эмпирических методов, предполагающих власть как причинно-следственную связь, было достаточно для генерации интересных моделей структуры власти, но, возможно, потребуются более сложные методы для разрешения разногласий между различными школами анализа политической власти.

Изучение политической власти развивалось удовлетворительно со времени основополагающей статьи Г. Саймона в 1953 году, но остаётся большая теоретическая трудность – проблема *гегемонии* [17]. Подобные авторы подчёркивают большую важность власти для определения того, какие вопросы стоят на политической повестке дня политической системы.

Теоретики публичной власти Бахрах и Барац [4] утверждали, что существует «два лица власти», одно из которых является властью над формированием политических вопросов, а другое – открытая публичная деятельность, изучаемая Далем. Выступая за понимание гегемонии, Антонио Грамши утверждал, что капитализм сохранил свою политическую власть через социализацию людей в поддерживающихся

ценностях и нормах, а также через деятельность «буржуазного правительства». Социальные ценности формируют предпочтения акторов в их поисках политической власти, но как учёный может делать эмпирические заявления об одном наборе ценностей, вытесняющих, возможно, сотни мыслимых альтернативных систем ценностей?

Это, по-видимому, предполагает всеобъемлющую теорию социальных отношений. Гегемонию можно отличить от *силы ожидаемых реакций*, власти, осуществляемой, когда В предвосхищает намерения А и действует в соответствии с ними, возможно, опасаясь издержек открытого принуждения А. Брунс и Хайфилд [4] утверждают, что структура публичной сферы в социальных сетях основана на многих микросферах, соединённых пользователями, которых они называют «мостами». «Мосты» – это пользователи, которые соединяют разные группы, помогая распространять среди них новую информацию.

В социальных сетях, структурированных как поляризованные толпы, присутствие этих «мостов» встречается редко, что имеет тенденцию ограничивать поток новой информации внутри групп. Отсутствие противоречий в политических дискуссиях, как правило, приводит к тому, что люди с более отрицательными аргументами и с трудностями сталкиваются с различными точками зрения при их взаимодействии как пишут Возжачк и Мутц [15]. Таким образом, фрагментированные коммуникации в социальных сетях могут быть связаны с поляризованной структурой сетей и обществ, отмечает Футчс [8]. Показывают Возжачк и Мутц [5], Брундидж [10], что люди чаще подвергаются воздействию однородного контента в политических группах. Это означает, что политические дискуссии с большей вероятностью приведут к фрагментарным взаимодействиям и поляризации.

В дискуссиях в социальных сетях лидеры политических мнений, как правило, укрепляют однородные идеи в поляризованных группах. На сетевую и политическую журналистику влияют фрагментарные дискуссии, поскольку отдельные исследования показали, что видимость новостных агентств ограничена поляризованными группами, и во многих случаях новостные агентства втягиваются внутрь групп из-за действий пользователей по упоминанию и ретвиту их, отмечают данный факт Алкотт и Генцков [1], Алвас [2], Фласман и Гоэл [7] и др. Эти поляризованные группы могут демонстрировать более сильные и более экстремальные политические позиции, а акторы становятся заключёнными в ложные установки (эхо-камеры), которые укрепляют их собственные политические убеждения.

Однако важно то, что эти информационные потоки, искусственно искажённые в этих группах, могут представлять ложное восприятие консенсуса, тем самым создавая искусственную поддержку

политических нарративов, хотя некоторые из них могут быть, например, фейковыми новостями [3].

Кроме того, поляризованные группы создают пространство, где предвзятые выводы, основанные на мотивированных рассуждениях, как правило, подтверждаются и подкрепляются другими пользователями, такими как лидеры мнений. Поляризованные социальные структуры могут повлиять на то, как социальные субъекты могут получить доступ к социальному капиталу и мобилизовать его. Поскольку они ограничивают доступ к информации, они также уменьшают ценность, которую социальные сети создают и распространяют. Кроме того, социальный капитал может быть даже использован для углубления поляризации этих сетей в политических дебатах.

*Целью статьи* является выявление трендов влияния социальных сетей в формировании политической повестки дня, социологической оценки динамики социальных сетей в информировании граждан.

*Основной материал исследований.* Исследовательскому политологическому сообществу давно стало ясно, что готовность людей обсуждать политические вопросы зависит от их доступа к новостям и от социального климата для обсуждения.

Исследования Пью Центра в США относительно откуда граждане США берут информацию о дебатах вокруг разоблачений Сноудена обнаружили, что социальные сети не являются обычным источником новостей для большинства американцев [10]. Традиционные источники новостей вещания были, безусловно, наиболее распространёнными источниками. Напротив, социальные сети (Facebook и Twitter) были наименее известными источниками новостей по этому вопросу [10].

- 58% всех взрослых получили хоть какую-то информацию на эту тему из телевидения или радио;
- 34% получили хотя бы некоторую информацию из онлайн-источников, помимо социальных сетей;
- 31% получили хоть какую-то информацию от друзей и семьи;
- 19% получили хоть какую-то информацию из печатной прессы;
- 15% получили хоть какую-то информацию в Facebook;
- 3% получили хоть какую-то информацию из Твиттера.

Глядя только на тех американцев, которые используют Facebook или Twitter, 26% пользователей Facebook и 22% пользователей Twitter сообщили, что они получали хотя бы некоторую информацию о правительственной программе наблюдения на этих платформах.

Данные из отчёта Pew Research Center за 2013 год, проведенного за тот же период времени, что и следующий опрос, показали, что 47% пользователей Facebook и 52% пользователей Twitter используют эти платформы для просмотра новостей. Одно из объяснений различий в

результатах, вероятно, связано с тем, что в этом опросе спрашивали об одной публичной проблеме, в то время как другой опрос Pew Research включал более широкие типы новостей, включая развлечения, спорт и политику [10].

Можно ожидать, что пользователи интернета в целом и пользователи социальных сетей в частности с меньшей вероятностью полагаются на традиционные медиа-источники для получения новостей по политическим вопросам, потому что у них есть альтернативные источники. Но для пользователей интернета в целом и для большинства пользователей социальных сетей верно обратное. Анализируя демографические характеристики, обнаруживаем: пользователи интернета чаще, чем те, кто не пользуется, узнают новости о слежке по телевидению и радио. Интернет-пользователь в США в 1,63 раза чаще получает хотя бы небольшие новости о разоблачениях Сноудена и АНБ по радио и телевидению, чем пользователь, не пользующийся интернетом.

Пользователи Твиттера с большей вероятностью узнают новости о слежке по телевидению и радио. Типичный пользователь Твиттера (тот, кто пользуется сайтом несколько раз в день) в 2,25 раза чаще получает новости по этому вопросу через телевидение и радио, чем интернет-пользователь, не использующий эту платформу, и в 3,67 раза чаще, чем обычный пользователь, не интернет-пользователь [10].

Типичный пользователь Instagram (тот, кто пользуется сайтом несколько раз в день) в 2,46 раза чаще получал теле- и радионОВОСТИ на эту тему по сравнению с интернет-пользователем, не использующим Instagram, и в 4,02 раза чаще, чем пользователь, не подключённый к интернету.

Это контрастирует с ситуацией, которая применяется к пользователям некоторых других платформ социальных сетей [10]:

- типичный пользователь Pinterest (который пользуется сайтом пару раз в неделю) в 0,92 раза реже получает новости о правительственной программе слежки с телевидения и радио по сравнению с интернет-пользователем, который не использует эту платформу, но у него по-прежнему в 1,51 раза больше шансов получить новости по телевидению и радио, чем у тех, кто не пользуется интернетом;

- точно так же тот, кто использует социальную сеть LinkedIn пару раз в неделю, в 0,87 раза реже получает новости по этому вопросу с телевидения и радио по сравнению с интернет-пользователем, который не использует LinkedIn, но всё же в 1,41 раза выше, чем для пользователя, не пользующегося интернетом.

Хотя некоторые социальные сети, кажется, диверсифицируют спектр интересов традиционных медиа-источников, в целом этот

эффект относительно невелик. Тот, кто использует несколько сайтов социальных сетей на обычном уровне использования – Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest и LinkedIn – примерно в 8 раз чаще, чем пользователи, не пользующиеся интернетом, и в 5 раз чаще, чем пользователи интернета, которые не используют социальные сети.

По большей части пользователи социальных сетей в США получали новости не через социальные сети, а через телевидение и радио. С учётом других факторов использование интернета и социальных сетей не учитывает разницы в использовании печатной прессы для поиска информации по теме правительственной программы наблюдения за пользователями интернет. Интернет-пользователи, в том числе те, кто использует платформы социальных сетей Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest и LinkedIn, с такой же вероятностью, как и все остальные, используют печатную прессу для получения новостей о правительственной программе наблюдения.

Предыдущие исследования показали, что, когда люди решают, говорить ли о проблеме, они полагаются на референтные группы – дружеские и общественные связи – и взвешивают свою позицию и мнение по отношению к этим группам, прежде чем высказываться в свободной обстановке. Другие факторы также играют роль в готовности людей обсуждать проблемы. Анализируемые результаты исследования показывают, что если пользователи проявляли большой интерес к теме разоблачений Сноудена и АНБ, придерживались твёрдого мнения и чувствовали себя знающими об этом, они, как правило, с большей готовностью присоединялись к дискуссии эту тему.

Когда в новостях появляется новая, потенциально важная проблема, те, кто чувствует себя хорошо осведомлённым, как правило, проявляют большую готовность к разговору, взаимодействию и дискуссии. Действительно, чувство осведомлённости в этом вопросе повышало вероятность того, что кто-то захочет присоединиться к разговору о правительственной программе наблюдения во всех исследованных условиях.

В опросе респондентов попросили сообщить, насколько хорошо они осведомлены о дебатах вокруг «государственных программ, направленных на сбор информации о звонках людей, электронных письмах и другом онлайн-общении». Около 54% респондентов сообщили, что они чувствуют себя хорошо или в некоторой степени осведомлёнными о государственных программах наблюдения, а 45% респондентов заявили, что они мало или совсем ничего не знают по этой теме.

По сравнению с теми, кто не чувствовал, что у них есть какие-либо знания по теме, те, кто назвал себя «очень хорошо осведомлёнными», в 2,68 раза чаще присоединялись к разговору на

публичном собрании, в 3,19 раза чаще на рабочем месте, в 2,01 раза чаще с друзьями в ресторане, в 1,79 раза чаще за ужином с семьёй и в 2,36 раза чаще на Facebook.

Однако по другим видам отношений ответы респондентов разошлись значительно:

- 96% респондентов, состоящих в браке или живущих с партнёром, сообщают, что знают мнение своего партнёра;
- 88% респондентов сообщили, что знают мнение своих близких друзей;
- 87% респондентов считают, что знают мнение членов своей семьи;
- 80% работающих респондентов сообщили, что знают мнение своих коллег;
- 62% респондентов считают, что знают мнение своих соседей по этому вопросу.

Осведомлённость респондентов о мнении подписчиков на свои страницы в социальных сетях, как правило, ниже, чем в большинстве других типов отношений [10]:

- 76% пользователей Facebook считают, что знают мнение людей в своей сети;
- 68% пользователей Twitter считают, что знают мнение тех, кто за ними следит.

Интересно, что пользователи социальных сетей чаще, чем другие, сообщают, что им известны мнения разных людей в их жизни:

- 93% респондентов пользователей Twitter и 90% респондентов пользователей Facebook говорят, что знают мнение членов семьи по вопросу о Сноудене и АНБ. Это сопоставимо с 82% респондентов пользователей, не пользующихся интернетом, и 84% респондентов пользователей интернета, которые не используют социальные сети;
- 94% пользователей Twitter и 91% пользователей Facebook говорят, что знают мнение своих близких друзей по теме Сноудена и АНБ. Это сопоставимо с 82% пользователей, не пользующихся интернетом, и 85% пользователей интернета, которые не используют эти сайты социальных сетей;
- 66% респондентов пользователей Facebook и 71% респондентов пользователей Twitter отмечают, что знают мнение своих соседей о правительственных программах наблюдения. Это сопоставимо с 60% интернет-пользователей, которые не являются пользователями социальных сетей.

Важнейший вопрос, влияющий на то, захочет ли кто-то обсудить дискуссионную публичную тему, – это степень, в которой говорящий чувствует, что его или её взгляды совпадают с мнением его аудитории. Некоторые исследования показали, что люди склонны общаться с теми,

кто разделяет их мнение [7]. То есть, даже если широкое общественное мнение может разделиться по какому-то вопросу, люди с большей вероятностью поверят в то, что их знакомые поддерживают их позицию по этому вопросу. Отчасти это сходство является результатом склонности людей общаться с себе подобными; некоторые являются результатом влияния лидеров общественного мнения; а некоторые являются результатом склонности людей предполагать большее согласие, чем это есть на самом деле [11].

Интерпретация результатов исследования показывает, что у людей разные представления о том, насколько они согласны с близкими родственниками и друзьями, по сравнению с менее близкими людьми, в том числе на их страничках в сетях Facebook и Twitter [10]. Кроме того, чем более социально отдалена аудитория, тем больше вероятность того, что респонденты не знали взглядов своей потенциальной аудитории.

86% тех респондентов, кто состоит в браке или живёт с партнёром, считают, что взгляды их супругов/партнёров «в основном» или «отчасти» совпадают с их взглядами на разоблачения Сноудена и АНБ. 74% всех взрослых респондентов считают, что их близкие друзья «в основном» или «отчасти» согласны с их взглядами на разоблачения Сноудена и АНБ. 70% всех взрослых респондентов считают, что члены их семей «в основном» или «отчасти» согласны с их взглядами на разоблачения Сноудена и АНБ.

К ним относятся члены семьи, которые не являются супругами или партнёрами. 64% работающих считают, что их коллеги согласны с их позицией в отношении государственной программы наблюдения. 63% пользователей Facebook считают, что подписчики на их страницах в сети Facebook «в основном» или «в некоторой степени» согласны с их взглядами на разоблачения Сноудена и АНБ. 56% пользователей Твиттера считают, что люди, которые следят за ними в Твиттере, «в основном» или «в некоторой степени» согласны с их взглядами.

Во многих случаях не совсем понятно, насколько люди подвергают себя самоцензуре в ответ на такое социальное давление. Некоторые исследования показали, что уровень самоцензуры на Facebook очень высок. Одно исследование показало, что люди в Facebook начинают писать, но в конечном итоге не делятся 33% постов и 13% комментариев.

Эта самоцензура была описана как реакция на «крах контекста», то есть люди решают не делиться контентом, который представляет личный интерес, но вряд ли понравится аудитории социальных сетей, которая фокусируется на узких темах.

Однако возможна и иная причина. Некоторая самоцензура может быть результатом ощущения, что подписчики в социальных сетях могут возражать или не соглашаться с их мнением. Другими словами,

пользователь может знать, что контент имеет отношение к некоторым подписчикам, но решить не делиться им в социальных сетях, опасаясь вызвать разногласия среди своих подписчиков. Результаты опроса позволяют отметить, что среди респондентов те, кто чувствовал, что их коллеги на работе согласны с их мнением, в 2,92 раза чаще присоединялись к разговору на тему Сноудена и АНБ, чем те, кто не чувствовал, что согласен с мнением своих коллег о правительственной программе наблюдения.

Пользователи социальной сети Twitter, как показывают исследования, менее склонны вступать в коммуникацию на рабочем месте, особенно если они чувствовали, что те, кто следит за ними в Twitter, не согласны с их мнением о правительственной программе наблюдения. Типичный пользователь Twitter, который использует платформу несколько раз в день, в 0,24 раза реже готов присоединиться к разговору об истории Сноудена и АНБ на работе, чем другие интернет-пользователи. Однако если они чувствовали, что их подписчики в Twitter согласны с их мнением, то вероятность того, что они захотят участвовать в обсуждении на рабочем месте, всего в 0,69 раза ниже [10].

Результаты социологического опроса показывают, что пользователи социальной сети Facebook и те, кто не считает, что их друзья в Facebook согласны с их мнением, менее охотно участвовали в личных обсуждениях с друзьями по этому вопросу. Типичный пользователь Facebook, который заходит на платформу несколько раз в день, в 0,53 раза менее склонен обсуждать правительственную программу наблюдения с друзьями в ресторане, чем те, кто не использует Facebook. Если они чувствуют, что люди в их сети Facebook согласны с их мнением, они всего в 0,74 раза реже обсуждают эту тему с друзьями лично по сравнению с теми, кто вообще не пользуется Facebook.

*Выводы.* В заключении хочется отметить, что актуальность политологического анализа социальных сетей и информационной картины общества формируемой социальными сетями приобретает новые направления исследований. Необходимо отметить, что всё чаще среди пользователей социальных сетей появляется феномен самоцензуры, когда пользователи при демонстрации своей социальной позиции или политических пристрастий стараются ориентироваться на мнение социальных групп, общества, позицией подписчиков. Всё более заметен становится феномен конформизма среди пользователей социальных сетей, когда скрываются истинные психологические и социально-политические установки личности. Всё это накладывает соответствующий негативный фон на планирование проведения электоральных компаний, результатов их проведения.

*Список использованных источников*

1. Allcott, H., Gentzkow, M. Social media and fake news in the 2016 election. *Journal of Economic Perspectives*. – 2017. – № 1. – P. 211-236.
2. Alves, M. Mobilização da Militância: redes de campanha na eleição do Rio de Janeiro em 2016 [The Mobilization of the Militancy: campaign networks in the election of Rio de Janeiro in 2016]. In *Proceedings of the compolítica 7*. Porto Alegre, Brazil. 2017, May 10-12 Retrieved from [http://www.compolitica.org/home/wp-content/uploads/2017/05/ALVES-\\_MOBILIZAC%CC%A7A%CC%83O-DA-MILITA%CC%82NCIA-2017.pdf](http://www.compolitica.org/home/wp-content/uploads/2017/05/ALVES-_MOBILIZAC%CC%A7A%CC%83O-DA-MILITA%CC%82NCIA-2017.pdf)
3. Bolshakov, S.N. «Fake News» and Its Role in the Construction of the Future Society. *Crisis of the State, Society, Institutions // De Securitate et Defensione. O Bezpieczeństwie i Obronności*. – 2021. – Vol. 7. – № 1. – P. 42-52 <https://doi.org/10.34739/dsd.2021.01.03>
4. Bruns, A., Highfield, T. Is Habermas on Twitter? Social media and the public sphere. In Bruns A., Enli G., Skogero E., Larsson A.O., Christensen C. (Eds.). *The Routledge companion to social media and politics* New York, NY: Routledge, 2016. – Pp. 56-73.
5. Dennis, V. Lindley, Hierarchical Models: Random and Fixed Effects / Editor(s): James D. Wright, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition)*. Elsevier. – 2015. – P. 836-840 <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.42052-0>
6. Druckman, J.N., Levendusky, M.S., McLain, A. No need to watch: How the effects of partisan media can spread via interpersonal discussions. *American Journal of Political Science*. – 2018. – P. 99-112.
7. Flaxman, S., Goel, S., Rao, J.M. Filter bubbles, echo chambers, and online news consumption. *Public Opinion Quarterly*. – 2016. – № 80. – P. 298-320.
8. Fuchs, C. Mídias sociais e a esfera pública [Social Media and the Public Sphere]. *Revista Contracampo*. – 2015. – № 34. – P. 35-80.
9. Gruzd, A., Roy, J. Investigating political polarization on Twitter: A Canadian perspective. *Policy and Internet*. – 2014. – № 6. – P. 128-145.
10. Main Analysis: Political Issues and the Spiral of Silence // Main Analysis: Political Issues and the Spiral of Silence. Pew Research Center
11. Mameli, M., Paolanti, M., Morbidoni, C. et al. Social media analytics system for action inspection on social networks. *Soc. Netw. Anal. Min.* – 2022. – № 12. – P. 33.
12. Papacharissi, Z. The virtual sphere 2.0: The Internet, the public sphere and beyond. In Chadwick, A., Howard, N. (Eds.), *Routledge handbook of internet politics*. London, England: Routledge, 2009. – Pp. 230-245.
13. Recuero, R., Zago, G., Soares, F.B. Circulação jornalística no Twitter: A cobertura do impeachment de Dilma Rousseff [Journalistic circulation on Twitter: The coverage of the impeachment of Dilma Rousseff]. In *Proceedings of the Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo 15*. São Paulo, Brazil, 2017. November Retrieved from <http://sbpjour.org.br/congresso/index.php/sbpjour/sbpjour2017/paper/viewFile/597/495>

14. Soares, F.B., Recuero, R., Zago, G. Influencers in polarized political networks on Twitter. Proceedings of the 9th international conference on social media and society. – 2018. – July 18-20. – Pp. 168-177. Copenhagen, Denmark. Retrieved from <https://dl.acm.org/-citation.cfm?id=3217909>

15. Wojcieszak, M.E., Mutz, D.C. Online groups and political discourse: Do online discussion spaces facilitate exposure to political disagreement? Journal of Communication. – 2009. – № 59. – P. 140-156.

16. Большаков, С.Н. Дискурс конфиденциальности в условиях цифровизации государственного управления / С.Н. Большаков // International scientific conference «Best practices of public administration: international experience»: conference proceedings, July 16-17, 2021. Riga, Latvia: «Baltija Publishing». – 2021. – P. 109 <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/160/4723/9934-1>

17. Мангейм, Дж.Б., Рич, Р.К. Политология: Методы исследования. – М. : Издательство «Весь Мир», 1997. – С. 544.

**УДК 338.24.021.8**

**DOI 10.5281/zenodo.7381178**

## **ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПЕНСИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВОЕННОСЛУЖАЩИХ**

**ПЕРЕВОЗЧИКОВА Н.А.,**  
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры  
ЭТиГУ;  
ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика

**ТАХТАРОВА М.В.,**  
Магистрант,  
ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика

В настоящее время одним из приоритетов развития социальной политики любого современного государства является обеспечение функционирования эффективной государственной системы предоставления социальных гарантий военнослужащим. В рамках статьи рассмотрен зарубежный опыт пенсионного обеспечения военнослужащих и возможность использования данного опыта для повышения эффективности их социальной защиты.

*Ключевые слова:* социальная политика, система предоставления социальных гарантий, военнослужащий, пенсионное обеспечение, пенсия за выслугу лет, пенсия по инвалидности, пенсия по потере кормильца

## FOREIGN EXPERIENCE OF PENSION PROVISION FOR MILITARY PERSONNEL

**PEREVOSCHIKOVA N.A.,**  
**Candidate of Economics, Associate Professor,**  
**Associate Professor at the Department of ETiGU;**  
**SEE HPE «Donetsk National Technical University»,**  
**Donetsk, Donetsk People's Republic**

**TAKHTAROVA M.V.,**  
**Master's Student**  
**SEE HPE «Donetsk National Technical University»,**  
**Donetsk, Donetsk People's Republic**

At present, one of the strategic priorities in the development of the social policy of any modern state is to ensure the functioning of an effective state system for providing social guarantees to military personnel. The article considers foreign experience in providing pensions to military personnel and the possibility of using this experience to improve the effectiveness of their social protection.

***Keywords:** social policy, the system of providing social guarantees, military personnel, pension provision, seniority pension, disability pension, survivor's pension*

*Постановка задачи.* В настоящее время характерной особенностью развития цивилизации является стремление к обеспечению социальной стабильности в обществе. Во многих странах мира государственная политика направлена не только на достижение экономического роста, но и на обеспечение эффективности системы социальной защиты населения. В современных условиях приоритетом развития любого государства является повышение качественных показателей боеготовности страны, обеспечение её обороноспособности, а также защита её политических и экономических интересов. Одним из важнейших направлений социальной политики государства является специальная социальная политика, реализуемая в отношении военнослужащих. Воплощение в жизнь указанных целей невозможно без функционирования эффективной системы предоставления социальных гарантий военнослужащим как фактора, стимулирующего привлекательность военной службы. В системе предоставления социальных гарантий военнослужащим одним из основных и социально значимых видов социальных гарантий является пенсионное обеспечение.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Среди российских авторов, исследующих зарубежный опыт пенсионного обеспечения военнослужащих, следует отметить таких: Рузаева Е.М., Тютюнов Н.В., Корякин В.М., Дамаскин О.В., Бабаков А.Л., Белов В.К., Кудашкин А.В., Кучинский В.А., Матузов В.И., Серебrenикова В.Н., Волкова А.Л., Голобородько И.В., Венедиктова А.А. и др.

*Актуальность* проблемы пенсионного обеспечения военнослужащих обусловлена необходимостью повышения статуса и престижа воинской службы, создания условий для удовлетворения потребностей и интересов военнослужащих, выступающих специфической социально-профессиональной группой и играющей важнейшую роль в обеспечении обороны и безопасности страны. Главным назначением пенсионного обеспечения военнослужащих является обеспечение их достойного социального положения и материального благосостояния, а также повышение морально-боевого духа военнослужащих и компенсация издержек, обусловленных выполнением долга по защите своей родины и исполнением воинских обязанностей, тягот и лишений военной службы.

*Цель статьи* – изучение зарубежного опыта пенсионного обеспечения военнослужащих и анализ возможности заимствования такого иностранного опыта для повышения эффективности социальной защиты военнослужащих.

*Изложение основного материала исследования.* В настоящее время в мировом сообществе накоплен значительный опыт и потенциал для функционирования системы пенсионного обеспечения военнослужащих.

Анализ систем пенсионного обеспечения различных зарубежных стран позволяет сделать вывод, что такие системы имеют как общие принципы и механизмы реализации, так и специфические особенности, характерные для каждой отдельно взятой страны.

В любой развитой стране сущность пенсионного обеспечения военнослужащих состоит не только в компенсации потери утраченного заработка военнослужащего, но и в компенсации вреда, причинённого здоровью (жизни), а также всех тягот и лишений военной службы (повышенного риска гибели, потери здоровья, ограничений общепризнанных прав и свобод, предусмотренных законодательством страны).

Военнослужащие (и члены их семей) имеют право на несколько видов пенсии: пенсии за выслугу лет, по инвалидности, по случаю потери кормильца. Условия и порядок назначения пенсии категории граждан, имеющих право на пенсию, устанавливаются законодательством каждой конкретной страны.

Пенсия за выслугу лет назначается при условии, если военнослужащий имеет предусмотренную соответствующим законом выслугу лет на военной службе.

При этом следует отметить, что выслуга лет может исчисляться как в календарном, так и в льготном исчислении. Порядок отнесения того или иного периода службы к календарному или льготному

исчислению определяется соответствующими нормативными документами.

Пенсия за выслугу лет устанавливается в процентном отношении к денежному довольствию военнослужащего в зависимости от выслуги лет. Структура базы для исчисления пенсии военнослужащему за выслугу лет состоит из суммы оклада по воинской должности, оклада по воинскому званию и надбавки за выслугу лет. Размер минимального уровня пенсии военнослужащего и процентной надбавки за каждый год службы сверх нормы в каждой стране устанавливается индивидуально в соответствии с требованиями нормативных документов в зависимости от выслуги лет. Сравнительная характеристика данных параметров в разрезе стран представлена в табл. 1 [1-6].

*Таблица 1*

**Минимальный размер пенсии военнослужащего и  
размер процентной надбавки за каждый год службы  
сверх нормы по странам**

№ пор.	Страна	Норма выслуги лет	Минимальный размер пенсии (в % к денежному довольствию)	Размер надбавки за каждый год службы сверх нормы (в % к денежному довольствию)
1	Российская Федерация	20 лет	50%	3%, но не более 85% с учётом применения понижающего коэффициента
2	Франция	15 лет	60%	2%, но не более 80%
3	США	20 лет	50%	2,5%, но не более 75%
4	Великобритания	16 лет	в твёрдой сумме, которую определяет парламент страны	2,6%-3,9%
5	Германия	10 лет	35%	за каждый последующий год (до достижения выслуги 25 лет) начисляется дополнительно 2%, а за каждый год после 25 лет – 1%. Размер пенсии после 30 лет выслуги не увеличивается
6	ДНР	20 лет	50%	3%, но не более 85%

Таким образом, можно сделать вывод, что подход к определению пенсионной выплаты военнослужащему в разных странах идентичен, однако имеет место определённая специфика.

Так, например, применение понижающего коэффициента при расчёте пенсии военнослужащему, которой применяется исключительно в Российской Федерации.

Размер такого понижающего коэффициента определён Федеральным законом Российской Федерации от 06.12.2021 № 396-ФЗ «О приостановлении действия части второй статьи 43 Закона

Российской Федерации «О пенсионном обеспечении лиц, проходивших военную службу, службу в органах внутренних дел, Государственной противопожарной службе, органах по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ, учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы, войсках национальной гвардии Российской Федерации, органах принудительного исполнения Российской Федерации, и их семей», который устанавливает, что размер денежного довольствия, учитываемого при исчислении пенсии, с 1 января 2022 года составляет 74,0 процента, с 1 октября 2022 года – 77,41 процента от размера указанного денежного довольствия [7].

Пример порядка расчёта пенсии военнослужащему за выслугу лет, применяемый на практике, представлен в табл. 2 [1-6].

Таблица 2

Порядок расчёта пенсионной выплаты  
военнослужащему по странам

№ по п.	Страна	Норма выслуги	Формула для расчёта	Пример расчёта пенсии военнослужащего
1	2	3	4	5
1	Российская Федерация	Выслуга 20 лет и более	(оклад по воинской должности + оклад по воинскому званию + (оклад по воинской должности + оклад по воинскому званию) x % надбавки за выслугу лет) x % за выслугу лет x понижающий коэффициент	Оклад по воинской должности: 26 034,00 руб. Оклад по воинскому званию: 13 017,00 руб. Выслуга лет: 25 лет. $26\ 034,00 + 13\ 017,00 = 39\ 051,00$ руб. Надбавка за выслугу лет – 40%: $39\ 051,00 * 40 / 100 = 15\ 620,40$ руб. $39\ 051,00 + 15\ 620,40 = 54\ 671,40$ руб. Размер пенсии при данной выслуге составляет 65% от этой суммы: $54\ 671,40 * 65 / 100 = 35\ 536,41$ руб. И последнее действие – учесть понижающий коэффициент 2022 года в 74%: $35\ 536,41 * 74 / 100 = 26\ 296,94$ руб.
2	США	Выслуга 20 лет и более	Основной оклад x % за выслугу лет	Основной оклад: 6 516 долл. США. Выслуга 26 лет. Размер пенсии при данной выслуге составляет: $6\ 516 * 65 / 100 = 4\ 235$ долл. США
3	ДНР	Выслуга 20 лет и более	денежное довольствие x % за выслугу лет	Денежное довольствие: 15 000,00 руб. Выслуга лет: 28 лет. Размер пенсии при данной выслуге лет составляет: $15\ 000,00 * 74 / 100 = 11\ 100,00$ руб.

Пенсия по инвалидности, как и пенсия по выслуге лет, устанавливается в процентном соотношении к сумме денежного довольствия и её размер не зависит от общего срока службы. Условия предоставления пенсии по инвалидности в разных странах представлены в табл. 3 [1-6].

Таблица 3

Условия назначения по инвалидности военнослужащему по странам

№ пор.	Страна	Пенсия по инвалидности (в % к денежному довольствию)
1	Российская Федерация	инвалидам вследствие военной травмы I и II групп – 85%, III группы – 50%; инвалидам вследствие заболевания, полученного в период военной службы, I и II групп – 75%, III группы – 40%
2	Франция	военнослужащим, утратившим трудоспособность на 10-100%; при потере трудоспособности на 60% размер пенсии не может быть ниже 50% основного оклада
3	США	потеря трудоспособности должна составлять не менее чем на 30%, при этом военнослужащий получает пособие в размере не ниже 50% должностного оклада
4	Япония	предусмотрена государственная страховка
5	ДНР	инвалидам вследствие военной травмы I и II групп – 85%, III группы – 50%; инвалидам вследствие заболевания, полученного в период военной службы, I и II групп – 75%, III группы – 40%

В случае гибели или смерти военнослужащих их семьи при наличии условий, которые устанавливаются соответствующим законом, приобретают право на пенсию по случаю потери кормильца (табл. 4) [1-6].

Государственная политика рассмотренных стран по реализации пенсионного обеспечения военнослужащих во многом схожа с пенсионным обеспечением военнослужащих в Российской Федерации и Донецкой Народной Республике. При этом пенсионное обеспечение военнослужащих является одной из наиболее эффективных мер социальной защиты данной категории лиц. Сравнительный анализ пенсионного обеспечения военнослужащих в разных странах выявил как общие, так и отличительные черты.

Общим для рассмотренных стран является предоставление военнослужащим и членам их семей одинаковых разновидностей военных пенсий – пенсии по выслуге лет, пенсии по инвалидности, а также пенсии по случаю потери кормильца. Основными отличительными особенностями являются различные подходы к

порядку установления и исчисления размера пенсий, а также к порядку организации механизма пенсионного обеспечения военнослужащих.

Таблица 4

Условия назначения по потере кормильца по странам

№ пор.	Страна	Пенсия по инвалидности (в % к денежному довольствию)
1	Российская Федерация	членам семей военнослужащих (военных пенсионеров), умерших вследствие военной травмы, – 50% на каждого нетрудоспособного члена семьи; членам семей военнослужащих (военных пенсионеров), умерших вследствие заболевания, полученного в период военной службы, – 40% на каждого нетрудоспособного члена семьи
2	Франция	единовременная компенсация, государственная страховка
3	США	единовременная компенсация – 12,42 тыс. долл., государственная страховка – 250 тыс. долл.
4	Япония	единовременная компенсация, государственная страховка
5	Великобритания	единовременная компенсация, пенсия, пособие на каждого ребёнка
6	Германия	единовременная компенсация, государственная страховка
7	Австралия	единовременная компенсация, пенсия, пособие на каждого ребёнка
8	ДНР	членам семей военнослужащих (военных пенсионеров), умерших вследствие военной травмы, – 50% на каждого нетрудоспособного члена семьи; членам семей военнослужащих (военных пенсионеров), умерших вследствие заболевания, полученного в период военной службы, – 40% на каждого нетрудоспособного члена семьи

Стоит особо отметить, что опыт развитых стран в области пенсионного обеспечения военнослужащих, а также членов их семей заслуживает того, чтобы перенести из него всё самое передовое и ценное. Особенно будет полезен зарубежный опыт, если его рассматривать не как некий факт или конечный результат, а исследовать этапы и механизм его становления и развития.

При заимствовании иностранного опыта пенсионного обеспечения военнослужащих следует учитывать комплекс факторов, влияющих на социальные процессы, присущие данному государству с учётом внутривнутриполитических и внешнеполитических процессов, исторически сложившихся традиций.

Анализируя зарубежный опыт пенсионного обеспечения военнослужащих, целесообразно принимать во внимание те результаты в этой области, к которым пришли развитые страны (Германия, Франция, США). Речь идёт о достаточной широкой и детально разработанной правовой основе, регулирующей не только отношения в области пенсионного обеспечения, но и место и роль всех звеньев

законодательной и исполнительной власти в решении этой многоплановой проблемы.

Конечно, следует иметь в виду, что изучение опыта пенсионного обеспечения военнослужащих – это не только учёт положительных тенденций, но, прежде всего, изучение направлений и способов решения различного рода проблем в данной области. Не стоит забывать, что пенсионное обеспечение военнослужащих в каждой стране является сугубо национальным и отличается особой исторической и национальной исключительностью, т.е. определено собственным «национальным почерком». Поэтому очень важно при заимствовании опыта других стран учесть как его специфические особенности (исторические, национальные, культурные, правовые), так и возможность трансформации такого опыта в правовое поле собственного государства. Таким образом, передовой опыт пенсионного обеспечения военнослужащих, помогающий расширить границы практического применения тех или норм в данной области, можно и нужно заимствовать, но ни в коем случае не копировать.

Основными правилами использования зарубежного опыта пенсионного обеспечения военнослужащих должны быть следующие: во-первых, использовать чужой опыт только там, где это действительно необходимо; во-вторых, применять чужой опыт с обязательным учётом особенностей развития страны.

Анализ опыта пенсионного обеспечения военнослужащих в других странах способствует решению нескольких задач. Во-первых, такой опыт позволяет уяснить весь комплекс вопросов, встающих перед обществом и государством в этой области. Во-вторых, он является своеобразной гарантией от повторения ошибок, допущенных при решении аналогичных проблем в других странах. В-третьих, он способствует выбору оптимальных путей решения поставленных задач. В-четвёртых, он способствует формированию эффективной законодательной базы пенсионного обеспечения военнослужащих. Наконец, в-пятых, всестороннее исследование зарубежного опыта даёт возможность оперировать определённым набором аргументов при принятии решений в отношении как практического применения норм права в этой области, так и при правотворчестве, т.е. даёт возможность использования практического опыта реализации различных стратегий, государственных программ по пенсионному обеспечению военнослужащих.

*Выводы.* Таким образом, наиболее распространённым и социально значимым видом социального обеспечения граждан, уволенных с военной службы, и членов их семей является пенсионное обеспечение, которое заключается как в законодательном закреплении порядка его осуществления, так и в создании чётко функционирующего правового

механизма его исполнения. Достойное пенсионное обеспечение является одним из факторов привлекательности военной службы, который оказывает влияние как на отношение военнослужащего к выполнению своих служебных обязанностей, так и на комплектование кадрового состава. Следует особо подчеркнуть, что военная служба отличается от иных видов трудовой деятельности повышенным риском гибели военнослужащего, нанесения вреда его здоровью, поэтому наличие проблем в сфере пенсионного обеспечения военнослужащих наиболее остро оказывает влияние на реализацию социальной политики любого государства. Изучение и заимствование передового опыта пенсионного обеспечения военнослужащих зарубежных стран является основой для формирования эффективной системы пенсионного обеспечения военнослужащих, являющейся залогом не только удовлетворения основных социально-экономических потребностей военнослужащих и членов их семьи, но и залогом обеспечения высокой боеготовности войск, а, соответственно, и обеспечения обороны и безопасности страны в целом.

#### *Список использованных источников*

1. Рузаева, Е.М. Сравнительный анализ пенсионного обеспечения военнослужащих по выслуге лет / Е.М. Рузаева // Евразийский Союз Учёных (ЕСУ). – 2019. – № 4 (61). – С. 52-55.
2. Ермаков, Д.Н. Правовое регулирование пенсионного обеспечения военнослужащих в Российской Федерации / Д.Н. Ермаков // Государство и право. – 2013. – № 2. – С. 32.
3. Старцун, В.Н. Зарубежный опыт социальной защиты военнослужащих и граждан, уволенных с военной службы: проблемы использования в Российской Федерации / В.Н. Старцун // Политика и право. – 2015. – № 9. – С. 107-121.
4. Тютюнов, Н.В. Зарубежный опыт пенсионного обеспечения военнослужащих / Н.В. Тютюнов // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2012. – № 3. – С. 207-212.
5. Галкин, М. Пенсионное обеспечение военнослужащих США / М. Галкин // Зарубежное военное обозрение. – 2012. – № 11. – С. 33-36.
6. Шахбанова, Ю.А. Пенсионное обеспечение военнослужащих в Российской Федерации / Ю.А. Шахбанова // Юридический факт. – 2018. – № 23. – С. 55-59.
7. О приостановлении действия части второй статьи 43 Закона Российской Федерации «О пенсионном обеспечении лиц, проходивших военную службу, службу в органах внутренних дел, Государственной противопожарной службе, органах по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ, учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы, войсках национальной гвардии Российской Федерации, органах принудительного исполнения Российской Федерации, и их семей: Федеральный закон от 06.12.2021 N

**УДК 005.11:[101.1:316.3]**  
**DOI 10.5281/zenodo.7381440**

## **СУЩНОСТЬ МЕХАНИЗМОВ ОБЪЕКТИВНОГО И СУБЪЕКТИВНОГО САМОРЕГУЛИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВА**

**РЫТОВА Н.А.,**  
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры  
менеджмента в производственной сфере  
ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ  
НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика

Аргументировано, что регулирование является частью процесса управления. Эти явления существуют только в социальных системах сознательных форм бытия сущего. Обосновано, что всем естественным системам присуще явление объективного саморегулирования, а социальным системам – субъективного саморегулирования. Соответствующими механизмами являются объективные и субъективные способы и инструменты саморегулирования, которые диалектически взаимосвязаны. Объективные способы – это закономерности, а инструменты – объективные законы. Субъективными способами выступают инстинктивные и рефлексивные, неформальные и формальные правила, реализуемые посредством соответствующих инструментов.

*Ключевые слова:* естественная система, инструмент, механизм, объективное, регулирование, регулятор, саморегулирование, самоуправление, способ, субъективное, управление

## **PHILOSOPHICAL ASPECT OF THE CONCEPTS AND MECHANISMS OF OBJECTIVE AND SUBJECTIVE SELF- REGULATION**

**RYTOVA N.A.,**  
Candidate of Economics Sci., Associate Professor of  
the Department «Management in the industrial  
sector»  
SEE HPE «DONETSK ACADEMY OF  
MANAGEMENT AND PUBLIC  
ADMINISTRATION UNDER THE HEAD OF  
DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic

It is argued that regulation is part of the management process. These phenomena exist only in social systems of conscious forms of existence of beings. It is substantiated that the phenomenon of objective self-regulation is inherent in all natural systems, and subjective self-regulation is inherent in social systems. Appropriate mechanisms are objective and subjective methods and instruments of self-regulation, which are dialectically related. Objective methods are regularities, and instruments are objective laws. Subjective ways are instinctive and reflexive, informal and formal rules implemented through the appropriate instruments.

**Keywords:** *natural system, instrument, mechanism, objective, regulation, regulator, self-regulation, self-management, method, subjective, management*

*Постановка задачи.* В науке и практике управления существует бесконечная полемика по поводу необходимости и мере вмешательства государства в управление социально-экономической системой общества. Сторонники невмешательства аргументируют свою позицию саморегуляцией социально-экономических процессов. При этом отсутствует однозначность в понимании этого явления и сущности механизмов саморегулирования, тесно связанных с понятиями регулирования и управления. Вполне логично, что эту проблему возможно разрешить только на основе философского подхода к пониманию сущности явлений в реальной действительности.

*Анализ последних исследований и публикаций по данной проблеме.* В Новой философской энциклопедии института философии РАН управление – это «функция организованных систем, возникших естественным (эволюционным) или искусственным (креационным) путём. Различают управление в биологических, социальных, экономических, политических, технических, кибернетических и других системах» [8, с. 144]. Эти системы прямо или косвенно взаимосвязаны и являются системными организациями различного уровня сложности. В совокупности они образуют чрезвычайно сложную *систему реальной действительности*.

С философской точки зрения под реальной действительностью, например, в Философском энциклопедическом словаре под редакцией Е.Ф. Губского, понимается «в метафизическом смысле бытие того сущего, к которому приложим предикат «действительный», т.е. действительное бытие сущего» [15]. Бытие сущего проявляется в виде вещей и их отношений, а формы их системной организации в силу парадокса относительности могут выступать как субъектом, так и объектом управления. Как утверждается в работе [5], это является признаком самоуправления. Тогда реальная действительность является самоуправляемой системой. Тем не менее, в ней существуют управляемые системы, где наиболее сложной является социальная система человеческого общества.

В силу парадокса относительности «самоуправление, как и управление, может идентифицироваться относительно не только

управляемых объектов, но и управляющих субъектов в их системной иерархии. Очевидно, что самоуправляемая система есть там, где имеется не только объект, которым надо управлять, но и свой собственный субъект управления, выступающий таковым лишь применительно к данному объекту. Этим, однако, не исключается то, что вся данная самоуправляемая система может в то же время представлять собой в своей целостности объект управления для более высокого уровня иерархии» [6, с. 539]. Поскольку социальная система является частью реальной действительности, то она выступает объектом управления. Тогда, в силу иерархичности, реальная действительность, как бытие сущего, является субъектом управления. Здесь возникает алогичность, поскольку управление предусматривает реализацию функций управления. Но может ли реальная действительность, например, планировать?

В научной литературе управление часто рассматривают как целенаправленное регулирование деятельности [11] или как «цивилизованный и рациональный способ регуляции действий и взаимодействий людей» [13, с. 61]. То есть управление отождествляется с регулированием. Здесь следует отметить, что как управление, так и регулирование своей деятельности свойственно и другим живым формам бытия сущего, обладающих в той или иной мере сознанием. С философской точки зрения «сущность управления проявляется в организованно-функциональном процессе инстинктивного или (и) рефлексивного воздействия субъекта управления на объект управления с целью получения вещей и отношений с необходимыми свойствами» [10]. Очевидно, что управлять системой реальной действительности сознательные формы бытия сущего могут лишь частично. Тем не менее, все изменения в ней целенаправленны. То есть в системе реальной действительности существует явление саморегулирования.

В Большом экономическом словаре под редакцией А.Н. Азрилиян регулирование определяется как «функция управления, обеспечивающая функционирование управляемых процессов в рамках заданных параметров» [1]. Иногда управление рассматривается, например, как способ «регуляции человеческих действий и взаимодействий, удерживая их в пределах управляемости» [13, с. 181], где регулирование – это «вид управленческой деятельности, направленный на устранение отклонений» [13, с. 61]. Но традиционно общими функциями и видами управления являются планирование, организация, мотивация и контроль. Именно они определяют сущность явления управления.

В работе [4, с. 114] регулирование определяется как частный случай управления. В Социологическом энциклопедическом словаре

под редакцией Г.В. Осипова регулирование рассматривается как «форма целенаправленного управляющего воздействия» [12, с. 296]. Но в любом случае регулированию присущи функции управления, направленные на «поддержание определённого параметра регулируемой системы более или менее постоянным» [4, с. 114]. Или, как трактуется в Социологическом энциклопедическом словаре под редакцией Г.В. Осипова, «на поддержание равновесия в управляемом объекте» [12, с. 296]. Тогда регулирование является частью процесса управления, а поддержание «равновесия в управляемом объекте» или «постоянство параметра» – его целью.

Вполне логично, что это свойственно и процессу саморегулирования. Как правило, например, в Большом экономическом словаре под редакцией А.Н. Азрилян, под саморегулированием понимается «способность системы самостоятельно, без воздействия извне, реагировать на внешние воздействия, нарушающие её нормальное функционирование. Саморегулирование достигается с помощью обратной связи и осуществляется в форме самонастройки и самоорганизации» [1]. Очевидно, посредством соответствующего механизма саморегулирования. Это свойственно всем естественным системам и самой реальной действительности как системной организации различных форм бытия сущего.

Механизм саморегулирования присутствует и в социальных системах, но является ли он частью механизма управления? Механизм управления, как с философской точки зрения аргументируется в работе [3], образуют средства управления, где средства регулирования являются их частью [3]. Он не воздействует на объект управления, как, например, утверждается в работе [2, с. 58]: «постоянно поступающая информация ориентирует управляющую подсистему на приведение в действие присутствующих в самоуправляемой системе механизмов, которые воздействуют на её компоненты, координируя и упорядочивая их функционирование, а также регулируют взаимодействие управляемой системы с внешней средой». Механизм управления – это средство управления как организованная совокупность функциональных методов и инструментов их реализации, направленных на достижение цели, где механизм регулирования является его частью [10]. Очевидно, это применимо и к понятию механизма самоуправления и регулирования, но сущность механизма саморегулирования требует уточнения.

В любом случае все механизмы являются целевыми. Вполне логично, что цели управления, самоуправления, регулирования и саморегулирования характеризуются определёнными параметрами. То есть они целевые. Целью регулирования и саморегулирования является поддержание целевого параметра в пределах допустимых отклонений.

Такая цель, как указывается в Социологическом энциклопедическом словаре под редакцией Г.В. Осипова, достигается «посредством введения в него (прим. в управляемый объект) регуляторов (норм, правил, целей, связей)» [12, с. 296]. Что касается целей и связей, то такое утверждение сомнительно, поскольку в теории управления регулятор – это управляющее устройство, которое следит и вырабатывает управляющие сигналы для объекта управления на основе измерений его состояния посредством определённых алгоритмов управления [9]. Но нормы и правила являются регуляторами, поскольку выступают средствами регулирования отклонений параметров от целевых значений [10].

Здесь возникают вопросы. В каком случае регулирование является частью процесса управления, а саморегулирование – процесса самоуправления? Применимы ли понятия управления и самоуправления к системе реальной действительности как системной организации вещей и их отношений? В чём состоит сущность её саморегулирования, социальной системы и соответствующих механизмов саморегулирования? Что является регулятором этих систем? С точки зрения методологии исследования ответить на эти вопросы можно только на основе философских и общенаучных методах познания.

*Цель статьи* – определить содержание понятий и механизмов саморегулирования относительно процесса управления, системы реальной действительности, социальной системы и уточнить их регуляторы.

*Изложение основного материала исследования.* В реальной действительности существуют организованные отношения живых и неживых форм бытия сущего. Сущность живых форм проявляется в материальной и нематериальной формах в виде сознания и инстинкта [3]. Очевидно, что в реальной действительности существуют только сознательно-инстинктивные или инстинктивные формы бытия сущего. Сознательно-инстинктивные формы индивидуальны, но они социальны и образуют социальные системы различной сложности в зависимости от уровня сознания. В любом случае каждый индивидуум социальной системы в той или иной мере управляет не только своей, но и материальной и нематериальной сущностью других индивидуумов. Это изначально определяет различие между понятиями самоуправления и управления в социальной системе. Поскольку индивидуум является её элементом, то они диалектически взаимосвязаны, *где самоуправление является частью процесса управления в социальной системе.*

С точки зрения науки управление не может быть бесцельным. Существует ли цель у бытия сущего как у субъекта управления? С точки зрения теории систем, да. Поскольку любой естественной системе свойственно самосохранение целостности, то это и является

целью бытия сущего. Но наличие цели является необходимым условием определения понятия управления. Достаточным условием является наличие функций планирования, организации, мотивации и контроля. Если нет хотя бы одной из этих функций, тогда некорректным становится применение понятий управления и самоуправления к системе реальной действительности. Очевидно, в этом случае применимо только понятие саморегулирования, поскольку эта система в силу парадокса относительности может выступать как объектом, так и субъектом регулирования.

Саморегулирование свойственно всем естественным системам, в том числе и социальным системам сознательных форм бытия сущего, где наиболее сложной является социальная система человеческого общества. Саморегулирование предполагает наличие в экономической системе элементов, черт свойств признаков, которые дают возможность автоматически устанавливать и поддерживать её функционирование и развитие. То есть экономической системе присуще свойство саморегулируемости. Поскольку экономическая система является базисной, то и социальная система обладает этим свойством. Очевидно, это свойственно всем естественным системам и самой реальной действительности как системной организации различных форм бытия сущего. То есть все естественные системы и сама *реальная действительность являются саморегулируемыми, а саморегулируемость – это их объективное системное свойство.*

В Новой философской энциклопедии института философии РАН под объективным законом понимается «необходимая связь (взаимосвязь, отношение) между событиями, явлениями, а также между внутренними состояниями объектов, определяющая их устойчивость, выживание, развитие, стагнацию или разрушение». В этом смысле «имеют в виду объективные связи явлений и событий, существующие независимо от того, известны они кому-нибудь или нет» [7, с. 34, 35], а под закономерностью понимается «относительно устойчивые и регулярные взаимосвязи между явлениями и объектами реальности, обнаруживающиеся в процессах изменения и развития» [7, с. 38]. Аналогичные определения в той или иной форме существуют в любой справочной литературе по философии. В любом случае они определяются как существенная, необходимая, повторяющаяся, устойчивая, взаимозависимая и тому подобная связь. Но в чём тогда отличие между понятиями объективного закона и закономерности?

С философской точки зрения, как указывается в Философском энциклопедическом словаре под редакцией И.Г. Ильичева, «в мире существуют только вещи, их свойства и отношения, которые находятся в бесконечных связях с другими вещами и свойствами», где «категория отношение тесно связана с понятием закона» [16, с. 470]. Но с

отношениями также связано понятие закономерности. Если отношения «относительно устойчивые и регулярные», то они закономерные. Эти свойства отношений определяются закономерными свойствами вещей [3]. Организованная совокупность свойств вещей и отношений характеризуется категорией «способ» [10]. Тогда *закономерность является объективным системным свойством и закономерным способом организации совокупности закономерных свойств вещей и отношений в реальной действительности.*

Очевидно, закономерность не является результатом инстинктивных или рефлексивных действий живых форм бытия сущего, обладающих сознанием. То есть закономерность объективна и реализуется бытием сущего посредством объективных законов. В результате возникают закономерные отношения между различными формами его проявления. С философской точки зрения, то, посредством чего реализуется способ, является инструментом [10]. Тогда *объективный закон целесообразно рассматривать как инструмент организации закономерностей в отношениях между различными формами бытия сущего.*

В реальной действительности в силу многообразия системных организаций различных форм бытия сущего действует множество объективных материальных и нематериальных законов. Примером объективных материальных законов являются законы физики, например, закон всемирного тяготения. Примером объективных нематериальных законов могут служить объективные социальные законы. В Социологическом энциклопедическом словаре под редакцией И.Г. Осипова – это «законы, определяющие возникновение, функционирование и развитие социальных систем, выражающие существенные повторяющиеся необходимые отношения и взаимосвязи между социальными субъектами, явлениями и процессами» [12, с. 85]. Далее под объективным законом понимается «необходимая, существенная, постоянно повторяющаяся взаимосвязь явлений реального мира, определяющая этапы и формы процесса становления, развития явлений природы, общества и духовной культуры» [12, с. 296].

*Объективные законы действуют во всех системных организациях форм бытия сущего, в том числе и в социальных системах.* Главной целью любых социальных систем является обеспечение собственной жизнедеятельности и жизнедеятельности их индивидуумов. Она достигается не только в процессе саморегулирования реальной действительности, которое существует независимо от сознания живых форм бытия сущего, но и в результате их инстинктивного и (или) рефлексивного изменения свойств вещей и их отношений. Такой процесс является управляемым, а *понятия управления и самоуправления*

*применимы только к социальным системам как системным организациям сознательных форм бытия сущего.*

В системе реальной действительности обеспечение жизнедеятельности живых форм бытия сущего осуществляется путём саморегулирования отклонений от состояния равновесия. Социальные системы являются естественной частью системы реальной действительности. Поэтому им также свойственно саморегулирование таких отклонений. Поскольку социальные системы являются управляемыми, а регулирование – частью процесса управления, то им свойственны все эти явления, в том числе и явление самоуправления.

Очевидно, с точки зрения категорий диалектики в реальной действительности следует различать объективные и вызванные действиями индивидуумов социальных систем субъективные отклонения от состояния равновесия. Их вызывают множество факторов. Одни отклонения закономерны, другие могут быть случайными, например, цикличность развития и катаклизмы, или искусственными, вызванными деятельностью человека в силу его экономических, политических и культурных принципов управления. Эти отклонения диалектически взаимосвязаны. Они едины, поскольку социальная система – это часть системы реальной действительности. Субъективные отклонения вызывают объективные отклонения как результат саморегулирования системы реальной действительности. Между ними объективно существуют противоречия. Они могут быть такими, что существующие системы разрушаются и возникают качественно новые системы или, как крайний случай, новая реальная действительность. В любом случае их устранение направлено на сохранение равновесия естественных систем.

Поскольку в реальной действительности существуют объективные и субъективные отклонения от состояния равновесия, то существует объективное и субъективное их саморегулирование. В любом случае оно осуществляется посредством определённого механизма, который поддерживает равновесие системы в пределах допустимых отклонений. В реальной действительности любой механизм – это совокупность способов организации свойств вещей и отношений и инструментов их реализации [3]. Очевидно, такая организация может быть объективной, независимой от сознания живых форм бытия сущего, и субъективной. То есть *существуют объективные и субъективные способы и инструменты, которые в совокупности образуют соответствующие механизмы организации совокупности свойств вещей и отношений в реальной действительности.*

В любом случае организация совокупности свойств вещей и отношений осуществляется по определённым правилам. В Толковом словаре современного русского языка Д.Н. Ушакова правило – это

«положение, выражающее закономерность, постоянные соотношения в чём-нибудь» [14, с. 511]. Если правило узаконено, то это становится нормой, как «узаконенное установление» [14, с. 364]. То есть с диалектической точки зрения норма является формой реализации правила, определяющего его содержание. Очевидно, способ – это правило организации совокупности свойств вещей и отношений, а инструмент – это форма его реализации. Тогда, *объективные способы – это закономерности организации совокупности свойств вещей и отношений, а объективные инструменты – это объективные законы, посредством которых они организуются в реальной действительности.*

По аналогии с объективными инструментами можно утверждать, что субъективными инструментами выступают субъективные законы, с помощью которых в процессе управления социальной системой реализуются инстинктивные и (или) рефлексивные способы (методы) [3]. Как субъективные правила, эти способы реализуются посредством субъективных инструментов в виде соответствующих норм. В любой социальной системе существуют неформальные правила и нормы, только в человеческом обществе они формализуются посредством законодательства. Таким образом, *в реальной действительности существуют формальные и неформальные инстинктивные и рефлексивные способы (методы) и инструменты их реализации.*

Субъективные и объективные способы и инструменты диалектически взаимосвязаны. Они неразрывны, поскольку социальная система является частью системы реальной действительности, где их единство обусловлено единой целью регулирования – сохранение целостности системы. Между ними существует противоречие, поскольку индивидуумы для обеспечения своей жизнедеятельности изменяют свойства вещей и отношений (рис. 1). Это противоречие обостряется, если субъективные способы и субъективные инструменты их реализации противоречат закономерностям и объективным законам реальной действительности. Если нет, тогда социальная система становится субъективно саморегулируемой, но частично, поскольку регулирование является частью процесса управления.

Вполне логично, что формальные и неформальные способы и инструменты являются регуляторами, поскольку выступают инструментами регулирования отклонений социальной системы от состояния равновесия. С точки зрения теории управления регулятор – это управляющее устройство, которое следит и вырабатывает управляющие сигналы для объекта управления на основе измерений его состояния посредством определённых алгоритмов управления. Если состояние объекта управления не полностью измеряется, в управляющее устройство включается наблюдатель [9]. То есть одним из

регуляторов, поддерживающих равновесие системы, является механизм регулирования отклонений от этого состояния, а другим – субъект регулирования.

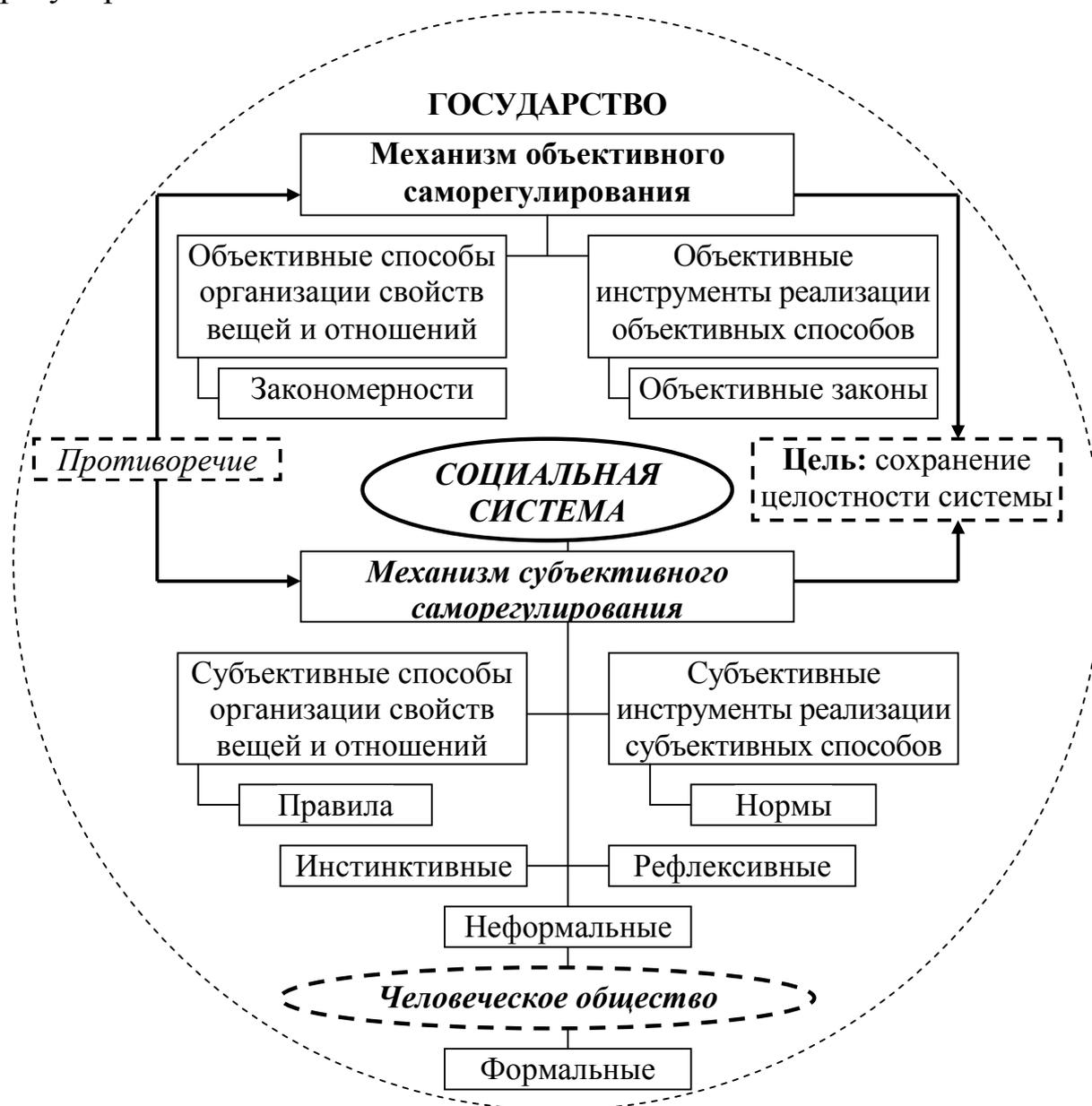


Рис. 1. Содержание и взаимосвязь механизмов объективного и субъективного саморегулирования социальной системы государства

Очевидно, что в случае объективного саморегулирования таким субъектом выступает сама система реальной действительности.

На основе изложенного материала можно сделать следующие выводы по данному исследованию:

1) понятия управления и самоуправления не применимы к системе реальной действительности, но всем естественным системам присуще явление объективного саморегулирования. Его сущность заключается в поддержании равновесия системы в пределах допустимых отклонений

посредством объективных законов, устанавливающих закономерности в отношениях между различными формами бытия сущего;

2) в процессе объективного саморегулирования закономерности являются способами поддержания равновесия, а объективные законы – соответствующими инструментами. В совокупности они образуют механизм объективного саморегулирования;

3) организации сознательных форм бытия сущего образуют различные социальные системы. Им присуще явление субъективного саморегулирования как процесса поддержания равновесия системы в пределах допустимых отклонений посредством субъективных способов и субъективных инструментов, не противоречащих объективным законам и закономерностям;

4) субъективное регулирование является частью процесса управления, которое наряду с самоуправлением могут осуществлять только сознательные формы бытия сущего;

5) в социальных системах существуют механизмы объективного и саморегулирования. Субъективные способы и инструменты саморегулирования являются частью механизма регулирования в механизме управления;

б) субъективными способами саморегулирования выступают инстинктивные и рефлексивные правила, реализуемые посредством субъективных инструментов в виде соответствующих норм. В любой социальной системе существуют неформальные субъективные способы и инструменты, но только в человеческом обществе они формализуются законодательным путём;

7) механизмы объективного и субъективного саморегулирования диалектически взаимосвязаны. Вместе с управляющими индивидуумами, как субъектами управления, и системой реальной действительности они являются регуляторами социальных систем.

#### *Список использованных источников*

1. Агафонова, М.Ю. Большой экономический словарь: 19000 терминов / М.Ю. Агафонова, А.Н. Азрилиян, О.М. Азрилиян и др.; под ред. А.Н. Азрилияна. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М. : Ин-т новой экономики, 1997. – 859 с. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://economics.niv.ru/doc/dictionary/big-economic/index.htm>.

2. Беленкова, О.А. Социально-антропологический фактор управления в производственно-технологической сфере социума: монография / О.А. Беленкова. - Уфа : Изд-во УГНТУ, 2001. - 208 с.

3. Беленцов, В.Н. Способ, метод, инструмент и средство: философский аспект взаимосвязи и дефиниции понятий / В.Н. Беленцов, Н.А. Рытова // Менеджер. – 2022. – № 2 (100). – С. 96-104.

4. Жуков, Н.И. Философские основы кибернетики / Н.И. Жуков. – Минск : Изд-во БГУ им. В.И. Ленина, 1976 – 221 с.

5. Львов, И.Г. Что такое жизнь? (В чём заключено главное различие между живой и косной природой?) / И.Г. Львов // Культура народов Причерноморья. – 2000. – № 13. – С. 165-173.

6. Мильнер, Б. Управление современной компанией / Б. Мильнер, Ф. Лиис, С. Мясоедов и др.; под ред. Б. Мильнера и Ф. Лиса. – М. : Инфра-М, 2001. – 586 с.

7. Новая философская энциклопедия: в 4 т. Том 2 / Ин-т философии РАН; Нац. обществ.-науч. фонд; предс. научно-ред. совета В.С. Степин. – 2-е изд., испр. и допол. – М. : Мысль, 2010. - 634 с.

8. Новая философская энциклопедия: в 4 т. Том 4 / Ин-т философии РАН; Нац. обществ.-науч. фонд; предс. научно-ред. совета В.С. Степин. – 2-е изд., испр. и допол. – М. : Мысль, 2010. - 736 с.

9. Новиков, Д.А. Теория управления организационными системами / Д.А. Новиков. – 3-е изд. - М. : Изд. физ.-мат. литер., 2012. – 604 с.

10. Рытова, Н.А. Сущность механизма и системы управления: философский аспект / Н.А. Рытова // Менеджер. – 2022. – № 3 (101). – С. 100-106.

11. Солодкая, М.С. Сущность управления и проблема управляемости / М.С. Солодкая // Теоретический журнал CREDO. – 1998. - № 3. – С. 52-61 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://credonew.ru/content/view/52/22/>.

12. Социологический энциклопедический словарь. На русском, английском, немецком, французском и чешском языках / Редактор-координатор – академик РАН Г.В. Осипов. - М. : НОРМА-ИНФРА., 2000. - 488 с.

13. Тихонов, А.В. Социология управления / А.В. Тихонов. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – М. : Канон<sup>+</sup> РООИ «Реабилитация», 2007. – 472 с.

14. Ушаков, Д.Н. Толковый словарь современного русского языка / Д.Н. Ушаков. – М. : Аделант, 2014. – 800 с.

15. Философский энциклопедический словарь ред.-сост. Е.Ф. Губский, Г.В. Кораблёва, В.А. Лутченко. - М. : ИНФРА-М, 2003. - 576 с. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.psyoffice.ru/6-184-deistvitelnost.htm>.

16. Философский энциклопедический словарь / гл. ред. Л.Ф. Ильичев, П.Н. Федосеев, С.М. Ковалёв, В.Г. Панов. – М. : Сов. Энциклопедия, 1983. – 840 с. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://philosophy.niv.ru/doc/dictionary/philosophical/index.htm>

## ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАНИЯ

**САВЕЛЬЕВА О.А.,**  
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры  
управления бизнесом и персоналом  
ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика

В статье рассмотрены ключевые особенности организационной культуры образовательного учреждения ВПО, обозначена её взаимосвязь с организационным поведением, выделены уровни влияния на качество образования и субъекты оценивания качества.

*Ключевые слова:* организационная культура, качество образования, субъекты оценивания.

## IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE QUALITY OF EDUCATION

**SAVELYEVA O.A.,**  
Ph.D. economy Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Business  
and Human Resources Management,  
Donetsk National Technical University,  
Donetsk, Donetsk People's Republic

The article considers the key features of the organizational culture of an educational institution of higher education, outlines its relationship with organizational behavior, highlights the levels of influence on the quality of education and the subjects of quality assessment.

*Keywords:* organizational culture, quality of education, subjects of assessment.

*Актуальность.* В настоящее время вопросам формирования организационной культуры в образовательных организациях уделяется всё больше внимания, поскольку игнорирование столь важного фактора может привести к обострению противоречий в поведении научно-педагогического коллектива и негативно отразиться на качестве образования.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Различные аспекты функционирования организационной культуры образовательных учреждений, а также факторы, влияющие на качество образования, освещены в работах многих современных исследователей. Так, А. В. Попов, А. В. Волочай, А. Г. Лугинина в статье «Типологизация

организационной культуры в контексте ее ценностных ориентаций» актуализируют подходы, в соответствии с которыми типологизация организационной культуры строится на основании ценностных ориентаций организации [7]. Значимый вклад в описание возможностей применения гибких методологий AGIL, в образовании внесла исследователь А. Н. Афзалова. Описанный ею опыт показывает, что Agile может быть эффективным, не только в описанный ранее Т. Парсонсом условиях, но и там, где можно применять активное и основанное на проектах обучение, и применение гибких методологий к обучению и преподаванию трансформирует передачу знаний, концентрирует внимание на сотрудничестве сторон. Основное внимание уделяется не жестким планам, а гибкости, необходимой для учета обратной связи студентов и их различных способностей, интересов, трудностей и опыта, направленных на раскрытие их скрытых сильных сторон. Акцент делается на обеспечение ценностей как с точки зрения конкретных результатов обучения по дисциплине, так и с точки зрения полученных навыков, таких как организация, планирование, сотрудничество и командная работа [2].

С позиции педагогической теории и практики было уточнено понятие «организационная культура» М. С. Можаровым [4]. Исследователь главным образом выделяет практико-ориентированный подход к формированию организационной культуры, в основе которого лежит производство продуктов культурной деятельности, освоение в процессе производства культуросообразных норм поведения и принятие субъектами этих норм в качестве ценностей организационной культуры.

Также с педагогической точки зрения к вопросу обеспечения качества образования подошли Ф. Л. Ратнер, Н. В. Тихонова [8]. По мнению исследователей, качество образования представляет собой процесс постоянного совершенствования всех компонентов учебно-воспитательного процесса с целью достижения результатов, которые были спрогнозированы в зоне потенциального развития обучаемых и при необходимости скорректированы с учётом их индивидуальных особенностей и других внешних условий.

*Целью* настоящей работы является рассмотрение организационной культуры как фактора, влияющего на качество образования в высшем учебном заведении.

*Изложение основного материала исследования.* Любое образовательное учреждение нуждается в выработке организационной культуры, направленной на поддержание интереса сотрудников и учащихся к получению знаний, стимулирующей научно-исследовательский интерес и желание быть профессионалом в своей специальности. Как правило, организационная культура сознательно формируется руководством для решения задач внутренней интеграции и

адаптации к внешней среде. Поэтому её содержание неразрывно связано с институциональной средой и социально-психологическими характеристиками кадрового состава.

Ряд исследователей-социологов характеризуют организационную культуру в качестве набора общепринятых моделей и образцов поведения, а также ценностей, коллективных убеждений, которые направлены на поддержание заданного эталона действий и проявляющиеся через определенные символические средства [5, с. 169-178].

Социологический подход часто применяется при анализе организационной культуры, с опорой на разработки Т. Парсонса [1, с. 85-88]. Ученый один из первых обозначил связь между культурой организации и результатами её деятельности. Впоследствии им была предложена модель AGIL, описывающая функции любой социальной системы, которые необходимы в первую очередь для её выживания. К этим функциям относятся: адаптация, достижение целей, интеграция, легитимность [2, с. 36-39]. Применительно к образовательной организации модель можно объяснить следующим образом: для выживания и процветания учебное заведение должно быть способным быстро адаптироваться к условиям меняющейся внешней среды; ставить перед собой реальные цели и достигать их; интегрировать свои структурные подразделения в единое целое; признаваться людьми и иными организациями в юридическом порядке.

В рамках модели AGIL функции организационной культуры конкретизируются и дополняются в зависимости от обстоятельств. Конкретными функциями организационной культуры образовательной организации можно назвать: ценностно-образующую; регулятивную; коммуникативную; мотивирующую.

Ценностно-образующая функция нацелена на создание, поддержание и развитие организационных ценностей, приобщение новых сотрудников к ним, формирование продуктивной социальной среды.

Коммуникативная функция реализуется через создание коммуникационных связей, как формальных, так и неформальных. В свою очередь, регулятивная функция отображается в возможности формального закрепления ценностей, разделяемых сотрудниками, формировании регламентированного делового поведения.

При помощи мотивирующей функции организационной культуры сотрудники определяют своё место, роль, статус и предназначение в образовательной организации, способы достигать цели и миссии. Она же помогает и реализовывать научный интерес и профессиональные устремления, если за основу положены гносеологические принципы.

Таким образом, для эффективного функционирования организационная культура образовательного учреждения должна содержать элементы: миссию, цели, нормы поведения и коммуникации, нормы взаимоотношений, ценности, культуру труда, разные символы и иные атрибуты, необходимые для поддержания микроклимата. Из перечисленных элементов наибольшее значение для качества труда, а следовательно, качества знаний и образования, имеют ценности. Однако следует подчеркнуть, что наличие элементов культуры, не означает её эффективность. Главное, какие ассоциации и отклик данные элементы вызывают у сотрудников, насколько разделяемы ими, и какая степень вовлеченности у них для того, чтобы транслировать оргкультуру в своём поведении. Следует отметить взаимное влияние культуры и поведения. Поведение сотрудников организации способно косвенно воздействовать на организационную культуру – укреплять и совершенствовать существующие ценности, или же дополнять и развивать постепенно новые (см. рис.1).



Рис. 1. Взаимовлияние организационной культуры и поведения

Особое значение в поведении сотрудников образовательной организации имеет то, как они реализуют образовательную культуру в своей главной деятельности – формировании и передачи знаний обучающимся. Высокоразвитая, ориентированная на стремление к

развитию профессионального и научно-исследовательского мышления культура учебного заведения способствует повышению качества образования, морального духа и учебной дисциплины сразу на нескольких уровнях: уровне обучающегося, уровне научно-педагогического работника, общеорганизационном уровне (табл.1).

*Таблица 1*

Уровни влияния организационной культуры образовательного учреждения ВПО на качество образования

Уровень, на который влияет оргкультура	Показатели влияния
Уровень обучающегося	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Стремление получать новые знания;</li> <li>2) Интерес к научно-исследовательской деятельности;</li> <li>3) Вовлеченность в общественную жизнь образовательного учреждения;</li> <li>4) Сохранение хорошей успеваемости.</li> </ol>
Уровень научно-педагогического сотрудника	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Стремление постоянно совершенствовать знания, дополнять свои квалификационные навыки;</li> <li>2) Профессиональный и научный рост;</li> <li>3) Вовлеченность в общественную жизнь образовательного учреждения;</li> <li>4) Устойчивая трудовая мотивация.</li> </ol>
Уровень общеорганизационный	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Развитие устойчивых внешних и внутренних связей;</li> <li>2) Повышение способности адаптации;</li> <li>3) Укрепление имиджа и конкурентоустойчивости;</li> <li>4) Сохранение контингента обучающихся;</li> <li>5) Умеренная текучесть кадров.</li> </ol>

Представленные уровни влияния оргкультуры и показатели подтверждают классическое воззрение Г.Ф. Гегеля относительно того, что категория качества объекта не может быть сведена к его отдельным свойствам. Качество выражает целостную характеристику функционального единства существующих свойств объекта, его внутренней и внешней определенности, относительной устойчивости, его отличия от других объектов [9, с. 46-51].

Оценить качество высшего образования можно, лишь учитывая позиции субъектов оценивания [3, с. 105-109]. Под субъектами оценивания понимаются те заинтересованные стороны, которые вовлекаются в систему обеспечения качества как эксперты,

высказывающие свое мнение о различных аспектах образовательного процесса. Они могут быть как внутренними, так внешними (рис.2).



Рис. 2. Схема диспозиции субъектов оценивания качества образования

В первую очередь, основные субъекты оценивания качества образования в учебном заведении – это студенты. Проходя обучение и вливаясь в жизнь образовательной организации, обучающиеся меняют свое отношение к образованию, осознавая необходимость получения профессиональной подготовки, которая позволит им в будущем стать востребованными специалистами. Понимание целей образования и организации позволяет им принимать активное участие в обучении, что невозможно без сильной поддержки организационной культуры.

Помимо студентов, внутренними субъектами оценки качества образования является научно-педагогические кадры и руководящий состав, иногда включают учебно-вспомогательный персонал. Каждый преподаватель оценивает качество своей работы и организации образовательного процесса в целом, качество усвоения студентами знаний, умений и навыков, а руководство больше нацелено на контроль. Методисты, библиотекари, сотрудники лабораторий и иных структурных подразделений помогают обучающимся и преподавателя в организации учебного процесса, и в большей мере оценивают имеющиеся материально-технические и иные ресурсы, необходимые для образовательного процесса [3, с. 105-109].

Среди внешних субъектов наиболее полно оценить качество образования могут работодатели, которые впоследствии нанимают специалистов с того или иного вуза, затем государство через своих представителей, близкое окружение обучающегося и общество в целом. Таким образом, оценка деятельности вуза носит полисубъектный характер. Следует отметить, что все субъекты оценивания прямо или косвенно воздействуют на организационную культуру учебного заведения. Под их влиянием могут корректироваться цели и ценности, нормы поведения, организационный климат, имидж вуза и другие составляющие культуры, что в свою очередь ведет к удовлетворенности или неудовлетворенности заинтересованных сторон.

*Выводы.* Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что организационная культура тесно связана со стратегией развития образовательного учреждения и оказывает воздействие на качество образования, получая от последней обратное корректирующее воздействие. Чем сильнее оргкультура, и чем больше она ориентирована в своих целях на стремление совершенствовать знания, развивать любознательность и научный интерес, как у сотрудников, так и обучающихся, тем выше её способность адаптации к внешней среде, теснее внутренние взаимосвязи за счет более эффективной коммуникации, и сохраняется дольше мотивация на высокопродуктивную и инновационную деятельность.

#### *Список использованных источников*

1. Арлашкина, О. В. Концепция Т. Парсонса как инструмент теоретического анализа социального взаимодействия в системе управления кадрами организаций / О. В. Арлашкина // Теория и практика общественного развития. – 2010. – № 3. – С. 85-88.

2. Афзалова, А. Н. Использование гибких методологий AGIL в современном образовании. Анализ зарубежной литературы / А. Н. Афзалова // Проблемы современного педагогического образования. – 2019. – № 65-2. – С. 36-39.

3. Богдан, Н. Н. Организационная культура вуза: теория, исследование, практика: Монография / Н. Н. Богдан, М. Г. Масилова, И. Ю. Парфенова. – Владивосток : Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, 2014. – 251 с.

4. Можаров, М. С. Уточнение понятия «организационная культура»: педагогический аспект / М. С. Можаров // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. – 2015. – № 44. – С. 133-139.

5. Патутина, Н. А. Социально-педагогические аспекты формирования организационной культуры / Н. А. Патутина // Сибирский педагогический журнал. – 2008. – № 6. – С. 169-178.

6. Патутина, Н. А. Социально-педагогическая концепция формирования организационной культуры корпорации / Н. А. Патутина.

– Москва : Московский социально-экономический институт, 2012. – 199 с.

7. Попов, А. В. Типологизация организационной культуры в контексте ее ценностных ориентаций / А. В. Попов, А. В. Волочай, А. Г. Лугинина // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2022. – № 1. – С. 58-63.

8. Ратнер, Ф. Л. Качество образования: педагогический аспект / Ф. Л. Ратнер, Н. В. Тихонова // Высшее образование в России. – 2019. – Т. 28. – № 12. – С. 87-96.

9. Фрайман, А. С. «Качество» как философская категория / А. С. Фрайман // Вестник Челябинского государственного университета. – 2012. – № 9(264). – С. 46-51.

**УДК 005.32: 613/614**

**DOI 10.5281/zenodo.7381767**

## **СТИМУЛИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

**СМИРНОВ С.Н.,**

**канд. техн. наук, доцент, доцент кафедры  
управления персоналом и экономики труда;  
ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ  
НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика**

**НИКОЛЬСКАЯ А.С.,**

**ассистент кафедры управления персоналом  
и экономики труда  
ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ  
НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика**

Статья посвящена стимулированию профессионального развития персонала в сфере здравоохранения. Выявлено, что развитие персонала обеспечивается стабильностью рабочего места, возможностями карьерного роста и приобретения новых специальных знаний и навыков. Предложены инструменты стимулирования профессионального развития персонала медицинских учреждений.

***Ключевые слова:** персонал, здравоохранение, профессиональное развитие, стимулирование, повышение квалификации*

# STIMULATING THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF PERSONNEL IN THE FIELD OF HEALTHCARE

**SMIRNOV S.N.,**  
**Candidate of Technical Sciences, Associate Professor**  
**Associate Professor of department of personnel**  
**management and labor economics;**  
**SEE HPE «DONETSK ACADEMY OF**  
**MANAGEMENT AND PUBLIC**  
**ADMINISTRATION UNDER THE HEAD OF**  
**DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC»,**  
**Donetsk, Donetsk People's Republic**

**NIKOLSKAYA A.S.,**  
**Assistant of the Department of Personnel**  
**Management and Labor Economics**  
**SEE HPE «DONETSK ACADEMY OF**  
**MANAGEMENT AND PUBLIC**  
**ADMINISTRATION UNDER THE HEAD OF**  
**DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC»,**  
**Donetsk, Donetsk People's Republic**

The article is devoted to stimulating the professional development of personnel in the healthcare sector. It was revealed that the development of personnel is ensured by the stability of the workplace, career opportunities and the acquisition of new special knowledge and skills. Proposed tools to stimulate the professional development of personnel of medical institutions

*Keywords: personnel, healthcare, professional development, stimulation, advanced training*

*Актуальность.* В основе профессионального развития персонала лежит взаимосвязь индивидуальных целей сотрудников, планов и намерений руководства и медицинского учреждения в целом.

Поскольку профессиональное развитие работника является фактором мотивации, то, на первый взгляд, сама перспектива приобретения новых знаний и навыков даёт возможность обеспечить развитие персонала. Вместе с тем такие соображения не всегда справедливы для всех участников трудового коллектива. Необходимо своевременно планировать и осуществлять мероприятия по стимулированию развития персонала, что включает рациональное использование и обоснованное внесение изменений в структуры управления, проведение организационно-экономических мероприятий, привлечение необходимых ресурсов для удовлетворения потребностей работников, связанных с их профессиональной самореализацией.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Исследованиям в области развития персонала посвящены работы Е.О. Гаспарович,

А.А. Калугина, Т.В. Погодиной, Л.А. Пыжовой, А.А. Синчило, И.О. Темновой и других авторов.

Развитие персонала рассматривается как целенаправленный комплекс информационных, образовательных и привязанных к конкретным рабочим местам элементов, способствующих приобретению новых профессиональных знаний и навыков, исходя из целей организаций и намерений работников [1, с. 64].

Непрерывному образованию работников, как составляющей развития персонала в системе здравоохранения, посвящены работы Г.Х. Ахмадуллина, А.А. Дудиной, Р.В. Зенина, Е.В. Слепцовой, С.В. Сердюк, Н.В. Перегонцевой. Авторы отмечают необходимость создания условий для реализации потребностей обучающихся в самостоятельном, непрерывном овладении профессиональными знаниями, умениями, навыками в течение жизни.

Вместе с тем вопросы стимулирования развития персонала сферы здравоохранения недостаточно изучены.

*Целью статьи* является обоснование предложений по стимулированию профессионального развития персонала медицинских учреждений.

*Изложение основного материала исследования.*

Профессиональное развитие персонала учреждений здравоохранения нередко осложняется из-за неосведомлённости работников о возможностях прохождения повышения квалификации, профессиональной самоподготовки, участия в семинарах, мастер-классах и пр. Процессы саморазвития и восприятия информации по профессиональным проблемам могут претерпевать сбои и нарушения, готовность сотрудников к приобретению новых знаний и навыков может быть ограничена [2, с. 391].

Продолжение образования врачей обеспечивается их уверенностью в своих возможностях, увлечённостью профессией, готовностью осваивать новое, добросовестностью, что позволит в дальнейшем существенно усилить конкурентоспособность на рынке рабочей силы.

Следует отметить, что получение дополнительного образования в сфере здравоохранения связано с определёнными затруднениями, что требует продуманных решений. Вместе с тем творчески настроенные специалисты не могут оставаться в стороне от новых достижений. Прогресс в медицине и биологии, результаты научных разработок отечественных и зарубежных коллег, ранее не известные методы лечения болезней обуславливают значимость перемен в системе дополнительного образования [3, с. 4].

Результативное развитие медицинского персонала создаёт основу для развития всей системы здравоохранения. Неизменное повышение

уровня современной медицины, использование современных методов и технологий в охране здоровья обуславливают необходимость в постоянном профессиональном обучении и развитии медицинских кадров. Необходимы конкретные мероприятия в контексте непрерывного образования, нацеленные на повышение качества трудовой жизни и личностное развитие работников медицинских учреждений.

Привычная система обучения работников, осуществляемая один раз в пять лет не может считаться эффективной. Врач нередко не располагает необходимыми сведениями о новых достижениях и разработках. Кроме того, обучение по установленной системе во многих случаях осуществляется номинально, при этом специалисты не испытывают необходимости в приобретении новых навыков. Имеют место случаи получения документов об образовании с нарушением юридических норм.

Необходимо совершенствование системы развития медицинских специалистов, позволяющей приобрести новые знания, умения и навыки. Обучение сотрудника по новой системе даёт возможность повышать свой профессиональный уровень без отрыва от работы на основе индивидуального плана обучения. Работнику предоставляется право выбора периода, программы и порядка обучения, исходя из своих профессиональных планов и интересов, уровня подготовки. В последнее время особую значимость в обучении приобретают дистанционные технологии.

Непрерывное образование медицинского персонала, как важное направление деятельности в системе управления персоналом, предполагает обучение в течение всей профессиональной жизни, комплексное развитие личности человека (его интеллектуальных и физических способностей и возможностей, нравственных ценностей, творческих задатков). Особое внимание должно уделяться готовности специалиста к самообучению и использованию в практике приобретённых по результатам обучения навыков и умений. Непрерывное образование позволяет специалисту выполнять свои профессиональные обязанности на должном уровне в условиях вызовов новых технологических укладов.

Внедрение системы непрерывного образования – инновационное решение, позволяющее повысить эффективность использования ресурсов здравоохранения [4, с. 71]. Развитие персонала следует осуществлять на плановой основе. В качестве основного документа может использоваться индивидуальный план профессионального развития сотрудника. В плане развития указываются личные профессиональные цели, на основе которых ставятся отдельные задачи. В ходе реализации составленного и утверждённого плана специалист

отчитывается о выполнении его отдельных этапов. Индивидуальный план профессионального развития как официальный документ даёт возможность работнику пользоваться определённой поддержкой и содействием администрации медицинского учреждения при решении вопросов обучения, повышения квалификации, профессиональной переподготовки и пр.

Итоговый отчёт работника о выполнении плана профессионального развития следует вынести на открытое обсуждение коллективом организации (подразделения). Это целесообразно по следующим соображениям:

- руководители и коллеги сотрудника будут иметь возможность убедиться в том, что знания и навыки, приобретённые за отчётный период, позволили специалисту выйти на новый, более высокий профессиональный уровень;

- результаты обучения и повышения квалификации, изложенные публично, станут предметом дискуссий. Участники обсуждения получают возможность обмениваться мнениями о перспективах практического применения новых идей;

- замечания и пожелания, высказанные руководителями и коллегами в ходе обсуждения, позитивно скажутся в дальнейшей работе сотрудника;

- оценка результатов профессионального развития будет принята во внимание при последующей аттестации сотрудника.

Рационально выстроенная система развития персонала, имеющая стратегическую направленность, обеспечивает высокую производительность труда, эффективное использование кадрового потенциала, формирует базу кадрового резерва [5, с. 82].

Анализируя зарубежный опыт обучения и развития персонала в медицинских учреждениях, следует отметить, что непрерывная система медицинского образования в большинстве европейских стран проводится не один раз в пять лет, а непрерывно. В процессе обучения специалисту необходимо в течение года набрать определённую сумму кредитов – условных единиц, как правило, равных 1 часу образовательной деятельности. Итоговый экзамен не обязателен. Специалисту необходимо накопить в течение 5 лет не менее 248 кредитов. Кредиты (часы учебной деятельности) должны быть равномерно разделены по годам.

Непрерывное медицинское образование должно рассматриваться не как невольная обязанность, а как правовая норма, требующая неукоснительного выполнения. При её несоблюдении специалисты лишаются возможности заключать трудовые контракты с медицинскими организациями. Усиливается контроль образования со стороны государственных органов. В обучении широко используются

современные образовательные технологии; проектные методы обучения; проведение учебных занятий с активным применением групповой работы; выступления перед аудиторией с использованием составляющих диалога и совместным обсуждением; применение компьютерных технологий; групповое взаимодействие на учебном занятии.

Профессиональные врачебные объединения несут обязательства по обеспечению необходимого качества последипломного образования, создают образовательные программы.

В целом, в экономически развитых странах при повышении квалификации и профессиональной переподготовке медицинского персонала основное внимание уделяется:

- совершенствованию системы непрерывного медицинского образования с использованием дистанционных обучающих технологий;
- информационной поддержке специалиста непосредственно на рабочем месте (электронные базы данных, системы поддержки принятия обоснованных решений о лечении, мнения и результаты исследований других специалистов и коллективов).

Обоснованные системы постоянного обучения дают возможность обеспечивать высокое качество оказываемых услуг, избежать текучести кадров, повысить экономические показатели деятельности медицинского учреждения.

Следует обратить внимание на опыт здравоохранения Франции, где система непрерывного повышения квалификации специалистов-медиков первоначально испытывала определённые трудности. Врачей обязывали повышать квалификацию в принудительном порядке, а за невыполнение наказывали материально. Такая политика не принесла положительных результатов. В дальнейшем персонал стали заинтересовывать, и по достижении определённых результатов деятельности каждый работник получал различные вознаграждения.

Государственные учреждения проводят аттестацию своих специалистов один раз в пять лет. Для этого работнику требуется предоставить соответствующий документ. Перед врачом, ведущим частную практику, стоит задача набрать 250 кредитов и подтвердить это документом в органах защиты и регулирования медицинской профессии. С этой целью могут использоваться следующие возможности:

- программы по дополнительному образованию, подготовленные медицинскими организациями, наделёнными соответствующими правами и обязанностями. От слушателя требуется непосредственное нахождение на учебных занятиях, что оценивается от 4 до 8 баллов;
- персональная подготовка и, кроме того, дистанционные технологии. Широко применяются современные компьютерные

технологии. Уровень усвоения учебной программы оценивается по количеству накопленных кредитов;

– образовательные программы, внедрённые учебными учреждениями. Реализовываются в несколько этапов на базе больницы или учебного центра. Слушателю предоставляется право набрать в течение 5 лет до 100 баллов;

– оценка результатов работы. Во внимание принимаются профессиональные достижения специалиста-практика, а также сведения о приобретении новых знаний и умений [5, с. 44].

В большинстве случаев специалисты заинтересованы в получении дополнительного образования. Даже сам факт того, что подчинённый тратит свои силы и время для профессионального и личностного роста, как правило, с одобрением принимается руководством организации. Такой сотрудник с полным основанием может быть отнесён к разряду перспективных, что может быть принято во внимание при повышении заработной платы, назначении на новую должность и пр. В сравнении с ним другие участники трудового коллектива, не стремящиеся к получению дополнительного образования, будут рассматриваться как ограниченные выполнением только своих должностных обязанностей и не готовые к решению более сложных профессиональных задач.

Намерения специалистов-медиков к повышению квалификации мотивируются следующими причинами:

– сохранение за собой рабочего места. Опасение стать кандидатом на отстранение от должности;

– служебно-профессиональное продвижение. Перспектива занятия более высокой и ответственной должности;

– личностное и профессиональное развитие. Овладение новыми знаниями и умениями, необходимыми специалисту высокого уровня;

– положительный пример коллег по работе, которые ранее прошли повышение квалификации и впоследствии успешно зарекомендовали себя.

Соответственно, стимулами к повышению квалификации и профессиональной переподготовке выступают:

1. Стабильность рабочего места. Предоставление руководством организация гарантий занятости своим сотрудникам.

2. Обеспечение карьерного продвижения. Включение в состав кадрового резерва наиболее перспективных работников.

3. Создание необходимых условий для совершенствования профессиональных знаний и навыков сотрудников.

4. Развитие организационной культуры, положительно влияющей на участие сотрудников в учебной деятельности [3, с. 5; 7, с. 152].

Стабильность рабочего места создаётся убеждённостью сотрудника в том, что он нужен организации, а руководство и коллеги

признают его как компетентного профессионала, по праву занимающего свою должность. Упор на стабильности рабочего места положительно сказывается на показателях трудовой деятельности сотрудника, способствует развитию его творческого потенциала.

Если же работник высвобождается, то ему на смену приходит новый, который не всегда готов на должном уровне выполнять обязанности. Чтобы избежать этого, нередко руководство при приёме на работу отдаёт предпочтение опытным профессионалам, успешно зарекомендовавшим себя на предыдущей работе.

Однако и здесь возможны осложнения: завышенные требования новичка по вопросам оплаты труда, условиям работы; скептическое отношение к сформировавшейся организационной культуре учреждения, взаимоотношениям в коллективе и пр.

Всякое освобождение вакансий и последующее трудоустройство новых кандидатов требуют затрат, связанных с их адаптацией в новом коллективе. В результате, неспособность обеспечивать стабильность рабочего места приводит к неудачам на общеорганизационном уровне [8, с. 271].

Для сохранения рабочих мест поиск, подбор и наём персонала нужно осуществлять на плановой основе. В ряде случаев необходимо вносить изменения в кадровую политику организации, делать её более гибкой.

Карьера рассматривается как процесс и итог укрепления репутации сотрудника как специалиста в профессиональной среде, что проявляется в повышении в должности, решении сложных профессиональных задач, выполнении ответственных поручений.

Проектирование карьеры сотрудника является важной составляющей кадровой работы [9, с. 67].

После трудоустройства нового работника (в некоторых случаях после окончания испытательного срока) менеджер по персоналу собирает сведения о его готовности к служебно-профессиональному продвижению.

Работнику нужно уяснить, насколько его природные склонности и способности, имеющийся уровень знаний и умений будут востребованы организацией, имеется ли перспектива занятия более высокой должности в будущем. Карьера сотрудника в организации представляет собой возможность раскрыть свой потенциал и привлечь к себе внимание руководства как к квалифицированному, ответственному и перспективному специалисту.

После совместного обсуждения с участием руководителя подразделения составляется план служебно-профессионального продвижения. Этот документ содержит задачи, которые необходимо решить в процессе трудовой деятельности, ответственность

организации в оказании содействия сотруднику при решении поставленных задач.

Управление карьерой работника не ограничивается только постановкой задач. Организации предстоит выделить необходимые ресурсы для осуществления намеченной карьеры [10, с. 175].

Обеспечение работодателем подготовки и дополнительного профессионального образования своих сотрудников существенно повышает эффективность трудового процесса. Решение о потребности в повышении квалификации и профессиональной переподготовке специалистов принимает работодатель, исходя из задач, стоящих перед организацией, принятой стратегии, количества заполненных вакансий, имеющихся материальных и экономических ресурсов.

Работник имеет право на дополнительное образование, но это нужно согласовать с руководством медицинского учреждения и подписать необходимый договор. Во многих случаях сотрудники готовы пройти переобучение, однако администрация не предоставляет им такой возможности.

Не получив нужной поддержки, сотрудник получает дополнительное профессиональное образование по собственной инициативе. Затратив немалые усилия и жертвуя свободным временем, но в итоге став специалистом более высокого профессионального уровня, такой подчинённый не будет считать себя обязанным своей организации. Впоследствии, получив выгодное предложение о переходе на другую работу, он скорее всего, примет его.

Фактически возможности работника проходить повышение квалификации и профессиональную переподготовку на практике весьма ограничены, поскольку определяются позицией администрации учреждения. Права сотрудника ущемлены.

На руководителях лежит ответственность обеспечивать по мере переобучение подчинённых. Имеют место ситуации освобождения от должности сотрудников по причине их недостаточной квалификации. Хотя со стороны руководства не было предпринято никаких усилий оказать поддержку в этих вопросах.

Совмещение интересов сторон может быть достигнуто при обязательстве администрации предоставлять возможности для повышения квалификации и переобучения [11, с. 86].

Инструменты профессионального стимулирования развития персонала медицинских учреждений представлены на рис. 1.

Руководители медицинских учреждений должны быть заинтересованы в создании всех необходимых условий для развития персонала.

Они вправе рассчитывать на получение соответствующих финансовых и материальных ресурсов от вышестоящих организаций.



Рис. 1. Инструменты стимулирования профессионального развития персонала медицинских учреждений

*Выводы по проведенному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении.* Стимулирование развития персонала медицинских организаций необходимо осуществлять на системной основе. В обязанности менеджера по персоналу должно входить информирование специалистов о возможностях повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Все расходы обеспечивает руководство. Возможно заключение договора, в котором сотрудник после получения образовательных услуг обязуется отработать в организации определённый период времени. Список кандидатов в кадровый резерв должны обсуждаться на собраниях трудового коллектива. Организационная культура учреждения должна быть ориентирована на продвижение ценностей профессионального и личностного развития.

*Список использованных источников*

1. Карулина, Н.В. Развитие персонала как фактор повышения конкурентоспособности организации / Н.В. Карулина // Актуальные

исследования. – 2022. – № 10 (89). – С. 63-66 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://apni.ru/article/3823-razviti-personala-kak-faktor-rovisheniya-kon>

2. Ершова, М.В. Внутриорганизационное профессиональное развитие медицинских кадров / М.В. Ершова, Л.В. Засова // Молодой учёный. – 2020. – № 23 (313). – С. 391-392 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/313/71109/>

3. Мошетова, Л.К. Непрерывное профессиональное развитие врачей: факторы мотивации и экономические аспекты / Л.К. Мошетова [и др.] // Русский медицинский журнал. Медицинское обозрение. – 2019. – Т. 3. – № 8. – С. 3-6.

4. Юкина, В.И. Совершенствование системы развития персонала (обучение, переобучение) в медицинских учреждениях / В.И. Юкина // Научное обозрение. Педагогические науки. – 2018. – № 1. – С. 69-72 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://science-pedagogy.ru/ru/article/view?id=1744>

5. Манерова, О.А. Профессиональный рост и карьера в здравоохранении: приоритеты и проблемы / О.А. Манерова // Медицинские технологии. оценка и выбор. – 2011. – № 2 (4). – С. 77-83.

6. Атай, А. Зарубежный опыт и особенности процессов обучения и развития персонала в медицинских учреждениях / А. Атай // Молодой учёный. – 2021. – № 34 (376). – С. 42-45 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/376/83753/>

7. Sabria-Bernado, B. Determinants of user demand for lifelong learning in institutions of higher education / B. Sabria-Bernado, X. LLinás-Audet, S. Isus // International Journal of Training and Development. – 2017. – Vol. 21. – № 2. – P. 145-166.

8. Щукина, Ю.А. Стабильность рабочего места на предприятии как фактор конкурентоспособности / Ю.А. Щукина // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. – 2010. – № 3. – С. 270-273.

9. Киселёва, А.А. Мотивация труда государственных служащих / А.А. Киселёва // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право: сборник научных трудов. – Симферополь : ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского», 2018. – С. 65-69.

10. Абдуллина, А.Д. Управление карьерой работника в современных организациях / А.Д. Абдуллина, А.А. Рабцевич // Гуманитарные научные исследования: научный журнал. – 2015. – № 3. – С. 174-176 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://human.snauka.ru/2015/03/10418>

11. Филющенко, Л.И. Проблемы применения законодательства о повышении квалификации работников / Л.И. Филющенко // Lex Russica (Русский Закон): научный журнал. – 2017. – № 11 (132). – С. 83-92.

## ВЛИЯНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В МСП НА РОСТ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

**ТЕРОВАНЕСОВ М.Р.,**  
д-р.экон.наук, доцент, профессор кафедры  
экономики и менеджмента  
ГБОУ ВО «Донецкий институт  
железнодорожного транспорта»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика

**КИРИЕНКО О.Э.,**  
канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента  
непроизводственной сферы,  
ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ  
НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика

**ЯКИМЧАК А.А.,**  
преподаватель кафедры менеджмента  
непроизводственной сферы  
ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ  
НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика

В исследовании с целью выявления воздействия МСП на социально-экономическую систему ДНР представлена математическая модель, описывающая влияние изменений производительности труда на рост заработной платы в Республике.

*Ключевые слова:* МСП, социально-экономическая система, математическая модель, производительность труда, заработная плата

## IMPACT OF CHANGES IN SMES ON WAGE GROWTH

**TEROVANESOV M.R.,**  
Dr. ekon., Associate Professor, Professor of the  
Department of Economics and Management  
Donetsk Institute of Railway Transport;  
Donetsk, Donetsk People's Republic

**KIRIENKO O.E.,**  
**Candidate of Economic Sciences, Associate**  
**Professor of the Department of NonProduction**  
**Management;**  
**SEE HPE «DONETSK ACADEMY OF**  
**MANAGEMENT AND PUBLIC**  
**ADMINISTRATION UNDER THE HEAD OF**  
**DONETSK PEOPLE’S REPUBLIC»,**  
**Donetsk, Donetsk People’s Republic**

**YAKIMCHAK A.A.,**  
**Lecturer of the Department of Non-production**  
**Management**  
**SEE HPE «DONETSK ACADEMY OF**  
**MANAGEMENT AND PUBLIC**  
**ADMINISTRATION UNDER THE HEAD OF**  
**DONETSK PEOPLE’S REPUBLIC»,**  
**Donetsk, Donetsk People’s Republic**

In order to identify the impact of SMEs on the socio-economic system of the DPR, the study presents a mathematical model that describes the impact of changes in labor productivity on wage growth in the Republic.

*Keywords:* SMEs, socio-economic system, mathematical model, labor productivity, wages

*Актуальность исследования* обусловлена тем, что в современном мире МСП играет важную роль в развитии социально-экономической системы во множестве стран мира. Однако на данный момент в Донецкой Народной Республике наблюдается недостаток внимания к предпринимателям этой категории со стороны государства, в частности в плане государственной поддержки. Для определения влияния МСП на экономику Республики необходимо математическое обоснование, описывающее потенциальные улучшения в экономике при изменениях в МСП.

В связи с этим и с учётом ограниченности в доступе к открытым статистическим данным в Республике, возникает необходимость выявления влияния МСП на социально-экономическую систему Республики.

*Анализ последних исследований и публикаций* При работе над исследованием были изучены работы таких авторов: И.В. Медведева, К.И. Гордымова, Т.А. Филиппова, Б.С. Остапенко, Ю.И. Тарский, Т.Н. Кулюкина и др.

*Цель статьи* – выявление воздействия изменений в МСП на социально-экономическую систему ДНР.

*Изложение основного материала исследования.* В современной рыночной экономике заработная плата имеет важное экономическое и

социальное значение, поскольку выражает интересы государства, работодателей и наёмных работников. Данные подходы нашли своё отражение как в зарубежной науке [1, 2], так и в трудах отечественных учёных [3-7].

Как известно, заработная плата относится к основным инструментам компенсации работнику его трудов затрат и создания условий для воспроизводства его рабочей силы. Регулирование заработной платы даёт возможность эффективно управлять производством и влиять на его развитие. При этом следует подчеркнуть очевидную связь уровня заработной платы и производительности труда, что предполагает выделение трёх основных моделей, определяющих соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы [8].

Моделирование процесса изменения уровня заработной платы и соотнесения его с зависимостью от производительности труда нужно рассматривать как метод, который позволяет установить влияние на заработную плату определяющего фактора. Использование исходных данных в виде величин производительности труда в целом по стране и отдельно по МСП свидетельствует о сложности процессов экономического развития страны.

Решить поставленную задачу возможно с использованием современного инструментария, к которому относятся модели для прогнозирования поведения исследуемого объекта, в частности уровня заработной платы. Целевым назначением модели является прогнозирование её уровня как отображение взаимосвязи величины заработной платы и производительности труда. Причём рассмотрение влияния производительности труда в МСП эквивалентно непосредственному влиянию рыночных инструментов на экономическое развитие страны. Другими словами, моделируется зависимость уровня заработной платы от влияния инфляционных процессов и администрирования экономики страны в частично ручном режиме и влияния конкурентного рынка как основного фактора экономического развития.

Моделирование сложных динамических систем, к которым относится экономика страны, позволяет проводить комплексное исследование процессов с использованием технологий системного анализа. Применение разных методов реализует эффективную модель, которая учитывает факторы экономического развития и использует разные методы.

Методы моделирования классифицированы по направлению влияния на объект управления, различая прямое и косвенное действие. Методы моделирования прямого действия оказывают непосредственное влияние на исследуемые объекты [9]. В результате реакции объекта

формируются исходные параметры, оценивание которых позволяет принять управленческое решение или осуществить управляющее влияние. Относительно экономического развития управляющее влияние реализуется через организационные, нормативные и административные мероприятия. Их основой является совокупность законов, приказов, распоряжений, инструкций, положений, методических указаний, нормативов и т.п.

Данная модель нуждается в определённой организационной модели экономики. Например, централизованная модель экономики имеет иерархическую структуру управления, и применение такого подхода позволяет наиболее эффективно реализовывать экономическую политику и контролировать выполнение управленческих действий на разных уровнях иерархии. Соответствующая подчинённость органов управления обеспечивает размежевание прав доступа к системе, определение меры ответственности, объёма обязанностей, контроля над соблюдением прав и выполнением управленческих решений на низких иерархических уровнях.

Методы косвенного действия не влияют непосредственно на исследуемый объект. Управляющее влияние создаётся путём соответствующих условий, в которых функционирует объект и реагирует на это влияние через адаптацию к изменению среды. Способность быстро реагировать на внешние влияния относится к одному из преимуществ указанного метода. Модель, которая его реализует, определяет гибкую структуру, которая способна быстро перестраиваться и быть динамической. Указанные черты присущи децентрализованной модели организации. Такая модель обеспечивает максимальную автономию, гибкость и самостоятельность в решении многих вопросов, которые связаны с экономическим развитием.

Если безусловным преимуществом методов прямого действия является определённость организационных структур, чёткость в распределении функциональных и должностных позиций, ролей и ответственности, то её существенные недостатки нуждаются в обязательном учёте. Нужно отметить также малую способность к изменениям и невозможность быстро адаптироваться к изменчивой среде. Модель эффективна в стабильных условиях, которые требуют чётких апробированных решений. В условиях конкурентной среды, скачкообразных изменений, к которым относится развитие экономики указанная модель оказывается неэффективной. То есть модель развития экономики нуждается в использовании гибкой организации, адаптационных возможностей и использовании преимуществ методов прямого и косвенного действия. Поэтому целесообразным является использование показателей производительности труда в качестве исходных параметров, определяющих экономическое развитие. Целевая

функция – обеспечение уровня заработной платы, соответствующего экономическому развитию.

Одним из распространённых методов математического описания сложных динамических процессов считается имитационное моделирование [10]. Преимуществом по сравнению с другими методами является то, что такое моделирование позволяет рассмотреть возможные последствия управленческих решений, провести сравнение разных альтернативных вариантов и отобрать из них оптимальные. Недостатками моделирования могут быть чрезмерная формализация существующих процессов, ограничение модели относительно взаимосвязей отдельных подсистем, которые дают значительные погрешности. Сложность моделирования экономического развития связана с многочисленными факторами, поэтому более целесообразным является применение критериев или подходов, которые учитываются при принятии управленческих решений. Такие подходы базируются на использовании параметрического описания экономических процессов, которые позволяют говорить о всестороннем рассмотрении и учёте особенностей развития экономики.

Ю. Тарский подчёркивает, что моделирование социально-экономических систем даёт возможность сконцентрировать внимание на наиболее значимых элементах и связях, в результате чего модель приобретает свойство инструмента для осуществления управленческих функций [11]. Поэтому среди основных принципов построения модели экономического развития предлагается выделить её способность к адаптации к существующему состоянию системы и возможность реагировать на внешние изменения при условии сохранения эффективного функционирования.

Необходимость улучшения показателей экономических процессов, в частности результативности, которая будет определять повышение уровня конкурентоспособности социально-экономических систем, предусматривает учёт экономического фактора (экономических показателей развития) как определяющего. Т. Кулюкина предлагает использовать четыре критерия результативности: результаты для потребителя, результаты для сотрудников, результаты для общества и ключевые результаты деятельности, которых должна достичь организация, чтобы отвечать своим деловым намерениям и требованиям стратегии [12]. Между тем, указанные критерии не оценивают взаимосвязи между экономическим развитием и рынком труда. В то же время повышаются требования со стороны потребителей результатов экономической деятельности, среди которых есть индивидуум, экономика и государство. Отмечая положительные черты предложенного подхода, нельзя не обратить внимание на отсутствие

обратной связи с работодателями и их влияние на процессы экономического развития.

Резюмируя изложенное, можно конкретизировать основные требования к модели, описывающей изменение уровня заработной платы, которая должна отражать: формирование механизмов трансляции социального заказа; расширение участия общества в реформировании и управлении экономическим развитием; учёт взаимоотношений государства и рынка труда; использование уровня заработной платы как целевой функции с учётом влияющих факторов.

Такой подход предусматривает применение показателей, которые отображают основные результаты эффективного управления и экономического развития, а именно: производительности труда, или, как эквивалент, выработка на одного работника.

В общем виде прогрессивная модель социально-экономического экономического развития, обеспечивающая стабильный прирост валового внутреннего продукта, отражает превышение уровня производительности труда над уровнем заработной платы и имеет следующий вид:

$$Y = f(y_1, y_2, \dots, y_n) < X = f(x_1, x_2, \dots, x_n), \quad (1)$$

где  $Y$  – уровень заработной платы;

$X$  – уровень производительности труда;

$y_1, \dots, y_n$  – показатели, которые определяют уровень заработной платы (взаимовлияние возможностей экономики, социального развития общества и рынка труда);

$x_1, \dots, x_n$  – показатели, которые определяют уровень производительности труда (влияние различных факторов на экономическое развитие).

Темпы повышения производительности труда должны превышать темпы роста заработной платы. При обратной ситуации экономическое развитие можно считать неэффективным, в связи с уменьшением оборотных средств предприятия, уменьшения скорости развития производства и уменьшения чистой прибыли.

Для построения модели была использована множественная регрессия, которая даёт возможность оценить связь результативного признака с определённым фактором при фиксированном значении других, включённых в регрессионную модель. Уравнение множественной регрессии имеет вид:

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2, \quad (2)$$

где  $b_0, b_1, b_2$  – параметры регрессии по результатам наблюдений за переменными,

$Y$  – изменение средней заработной платы в стране;

$X_1$  – изменение производительности труда в промышленности в целом по стране;

$X_2$  – изменение производительности труда на предприятиях МСП.

В качестве исходных данных для построения регрессионной модели взаимосвязи изменения уровней заработной платы и производительности труда были использованы данные, отражающие по годам изменения заработной платы по выбранной стране в целом и производительности труда. Причём производительность труда, как выработка на одного работника, была исследована в целом по промышленности страны и по предприятиям МСП отдельно (табл. 1).

*Таблица 1*

Исходные данные для построения регрессионной модели взаимосвязи изменения уровня заработной платы и производительности труда

Год	Средняя величина заработной платы по Республике, тыс. руб.	Производительность труда в целом по промышленности Республики, руб./чел.	Производительность труда в МСП, руб./чел.
2017	28,50	3,47	4,01
2018	31,45	3,48	4,03
2019	33,76	3,49	4,15
2020	35,62	3,60	4,27
2021	37,90	3,66	5,18

*Источник: рассчитано автором*

На основании данных табл. 1 были построены графики изменения производительности труда в целом на предприятиях страны и отдельно на предприятиях МСП (рис. 1).

Кривые были аппроксимированы уравнениями полиномиальной функции, которые представлены на графике (рис. 1).

Величины достоверности аппроксимации также представлены на графике и близки к единице, что позволяет говорить о корректности аппроксимации. Графики также свидетельствуют о превышении темпов производительности труда на предприятиях МСП по сравнению с предприятиями Республики в целом.

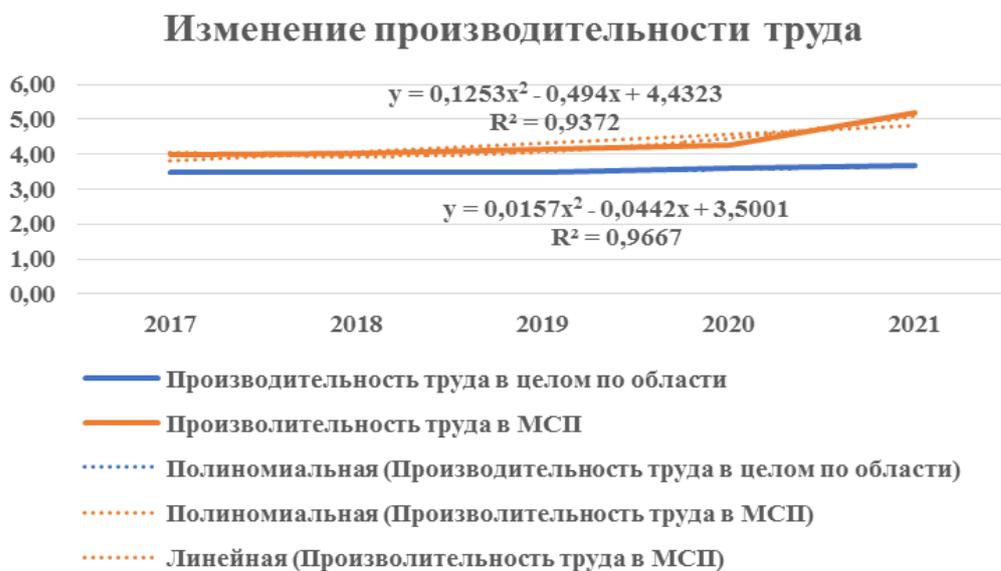


Рис. 1. Графики изменения производительности труда в целом на предприятиях страны и отдельно на предприятиях МСП

Для расчёта параметров регрессии  $b_0$ ,  $b_1$ ,  $b_2$  использовалась система уравнений:

$$\begin{cases} \sum y_i = nb_0 + b_1 \sum x_{1i} + b_2 \sum x_{2i}; \\ \sum x_{1i}y_i = b_0 \sum x_{1i} + b_1 \sum x_{1i}^2 + b_2 \sum x_{1i}x_{2i}; \\ \sum x_{2i}y_i = b_0 \sum x_{2i} + b_1 \sum x_1x_{2i} + b_2 \sum x_{2i}^2. \end{cases} \quad (3)$$

Применяя данные табл. 1, были рассчитаны параметры системы уравнений (3), необходимые для вычисления регрессии. Данные сведены в табл. 2.

Таблица 2

Вычисление коэффициентов системы уравнений (3)

	$X_1$	$X_2$	$Y$	$X_1^2$	$X_2^2$	$X_1X_2$	$X_1Y$	$X_2Y$
	3,47	4,01	28,50	12,07	16,06	13,92	99,01	114,19
	3,48	4,03	31,45	12,08	16,27	14,02	109,30	126,84
	3,49	4,15	33,76	12,18	17,25	14,49	117,81	140,20
	3,60	4,27	35,62	12,94	18,24	15,37	128,14	152,15
	3,66	5,18	37,90	13,41	26,78	18,95	138,79	196,15
Всего	17,70	21,64	167,23	62,68	94,60	76,75	593,05	729,54
Ср. знач.	3,54	4,33	33,45	12,54	18,92	15,35	118,61	145,91

Источник: рассчитано автором

После стандартных расчётов система уравнений для определения параметров регрессии имеет такой вид:

$$\begin{aligned} 5b_0+17,7b_1+21,64b_2 &= 167,23 \\ 17,7b_0+62,8b_1+76,75b_2 &= 593,05 \\ 21,64b_0+76,75b_1+94,6b_2 &= 729,54 \end{aligned} \quad (4)$$

По результатам решения системы уравнений аналитическими методами были получены параметры регрессии, представленные в табл. 3.

Таблица 3

Значение регрессионных коэффициентов

b0	b1	b2
2,83	1,43	5,90

Источник: рассчитано автором

Исходя из данных табл. 3, математическая модель, как искомое уравнение регрессии, имеет следующий вид:

$$Y_r = 2,83 + 1,43X_1 + 5,9X_2. \quad (5)$$

С помощью уравнения (5) были рассчитаны отклонения от исходных данных (табл. 4).

Таблица 4

Отклонение расчётных данных от исходных

Исходные	Y (X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> )	E <sub>i</sub> = (Y <sub>i</sub> - Y (X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> ))
	расчётные	отклонение
28,50	29,44	-0,94
31,45	31,60	-0,15
33,76	33,32	0,43
35,62	5,17	0,45
37,90	38,60	-0,70

Источник: рассчитано автором

Значения отклонений, показанные в табл. 4, свидетельствуют о корректности найденных коэффициентов. Для оценки уравнения была определена дисперсия и средние квадратичные отклонения коэффициентов, значения которых представлены в табл. 5.

На основе данных табл. 5 была получена матрица парных коэффициентов корреляции, которая представлена в табл. 6.

Теснота связи результативного признака с факторными величинами определяется значением коэффициентов линейной множественной корреляции и детерминации, которые могут быть вычислены на основе матрицы парных коэффициентов корреляции. Результаты расчётов коэффициентов линейной множественной корреляции и детерминации, которые подтверждают определяющее влияние на уровень заработной платы производительности труда на предприятиях МСП, по сравнению с производительностью труда по предприятиям Республики в целом, сведены в табл. 7.

Таблица 5

Проверка общего качества уравнения регрессии

Исследование парных коэффициентов корреляции

Y, X <sub>1</sub>				Y, X <sub>2</sub>				X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub>			
Дисперсия		Среднее квадратичное отклонение		Дисперсия		Среднее квадратичное отклонение		Дисперсия		Среднее квадратичное отклонение	
D(X <sub>1</sub> )	D(Y)	S(X <sub>1</sub> )	S(Y)	D(X <sub>2</sub> )	D(Y)	S(X <sub>1</sub> )	S(Y)	D(X <sub>2</sub> )	D(Y)	S(X <sub>1</sub> )	S(Y)
0,83	1,09	0,9	1,04	6,28	2,41	2,5	1,55	0,83	6,28	0,91	2,5

Таблица 6

Матрица парных коэффициентов корреляции

	Y	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>
Y	1,00	0,97	0,63
X <sub>1</sub>	0,97	1,00	0,84
X <sub>2</sub>	0,63	0,84	1,00

Таблица 7

Результаты расчётов коэффициентов линейной множественной корреляции и детерминации

$R_{yx_1/x_2}$	$R_{yx_2/x_1}$	$R_{x_2x_1/y}$
-1,50	1,06	1,27
Теснота связи слабая	Теснота связи сильная	Теснота связи сильная

Оценка практической значимости осуществлена путём расчёта множественного коэффициента корреляции R, который оценивает соответствие теоретических значений фактическим. Его величина

равняется 0,97, что позволяет говорить о корректности построенной модели.

Уравнение (5) позволяет сопоставлять исходные параметры по степени их влияния на исследуемую функцию. Учитывая единицы измерения входных величин, это можно осуществить с помощью коэффициентов эластичности, которые определяют влияние каждого исходного параметра. Коэффициенты эластичности рассчитываются по формулам:

$$E_1 = b_1 * X_{1cp} / Y_{cp}, \quad (6)$$

$$E_2 = b_2 * X_{2cp} / Y_{cp}. \quad (7)$$

Полученные значения коэффициентов  $E_1 = 0,151$  и  $E_2 = 0,76$  дают возможность сделать вывод о существенном влиянии обоих исходных параметров, причём преобладающее влияние на уровень заработной платы имеет темпы изменения производительности труда на предприятиях МСП. Значение коэффициента эластичности показывает, на сколько процентов изменится результирующий фактор  $Y$  (изменение средней заработной платы) при изменении фактора  $X_1$  (изменение производительности труда в промышленности в целом по Республике) на 1% при неизменном факторе  $X_2$  (изменение производительности труда на предприятиях малого и среднего предпринимательства (МСП)), и наоборот.

Если производительность труда по Республике изменится на 1%, то средняя заработная плата изменится на 0,15% при условии, что производительность труда в МСП не изменится. Если производительность труда в МСП изменится на 1%, то средняя заработная плата изменится на 0,7%, при условии неизменности производительности труда в Республике. Другими словами, значения коэффициентов эластичности позволяют судить о том, что уровень производительности труда в МСП оказывает большее влияние на среднюю заработную плату.

*Выводы по проведенному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении.* По итогу исследования стоит сказать, что в Республике необходимо с помощью государственной поддержки создавать условия для ускорения темпов развития МСП. В данном аспекте рынок труда и социальное развитие Республики должны выступать влиятельным движущим фактором. Эти мероприятия тесно связаны между собой и взаимообусловлены. Увеличение и диверсификация источников финансирования предусматривают привлечение средств работодателей в виде инвестиций, что невозможно без их участия в развитии экономики. Участие работодателей в

экономическом развитии обеспечит обратная связь экономической системы с рынком труда, которую необходимо усиливать.

*Список использованных источников*

1. Sha, F., Li B., Law, Y.W., Yip, P.S.F. (2019). Beyond the resource drain theory: Salary satisfaction as a mediator between commuting time and subjective well-being. *Journal of Transport and Health*, 15. DOI:10.1016/j.jth.2019.100631.

2. Bacon, D.R., Stewart, K.A. (2019). Results of the 2019 AORN salary and compensation survey. *AORN Journal*, 110 (6), 578-595. DOI: 10.1002/aorn.12862

3. Медведева, И.В. Система мотивации в части оплаты труда на предприятии / И.В. Медведева // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2020. – № 6-3 (62). – С. 194-196.

4. Гордымова, К.И. Особенности оплаты труда как фактора мотивации на малых предприятиях промышленности / К.И. Гордымова // Современные исследования. – 2018. – № 1 (05). – С. 16-20.

5. Филиппова, Т.А. Пути совершенствования организации оплаты труда на предприятии / Т.А. Филиппова, А.Ю. Жабунин, В.А. Экова и др. // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – № 1 (27). – С. 171-175.

6. Остапенко, Б.С. Современные пути совершенствования системы оплаты труда на предприятии / Б.С. Остапенко, И.А. Горчакова // Вестник Политеха. – 2018. – № 1 (1). – С. 109-111.

7. Скорев, М.М. Проблемы оплаты труда на предприятии и пути их решения / М.М. Скорев, Б.А. Ким // Труды Ростовского государственного университета путей сообщения. – 2018. – № 2. – С. 7-8.

8. Кружкова, Т.И. Построение оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала на предприятии / Т.И. Кружкова, А.В. Ручкин, О.А. Рущицкая // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. – 2020. – № 3. – С. 4-16.

9. Методы математического моделирования: учебное пособие. – М. : МФТИ, 2012. – 295 с.

10. Карпов, Ю. Имитационное моделирование систем. Введение в моделирование с AnyLogic 5 / Ю. Карпов. – СПб. : БХВ-Петербург, 2005. – 400 с.

11. Тарский, Ю.И. Методология моделирования в контексте исследования образовательных систем / Ю.И. Тарский // Моделирование социально-педагогических систем: материалы региональной научно-практической конференции (16-17 сентября 2004 г.) / Перм. гос. пед. ун-т. – Пермь, 2004. – С. 24-29.

12. Кулюкина, Т.Н. Модели управления качеством в системе образования / Т.Н. Кулюкина // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. – 2008. – № 4 (14). – С. 109-114.

УДК 005.21 : 378  
DOI 10.5281/zenodo.7388889

## МОДЕЛИРОВАНИЕ УСЛОВИЙ АДАПТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**ХАРИТОНОВА О.С.,**  
канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры дополнительного  
профессионального образования,  
директор института дополнительного  
профессионального образования и  
дистанционного обучения  
ГОУ ВПО ЛНР «Луганский государственный  
университет имени Владимира Даля»,  
Луганск, Луганская Народная Республика

В статье обозначена актуальность внедрения адаптивной стратегии в деятельность образовательной организации высшего образования ЛНР в условиях постоянного изменения внешней среды; описаны главные принципы стратегических ориентиров адаптивной стратегии в управлении образовательной организацией.

*Ключевые слова:* адаптивная стратегия, стратегия образовательной организации, стратегические ориентиры высшего образования

## MODELING THE CONDITIONS OF AN ADAPTIVE STRATEGY OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION OF HIGHER EDUCATION

**KHARITONOVA O.S.,**  
Candidate of Economic Sciences, Associate  
Professor, Department of Continuing Professional  
Education, Director of the Institute of Continuing  
Professional Education and Distance Learning  
Lugansk State University named Vladimir Dahl,  
Lugansk , Luhansk People's Republic

The article outlines the relevance of introducing an adaptive strategy into the activities of an educational organization of higher education in the LPR in the context of a constant change in the external environment; the main principles of the strategic guidelines of the adaptive strategy in the management of an educational organization are described.

*Keywords:* adaptive strategy, educational organization strategy, higher education strategic guidelines

*Постановка задачи.* Рынок образовательных услуг постоянно претерпевает реформирования и изменения, что в свою очередь

выдвигает новые условия к системе образовательных услуг организаций высшего образования. Всё больше механизм управления эффективностью системы образования ориентируется на субъекты процесса образования. Конкуренция в сфере услуг образования возрастает с каждым годом. Кроме государственных образовательных организаций развитие приобретают частные организации. В России особое внимание уделяется стратегическим ориентирам социально-экономического образования и страны. Система образования для любого государства является структурообразующим фактором подготовки квалифицированных кадров и воспроизведения человеческого капитала, кроме того, он определяет направления и перспективы развития экономики. В данный момент Луганской Народной Республике активного развития сферы образования со стороны государства не прослеживается.

Особо остро в системе образовательной организации высшего образования стоит вопрос стратегического управления, который способствует оперативному реагированию на изменения окружающей среды. На практике педагогические коллективы не заинтересованы или малоинформированы о стратегическом планировании образовательного процесса и непосредственной реализации стратегии.

*Анализ последних исследований.* Вопросами адаптивной стратегии образовательной организации высшего образования отведено достаточно мало исследований. Теоретические и практические вопросы рассматривали в своих работах такие научные деятели, как: Н.А. Заруба, М.Н. Субботина и И.И. Топлина, но вопрос моделирования условий и стратегических ориентиров адаптивной стратегии образовательной организации высшего образования раскрыт не был.

*Цель данной статьи:* осуществить анализ теоретических и практических подходов по вопросу моделирования условий и стратегических ориентиров адаптивной стратегии в управлении образовательной организации.

*Основное содержание статьи.* Образовательная система называется адаптивной, если способствует обучающемуся в достижении конкретного уровня профессионального развития в соответствии с его способностями и образованием. Система адаптивного образования обладает следующими свойствами: гибкость, открытость и полиструктурность, благодаря чему способна вывести обучающегося на качественно новый потенциальный уровень знаний, адаптируя его тем самым к условиям рынка.

В свою очередь адаптивная стратегия образовательной организации предполагает приспособление имеющихся элементов педагогической системы, как:

– методология, способы и средства обучения;

- цели образовательной организации высшего образования;
- содержание обучения;
- способы и формы организации обучающейся деятельности;
- анализ и диагностика результатов.

В частности, под стратегией подразумевают планы и программы достижения целей, основываясь, на чём разрабатываются комплексы индивидуальных целей подразделений организации. Вследствие ресурсы распределяются по конкретным задачам. Поэтому реализация стратегии уже воспринимается как тактика. При этом стратегия обуславливается политикой образовательной организации, принимает во внимание направления подготовки обучающихся, и развивает наиболее выгодные направления.

Миссия образовательной организации высшего образования уникальна тем, что охватывает на всех этапах образовательного процесса всех участников. В образовательной организации, как и соответствующей некоммерческой организации, миссия не имеет цели получения прибыли, поэтому главная тема – удовлетворение уставных целей. Она имеет как общие элементы, так и специфические, которые присущие комплексу образования, и даже уникальные. Основываясь на миссии, происходит процесс целеполагания и разработка стратегии.

Стоит учитывать, что разработка стратегии должна быть направлена на развитие потенциала образовательной организации, нацелена на качественно новые задачи для достижения желаемых результатов, а не исключительно на реакцию относительно текущих событий (рис. 1).

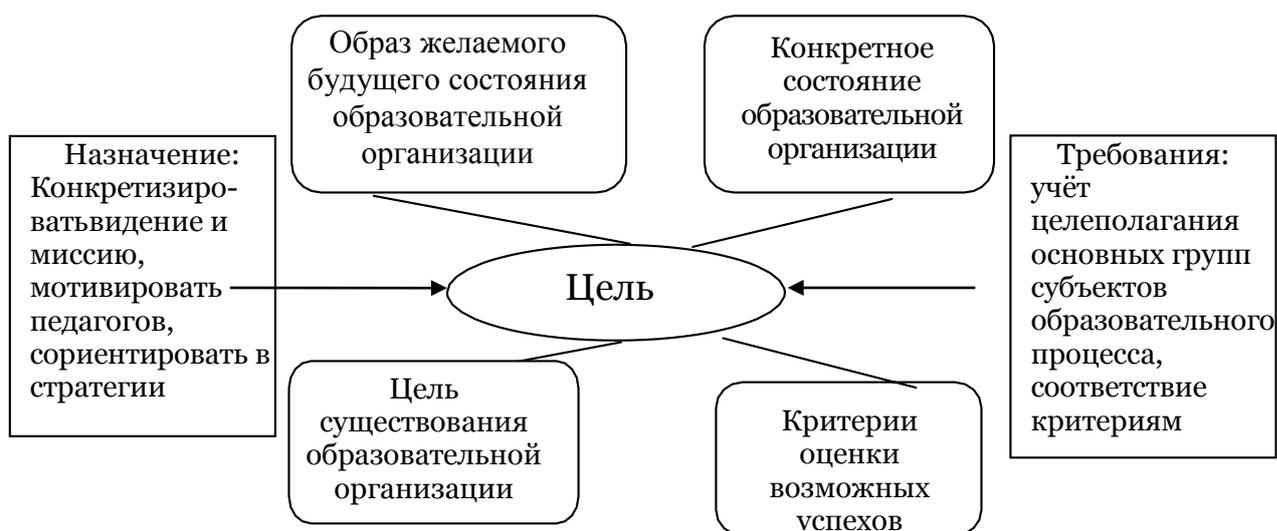


Рис. 1. Структура стратегической направленности образовательной организации

Чаще всего адаптивная стратегия применяется, когда на образовательную организацию действуют факторы, которые сложно прогнозировать, а тем самым являются как полностью, так и частично

неизвестными. При данной стратегии адаптации образовательная организация высшего образования пытается накопить информацию о данных факторах и выявить их особенности (рис. 2).

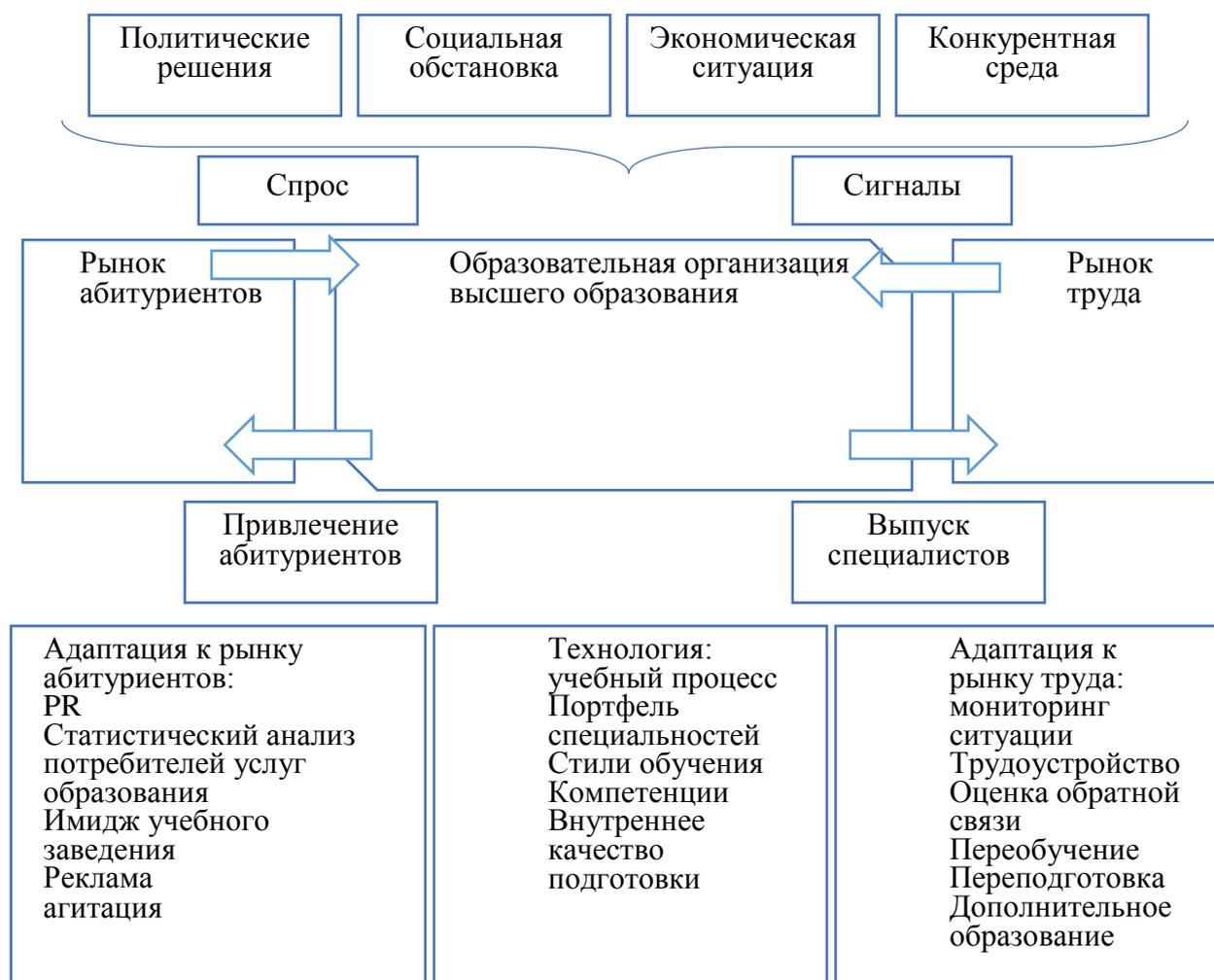


Рис. 2. Способы стратегической адаптации образовательной организации высшего образования к внешней среде

Сейчас рынок образования Луганской Народной Республики имеет ряд государственных образовательных организаций высшего образования (табл. 1). Все они уже проходят стадии адаптации посредством интеграции и поддержки со стороны Российской Федерации, однако адаптивной стратегии в их деятельности не наблюдается.

Модель адаптивного управления педагогическо-социальными системами состоит из двух элементов: адаптивная стратегия планирования и регулирования. В свою очередь они структурно идентичны и состоят из взаимозависимых звеньев: модель планирования, и, соответственно, регулирования; моделирующее формирование процесса, непосредственно его формирование, имитационный адаптер и объектный.

Таблица 1

## Образовательные организации высшего образования ЛНР

№ пор.	Статус образовательной организации	Наименование образовательной организации
1	Государственное образовательное учреждение высшего образования Луганской Народной Республики	«Донбасский государственный технический институт»
2	Государственное образовательное учреждение высшего образования Луганской Народной Республики	«Луганский государственный университет имени Владимира Даля»
3	Государственное образовательное учреждение высшего образования Луганской Народной Республики	«Луганский государственный педагогический университет»
4	Государственное образовательное учреждение высшего образования Луганской Народной Республики	«Луганский государственный аграрный университет»
5	Государственное учреждение Луганской Народной Республики	«Луганский государственный медицинский университет имени Святителя Луки»
6	Государственное образовательное учреждение культуры Луганской Народной Республики	«Луганская государственная академия культуры и искусств им. М. Матусовского»
7	Государственное учреждение Луганской Народной Республики	«Луганская академия внутренних дел имени Э.А. Дидоренко»
8	Государственное учреждение Луганской Народной Республики	«Луганский республиканский центр дополнительного профессионального образования»

В центре разработки адаптивной стратегии образовательного учреждения высшего образования концепция адаптации, что с научной точки зрения считается стратегией приспособления. Она заключается в комбинации самых выгодных методов действий, учитывая факторы внешней окружающей среды и внутренней, в том числе и для образовательных организаций. Основные силы направляются на активное применение сильных сторон, минимизацию негативных воздействий, развитие положительных тенденций и параллельное замедление, и даже игнорирование. Таким образом, суть заключается в адаптации образовательной организации к внешнему миру.

Стоит рассматривать адаптивную стратегию как управленческий процесс. Посредством управленческих действий и гибких методов управления достигаются желаемые результаты. Поэтому такой вид управления можно назвать «по ситуации», из-за базирования на

ситуационном подходе, который учитывает внутренние тенденции развития. В центре адаптивной стратегии лежит формирование условий для эффективного развития тенденции образовательной организации. Это можно описать другими словами – как воздействия в точках резонанса, которые непременно приведут к результатам.

Адаптивная стратегия в системе обучения, как и любая другая система, также состоит из основополагающих принципов. Адаптация в процессе обучения происходит в условиях личностно-деятельностного подхода, поэтому фундаментальные личностные категории, как: индивидуальность, личность, рефлексия – всегда стоят на первом месте. Поэтому адаптивная стратегия при организации процесса обучения соответствует принципу индивидуализации в теоретическом и практическом смысле.

В процессе разработки адаптивной стратегии, основываясь на объединении целей основных участников образовательного процесса и SWOT-анализа, формируется стратегическое мышление через согласование с аппаратом управления и обсуждение концепции развития в целом образовательной организации, рекомендация развития, создание новых видов услуг, совершенствование уже оказываемых услуг, разработка проектов для достижения целей и подготовка установок для дальнейшего долгосрочного планирования, а, соответственно, и разработка плана стратегии и контроль их исполнения.

Принятие своевременных управленческих решений, основываясь на нестабильности ситуации, например, внесение изменений в политику со стороны правительства, действия конкурентных образовательных организаций и даже результаты научно-технических достижений требуют от управленческой системы применения ранжирования стратегических задач.

Данная система предусматривает следующие действия:

непрерывное наблюдение за внешней средой и анализ политических, рыночных, научно-технических, социальных и общеэкономических факторов;

осведомление руководства о результатах исследования и ранжирование задач по важности исполнения:

а) требующие немедленного исполнения;

б) задачи, решаемые в пределах последующего планового периода,

в) важные задачи, требующие непрерывного контроля;

г) задачи, не требующие внимания и принятия по ним управленческих решений.

Моделирование адаптивной стратегии образовательного учреждения высшего образования происходит от анализа рыночной среды, которая динамично развивается, а также прогноза изменения

рынка образовательных услуг. Образовательная организация формирует уникальную общую стратегию, которая отображает направление развития и комбинацию возможных стратегических направлений, учитывая условия рынка и собственные возможности. Подразделения образовательной организации также разрабатывают стратегии, согласно общей стратегии образовательной организации, и заключаются они в разработке стратегических образовательных программ и разделении по ним ресурсов. Отдельные же программы могут включать ряд функциональных стратегий, которые основываются на определении целевой аудитории с применением различных средств продвижения.

В свою очередь адаптивность образовательной организации возможно оценить следующими показателями: гибкость учебных планов и отдельных элементов; свобода выбора студентами профиля подготовки; новизна и обновление специальностей; разнообразие образовательных услуг; инновационность оборудования; универсальность применяемого учебного оборудования; обновляемость кадров: научных преподавательских и управленческих; использование в процессе обучения современных и актуальных достижений науки; степень свободы в принятии управленческих решений и их оперативность. Базовая стратегия образовательной организации постоянно корректируется в зависимости от изменений внешней среды и результатов деятельности образовательной организации.

Среди инструментов, которые могут быть заложены в основу адаптивной стратегии образовательной организации высшего образования являются: всеобщее управление качеством, улучшение и реинжиниринг бизнес-процессов, управление производством образовательных услуг, которое сконцентрировано на потребителе. Анализ указанных механизмов и концепций с позиции теории сложных адаптивных систем и потенциала средств разработки сложных систем, способность смоделировать новую стратегию и механизмы управления образовательной организацией высшего образования в нестабильной бизнес-среде. Адаптивная стратегия сфокусирована на внедрении методов адаптации образовательной организации к рыночной среде и заключается в перепланировке основных целей, стратегии, бизнес-процессов, а также введения новых образовательных услуг и программ.

Готовность образовательной организации высшего образования к исполнению множества из потенциальных вариантов адаптивного стратегического развития методами комплекса стандартов обеспечивается его образованием, основываясь на комплексе взятых за основу методов и принципов стандартизации: программного целевого метода, а также динамичности и опережающего развития стандартов.

Алгоритм адаптации образовательной организации к внешней среде – это процесс преобразования механизмами входных данных в

совершенствовании бизнес-процессов управления и производства, согласно бизнес-правилам. Приведенный алгоритм является типовым и может детализироваться, при этом не должно возникать противоречий в дальнейшей работе (табл. 2).

Таблица 2

Механизмы бизнес-процесса стратегической адаптации образовательной организации высшего образования к бизнес-среде

Этап	Алгоритм
1	Прогнозирование нестабильности бизнес-среды
1.1	Если необходимости в адаптации стратегического управления нет – перейти к пункту 2.1
2	Непосредственная адаптация стратегического управления
2.1	Если нет необходимости в адаптации бизнес-процессов управления и производства – перейти к пункту 3.1
3	Адаптация бизнес-процессов управления и производства
3.1	В случае если нет необходимости в адаптации бизнес-правил – перейти к пункту 4.1
4	Адаптация бизнес-правил
4.1	Перейти к этапу 1

Из табл. 2 следует, что алгоритм циклический, и все этапы тесно взаимосвязаны. Всего в механизме адаптации образовательной организации насчитывается 4 основных этапа.

Готовность образовательной организации к исполнению прогнозируемых вариантов стратегического преобразования посредством комплекса стандартов организации может быть достигнуто его формированием на базе положенных в его основу методов и принципов стандартизации: принципа динамичности и опережающей стандартизации, а также программно-целевого метода.

*Выводы.* В настоящее время выживание образовательной организации высшего образования, устойчивость и конкурентоспособность обеспечиваются не только эффективностью образовательного процесса и соотношения цены-качества, но и благодаря возможности предоставить для индивидуального потребителя уникальный и интересный образовательный продукт. Актуальным фактором успеха образовательной организации стала адаптивная стратегия, которая нацелена на качественно новые инновационные образовательные продукты и услуги, способность оперативно реагировать на изменения рынка и трансформировать методы и процессы обучения с целью повышения их эффективности, при этом учитывая отечественный и зарубежный опыт и достижения лучших образовательных организаций высшего образования.

*Список использованных источников*

1. Заруба, Н.А. Управление образованием: адаптивный подход / Н.А. Заруба [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sworld.com.ua/konfer26/397.pdf>
2. Субботина, М.Н. Методическая разработка «Основы адаптивной педагогики» / М.Н. Субботина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://infourok.ru/metodicheskaya-razrabotka-osnovy-adaptivnoj-pedagogiki-5841893.html>
3. Топлина, И.И. Моделирование адаптивной маркетинговой стратегии ВУЗА / И.И. Топлина // TERRA ECONOMICUS Экономический вестник Ростовского государственного университета – 2009. – Т. 7. – № 4(часть 3)

**УДК 334.72: 338.48**  
**DOI 10.5281/zenodo.7388926**

**ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО МЕХАНИЗМА  
ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЁРСТВА В СФЕРЕ  
ТУРИЗМА**

**ЧЕРКАШИНА Т.В.,**  
**ст. преподаватель кафедры иностранных**  
**языков,**  
**ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ**  
**УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ**  
**СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ**  
**НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»,**  
**Донецк, Донецкая Народная Республика**

В статье на основе рассмотрения мирового опыта развития государственно-частного партнёрства в туризме и сфере гостеприимства и анализа специфики развития отрасли в РФ и ДНР были обоснованы направления имплементации зарубежного опыта, и акцентированы важнейшие аспекты эффективной реализации партнёрства в данной сфере деятельности. Также в статье обоснован концептуальный подход к формированию механизма государственно-частного партнёрства в сфере туризма и гостеприимства ДНР.

*Ключевые слова:* государственно-частное партнёрство, механизм, туризм, гостеприимство, развитие

**FORMATION OF AN EFFECTIVE MECHANISM OF PUBLIC-  
PRIVATE PARTNERSHIP IN THE FIELD OF TOURISM**

**CHERKASHINA T.V.,**  
**Chief lecturer at the Department of Foreign**  
**Languages**  
**SEE HPE «DONETSK ACADEMY OF**  
**MANAGEMENT AND PUBLIC**  
**ADMINISTRATION UNDER THE HEAD OF**  
**DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC»,**  
**Donetsk, Donetsk People's Republic**

In the given article, based on the consideration of the world experience in the development of public-private partnerships in tourism and the hospitality industry and the analysis of the specifics of the development of the industry in the Russian Federation and the DPR, the directions for the implementation of foreign experience were substantiated, and the most important aspects of the effective implementation of the partnerships in this field of activity were highlighted. In the article it is also substantiated a conceptual approach to the formation of a mechanism for public-private partnership in the field of tourism and hospitality in the DPR.

**Keywords:** *public-private partnership, mechanism, tourism, hospitality, development*

*Актуальность и постановка задачи.* В условиях санкционного давления на Российскую Федерацию и ограничения выездного туризма остро стоит проблема совершенствования существующей и формирования новой туристской инфраструктуры, максимально соответствующей мировым стандартам туристского обслуживания. Эффективным инструментом формирования инфраструктуры туризма и гостеприимства является государственно-частное партнёрство (далее – ГЧП), которое позволяет государству комплексно решать масштабные задачи формирования инфраструктуры туристских дестинаций. Вышеприведенное является обоснованием актуальности и формирует постановку задачи проведенного исследования.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Вопросы ГЧП широко рассматриваются в научных кругах. Разным аспектам ГЧП, в том числе в туризме и сфере гостеприимства, уделено внимание многих исследователей, в частности: А. Гаджизаде, К.С. Голондарева, А.К. Елохиной, Е.Б. Завьяловой, Н.Д. Кенжебекова, Л.Б. Максановой, Д.С. Тепловой, М.В. Ткаченко, В.Д. Шаралдаевой, Е.Е. Шарафановой.

Вместе с тем следует констатировать недостаточное количество публикаций, посвящённых вопросам ГЧП в сфере туризма и гостеприимства ДНР. В частности, в работах Овчаренко Л.А. [7; 8] предложен механизм ГЧП, учитывающий рекреационную ёмкость ДНР. Однако, в связи с быстро изменяющейся ситуацией, в частности, возвращением оккупированных территорий ДНР и реализацией её конституциональной целостности, предложенный механизм подлежит совершенствованию. Таким образом, анализ последних исследований и публикаций по данной тематике подтверждает своевременность и актуальность проведенного исследования.

*Целью статьи* является обоснование концептуального подхода к формированию эффективного механизма ГЧП в сфере туризма и гостеприимства ДНР на основе анализа передового мирового опыта и учёта специфики развития данной сферы деятельности в РФ и ДНР.

*Изложение основного материала исследования.* На протяжении многих лет российские туристы предпочитали отдыхать на зарубежных курортах Турции, Греции, Кипра или Египта по причине непривлекательной ценовой политики российских курортов.

В частности, отдых в гостевом доме в г. Сочи по стоимости сравним с отдыхом в Анталии (Турция) в отеле мирового уровня по системе «всё включено».

Причиной того, что российские курорты значительно отстают от зарубежных по соотношению цена/качество, некоторые эксперты называют неэффективный менеджмент, но главной причиной, на наш взгляд, является то, что в туристическую инфраструктуру России многие десятилетия не привлекалось никаких инвестиций. Особенно это касается Крыма, который на момент перехода в состав Российской Федерации выглядел как старый советский курорт 70-х годов.

Современный рынок туризма характеризуется тем, что для того, чтобы получить качественный турпродукт, который будет пользоваться спросом, нужны инвестиции.

Рассмотрим пример популярного турецкого курорта Кемер. В начале 90-х годов Кемер представлял собой рыбацкий городок с населением 3 тыс. жителей, в котором туризм как массовое явление отсутствовал. Однако в город пришёл крупный итальянский инвестор, и началось строительство современных гостиниц по системе «всё включено». За первым инвестором пришли другие. В итоге, за 20 лет население Кемера выросло в 5 раз [10].

В настоящее время в Кемере насчитывается 300 крупных гостиниц и множество мелких, которые принимают до 8 млн туристов в год (70% всего турпотока Анталии) [10]. Между гостиницами существует серьёзная конкуренция, что стимулирует собственников повышать качество обслуживания и совершенствовать инфраструктуру отдыха. Но самое главное с точки зрения сравнения с российским опытом то, что собственники объектов туристической индустрии работают официально, платят налоги и у мэрии курорта есть средства на обустройство общественной инфраструктуры, которая привлекает ещё больше туристов.

Получается замкнутый цикл, в котором одно экономически взвешенное решение тянет за собой другое.

Если провести параллель со многими южными курортами России, ДНР или Украины, то принципиально они ничем не отличаются от Кемера 90-х гг. [9]. Разница заключается в том, что в Кемере жили рыбаки, а в упомянутых выше прибрежных населённых пунктах – бизнесмены-частники, которые зарабатывают не на рыбной ловле, а на туризме.

Они строят семейные гостиницы, гостевые дома, шашлычные, уличные кафе и т.д. Многие бизнесмены-частники просто размещают туристов у себя дома и разрешают им готовить еду на общей кухне. Не всегда ясно, какие налоги они платят и платят ли вообще, традиционно хозяева принимают оплату наличными средствами и никаких чеков не

предоставляют (во всяком случае, практически никто из постояльцев об этом, как правило, не просит).

В итоге, туристический бизнес на южных прибрежных курортах России, ДНР и южных регионов Украины носит характер «самодеятельности». Туристы могут пользоваться только тем, что местные жители построили на свои личные средства. Вместе с тем частные лица никогда не предоставят соотношение цен и сервиса крупного сетевого отеля, включающего всё – от огромного бассейна до частного пляжа и ночного клуба, а также принесут в разы меньше средств в бюджеты курортных городов. В качестве аналогии можно привести в пример сетевые супермаркеты, которые платят налоги за каждую реализованную единицу товара, а частники на рынке – зачастую не платят вовсе.

В результате, в бюджетах курортных городов элементарно не хватает средств на совершенствование общей и туристской инфраструктуры (дороги, парки, красивые и ухоженные улицы, набережные, чистые пляжи, море без пластикового мусора и разрушенных волнорезов и т.д.). Вместе с тем состояние инфраструктуры – это важнейшая составляющая качественного отдыха.

Кроме того, частные лица не способны удовлетворить весь туристический спрос. Поток туристов на южные курорты России зачастую превышает единовременную вместимость учреждений размещения. Человеко-мест в гостиницах не хватает, а это приводит к тому, что цены растут. Ажиотажный спрос приводит к дисбалансу цены и качества турпродукта, что вызывает недовольство отдыхающих.

Выход в сложившейся ситуации видится в привлечении значительных инвестиций в формирование инфраструктуры приморских курортов. Прежде всего, речь идёт о строительстве крупных отелей, что обеспечит легальность бизнеса и значительные поступления в государственный и местные бюджеты для дальнейшего благоустройства и развития курортной инфраструктуры.

Передовой мировой опыт свидетельствует о целесообразности привлечения в турбизнес частных инвестиций, а не бюджетных средств. Если речь идёт о перспективном с экономической точки зрения проекте, не имеющем стратегической важности для безопасности государства (что вполне соотносится с туризмом), задачей государства, его ответственностью является привлечение инвестора, а не его замещение. Возвращаясь к вышеупомянутому примеру турецкого курорта Кемер, следует констатировать, что государство создало благоприятную инвестиционную среду для привлечения инвесторов.

Турция выбрала азиатскую модель развития туризма, согласно которой государство на своей территории создаёт отдельные анклавов и в них благоприятствует развитию туризма: приводит в порядок

инфраструктуру за государственный счёт и даёт серьёзные стимулы для поощрения туристического бизнеса.

В России, а также в ДНР, включая освобождённые территории, также необходимо сформировать благоприятную нормативно-правовую и законодательную базу для привлечения инвестиций в сферу туризма, нивелировать бюрократические проявления и коррупцию, сформировать удобный для инвесторов налоговый режим, обеспечить привлекательную кредитную политику и т.д. В этом случае, учитывая масштабы туристских потоков на южные приморские курорты, можно ожидать значительный приток инвестиций.

В сложившихся условиях, когда выездной туризм сталкивается со множеством проблем, связанных с биологическими угрозами (пандемия коронавируса), геополитическим давлением (русофобские настроения в европейском сообществе), проблемами логистики туризма (ограничение международных авиасообщений, закрытие аэропортов) и т.д., вопросы активизации внутреннего туризма и, соответственно, решение задачи повышения качества и количественного роста инфраструктуры туризма находятся в приоритете у государства.

Если раньше в РФ приоритетными задачами были базовые инструменты государства, например, сохранение целостности страны, восстановление армии, возврат международных долгов, наведение порядка и стабильности в государстве, то в настоящее время приоритетными становятся такие социально значимые аспекты общественной жизни, как отдых и туризм.

Следует признать, что Россия в течение последних лет стабильно подвигается в данном направлении. В качестве примера можно привести программу «кэшбэк» на внутренние туры и создание новых туристических кластеров (например, нового суперсовременного курорта, который планируют построить вблизи г. Анапа с бюджетом в 260 млрд руб.) [9].

Создание масштабных проектов в туристской сфере осуществляется на основе ГЧП. Стоит отметить, что практика реализации проектов в сфере туризма на основе партнёрства в Российской Федерации основана на применении всего трёх инструментов: концессия, субсидии/гранты и налоговые льготы.

В мировой практике можно выделить, кроме вышеназванных, ещё такие инструменты, как: кооперация (сотрудничество государственной региональной управляющей компании с публичным партнёром, причём доля публичного партнёра составляет свыше 50%) и операционная модель, в рамках которой: государство назначает частную управляющую компанию для планирования, реализации/строительства и управления предприятиями туристской индустрии; финансирование проекта осуществляется за счёт полученной прибыли от текущей

деятельности предприятия туристской индустрии, при этом отсутствует государственное финансирование.

Вектор развития ГЧП зависит от нескольких составляющих: наличия качественных институциональных механизмов, сильных стратегических инвесторов-предпринимателей и потенциала государственного сектора. По мнению экспертов, развитие ГЧП в Российской Федерации тормозит не отсутствие потенциальных инвесторов и даже не несовершенство законодательства, а консерватизм некоторых чиновников [9].

В условиях экономических санкций партнёрство государства и бизнеса может рассматриваться как инструмент, который поможет туристской индустрии выйти на качественно иной уровень. Поэтому должны быть созданы условия для успешного развития ГЧП, в том числе в сфере туризма и гостеприимства.

Сфера ГЧП нуждается в постоянном обновлении и в совершенствовании нормативно-законодательной базы, причём главным принципом законотворческой деятельности можно считать открытость и гибкость в отношениях сторон ГЧП. Законодательство должно открывать для обеих сторон (государства и бизнеса) возможность достичь условий, которые были бы им максимально выгодны. Тогда можно говорить о ГЧП и его положительных результатах.

Концептуальный подход к формированию механизма государственно-частного партнёрства в сфере туризма и гостеприимства ДНР представлен на рис. 1.

Необходимо обозначить, что субъектом в данном механизме выступают представители законодательной и исполнительной власти ДНР (министерства, ведомства), которые разрабатывают и в последующем совершенствуют нормативно-правовые акты в области ГЧП и туризма. Объектом выступают физические и юридические лица, являющиеся непосредственными партнёрами государства в реализации проектов ГЧП в туризме и сфере гостеприимства. Целью представленного механизма является формирование туристической и сопутствующей инфраструктуры, дифференциация туристско-экскурсионного обслуживания в ДНР за счёт создания благоприятных условий для развития туристской сферы.

Необходимо обозначить, что формирование представленного механизма должно возлагаться на Министерство молодёжи, спорта и туризма ДНР совместно с Министерством экономического развития, так как именно сотрудники данных государственных структур являются наиболее квалифицированными в данном вопросе и имеют для этого все полномочия.

К основным средствам достижения результата можно отнести: совершенствование нормативно-правовой базы; квалифицированное кадровое и материально-техническое обеспечение, необходимое для эффективной реализации и дальнейшего развития партнёрства. При этом внедрение и последующая работа в рамках партнёрства должна основываться на принципах открытости, достоверности, гласности, систематизации и обратной связи. Особого внимания заслуживают сдерживающие факторы.

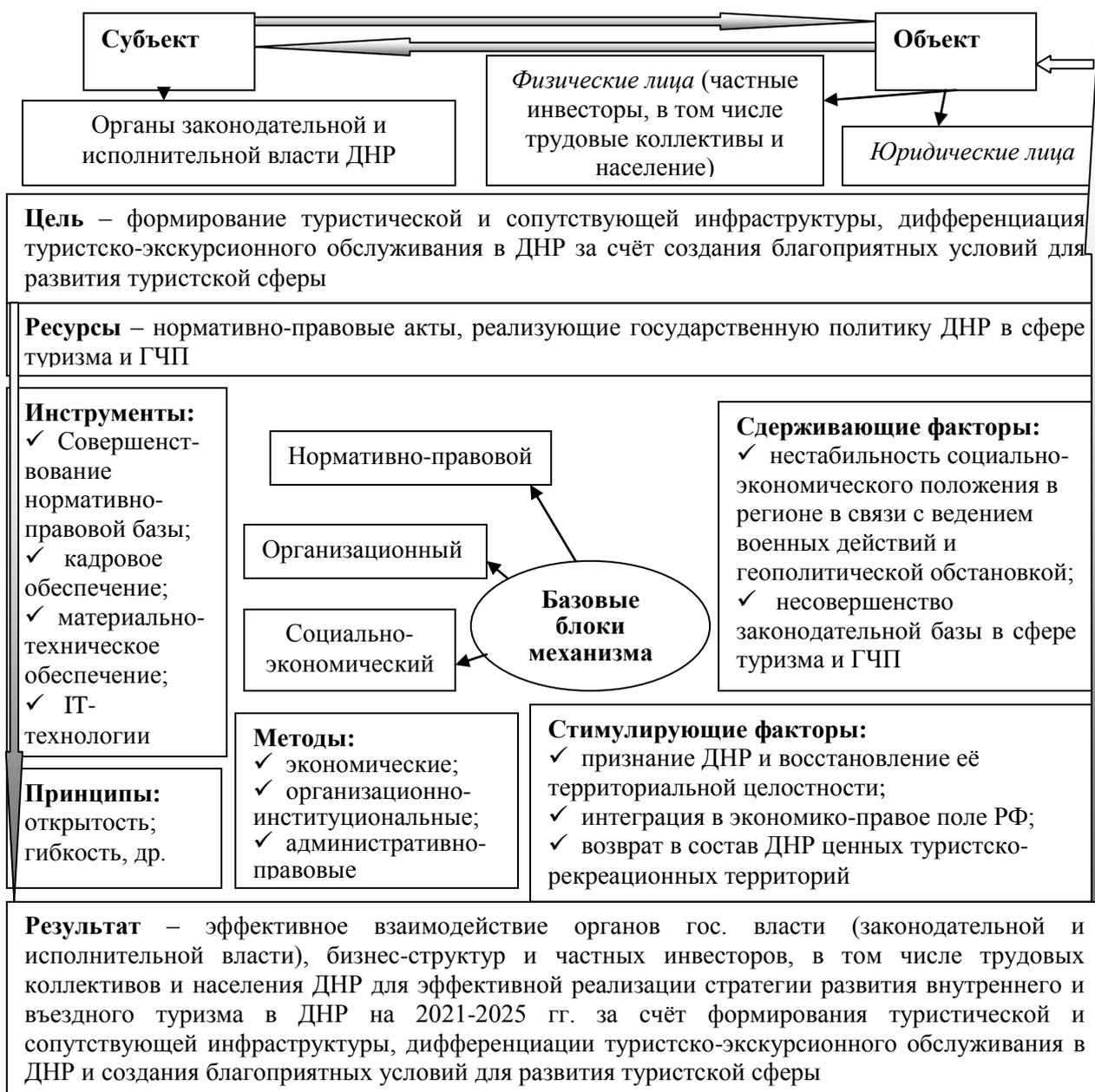


Рис. 1. Формирование механизма государственно-частного партнёрства в сфере туризма и гостеприимства ДНР

Однако в случае применения базовых методов управления (экономических, организационно-институциональных и

административно-правового регулирования), вероятность влияния сдерживающих факторов можно минимизировать.

*Выводы по проведенному исследованию и направления дальнейших разработок по данной проблеме.* Результатом формирования механизма ГЧП в сфере туризма и гостеприимства должен стать положительный эффект, который может быть выражен в эффективном взаимодействии органов государственной власти (законодательной и исполнительной), бизнес-структур и частных инвесторов, в том числе трудовых коллективов и населения ДНР для эффективной реализации стратегии развития внутреннего и въездного туризма в ДНР на 2021-2025 гг. за счёт формирования туристической и сопутствующей инфраструктуры, дифференциации туристско-экскурсионного обслуживания в ДНР и создания благоприятных условий для развития туристской сферы. Следующим этапом после разработки концептуального подхода представляется непосредственная разработка механизма ГЧП в сфере туризма и гостеприимства ДНР.

#### *Список использованных источников*

1. Завьялова, Е.Б. Проблемы и перспективы применения механизмов государственно-частного партнёрства в отраслях социальной сферы / Е.Б. Завьялова, М.В. Ткаченко / Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2018. – Т. 26. – № 1. – С. 61-75.

2. Голондарев, К.С. Необходимость применения комплексной модели ГЧП при реализации кластерных инициатив в туризме / К.С. Голондарев // Global Science and Innovations IV. Conference Proceedings. Editor-in-Chief Emin Atasoy. – 2018. – С. 225-230.

3. Елохина, А.К. Подходы к определению государственно-частного партнёрства и основные формы ГЧП в туризме / А.К. Елохина // Материалы Научной сессии. В 2 т.; отв. ред. А.Э. Калинина. – 2019. – С. 293-297.

4. Кенжебеков, Н.Д. Развитие государственно-частного партнёрства в индустрии туризма и гостеприимства / Н.Д. Кенжебеков, А. Гаджизаде // Туризм и гостеприимство в мейнстриме цифровой экономики. Сборник статей по материалам международной научно-практической конференции. Отв. редактор О.К. Слинкова. – 2020. – С. 32-36.

5. Шаралдаева, В.Д. Государственно-частное партнёрство в сфере туризма в России: состояние и особенности / В.Д. Шаралдаева, Л.Б. Максанова, Е.Е. Шарафанова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2020. – № 3 (123). – С. 79-86.

6. Теплова, Д.С. Анализ процесса управления проектами государственно-частного партнёрства в туризме / Д.С. Теплова //

Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2018. – № 2. – С. 58-62.

7. Овчаренко, Л.А. Использование рекреационного потенциала в ускоренном экономическом развитии региона: теория, методология, практика: монография / Л.А. Овчаренко. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2018. – 424 с.

8. Овчаренко, Л.А. Альтернативный путь формирования рекреационных комплексов в Донецкой Народной Республике на основе государственно-частного партнёрства / Л.А. Овчаренко // Менеджер. – 2017. – № 3 (81). – С. 17-26.

9. Простое объяснение, почему отдых в России заметно дороже, чем в Турции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://zen.yandex.ru/media/onp/prostoe-obiasnenie-pochemu-otdyh-v-rossii-zametno-doroje-chem-v-turcii-60e2aad97601597c33bc757a>.

**УДК 005.93:658**

**DOI 10.5281/zenodo.7388965**

## **АДАПТИВНЫЙ МЕХАНИЗМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**ЧЕРНАЯ Л.В.,**

**канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры  
менеджмента внешнеэкономической  
деятельности**

**ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ  
НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»;**

**Донецк, Донецкая Народная Республика**

**УДОВИЧЕНКО К.А.,**

**канд. экон. наук, преподаватель кафедры  
менеджмента внешнеэкономической деятельности  
ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ  
НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»;**

**Донецк, Донецкая Народная Республика**

В статье исследованы современные тенденции управления человеческими ресурсами. Определены основные проблемы. Предложен алгоритм формирования адаптивной системы стратегического управления человеческими ресурсами. Обосновано внедрение адаптивного механизма стратегического управления человеческими ресурсами, включающего институты, уровни, функции системы управления, факторы внутренней и внешней среды.

*Ключевые слова:* управление человеческими ресурсами, система управления человеческими ресурсами, адаптивный механизм стратегического управления человеческими ресурсами.

## **ADAPTIVE MECHANISM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES**

**CHERNAYA L.V.,**  
candidate of State Administration, Associate  
Professor of the Department of Foreign Economic  
Activity Management

**SEE HPE «DONETSK ACADEMY OF  
MANAGEMENT AND PUBLIC  
ADMINISTRATION UNDER THE HEAD OF  
THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC»;**  
Donetsk, Donetsk People's Republic;

**UDOVICHENKO K.A.,**  
candidate of Economic Sciences, lecturer of the  
Department of Management of Foreign Economic  
Activity

**SEE HPE «DONETSK ACADEMY OF  
MANAGEMENT AND PUBLIC  
ADMINISTRATION UNDER THE HEAD OF  
DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC»,**  
Donetsk, Donetsk People's Republic

The article explores the current trends in human resource management. The main problems are identified. An algorithm for the formation of an adaptive system of strategic human resource management is proposed. The introduction of an adaptive mechanism for the strategic management of human resources, including institutions, levels, functions of the management system, factors of the internal and external environment, is substantiated.

*Key words:* human resource management, human resource management system, adaptive mechanism of strategic human resource management.

*Актуальность.* В настоящее время успех предприятия связан с созданием высокоэффективных механизмов управления человеческими ресурсами, в основе формирования которых лежит комплексный, стратегический подход к использованию и развитию кадрового потенциала. В данном аспекте, стратегическое управление человеческими ресурсами позволяет комплексно подойти к проблемам управления персоналом и решить их эффективно не только с учетом текущих потребностей, но и видения долгосрочных перспектив, поскольку от конкурентоспособного компетентного персонала зависит деловой успех предприятия. Соответственно, управление человеческими ресурсами выполняет стратегические функции, которые постепенно начинают превалировать над традиционными тактическими

и оперативными в период организационных изменений, выступая фактором создания новой прогрессивной корпоративной культуры.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Теоретические и методологические основы научного направления были заложены в конце прошлого века такими известными учеными как И. Ансофф, А. Дж. Стрикленд, А. А. Томпсон, А. Чандлер, К. Эндрюс, и др.

В развитие методологии стратегического управления человеческими ресурсами значительный вклад внесли М. Армстронг, Т. Базаров, Б. Беккер, Г. Десслер, П. Друкер, А. Егоршин, А. Кибанов, В. Маслов, Ю. Одегов, Г. О'Донован, П. Райт, К. Скулер, Д. Ульрих, Д. Уолкер, С. Шекшня и др.

Вопросы качества трудового потенциала с точки зрения мотивации посвятили свои труды В. Врум, Ф. Герцберг, Э. Лоулер, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Г. Олдхем, М. Портер, Р. Хакман и др.

В работах авторов главное внимание концентрируется на разработке стратегий управления человеческими ресурсами и обеспечения необходимым кадровым потенциалом в настоящем и будущем. Вместе с тем, уделено недостаточное внимание исследованию практических аспектов внедрения адаптивного механизма управления человеческими ресурсами.

*Цель статьи:* исследование и обоснование внедрения адаптивного механизма стратегического управления человеческими ресурсами предприятия.

*Изложение основного материала исследования.* В настоящее время наблюдается трансформация мирового геополитического пространства. С одной стороны, устойчивый, простой и определенный мир, в котором предприятия развивались за счет реализации соответствующих стратегий с предсказуемым и достижимым результатом, уходит в прошлое.

На смену ему приходит непредсказуемый, нестабильный, неопределенный, сложный для понимания, неоднозначный мир, с появлением которого стратегии предприятий должны быть мобильными и адаптивными, что позволяет эффективно реагировать на фундаментальные изменения внешней среды. В данной измененной парадигме управления происходит не просто переход от концепции управления персоналом к концепции управления человеческими ресурсами, а ее преобразование в концепцию управления человеческим капиталом и управления человеком.

С одной стороны, оно нацелено на активный поиск и развитие талантов, с другой – акцентируется внимание на гуманизации HR-практик и заботе о сотруднике предприятия. Противостоять существующим вызовам призваны компетенции, обеспечивающие развитие стратегической гибкости и профиля навыков и способностей

персонала, необходимых для их вклада в стратегическое развитие предприятия (табл. 1) [1, С. 37].

*Таблица 1*

Компетенции развития стратегической гибкости навыков и способностей персонала предприятия

Компетенции	Содержание
Видение	Коммуникация в направлении донесения целей; обоснованное доверие; согласование усилий и четкая фокусировка в нужных отраслях
Понимание	Ежедневные изменения; психологическое состояние, ценности сотрудников; креативность, открытость для идей, конструктивная критика
Ясность	Упрощение задач; системное мышление; интуиция, опыт
Мобильность	Быстрая адаптация к изменению последствий и принятию решений; изыскание новых путей, свобода творчества, сотрудничество

Опыт функционирования предприятий в условиях кризиса показал, что важнейшим приоритетом является стратегическое управление человеческими ресурсами, призванное способствовать обеспечению соответствия требованиям конкурентно динамично развивающейся среды.

Так, на макроуровне человеческие ресурсы выступают одним из важнейших источников процветания предприятия. В то время, как на микроуровне человеческие ресурсы рассматриваются как пространство, в котором происходит формирование отношений.

С целью исследования вопросов по проблемам управления человеческими ресурсами следует рассмотреть определенную последовательность действий (рис. 1) [2, с. 142]. Как видно из рис. 1 имеется проблема отсутствия действенных подходов к комплексному управлению человеческими ресурсами.

Это связано с тем, что ученые-экономисты отдельно друг от друга исследуют проблемы управления персоналом предприятий, региональные аспекты рынка труда и развития трудового потенциала региона; проблемы трудовой миграции, качества и достойного уровня жизни населения, уровень безработицы и т.д. [3, 4, 5]. Идентификация проблем позволила сделать вывод, во-первых, об отсутствии системного и комплексного применения методов управления человеческими ресурсами в совокупности с инструментами на макро-, мезо- и микроуровнях.

Так, методы управления персоналом применяются хаотично, иногда дублируются либо не отвечают критериям эффективности в зависимости от конкретной проблемы и ситуации.

Во-вторых, выявлен ряд проблем в практике управления человеческими ресурсами, проявляющихся, с одной стороны, в неудовлетворительных тенденциях развития человеческих ресурсов на уровне государства, регионов, отечественных предприятий.

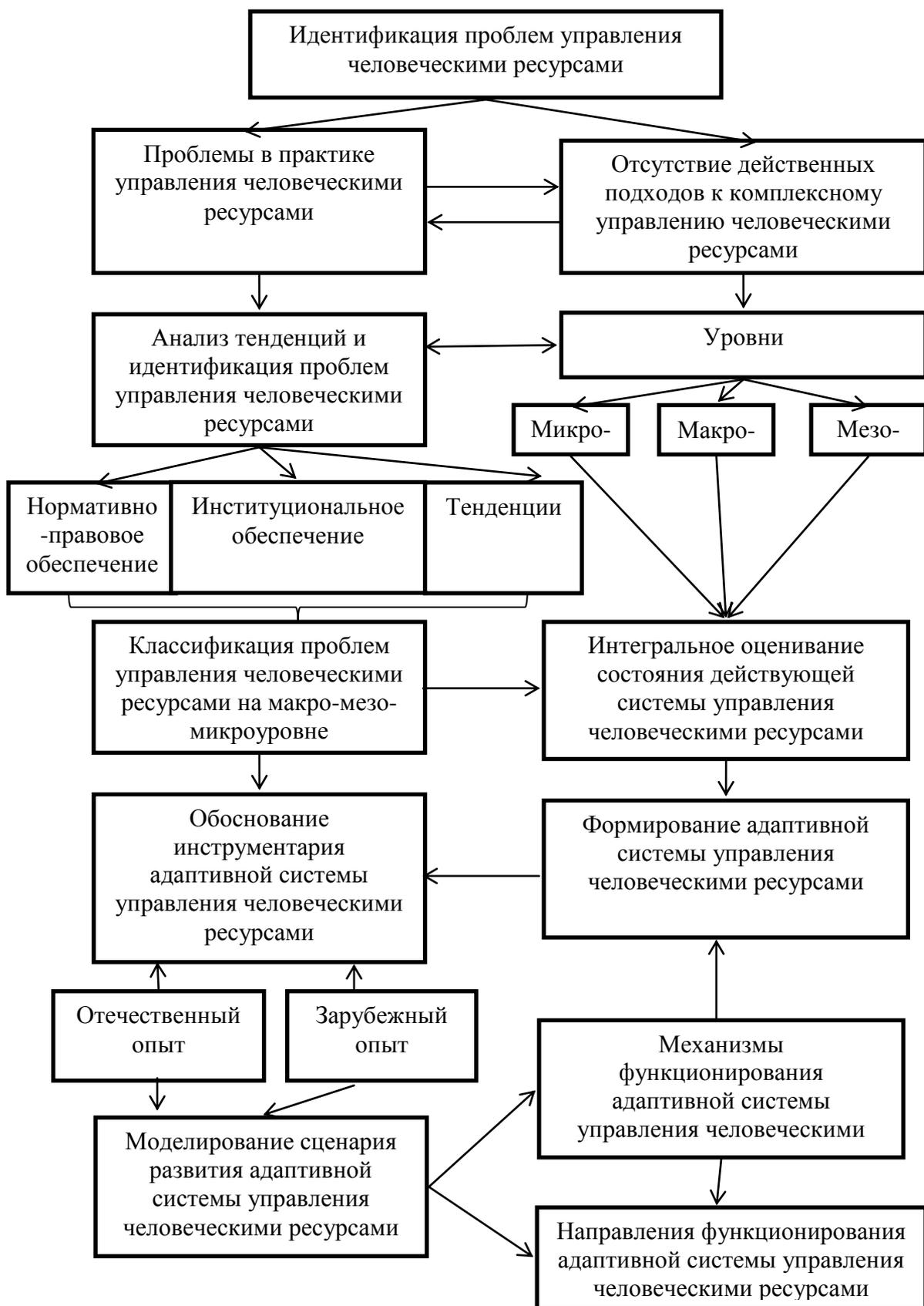


Рис. 1. Алгоритм формирования адаптивной системы управления человеческими ресурсами

С другой – присутствуют проблемы в институциональном обеспечении (дублирование функций государственных и

негосударственных институтов, регулирующих различные аспекты управления, отсутствие взаимосвязей и взаимодействия институтов на всех уровнях управления людскими ресурсами, противоречия в нормативно-правовом обеспечении, приводящие к возникновению трудовых споров и конфликтов). Данный аспект связан с разнонаправленными целями этих институтов, что является препятствием в достижении главной цели развития человеческих ресурсов – повышение качества жизни населения. Следовательно, предприятие сталкивается с негативными последствиями в своей деятельности, ухудшением финансового состояния, поскольку разветвленная система законодательных, подзаконных и нормативно-правовых актов, которые должны соответствовать международным стандартам, слишком инертна для того, чтобы адекватно реагировать на динамические изменения в социально-трудовой сфере.

Это, в свою очередь, приводит к необоснованному выбору системы методов и соответствующих инструментов управления, и, как следствие, к ухудшению показателей развития человеческих ресурсов.

Для реализации технологий управления человеческими ресурсами необходимо:

- использовать маркетинговые составляющие;
- планировать численность, качественный состав работников;
- корректировать набор, обучение;
- своевременно проводить оценку сотрудников предприятия.

Если эффективно организовать работу с кадровым составом, то вопрос повышения эффективности деятельности предприятия будет решен положительно.

Очевидно, что трудовой потенциал предприятия сформируется более качественно, если использовать, наряду с традиционными технологиями, современные их элементы (рис. 2).

В данном контексте можно выделить три группы методов управления человеческими ресурсами, каждая из которых имеет назначение с точки зрения влияния на результаты деятельности предприятия (рис. 3).

Из рис. 3 следует, что методы достижения высокого уровня привлечения призваны способствовать значительной мотивации, стимулированию, адаптации персонала.

Традиционные методы управления персоналом позволяют менеджменту при помощи гибкой системы фокусировать внимание на достижении целей, сосредоточивая усилия на росте и развитии индивида и группы, что, в свою очередь, позволяет повысить производительность труда и качество продукции.



Рис. 2. Механизм адаптивного стратегического управления человеческими ресурсами

Методы обеспечения высокой лояльности сотрудников способствуют снижению расходов и повышению доходов предприятия с использованием внутренних и внешних ресурсов и резервов для достижения максимальных показателей в кризисных ситуациях, а также позволяют сотрудникам постоянно развиваться, совершенствовать знания, находить нестандартные способы решения каких-либо управленческих задач.

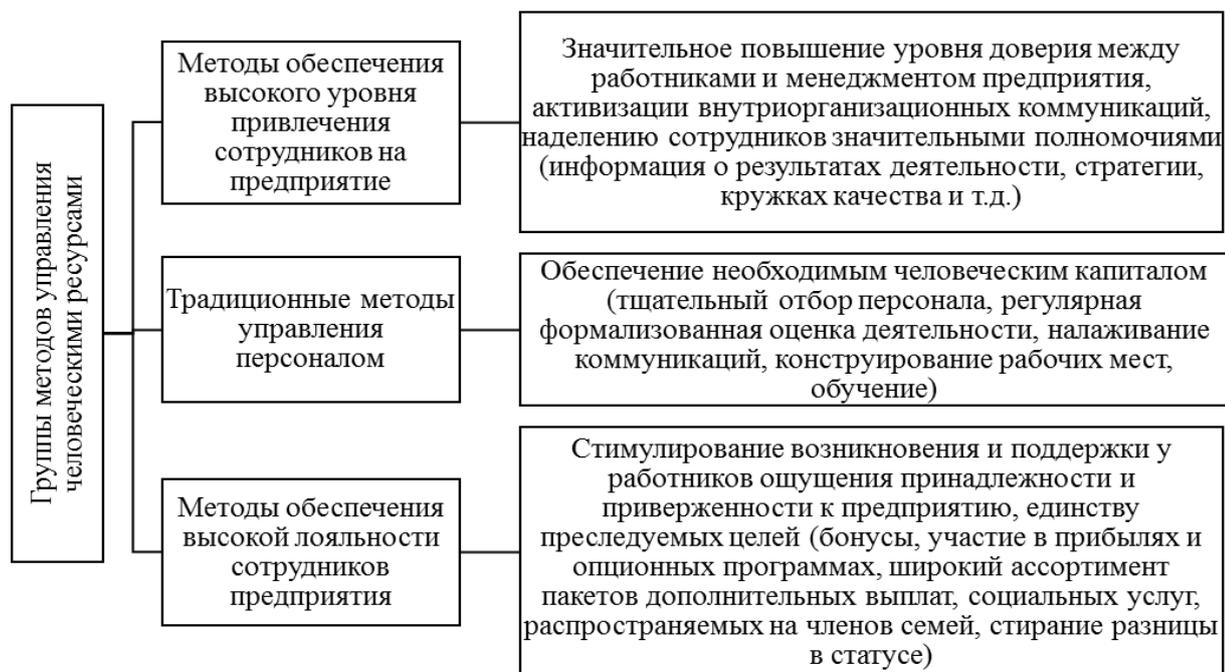


Рис. 3. Группы методов управления человеческими ресурсами

В результате использования перечисленных методов получаем достаточно четкую картину того, чем должны характеризоваться модели ролевого поведения работников и используемые практики управления персоналом предприятия, придерживающегося различных конкретных стратегий. Кроме того, это требует нацеленности методов управления персоналом на обеспечение высокого уровня адаптивности сотрудников с помощью специальных программ обучения.

*Выводы.* Таким образом, адаптивный механизм стратегического управления человеческими ресурсами определяет направления, которые осуществляются в процессе достижения долгосрочных целей предприятия. Здесь следует подчеркнуть его двойственный характер. С одной стороны, он выступает как функциональная составляющая системы управления человеческими ресурсами. С другой, – является одним из функциональных направлений в рамках стратегического управления предприятием в целом. Иными словами, данный механизм представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых субъектов, объектов и средств стратегического

управления человеческими ресурсами, взаимодействующих в процессе обеспечения, реализации, развития кадрового потенциала предприятия.

*Список использованных источников*

1. Хачатурян, А. А. Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации: стратегические основы / А. А. Хачатурян. – М. : Издательство ЛКИ, 2010. – 272 с.
2. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / А. И. Балашов, И. Д. Котляров, А. Г. Санина. – СПб. : Питер, 2012. – 320 с.
3. Баранов, А. В. Развитие производственных систем: стратегия бизнес-прорыва / А. В. Баранов, Р. А. Нугайбеков. – СПб. : Питер, 2015. – С. 142.
4. Зиновьев, А. Методологические подходы по определению комплексной оценки трудового потенциала региона / А. Зиновьев, Е. Щетинин // Вестник алтайской науки. – № 2-3. – 2014. – С. 210-214.
5. Доклад IV. Рассмотрение проблем организации управления в контексте изменяющегося характера трудовой миграции. – Женева : Международное бюро труда, 2017. – 87 с.

**УДК 330.33.012: 004**

**DOI 10.5281/zenodo.7389510**

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ  
ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕС-  
ПРОЦЕССАМИ**

**ЧЕРНЫХ О.Г.,  
доцент кафедры  
менеджмента и бизнес-аналитики  
ФГАОУ ВО «Севастопольский  
государственный университет»,  
Севастополь, Российская Федерация**

В статье раскрыты особенности внедрения в организации цифровых трансформационных процессов в виде организационно-экономического механизма как системы, включающей в свой состав комплекс взаимодействующих между собой и взаимосвязанных интеграционных элементов. Разработана система интеграции цифрового развития организации в организационную структуру высшего учебного заведения. Определены функции стейкхолдеров в системе и схема их взаимодействия через систему РКА (регионального кадрового агентства).

*Ключевые слова:* организационно-экономический механизм, управление, региональное кадровое агентство, цифровые технологии, трансформация, экосистема

# ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF DIGITAL TRANSFORMATION IN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

**CHERNYKH O.G.,  
AP of the Department of management and  
business intelligence,  
FSAEI HE «Sevastopol State University»,  
Sevastopol, Russian Federation**

The article reveals the features of the introduction of digital transformation processes in the organization in the form of an organizational and economic mechanism as a system that includes a complex of interacting and interrelated integration elements. A system for integrating the digital development of an organization into the organizational structure of a higher educational institution has been developed. The functions of stakeholders in the system and the scheme of their interaction through the RKA (regional recruitment agency) system are defined.

***Keywords:** organization and economic mechanism, management, regional recruitment agency, digital technologies, transformation, ecosystem*

*Постановка задачи.* Осуществление деятельности в условиях новых Больших вызовов и ограничений, связанных со спецоперацией, оказывает значительное влияние на развитие организаций, заставляя искать совершенно новые формы взаимодействия и организации бизнес-процессов. В связи с этим уточнение этих форм и их организационных и экономических механизмов управления, с помощью которого формируется цифровая экосистема из цифрового пространства, и будет решением основной проблемы данного исследования.

*Анализ последних исследований и публикаций.* В процессе исследования были использованы аналитический, системный и комбинированный методы, которые в итоге позволили обосновать отсутствие единой системы, единого организационно-экономического механизма формирования и внедрения цифровой трансформации в современных организациях. Так, анализ работ Гусаровой О.М и Репина В.В. раскрыли проблемы интеграции теории и практики моделирования результатов в организациях, в работе Краковецкой И.В. было рассмотрено формирование и развитие корпоративной университетской среды, что позволило выявить особенности взаимосвязи организаций в цифровой среде.

*Актуальность.* Современные организации функционируют в условиях постоянно возрастающей конкуренции за все виды ресурсов. Однако в настоящее время практика внедрения цифровых технологий показывает, что для формирования цифровой экосреды первоочередным выступает создание команды специалистов, которые владеют

определёнными знаниями и готовы постоянно обучаться в процессе рабочей деятельности.

А для достижения достойного результата необходимо ещё и сформировать взаимосвязи не только между подразделениями внутри организации, но и между партнёрскими обучающими структурами и органами местного и регионального управления, что будет являться основой для создания организационно-экономического механизма цифровой трансформации организации.

*Цель статьи:* выявить основные особенности взаимосвязей для создания организационно-экономического механизма цифровой трансформации организации. Для решения поставленной цели сформированы следующие задачи: разработана схема организационно-экономического механизма обеспечения цифровой трансформации в организации, создана система обеспечения интеграции цифровых технологий в вузе, выделены функции стейкхолдеров и этапы реализации организационно-экономического механизма.

*Изложение основного материала.* В данном исследовании под организационно-экономическим механизмом (ОЭМ) цифровой трансформации в управлении бизнес процессами понимается система, включающая в свой состав комплекс взаимодействующих между собой и взаимосвязанных элементов: инструментов, методов и способов, направленных на объект управления посредством реализации управленческих функций в соответствии с определёнными принципами, что способствует достижению поставленных задач и целей.

Подсистемами механизма функционального характера являются следующие блоки: целеполагание, планирование, организация, мотивация, контроль и координация. Важная роль отводится информационно-методическому обеспечению процесса формирования и развития устойчивой конкурентоспособности организации. Целью разработанного организационно-экономического механизма (ОЭМ) является обеспечение достойного уровня устойчивой конкурентоспособности организации в трансформационной цифровой среде потребительского рынка.

Схема организационно-экономического механизма внедрения сквозных технологий, обеспечивающая устойчивую конкурентоспособность организации в современном цифровом пространстве, представлена на рис. 1.

Для достижения высокого уровня устойчивой конкурентоспособности руководству организации целесообразно ориентироваться на модель ведущих цифровых экосистем: «Сбербанк», «Газпромбанк», «Тинькофф», «Яндекс», «Wildberries», «Ozon», «МегаФон», «МТС», а также плотно взаимодействовать с корпоративными университетами вузов, как видно из рис. 2, где все

сферы деятельности функционируют с учётом принципов устойчивого развития.

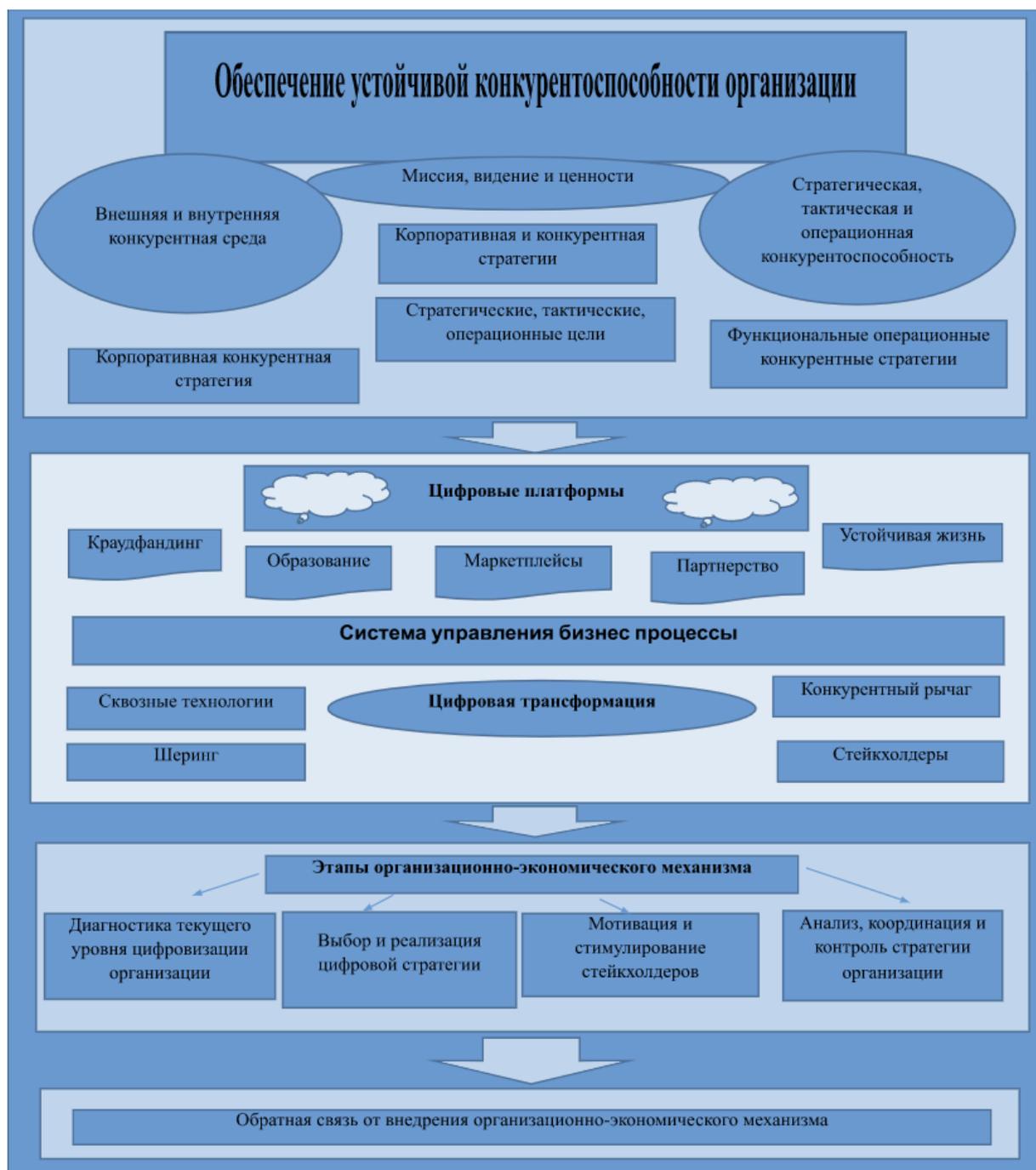


Рис. 1. Схема организационно-экономического механизма обеспечения цифровой трансформации в организации

Именно поэтому организационно-экономический механизм, формируемый в данном научном исследовании, должен обеспечить цифровую трансформацию для устойчивого развития всех направлений деятельности организации и достижения долгосрочных конкурентных преимуществ, направленных на решение проблем ещё и мирового сообщества.

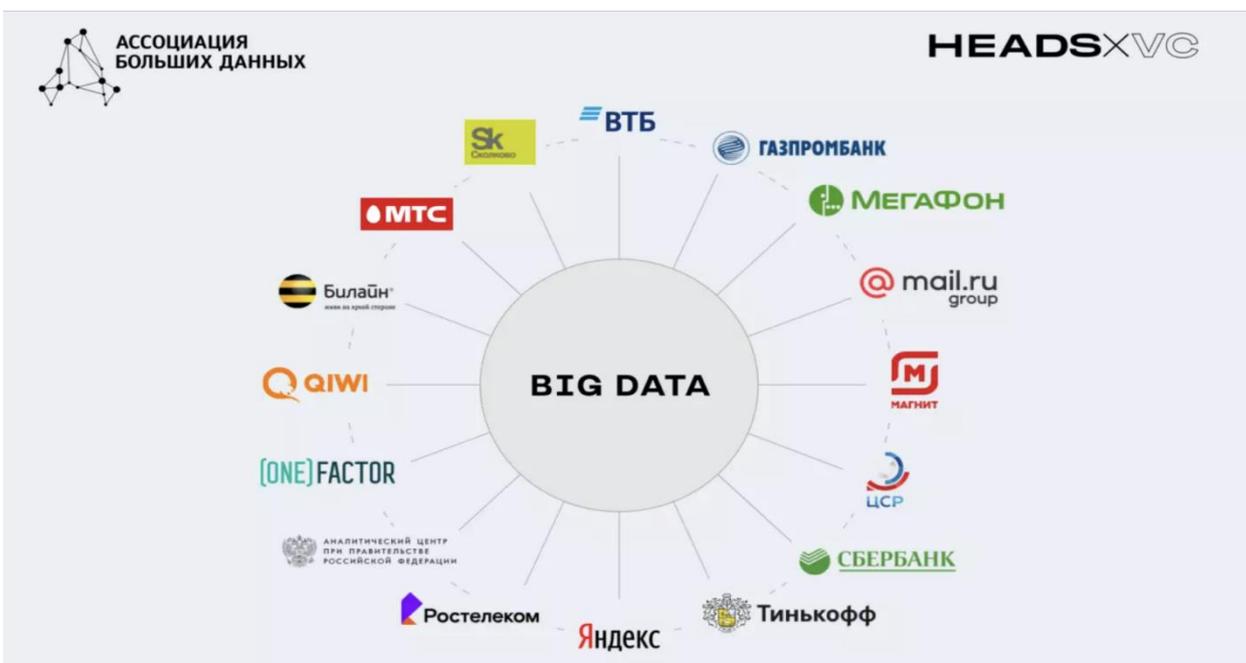


Рис. 2. Цифровые экосистемы России – основные участники «Ассоциации больших данных»  
 Источник: составлено автором на основе [2]

В соответствии с поставленной целью цифровой трансформации бизнес-процессов в организации, что является в России стратегически важным для национальной и отраслевой безопасности, поскольку отставание в этой области резко снижает конкурентоспособность экономики в целом, были реализованы следующие задачи.

**Экономические задачи.** Повышение экономической устойчивости путём цифровой оснащённости организации, что обеспечивается путём формирования сбалансированной финансовой модели, использующей механизмы многоканального финансирования и привлечения новых инвестиций с помощью цифровых платформ, в том числе для оптимизации затрат.

**Организационные задачи.** Создание устойчивой организационной структуры управления на основе внедрения цифровых технологий в бизнес-процессы, которая соответствует миссии организации и условиям внешней среды для реализации стратегических целей вуза в области устойчивого развития. **Административные задачи.** Разработка политики организации в области цифровой трансформации и закрепление её путём создания ряда нормативных актов.

**Социальные задачи.** Социальная устойчивость организации достигается посредством обеспечения гарантии для всех стейкхолдеров, участвующих в процессе взаимодействия с организацией, при равных возможностях и правах, а также соблюдения в рамках цифровой экосистемы их законных интересов.

Экологические задачи. Экологическая устойчивость формируется в процессе комплексного и рационального использования всех видов ресурсов, благодаря переходу в цифровую плоскость, защиты и улучшения окружающей среды и территории присутствия организации, поиск новых экологичных решений для работы и обучения сотрудников. В данном случае субъектами управления являются органы власти и управления национальным хозяйством РФ, органы управления организацией, а также другие внутренние и внешние стейкхолдеры. В качестве объекта управления выступают трансформационные бизнес-процессы по формированию и обеспечению устойчивой конкурентоспособности организации, связанных с оптимизацией затрат, административной нагрузки, продвижением продуктов, обучением персонала. В организации обеспечение трансформационных цифровых процессов осуществляется на основе совокупности общесистемных принципов, а также принципов комплексности, устойчивого развития, платформизации, конкурентного партнёрства.

Обратная связь отслеживается через достижение цифровых эффектов: организационно-экономических, социально-экономических, экологических.

Цифровая трансформация каждой организации в модель глобальной экосистемы требует адекватных организационных форм управления, а также плотного взаимодействия с обучающими структурами, высшими учебными заведениями и органами власти региона и страны. Именно поэтому в данном исследовании для развития структуры управления организацией и взаимодействия с обучающими структурами предлагается в высшем учебном заведении создать Офис цифрового развития (Office of Digital/Sustainability Development), который в процессе взаимодействия с работодателями, предпринимателями и другими организациями будет обеспечивать цифровыми кадрами и знаниями о новых цифровых продуктах и практике цифровой трансформации.

Целью такой организации будет реализация политики устойчивого цифрового развития. В вузе руководство этим проектом или подразделением можно поручить одному из проректоров. В большинстве ведущих российских университетов такие подразделения находятся в подчинении проректора по цифровому/устойчивому развитию. Возможная организационная структура Офиса цифрового/устойчивого развития (Office of Sustainability) представлена на рис. 3.

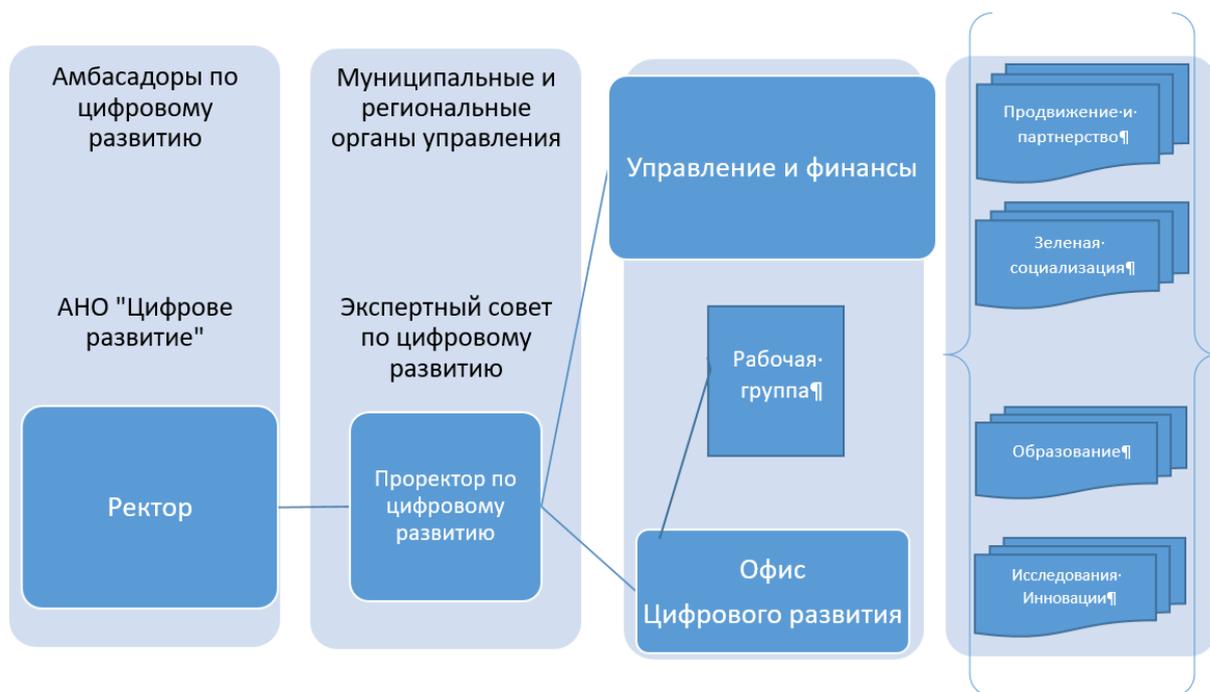


Рис. 3. Система обеспечения интеграции цифрового развития организации в организационную структуру вуза  
 Источник: составлено автором

Подобная системная структура может включать в свой состав вузы и организации со следующими направлениями деятельности:

1. Исследования и инновации.
2. Образование.
3. Продвижение и партнёрство.
4. Зелёные и социализация.

Общее руководство Офисом цифрового развития осуществляет выборный представительный орган – Экспертный совет по цифровому развитию, избранный общей конференцией сотрудников и студентов, в который входят представители от работодателей разных направлений деятельности, а также представителей органов региональной и муниципальной власти.

В функции *Экспертного совета по цифровому развитию* входит: согласование и подписание стратегий, планов, программ и мероприятий Офиса цифрового развития по взаимодействию со стейкхолдерами, продвигающими цифровые приоритеты в регионе; подготовка, разработка и контроль над реализацией Стратегических целей вуза и региона в области цифрового развития; утверждение индикаторов и показателей устойчивого развития организации; взаимодействие со всеми участниками процесса; подготовка рекомендаций и совместных инициатив по вопросам достижения Целей цифрового развития во взаимодействии с федеральными региональными и местными органами власти и управления, российским и международным сообществом.

Следует отметить, что в рамках данной научной работы разработана схема взаимодействия не только вуз – организация-работодатель, интегрирующие цифровые технологии, а также выделена комплексная взаимосвязь институтов власти, правительства и органов управления для реализации механизма цифровой трансформации через систему регионального кадрового агентства (РКА).

На рис. 4 выделены основные стейкхолдеры, заинтересованные в цифровом развитии региона и способствующие привлечению и подготовке высококвалифицированных кадров. Представим их функции в виде табл. 1.

*Таблица 1*

Функции стейкхолдеров по цифровой трансформации в регионе

№ пор.	Заинтересованная сторона	Функции
1	Органы власти и управления региона	Регулирование повестки
2	Оперативный штаб по занятости населения	Проекты с созданием рабочих мест
3	РКА (Региональное Кадровое Агентство)	Координатор оперативного взаимодействия с работодателем Перераспределение трудовых ресурсов региона, привлечение квалифицированных кадров
4	Управление по труду и занятости	Агрегатор информации о потребности в кадрах и высвобождение численности в регионах Аналитика данных по региону
5	Организации-Работодатели	Формирование потребности в квалифицированных кадрах Карьерное консультирование и психологическая поддержка сотрудников Организация переводов персонала между предприятиями
6	Центры трудоустройства выпускников в вузах, ДПО	Подготовка молодых кадров Переподготовка более взрослого населения
7	Информационная площадка	Интегратор данных о высвобождении персонала и потребности в квалифицированных данных региона Маркетплейс кадровых решений и инструментов работодателей
8	Областной и муниципальный центры поддержки предпринимательства	Обучение предпринимательским навыкам Взаимодействие с работодателями

Источник: составлено автором на основе [5]

Таким образом, для интеграции цифровых технологий очень важным будет плотное взаимодействие с различными государственными и не государственными структурами региона, получение поддержки с целью дальнейшего развития организации.



Рис. 4. Схема цифрового взаимодействия через систему РКА  
 Источник: составлено автором на основе [3]

Автономная некоммерческая организация «Цифровое развитие» представляет собой структуру, оказывающую финансовую поддержку проектам и программам по цифровому развитию. К основным источникам дохода фонда можно отнести следующие, как видно из табл. 2.

Таблица 2

Основные источники существования и развития Фонда цифрового развития

№ пор.	Наименование источника финансирования
1	Частные пожертвования
2	Программы поддержки от организаций-партнёров (стипендии, пожертвования, оплачиваемые стажировки)
3	Доход от реализации проектов
4	Доход от грантов, хоз. договоров
5	Доход от консалтинговой деятельности
6	Доход от экспертной деятельности
7	Доход от образовательной деятельности

Источник: составлено автором на основе [5; 6]

1. Разработка стратегий, планов, программ и активностей Офиса цифрового развития и подразделений вуза.
2. Создание и корректировка показателей и индикаторов цифрового развития вуза, мониторинг их выполнения.
3. Внедрение устойчивых цифровых технологий вуза во внешней среде.
4. Презентация университета на мероприятиях по цифровому развитию на международном, российском и региональном уровнях.
5. Общее руководство деятельностью подразделения.

6. Взаимодействие с рабочими группами по направлениям деятельности организаций.

Описание этапов реализации организационно-экономического механизма обеспечения цифровой трансформации организации, как представлено на рис 5.

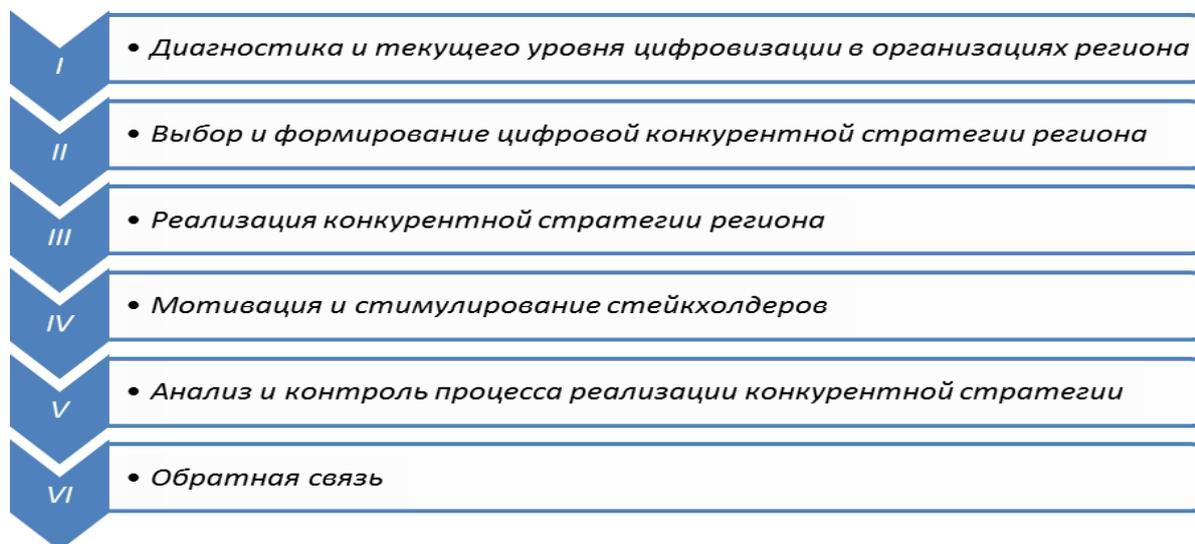


Рис 5. Этапы реализации организационно-экономического механизма цифровой трансформации

*Источник: составлено автором*

Определение и поэтапное описание реализации организационно-экономического механизма цифровой трансформации в управлении бизнес-процессами организации.

I. Диагностика текущего уровня цифровизации в организациях региона.

Анализ внедряемых организациями цифровых технологий.

Анализ рынка услуг высшего образования, предоставляющего цифровое образование.

Анализ уровня подготовки специалистов в высших учебных заведениях и их уровень во внешней конкурентной среде Российской Федерации.

Диагностика уровня конкурентоспособности организаций региона: формирование матрицы конкурентоспособности.

II. Выбор и формирование цифровой конкурентной стратегии региона.

III. Реализация конкурентной стратегии региона.

Разработка программы мероприятий по реализации стратегии.

Информационно-методическое обеспечение и координация проведения мероприятий.

IV. Мотивация и стимулирование стейкхолдеров – программа мероприятий по работе с цифровыми проектами.

Формирование системы стимулирования организаций к внедрению цифровых технологий и более плотному взаимодействию с цифровыми площадками, в том числе и маркетплейсами, направленными на повышение их конкурентоспособности.

V. Анализ и контроль процесса реализации конкурентной стратегии.

Мониторинг достижений запланированных результатов.

Выявление причин перевыполнения (невыполнения) запланированных результатов.

VI. Обратная связь.

Корректировка управленческих решений по реализации конкурентной стратегии (III).

Корректировка управленческих решений по выбору и формированию конкурентной стратегии (II).

*Выводы по проведенному исследованию и направления дальнейших разработок по данной проблеме.* Так, вопрос о принятии решений в процессе управления организацией для выбора и формирования конкурентной стратегии в цифровой среде требует дальнейшего глубоко изучения и всестороннего анализа, потому что необходимо учитывать текущие конкурентные позиции организации, её роль в цифровом процессе, а также возможность применения дополнительных рычагов для привлечения ресурсов из внешней среды.

В дальнейших исследованиях представляется целесообразным рассмотреть в полной мере модель экосистемного взаимодействия организации в рамках цифровой трансформации при использовании широкого спектра экономических инструментов и подходов в научно-технической и инновационной среде, и доминировании основного тренда – стремления к взаимодействию и партнёрству различных отраслей и направлений деятельности организаций.

#### *Список использованных источников*

1. Гусарова, О.М. Проблемы интеграции теории и практики моделирования результатов бизнеса / О.М. Гусарова // Экономика и образование: вызовы и поиск решений: сборник научных трудов по материалам II Всероссийской (заочной) научно-практической конференции (Ярославль, 15 апреля 2014 г.). – Ярославль : Канцлер, 2014. – С. 78-82.

2. Гусарова, О.М. Методы и модели прогнозирования деятельности корпоративных систем / О.М. Гусарова // Теоретические и прикладные вопросы образования и науки: сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции. – Тамбов : Юком, 2014. – С. 48-49.

3. Репин, В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В.В. Репин. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.

4. Гусарова, О.М. Компьютерные технологии моделирования социально-экономических процессов / О.М. Гусарова // Экономический рост и конкурентоспособность России: тенденции, проблемы и стратегические приоритеты: сборник научных статей по материалам международной научно-практической конференции. – М. : Юнити-Дана, 2012. – С. 102-104.

5. Областное кадровое агентство. Ваш опыт и знания нужны региону и стране! // Корпоративный университет Нижегородской области. Официальный сайт. – 2022 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://okakreml.ru>

6. Краковецкая, И.В. Обеспечение устойчивой конкурентоспособности университетов в цифровой научно-образовательной среде: дисс. ... на соиск. учёной степени доктора экономических наук на правах рукописи / И.В. Краковецкая. – Новосибирск, 2021. – 625с.

7. Братковский, М.Л. Цифровые технологии как элемент системы управления предприятием в условиях неопределённости / М.Л. Братковский, М.В. Гончарова // Сборник научных работ. Серии «Государственное управление». Вып. 19: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2020. – С. 174-179.

**Раздел III**  
**УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ И**  
**КОМПЛЕКСАМИ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА**

**УДК 336.144**

**DOI 10.5281/zenodo.7371739**

**БЮДЖЕТНО-НАЛОГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК**  
**ИНСТРУМЕНТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА: МИРОВАЯ**  
**ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ**

**БЕГАНСКАЯ И.Ю.,**  
**д-р. экон. наук, доцент**  
**ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ**  
**УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ**  
**СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ**  
**НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»,**  
**Донецк, Донецкая Народная Республика**

Повышение эффективности государственного управления в современных финансово-экономических условиях приобретает особую значимость. С целью реализации социально-экономических приоритетов развития страны необходимо повышение качественного уровня функционирования бюджетной системы. В статье обобщён опыт внедрения системы программно-целевого бюджетирования, установлен ряд общих подходов и принципов при его применении разными странами.

*Ключевые слова:* бюджетно-налоговое планирование, бюджетная система, бюджетный процесс, программно-целевое бюджетирование

**BUDGET AND TAX PLANNING AS AN INSTRUMENT OF**  
**ECONOMIC GROWTH: THE WORLD PRACTICE**

**BEGANSKAYA I.Yu.,**  
**Doctor of Economics, Associate Professor**  
**SEE HPE «DONETSK ACADEMY OF**  
**MANAGEMENT AND PUBLIC**  
**ADMINISTRATION**  
**UNDER THE HEAD OF THE DONETSK**  
**PEOPLE'S REPUBLIC»,**  
**Donetsk, Donetsk People's Republic**

Improving the efficiency of public administration, in the current financial and economic conditions, is of particular importance. In order to implement the socio-economic priorities of the country's development it is necessary to improve the quality of the budget system functioning. The article summarizes the experience of introducing the system of goal-oriented budgeting, establishes a number of common approaches and principles in its use by different countries.

*Keywords:* budget and fiscal planning, budget system, budget process, program budgeting

*Постановка задачи.* На современном этапе экономических преобразований усиливается актуальность углублённого исследования теоретических и практических вопросов бюджетно-налогового планирования, что обусловлено необходимостью формирования эффективной стратегии социально-экономического развития государства. Формирование бюджета является весомым инструментом регулирования социально-экономических отношений в государстве, целью которого является обеспечение динамического развития экономики и социальной сферы.

Дальнейшее исследование приоритетных направлений осуществления бюджетного планирования как инструмента экономического развития; обоснование основных бюджетных показателей на средне- и долгосрочную перспективу; рассмотрение вопроса усовершенствования подходов к перспективному прогнозированию бюджетных доходов, развитие положения по формированию сбалансированного бюджета будут способствовать повышению финансовой устойчивости бюджетно-налоговой системы государства.

*Анализ исследований и публикаций.* Исследованию теоретических основ и практических аспектов бюджетно-налогового планирования посвящены работы таких зарубежных учёных: Ш. Бланкарт, Дж. Бьюкенен, А. Вагнер, Дж.М. Кейнс, В. Парето, К. Рау, П. Самуэльсон, Дж. Стиглиц, Дж. Хикс, а также отечественных: А.В. Улюкаев, Г.Г. Шахова, Е.Н. Евстигнеев, Н.А. Платонова, С.С. Молчанов; М.М. Шадурская, Е.А. Смородина.

*Цель статьи:* исследование мировой практики использования бюджетно-налогового планирования как инструмента экономического роста государства.

*Изложение основного материала исследования.* Государственный бюджет как одно из звеньев финансовой системы страны является главным инструментом реализации политики страны. Бюджетный механизм обеспечивает государство рядом рычагов, посредством которых государственные органы могут реализовывать распределительную и перераспределительную функции.

Сложившиеся финансово-экономические изменения векторов развития экономик отдельных стран, их интеграция в мировые финансовые устройства, конкурентная борьба за природные ресурсы и сферы влияния в мировой экономике актуализируют вопросы взвешенности любого принятого экономического решения, его обоснованность и эффективность реализации. Именно на этом этапе необходимо отметить важность бюджетно-налогового планирования.

В управлении финансовой системой страны бюджетно-налоговое планирование занимает центральное место, и тесно связано с социальным и экономическим планированием.

Дж. Кейнс отмечал, что бюджет, являясь важной составляющей экономического регулирования, выступает основным инструментом проведения экономической политики государства в управлении совокупным спросом. Государство, в зависимости от конкретных экономических условий, оказывая влияние на доходы и расходы бюджета, целенаправленно влияет на размер совокупного спроса, а через него на величину предложения.

В большинстве стран с развитой экономикой развитие государственного управления в сфере предоставления общественных, государственных услуг, направленных на конечный результат, является чётко определённой тенденцией.

Программно-целевой метод бюджетирования, обеспечивающий связь между использованными ресурсами и полученными результатами от их использования, регулирует распределение бюджетных средств между отдельными программами на основе измеряемых результатов, способствует повышению эффективности и прозрачности, в том числе усилению ответственности и подотчётности за расходование средств.

Цель программно-целевого метода бюджетирования заключается в обеспечении использования государственных средств в течение заданного периода для предоставления государством конкретных услуг. Программно-целевой метод как инструмент бюджетного планирования позволяет чётко установить приоритеты в пределах существующих фискальных ограничений, а также получить информацию от плательщиков налогов об уровне оказанных услуг [2, 5].

Бюджетный процесс представляет собой совокупность действий органов государственной власти и местного самоуправления, уполномоченных на основе норм бюджетного права составлять, рассматривать, утверждать и выполнять бюджет, а также составлять, рассматривать и утверждать отчёт о его исполнении.

Задачами бюджетного процесса являются следующие:

максимальное выявление всех материальных и финансовых резервов в целях создания сбалансированного рынка;

определение доходов бюджета по отдельным налогам и другим обязательными платежами, а также общего объёма в соответствии с прогнозами и целевых программ социально-экономического развития;

согласование бюджета с общей программой финансовой стабилизации, направленной на преодоление инфляционных тенденций в экономике и обеспечения стабильности национальной денежной единицы;

осуществление бюджетного регулирования с целью сбалансирования бюджетов разного уровня путём перераспределения источников доходов государства между ними и сферой хозяйства, экономическими регионами;

сокращение и ликвидация бюджетного дефицита за счёт экономически оправданных источников;

усиление контроля финансовой деятельности органов государственной власти, местного самоуправления, юридических и физических лиц.

Совершенствованию бюджетного процесса способствуют ряд системных реформ, в том числе внедрение бюджетирования, ориентированного на результат, внедрение системы оценки результативности бюджетных программ, соблюдение принципа подотчётности органов власти общественности.

Составляющей системы бюджетирования является определение конечного результата в разрезе бюджетной программы; введение контроля над использованием бюджетных средств; установление взаимосвязи между результативностью и израсходованными бюджетными ресурсами [5].

Система показателей эффективности и результативности бюджета является инструментом отчётности органов государственного управления. Порядок отчётности перед общественностью закреплён на законодательном уровне, его выполнение контролируется профессиональными объединениями, ассоциациями, советами, рекомендации которых выполняются субъектами публичных финансов.

Бюджетирование, ориентированное на результат, впервые было применено в бюджетном процессе Соединённых Штатов Америки, а общая система государственного управления была сформирована в начале 90-х годов прошлого века с принятием Закона «Об оценке результатов деятельности государственных учреждений» и других законодательных актов в сфере государственного управления.

Разработка общегосударственного стратегического плана законом не предполагается, но вместо министерств и агентств требуется формирование индивидуальных планов деятельности, подаваемых в Конгресс вместе с детализированными бюджетными документами по распределению бюджетных средств

Административно-бюджетное управление, отвечающее за пересмотр, координацию и определение стратегических планов, при необходимости пересматривает стратегические планы органов власти за год. Законом определено несколько видов целей, которые должны быть указаны в стратегическом и годовом исполнительном плане. Иерархическая структура целей строится, начиная с общего конечного

результата деятельности министерства и заканчивая отдельными целями по выработке непосредственного продукта, услуги.

Стратегический план определяет цели относительно конечного результата, а в годовом исполнительном плане устанавливаются краткосрочные цели, связанные с непосредственным результатом годового исполнения. При формировании плана выделяют цели конечного результата и промежуточного результата, которые отражают частичное выполнение конечной цели.

При разработке стратегических планов могут проводиться консультации с заинтересованными сторонами, например, региональными и местными органами власти, общественностью, но какими способами будут достигаться установленные цели решает министерство. Цель принятия данного закона: введение фундаментальных изменений в бюджетном планировании.

Практическое значение и результаты применения данного закона в целом успешны. Учреждения постепенно накапливали опыт в выработке данных по выполнению бюджетных программ и формированию показателей, что было обеспечено наличием необходимой информации для анализа. Ранее программные результаты в большинстве не имели наглядности, однако сегодня и Конгресс, и общество имеют доступ к тем же данным, что и менеджеры бюджетных программ.

Соединённые Штаты Америки успешно ввели важный элемент бюджетирования, ориентированного на результат, а именно – определение и количественное описание непосредственного конечного результата для каждой бюджетной программы, бюджетного учреждения.

Во Франции с конца прошлого века поэтапно вводится в действие законодательство, регулирующее бюджетный процесс в стране, определяется структура новой системы бухгалтерского учёта: реализуются его отдельные положения; определяются цели и структура новой системы бухгалтерского учёта.

Введение в действие закона требует изменений в бюджетной политике, сформированной в контексте бюджетной системы, основанной на бюджетном контроле, результативности и ответственности руководителей.

Законодательно определены стандарты представления бюджета и ведения бухгалтерского учёта для всех организаций бюджетного сектора, которые предусматривают сбалансированность бюджета, ежегодность составления, всеобщность, разделение текущего и капитального бюджетов.

В целях обеспечения действенного контроля со стороны государства и общества региональные и муниципальные органы власти

должны следовать законодательно определённым стандартам формирования бюджета, обеспечивать обнародование различных документов, которые характеризуют их деятельность (табл. 1).

Таблица 1

### Методы формирования и исполнения бюджета

Преимущества	Недостатки
<b>Бюджет результативности</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- определение показателей результативности;</li> <li>- эффективное использование средств путём рационального распределения ресурсов;</li> <li>- калькуляция затрат в расчёте на единицу товара (услуги)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- усложнение формирования точных целей, в связи с уникальностью и нерыночностью большинства государственных услуг;</li> <li>- высокие требования к кадровому обеспечению;</li> <li>- высокий уровень трудоёмкости – требует дополнительных систем учёта и отчётности;</li> <li>- ретроспективный характер, то есть отсутствие планирования на будущее с применением оценки того, что было</li> </ul>
<b>Программное бюджетирование</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- планирование ориентировано на достижение цели;</li> <li>- свобода управленческих действий по направлению бюджетных средств;</li> <li>- управление результативностью и контроль выполнения программы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- риск уменьшения объёма полномочий руководства учреждений и организаций;</li> <li>- риск роста размера издержек;</li> <li>- высокие требования к кадровому обеспечению;</li> <li>- требует дополнительных систем учёта и отчётности</li> </ul>
<b>Бюджет на нулевой основе</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- подтверждение потребности в расходах для имеющихся и новых видов деятельности;</li> <li>- введение на всех уровнях целей, с которыми сравниваются достижения;</li> <li>- анализ вероятных воздействий разного объёма финансирования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ежегодные новые расчёты и обоснование потребности в ценах;</li> <li>- большой объём информации;</li> <li>- высокие требования к кадровому обеспечению;</li> <li>- высокий уровень трудоёмкости</li> </ul>
<b>Линейно-объектный (постатейный) бюджет</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- средства распределяют по определённым статьям или объектам расходов;</li> <li>- позволяет усилить контроль деятельности учреждений по произведенным расходам;</li> <li>- простота отчётности и контроля</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- невозможно сравнить направления расходов с целями общества;</li> <li>- не предусматривает сравнение затрат по результатам;</li> <li>- невозможные альтернативы государственной политики;</li> <li>- базируется на планировании от достигнутого</li> </ul>
<b>Исполнительный бюджет</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ориентированный на конкретные направления и задачи управления;</li> <li>- позволяет администрации оценивать эффективность работы организаций (на уровне местных органов и бюджетов);</li> <li>- растёт эффективность использования средств на основе определения стоимости работ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- невозможно выявить преимущества одного варианта затрат по сравнению с другим;</li> <li>- невозможно определить качество работы государственных институтов по разработке и реализации бюджета;</li> <li>- система исполнительных бюджетов не направлена на решение долгосрочных программ</li> </ul>
<b>Система планирования, программирования и бюджетирования</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- формулирует цели и задачи в перспективе;</li> <li>- позволяет определить альтернативы в достижении цели;</li> <li>- разрабатывается полная программа работ, необходимых для достижения целей;</li> <li>- можно предсказать последствия каждой альтернативы и выбрать лучший вариант</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокая централизация принятия решений;</li> <li>- ограничивается инициатива и инновационная активность с точки зрения разработки альтернативных программ, инициированных местными органами власти;</li> <li>- ориентация на анализ альтернатив приводит к состоянию неопределённости всех участников системы, неопределённость приходит на смену стабильности предварительных бюджетных систем;</li> <li>- трудоёмкость определения целей из-за сложности проблем, а также разнообразие их трактовки разными участниками процесса определения целей</li> </ul>

Систему жестокого контроля над соблюдением государственных стандартов обеспечивает «общественный бухгалтер» как внутренний контролёр и представитель государства. В зависимости от размеров муниципальных институтов формируются отчётные документы. Муниципалитеты с населением более десяти тысяч человек должны предоставлять финансовые отчёты по одиннадцати финансовым показателям, ежегодный финансовый отчёт о деятельности всех муниципальных компаний; наименьшие муниципалитеты должны отчитываться по шести финансовым показателям и предоставлять характеристику долга по состоянию на конец года. Такие показатели включают: текущие расходы, прямые налоговые доходы, капитальные расходы, долговую нагрузку, субсидии, доли расходов на зарплату и начисление на неё в структуре текущих расходов в расчёте на душу населения. Применение идентичных показателей позволяет сравнивать между собой финансовые результаты деятельности региональных и муниципальных органов власти.

В Великобритании уровень централизации государственных финансов является одним из самых высоких в мире, более двух третей налогов аккумулируются в государственный бюджет. Финансовые государственные ресурсы перераспределяются между местными органами власти через выделение целевых грантов, дотаций, субсидий, с учётом национальных приоритетов при формировании бюджетов и планов развития, что позволяет государству проводить единую финансово-экономическую политику. Проведенный в конце 80-х годов прошлого века анализ эффективности управления государственными финансами и мер по его усовершенствованию стал началом реформы государственного управления, которая осуществлялась поэтапно путём реорганизации государственных учреждений, местных органов власти, введение принципов рыночной конкуренции в предоставлении бюджетных услуг. По результатам оценки государственных расходов рассмотрены вопросы распределения бюджетных ресурсов в разрезе расходов, зависимости между выделенными средствами и качеством предоставления государственных услуг, разработаны соответствующие стандарты объёма и качества; показатели результативности.

Программный метод планирования является основным, планирование осуществляется через сопоставление приоритетов и ожидаемых результатов; при планировании и осуществлении контролируемых мер правительством считается необходимым соблюдение определённых правил, например, ссуды осуществляются только с целью инвестиций, не допускается финансирование текущих расходов за счёт ссуд; отношение суммы государственного долга к внутреннему валовому продукту должно поддерживаться на постоянном уровне; в планах расходов неиспользованные остатки

средств одного бюджетного периода разрешается переносить на другой бюджетный период.

Из-за определения приоритетов направления государственных ресурсов были установлены новые задачи бюджета. Распорядители бюджетных средств получили большую самостоятельность в оперативном управлении, при условии соблюдения лимитов общей суммы бюджетных ассигнований на определённые функции и виды деятельности, чем была создана основа для более рационального использования бюджетных ресурсов

Стандарты предоставления общественных услуг используются на национальном и местных уровнях для управления наиболее важными общественными услугами для определения формы предоставления этих услуг. Например, согласно принципу эффективности использования средств», расходование общественных средств должно осуществляться в соответствии с законодательством. Счётная комиссия проводит оценку эффективности использования средств местных администраций по разным направлениям: исполнение расходных полномочий местными органами власти, финансирование расходов на окружающую среду, и публикует соответствующие информативные материалы. Регулярные аудиторские проверки определяют, насколько предоставленные общественные услуги эффективны, удовлетворяют потребности населения, их качественный уровень, спрос. Анализ каждой услуги должен показать, насколько местные администрации придерживаются принципов постоянного повышения результативности. Концепция оценки результативности состоит из двух частей: план повышения результативности оценивает результативность услуг, предоставляемых по стандартам и целям, установленных на государственном и местном уровнях; соответствующий анализ определяет, что следует улучшить и каким образом это осуществить.

Австралией в конце прошлого столетия начато реформирование системы государственного управления, в первую очередь путём реорганизации государственных учреждений, государственной службы, отношений в области государственных финансов, усовершенствования управления персоналом. Бюджетная реформа стала составной частью общих реформ государственного сектора. Концепцией «О реформировании государственного сектора», принятой правительством, изменены подходы к государственному управлению в бюджетной сфере, акценты в деятельности смещены с соответствия нормативам на контроль исполнения. Введение программно-целевого метода бюджетирования, требующего определения целей и задач программы, а также показателей выполнения для оценки реализации задач, стало ключевым в проведенных изменениях. Этот метод стал основой для составления бюджетов всеми правительственными организациями и

составления отчётов об исполнении. Ключевым также стало обнародование среднесрочных прогнозов с учётом требований по прозрачности поправок к прогнозным показателям, обусловленным изменением макроэкономических параметров, одобренных и поддержанных Департаментом по вопросам финансов и администрирования. Предоставлена большая свобода руководителям учреждений по вопросам управления ресурсами, в частности, согласно новым правилам, разработанным к порядку формирования бюджета, текущие расходы отнесены к непрограммным, в плановых документах прописываются одной строчкой, без детального изложения направлений; внедрена система распределения руководителями учреждений остатка средств, образовавшихся на конец года вследствие экономии текущих расходов. Введение системы прогноза расходов на среднесрочную перспективу стало следующим шагом реформирования государственных финансов.

Согласно определённым общегосударственным приоритетам в той или иной отрасли прогноз разрабатывается каждым министерством на плановый год и на три последующих года [5].

С позиции бюджетного регулирования развития экономики такой подход обеспечивает создание базовых условий для эффективной реализации государственной политики, сочетая долгосрочную стратегию с краткосрочными бюджетными целями. Следующим шагом в совершенствовании подходов к бюджетированию (которое было начато с конца девяностых годов прошлого века) стал переход от отчётности по программам, когда основное внимание уделялось тому, что было сделано и какие услуги были предоставлены, к отчёту по результатам, когда основное внимание уделяется результатам, которые были достигнуты благодаря предоставленным услугам. С этого периода применяется методика подготовки и исполнения бюджета, основанная на непосредственных результатах: достигнутых путём выполнения бюджетных программ в рамках каждого министерства и конечных результатов: получение социально-экономического эффекта от предоставления бюджетных услуг.

Министерства и ведомства готовят предложения в бюджет на следующий бюджетный период в разрезе программ, придерживаясь основного требования в части определения направлений деятельности, стоимости программ, их целей и показателей выполнения. При таком подходе акцент делается на услугах, оказываемых государственным сектором и их соответствие общегосударственным приоритетам. Отчётность о конечных результатах деятельности и исполнении бюджета министерств суммируются и анализируются по двум основным группам показателей, характеризующих количество и качество предоставляемых услуг: первая группа характеризует

социально-экономический эффект выполнения отраслевых министерских программ; вторая – определяет непосредственный результат предоставления бюджетных услуг по внутриведомственным программам, уровень исполнения бюджетных обязательств. Нарботан достаточный опыт оценки бюджетных программ (ежегодных и краткосрочных) для дальнейшего использования этих результатов. Посредством качественных и количественных индикаторов с учётом недостатков предыдущего периода, когда анализ состояния выполнения бюджетных программ, как правило, осуществлялся выборочно и применялся к ограниченным видам расходов, проводится внедрение системы совершенствования планирования и мониторинга социально-экономической результативности затрат государственных ресурсов. Недостаточность полной информации о состоянии реализации программ, ограниченность финансовых и административных ресурсов, которые направлялись на проведение мероприятий по оценке, приводили к определённым проблемам. Было принято решение о проведении комплексных исследований по оценке бюджетных программ, результаты которых используются в бюджетном процессе, интеграции оценки состояния реализации указанных программ в бюджетном процессе. Кроме того, внешняя оценка программ была дополнена внутренними механизмами контроля путём создания в финансовых службах министерств, соответствующих ведомств подразделений, в обязанности которых входит проведение оценки состояния реализации бюджетных программ. Ужесточены контрольные функции органов власти относительно контроля над расходованием ресурсов государства на всех стадиях бюджетного процесса [5].

На стадии формирования плана будущих расходов бюджета Министерство финансов страны проводит оценку правительственных программ по расходованию средств государства и с учётом указанного представляет на рассмотрение к законодательному органу соответствующие предложения. Минфин наделён полномочиями по разработке и представлению на рассмотрение правительства бюджетных законопроектов; изданию инструкции по ведению финансовых и бюджетных дел; постоянному контролю финансовых показателей и правом требования необходимой информации о выполнении бюджета, контролю и регулированию долговых отношений и денежных операции правительства. Вместе с тем усилена ответственность за расходованием средств бюджета на уровне их получателей – министерств, агентств [1, 2].

В Соединённых Штатах Америки программно-целевой метод бюджетного планирования применяется как на уровне государственного бюджета, так и на уровне бюджетов штатов и территорий. Бюджетное

планирование с применением программно-целевого метода в этой стране более длительное, чем в других странах мира.

Механизм внедрения программного бюджетирования в практику составления и исполнения бюджетов бюджетной системы Российской Федерации был введён 1 января 2014 года [6].

Характерными для программно-целевого финансирования являются следующие черты:

на цели социально-экономического развития воздействие осуществляется путём реализации комплекса мер, взаимоувязанных по срокам, исполнителям, направлениям, ресурсному обеспечению;

воздействие на решение конкретной проблемы осуществляется целенаправленно;

программно-целевое финансирование носит межотраслевой и межтерриториальный характер.

Внедрение программно-целевого принципа ориентировано на консолидацию стратегических целей и всей совокупности мер для их достижения в рамках государственных программ. Государственными программами планируется охватить все сферы деятельности органов исполнительной власти и большую часть бюджетных ассигнований. Следует отметить, что в Российской Федерации утверждены 42 государственные программы, сгруппированные по пяти направлениям:

новое качество жизни;

инновационное развитие и модернизация экономики;

обеспечение национальной безопасности;

сбалансированное региональное развитие;

эффективное государство [7].

В контексте совершенствования бюджетного планирования считаем важным принятие Закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Данный закон, в частности, устанавливает правовые основы стратегического планирования в Российской Федерации, полномочия органов государственной власти и органов местного самоуправления в сфере стратегического планирования, систему стратегического планирования, регламентирует принципы координации государственного стратегического управления и бюджетной политики [6].

Таким образом, модернизация методов планирования в целом способствует повышению надёжности среднесрочного бюджетного планирования с учётом приоритетов социально-экономического развития государства. Проблематика дальнейшего упорядочения системы бюджетного планирования расходов, повышения степени внедрения инструментов бюджетного планирования в реальный бюджетный процесс остаётся особенно востребованной.

Одним из важнейших приоритетов любого государства является осуществление бюджетной политики, направленной на создание оптимальных условий для реализации государством через бюджет его функций. При этом основополагающей целью формирования бюджетной политики является решение экономических и социальных задач, стоящих перед государством. Вместе с тем на каждом этапе развития цель и задачи бюджетной политики конкретизируются под влиянием внешних и внутренних факторов [4]. Так, приоритетами в области бюджетной политики являлись обеспечение устойчивости бюджетов бюджетной системы Российской Федерации и безусловное исполнение принятых обязательств (рис. 1).



Рис. 1. Основные задачи бюджетной политики РФ

Повышение эффективности государственного управления в современных финансово-экономических условиях приобретают особую значимость. С целью реализации социально-экономических приоритетов развития страны необходимо повышение качественного уровня функционирования бюджетной системы, в том числе введение среднесрочного бюджетного планирования в разрезе главных распорядителей бюджетных средств, бюджетных программ; совершенствование методологических основ программно-целевого метода планирования бюджета; применение действенных подходов к управлению государственными финансами.

Основной целью системы бюджетного регулирования является разработка и проведение сбалансированной финансово-бюджетной политики, в частности, в сфере доходов, расходов бюджета, межбюджетных отношений, дефицита бюджета, государственного долга, направленной на повышение социально-экономического развития страны. Бюджетное планирование как инструмент государственного регулирования общественного развития является совокупностью финансовых отношений, институционального обеспечения по формированию и использованию бюджетных средств, направленных на достижение финансово-экономической сбалансированности.

*Выводы.* Мировой опыт формирования и реализации основных приоритетов бюджетной политики в развитых странах и странах с переходной экономикой по поводу основных приоритетов бюджетной политики показывает, что реформа в сфере бюджетных отношений должна проводиться с учётом особенностей социально-экономического развития страны, её регионов, отраслей экономики.

Обобщая опыт внедрения системы программно-целевого бюджетирования, возможно установление ряда общих подходов и принципов при его применении разными странами: как инструмент отчётности органов государственного управления перед обществом применяется система показателей эффективности и результативности бюджета; отчёты по системе показателей эффективности и результативности бюджета открыты для общества, публикуемые в средствах массовой информации; планирование направлений финансовых ресурсов в будущих периодах осуществляется с учётом результатов расчётов показателей эффективности и результативности бюджета отчётного периода [1, 4].

В Донецкой Народной Республике современные технологии бюджетирования используются неэффективно, хотя некоторые их элементы были введены. Использование элементов бюджетирования было направлено в основном на улучшение качества бюджетной

информации на стадии подготовки проекта бюджета и общей прозрачности бюджетного процесса.

Среднесрочное бюджетное планирование как элемент программно-целевого метода вводится в целях: улучшения макроэкономического баланса путём разработки согласованных и реальных прогнозов доходов бюджета; определения общих целей бюджетной политики и обеспечения открытости в их достижении на протяжении многих лет; определения и соблюдения чётких приоритетов в сфере государственных расходов; обеспечения возможности инициирования изменений в бюджетной политике и механизмов контроля по их реализации; усовершенствования распределения бюджетных средств, направленных на достижение стратегических приоритетов между соответствующими функциями; повышения ответственности главных распорядителей бюджетных средства за эффективное и рациональное их использование; усиления общего бюджетного контроля.

#### *Список использованных источников*

1. Баранова, Л.Г. Налоговое администрирование: учебное пособие / Л.Г. Баранова, В.С. Фёдорова. – СПб. : ПГУПС, 2017. – 57 с.
2. Бюджет как инструмент экономического развития: монография / С.Г. Белев, К.В. Векерле, Е.Т. Гурвич [и др.]. – М. : Дело РАНХиГС, 2019. – 72 с.
3. Налоговое администрирование: учебное пособие / Е.В. Тарасова, М.В. Гончарова. – Донецк: ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021. – 265 с.
4. Тарасова, Е.В. Зарубежный опыт государственного управления бюджетно-налоговыми отношениями в современных условиях хозяйствования / Е.В. Тарасова, А.И. Пономарёв // Государственное и муниципальное управление. Учёные записки. – 2019. – № 1. – С. 90-95.
5. Тютюрюков, Н.Н. Налоговые системы зарубежных стран: учебник / Н.Н. Тютюрюков, А.В. Гурнак, А.В. Князева. – М. : Прометей, 2019. – 280 с.
6. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28 июня 2014 года № 172 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/)
7. Об утверждении перечня государственных программ Российской Федерации: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 11 ноября 2010 года № 1950-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/all/74804/>

## РАЗВИТИЕ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЁРСТВА В СФЕРЕ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА

**ВАСЫЛЕВА-КЕРЯН О.В.,**  
канд.экон.наук, доцент кафедры менеджмента  
строительных организаций  
ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия  
строительства и архитектуры»,  
Макеевка, Донецкая Народная Республика

Статья посвящена изучению проблем развития сферы жилищного хозяйства. Автор статьи придерживается позиции, что развитие социально-значимых сфер жизнедеятельности требует вмешательства со стороны. В материале обосновывается необходимость использования механизмов государственно-частного партнёрства в долгосрочной политике развития и модернизации жилищно-коммунальной инфраструктуры.

*Ключевые слова:* жилищно-коммунальное хозяйство, государственно-частное партнёрство, конкурентоспособность, концептуальные основы, инфраструктура, модернизация

## DEVELOPMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE FIELD OF HOUSING AND COMMUNAL SERVICES

**VASYLEVA-KERYAN O.V.,**  
PhD in Economics, Associate Professor of the  
Department of Management of Construction  
Organizations of the State Educational Institution  
of Higher Professional Education «Donbass  
National Academy of Civil Engineering and  
Architecture»,  
Makeevka, Donetsk People's Republic

The article is devoted to the study of the problems of development of the housing sector. The author of the article adheres to the position that the development of socially significant spheres of life requires outside intervention. The material substantiates the need to use public-private partnership mechanisms in a long-term policy for the development and modernization of housing and communal infrastructure.

*Keywords:* housing and communal services, public-private partnership, competitiveness, conceptual framework, infrastructure, modernization

*Постановка задачи.* Сегодня жилищно-коммунальное хозяйство остаётся одним из самых слабых звеньев в экономике многих стран постсоветского пространства и территории Донецкой Народной

Республики в частности, а также является одним из главных центров социального напряжения и предметом политических спекуляций.

Опасный уровень износа производственных фондов на предприятиях отрасли, несовершенная система использования первичных ресурсов, высокая энергоёмкость и низкая эффективность коммунальных систем, значительные потери воды, тепловой энергии, неудовлетворительное качество предоставляемых населению жилищно-коммунальных услуг не может устраивать общество и требует решительных действий со стороны государства по преодолению негативных тенденций, наблюдаемых в отрасли. Указанное выше требует формирования долгосрочной политики развития и модернизации жилищно-коммунальной инфраструктуры и системы её финансового обеспечения. Без определения векторной программы развития отрасль будет носить декларативный характер.

Чрезвычайно высокие потребности предприятий жилищного и коммунального хозяйства в инвестиционных ресурсах, которые оцениваются на уровне сотен миллиардов долларов, в условиях несовершенной тарифной политики до сих пор в определённой степени компенсировались бюджетной поддержкой отрасли, которая предоставлялась на безвозмездной основе.

В условиях развёртывания в Донецкой Народной Республике геополитического и, как следствие, финансового кризиса, бюджетная поддержка жилищно-коммунальной отрасли, как и любых других отраслей экономики, носит ограниченный характер, что, с одной стороны, ставит на повестку дня вопросы поиска других, кроме бюджетных, финансовых источников для реализации программ модернизации и технического перевооружения предприятий жилищно-коммунального хозяйства и обновление, и повышение энергоэффективности жилищного фонда, а с другой стороны – вопрос оптимизации принципов, критериев и механизмов предоставления государственной поддержки с обеспечением её направления на реализацию общегосударственных приоритетов и преодоления кризисных явлений.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Теоретические и практические аспекты решения отсутствия надлежащего финансового обеспечения функционирования и развития жилищно-коммунального хозяйства рассматривались в работах таких отечественных и российских учёных: Бочкарева А.С., Крамаренко Г.А., Орлов А.А., Павлюк В.В., Сиротняк Р.М., Семчук Г.М., Руль М.В., Филук Г.М., Ряховская Г.М., Румянцева О.И., Таги-Заде Ф.Г., Сахаев В.Г., Хотина Ю.В., трудах учёных ГОУ ВПО «ДОНАУИГС при Главе ДНР» и ГОУ ВПО «ДОННАСА» по вопросам реформирования ЖКХ [1; 2; 3; 4; 5] и прочих.

*Целью статьи* является определение потребности развития государственно-частного партнёрства в сфере жилищно-коммунального хозяйства.

*Методы исследования.* Для изучения потребности развития государственно-частного партнёрства в сфере жилищно-коммунального хозяйства использовались научные методы исследования, такие как: восхождение от общего к частному и системного подхода.

Информационной базой исследования стали законодательные и нормативно-правовые акты, регулирующие вопросы, связанные с эффективным использованием механизма государственно-частного партнёрства в жилищно-коммунальном хозяйстве, материалы министерств и ведомств Донецкой Народной Республики, научные труды и интернет-ресурсы.

*Основной материал исследования.* В результате анализа зарубежного и отечественного опыта было установлено, что существует два варианта решения проблемы несовершенства материально-финансового обеспечения развития жилищно-коммунальной инфраструктуры.

Первый – сохранить существующую систему тарифообразования на жилищно-коммунальные услуги и постоянно увеличивать бюджетную поддержку отрасли.

Второе – обеспечить привлечение частных инвестиций для развития жилищно-коммунального хозяйства, пересмотрев тарифную политику и принципы предоставления бюджетной поддержки в этой сфере.

Первый вариант не приемлем на сегодняшний день, поскольку высокий уровень бюджетной поддержки отрасли в условиях сохранения существующих подходов к тарифной политике не может быть обеспечен без повышения налоговой нагрузки, что на сегодняшний день является нежелательным ввиду высокой инфляции и торможения темпов экономического роста.

Такой подход переводит финансирование отрасли на общество, не обеспечивая при этом стимулов для эффективного хозяйствования предприятий жилищно-коммунального хозяйства. В условиях развёртывания геополитического и финансового кризиса ориентация системы финансового обеспечения отрасли преимущественно на бюджетную поддержку не приемлема.

Учитывая несостоятельность государства, решить за счёт бюджетных средств существующие в жилищном фонде и жилищно-коммунальной инфраструктуре проблемные вопросы, оптимальным вариантом развития системы финансового обеспечения модернизации и технического обновления отрасли является использование законодательно закреплённых на территории Донецкой Народной

Республики механизмов государственно-частного партнёрства (Закон Донецкой Народной Республики от 22.08.2017 № 188-ІНС «О государственно-частном и муниципально-частном партнёрстве» [6]).

Согласно Закону [6], государственно-частное партнёрство, муниципально-частное партнёрство – юридически оформленное на определённый срок взаимовыгодное сотрудничество публичного партнёра, с одной стороны, и частного партнёра, с другой стороны, которое осуществляется на основании договора в порядке, определённом Законом или иными законами Донецкой Народной Республики.

Государство и частные инвесторы должны объединить свои усилия и финансовые средства для модернизации объектов жилищно-коммунальной инфраструктуры и восстановления жилищного фонда, распределив между собой не только доходы, которые планируется получить от предоставления жилищно-коммунальных услуг, но и риски, связанные с деятельностью в этой сфере, сотрудничать по вопросам развития законодательства, регулирующего деятельность по приобретению, обслуживанию жилья и предоставлению жилищно-коммунальных услуг, изменению сознания населения, воспитанию психологии собственника, повышению культуры энерго- и ресурсопотребления в жилищном фонде.

Несмотря на осторожное отношение общества к привлечению частных собственников в сферу жилищно-коммунального хозяйства, привлечение частных структур к развитию жилищно-коммунального хозяйства отвечает рекомендациям Конгресса местных и региональных властей Совета Европы № 114 «Об органах местной власти и предоставлении коммунальных услуг», которыми указано, что:

«частный сектор способен оказывать коммунальные услуги, отвечающие стандартам Европейского Союза; он может существенно снизить стоимость этих услуг и улучшить их качество, способствовать инновациям и разнообразию товарами и услугами»;

«предприятия, где существует государственно-частное партнёрство, помогают обеспечить постоянную последовательную деятельность на уровне местного управления, коллективный контроль в интересах общества и большую эффективность в деле обеспечения товарами и услугами».

Частный сектор может не только найти средства, необходимые для модернизации и развития жилищно-коммунального хозяйства, но и внедрить на предприятиях отрасли современные методы хозяйствования.

Преимуществами использования второго варианта решения проблемы несовершенства финансового обеспечения развития жилищно-коммунального хозяйства являются:

уменьшение риска неэффективного расходования средств;  
обеспечение эффективного управления государственной / коммунальной собственностью;

увеличение налоговых поступлений в государственный и местные бюджеты;

передача современных эффективных технологий от инвесторов государственному / коммунальному сектору;

сохранение окружающей среды посредством использования инновационных технологий и энергосбережения;

создание конкурентной среды, стимулирующей рыночное поведение, способности и инновации.

Основными признаками государственно-частного партнёрства являются:

наличие общих целей у государства, органов местного самоуправления и частного партнёра и чётко определённого государственного интереса;

сочетание усилий и средств государства, органов местного самоуправления и частного партнёра для достижения общих целей;

распределение затрат и рисков, а также использование полученных результатов между государством, органами местного самоуправления и частным партнёром;

равноправный характер отношений в реализации проектов государственно-частного партнёрства между государством, органами местного самоуправления и частным партнёром;

фиксация обязательств между сторонами государственно-частного партнёрства в официальных документах и их соблюдение в ходе реализации проекта.

Государственно-частное партнёрство в Донецкой Народной Республике основано на следующих принципах:

социальная направленность регулирования экономической деятельности;

приоритет общественных интересов;

обеспечение добросовестной конкуренции;

эффективность проектов государственно-частного партнёрства;

добровольность заключения договора;

равноправие сторон договора и равенство их перед законом;

добросовестное исполнение сторонами договора обязательств по договору;

справедливое распределение рисков и обязательств между сторонами договора;

охрана окружающей среды [6].

В мировой практике наиболее распространёнными формами участия частного сектора в развитии жилищно-коммунальной

инфраструктуры являются предоставление консалтинговых услуг со стороны бизнеса, аренда, управление, концессия объектов жилищно-коммунального хозяйства, использование смешанных форм государственно-частного партнёрства, создание совместных предприятий в сфере жилищно-коммунального хозяйства и приватизация объектов жилищно-коммунального хозяйства.

Среди основных разновидностей государственно-частного партнёрства следует признать цель внедрения приоритетных проектов по модернизации коммунальной инфраструктуры путём привлечения финансовых средств и оборудования, внедрения специального менеджмента, которым владеет частный сектор, для реализации крупных комплексных программ и проектов в сфере жилищно-коммунального хозяйства, и партнёрства, направленные на внедрение частным сектором новых технологий в сфере жилищно-коммунального хозяйства.

Для каждого конкретного проекта должна быть выбрана своя форма государственно-частного партнёрства с учётом целей привлечения частного бизнеса и сбалансированного распределения рисков между сторонами. Развитие государственно-частного партнёрства в сфере жилищно-коммунального хозяйства требует создания соответствующих условий, при которых частный инвестор готов вкладывать средства и время в реализацию проектов в данной сфере, а государство будет уверено в эффективности его деятельности.

Среди таких условий следует отметить:

формирование концептуальных основ развития отрасли на долгосрочную перспективу;

предсказуемость и прогнозируемость тарифной политики на средне- и долгосрочную перспективу;

определение принципов бюджетной поддержки отрасли на период приведения тарифов на жилищно-коммунальные услуги на экономически обоснованный уровень;

нормативно правовое урегулирование механизмов государственно-частного партнёрства (приватизация, концессия, аренда, управление, лизинг, совместная деятельность и т.п.), в том числе механизмов социального партнёрства бизнеса и власти.

В связи с этим развитие государственно-частного партнёрства в жилищно-коммунальной сфере должно происходить путём усовершенствования системы государственного регулирования естественных монополий на рынке коммунальных услуг, в том числе формирования экономически обоснованной тарифной политики и бюджетной поддержки жилищно-коммунального хозяйства в направлении содействия вовлечению в отрасль частных инвестиций.

Развитие системы государственного регулирования на рынке естественных монополий в сфере коммунальных услуг является основой для обеспечения недискриминационного доступа субъектов рынка к товарам и услугам, предоставляемым субъектами естественных монополий, формированию экономически обоснованных цен и тарифов, позволяющих субъектам хозяйствования получать прибыль в условиях эффективной организации деятельности соответствующего субъекта и удовлетворение потребностей потребителей в соответствующих товарах и услугах.

Совершенствование механизмов государственно-частного партнёрства в сфере ЖКХ предусматривает законодательное урегулирование вопросов особенностей управления, предоставления в аренду и концессию объектов тепло-, водоснабжения и водоотвода, создание совместных предприятий в данной сфере, применение смешанных форм государственно-частного партнёрства, а также реализация пилотных проектов в этой сфере с участием органа государственного регулирования по вопросам жилищно-коммунального хозяйства, органов местного самоуправления, международных финансовых организаций и распространения приобретённого опыта.

*Выводы.* Подводя итоги вышесказанному, хотелось бы отметить, что результатом привлечения финансовых средств путём паритетного сотрудничества на взаимовыгодных условиях должны стать: модернизация и развитие жилищно-коммунального хозяйства, повышение энергоэффективности жилищного фонда и предприятий жилищно-коммунального хозяйства, уменьшение энергоёмкости экономики, повышение надёжности предоставления жилищно-коммунальных услуг, уменьшение объёмов и повышение эффективности бюджетной поддержки отрасли.

Реализация механизмов государственно-частного партнёрства возможна за счёт средств, предусмотренных на выполнение общегосударственной и отраслевой программы реформирования и развития жилищно-коммунального хозяйства, а также путём разработки и реализации мер организационного характера в рамках текущей деятельности Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Донецкой Народной Республики. Введение механизмов государственно-частного партнёрства в сферу жилищно-коммунального хозяйства позволит уменьшить объём бюджетных средств, направляемых на поддержку жилищно-коммунального хозяйства.

#### *Список использованных источников*

1. Балабенко, Е.В. Усовершенствование механизма нормативно-правового обеспечения развития жилищно-коммунального сектора в

Донецком регионе / Е.В. Балабенко, И.С. Митрохина // Менеджер. – 2016. – № 4 (78). – С. 10-15.

2. Решение стратегических задач развития территорий: современные подходы / О.В. Веретенникова, М.А. Гракова, Е.В. Балабенко и др.: монография – Харьков : Издательство «НТМТ», 2016. – 261 с.

3. Барышникова, Л.П. Модель управления ГЧП в сфере ЖКХ / Л.П. Барышникова, О.А. Филиппук // Менеджер. – 2019. – № 1 (87). – С. 24-29.

4. Тарасова, Е.В. Аналитическая характеристика отрасли ЖКХ в контексте государственно-частного партнёрства / Е.В. Тарасова, О.А. Филиппук // Менеджер. – 2019. – № 3 (89). – С. 114-119.

5. Сорока, Е.В. Оценка эффективности управления функционирования предприятий ЖКХ г. Донецка / Е.В. Сорока // Торговля и рынок. – 2021. – Вып. №3'(59), том 2, часть 1. – С. 134-143.

6. О государственно-частном и муниципально-частном партнёрстве: Закон Донецкой Народной Республики от 22.08.2017 № 188-ІНС (с изменением от 01.02.2019 № 11-ІНС) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://dnrsovet.xn--sudoc-o13b/zakon/z188\\_1.docx](http://dnrsovet.xn--sudoc-o13b/zakon/z188_1.docx)

**УДК 336.146**

**DOI 10.5281/zenodo.7372097**

## **ЭФФЕКТИВНОСТЬ БЮДЖЕТНЫХ РАСХОДОВ ПРИ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОМ ПЛАНИРОВАНИИ**

**ВОЗНЯК Л.Н.,  
аспирант,  
ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ  
НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика**

В статье анализируется проблематика эффективности программного бюджетирования при реализации программно-целевого планирования через призму реализации программно-целевых методов в Российской Федерации и Донецкой Народной Республике. Рассматривается содержание термина «эффективность», сделан вывод о необходимости более широкого взгляда на данное понятие применительно к общественным финансам. Выделены преимущества программного бюджетирования как качественно иного способа представления государственного бюджета с точки зрения эффективности.

***Ключевые слова:** эффективность бюджетных расходов, программно-целевое планирование, государственная программа, социально-экономическое развитие, оценка эффективности, целевой показатель (индикатор).*

# EFFICIENCY OF BUDGET EXPENDITURES IN PROGRAM-TARGET PLANNING

**VOZNYAK L.N.,  
postgraduate student,  
SEE HPE «DONETSK ACADEMY OF  
MANAGEMENT AND PUBLIC  
ADMINISTRATION UNDER THE HEAD  
OF DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic**

The article considers the problems of the effectiveness of program budgeting during implementation of program-target planning through the prism of the use of program-target methods in the Russian Federation and the Donetsk People's Republic. The content of the term "efficiency" is considered, the conclusion about the need for a broader view of this concept in relation to public finance is made. The advantages of program budgeting as a qualitatively different way of presenting the state budget in terms of efficiency are highlighted.

*Keywords: efficiency of budget expenditures, program-target planning, state program, socio-economic development, efficiency assessment, target indicator.*

*Актуальность.* Ограниченность финансовых ресурсов и необходимость их рационального распределения и освоения для наиболее полного обеспечения потребностей населения – проблема, актуальная как для развитых государств, так и для стран с развивающейся экономикой. Наиболее остро данная проблема проявляется на фоне наблюдаемой в глобальном масштабе нестабильной экономической ситуации, которая характеризуется наличием затяжных, системных кризисных явлений в экономиках большинства стран, нарастающей политической напряженностью, негативной динамикой мировых цен и т.д. В настоящее время данный вопрос крайне актуален для Российской Федерации, находящейся под внешним санкционным давлением, сопровождающимся разрушением торгово-экономических связей.

В российской Концепции повышения эффективности бюджетных расходов в 2019-2024 годах акцентируется, что актуальность мер по повышению эффективности управления общественными финансами обусловлена необходимостью качественного рывка в социально-экономическом развитии в условиях ограниченности бюджетных ресурсов и достижения приоритетов и целей, определенных в документах стратегического планирования [1].

*Анализ последних исследований и публикаций.* Вопросам рационального применения и освоения бюджетных финансовых ресурсов при реализации принципа оптимальности бюджетирования в государственном управлении посредством государственного

программирования посвящены труды отечественных ученых, которые рассматривают его с позиций как затратного, так и результативного подхода.

В актуальных работах российских исследователей сделан акцент на необходимость внедрения комплексной системы качественных и количественных индикаторов (показателей) для осуществления объективной интегральной оценки их достижения для каждой отдельной программы. Организационно-правовые проблемы оценки эффективности бюджетных расходов при реализации программно-целевого планирования, а также методологические подходы к такой оценке рассматриваются в работах У.И. Алиева, П.Г. Краденова, А.И. Мастерова, А.И. Соколова.

*Цель статьи.* Раскрыть роль программных подходов в решении задач оптимизации бюджетных расходов. Исследовать проблематику эффективности программного бюджетирования при реализации программно-целевого планирования и определить наиболее рациональные методы оценки эффективности бюджетных расходов.

*Изложение основного материала исследования.* Возникающая в условиях глобальной экономической турбулентности проблема недополучения доходов в государственный бюджет, а также бюджетная ограниченность маневра в ежегодном наращивании государственных расходов по всем направлениям обуславливает потребность в использовании более совершенного управленческого механизма для обеспечения оптимального с точки зрения достижения социально-экономических приоритетов распределения бюджетных ресурсов, в том числе в части улучшения «качества» планирования и программирования бюджетных расходов для повышения их эффективности.

При этом исключительно важно обеспечить направление средств бюджетов в первую очередь на реализацию приоритетных программ развития, а также перераспределение неиспользуемых или неэффективно используемых финансовых и иных ресурсов.

В этой связи действенным инструментом государственного управления выступает программно-целевой метод планирования, одним из основных условий применения которого, является необходимость скоординированного использования финансовых и материальных ресурсов различной ведомственной, отраслевой, региональной и иной принадлежности для достижения цели (государственной, региональной или муниципальной значимости).

Говоря об эффективности бюджетных расходов, прежде всего, следует определиться с содержанием данного понятия.

В классической трактовке эффективность определяется как соотношение непосредственных результатов деятельности, результатов,

планируемых для достижения в рамках тактических задач, программ, программных мероприятий, с затратами на их достижение.

В этом ключе понимается эффективность использования бюджетных средств в законодательстве Донецкой Народной Республики и Российской Федерации, как достижение заданных результатов с использованием наименьшего объема средств (экономности) и (или) достижение наилучшего результата с использованием определенного бюджетом объема средств (результативности) [2; 3].

В то же время нельзя не упомянуть о том, что в контексте общественных финансов для понятия «эффективность» целесообразно учитывать специфику, связанную с социальным эффектом от предоставления бюджетных услуг обществу или определенной части населения, когда мерой эффективности выступает не только и не столько денежное выражение или прибыль.

С учетом указанного выше эффективность может рассматриваться с позиции как количественной, так и качественной оценки результата. Количественная оценка эффективности определяет степень достижения результата, выраженного численно (в том числе через финансовые показатели) и его сопоставление с иными результатами аналогичных действий.

Вместе с тем, применительно к бюджетным расходам, качественная сторона эффективности – это достижение определенных качественных показателей, характеризующих направления расходования денежных средств, заложенных при бюджетном планировании.

В экспертном сообществе отмечают преимущественную роль программного бюджета как одного из основных способов оптимизации объемов государственных расходов, сдерживания их роста и оценки эффективности [4]. Это тем более актуально в условиях ухода от рассмотрения эффективности исключительно с точки зрения соблюдения целевого назначения выделенных средств бюджета к программно-целевому подходу, в рамках которого реализуется принцип оптимальности бюджетирования.

Так, программное бюджетирование, как качественно иной способ представления бюджета, является эффективным инструментом, позволяющим повысить результативность государственного бюджета.

Среди преимуществ применения программного бюджетирования можно выделить следующие:

– концентрацию бюджета на политически заданных и стратегически важных целях социально-экономического развития страны;

- получение целостной связи краткосрочного и долгосрочного бюджетного планирования и прогнозирования;
- обеспечение прочной взаимосвязки между стратегическими планом государства и бюджетом;
- повышение ответственности министерств и ведомств за целевое и эффективное использование выделенных ресурсов;
- маневрирование ресурсами в рамках реализации конкретных программ, в том числе перераспределение ресурсов в пользу более результативных и приоритетных направлений;
- проведение надежной оценки эффективности бюджетного финансирования на основе определенных показателей;
- упрощение структуры бюджета;
- повышение прозрачности и доступности бюджетной информации не только для участников бюджетного процесса, но и для общественности.

Государственное программирование в рамках программно-целевого подхода состоит в увязывании мероприятий по задачам, срокам реализации, ресурсам и исполнителям, с применением инструментов государственной политики, которые в рамках осуществления ключевых государственных функций обеспечивают достижение приоритетов и целей государственной политики в сфере социально-экономического развития.

Это позволяет мероприятия, планируемые в государственных программах, сбалансировать при реализации задач по достижению установленных ориентиров социально-экономического развития с максимально эффективным использованием ресурсного потенциала страны, включая бюджетные финансы.

В таблице 1 представлена сводная характеристика основных подходов к оценке эффективности бюджетных расходов, которые могут применяться для анализа программного бюджета.

Очевидно, что в контексте оценки достижения поставленных государством целей в области социально-экономического развития и, соответственно, эффективности бюджетных расходов на реализацию соответствующих мероприятий наиболее рациональным представляется использование методов «затраты – результативность» и «затраты – полезность», так как действительно объективным показателем эффективности и результативности затраченных государством финансовых ресурсов выступает не произведенный продукт (денежная выгода), а достигнутый социально-экономический эффект.

В русле интеграционных процессов Донецкой Народной Республики интересны опыт и практика Российской Федерации в части программно-целевого бюджетирования. Так, помимо законодательного базиса (Бюджетный кодекс Российской Федерации и федеральный закон

«О стратегическом планировании в Российской Федерации») в РФ оценка эффективности реализации государственных программ и, соответственно, эффективности освоения программного бюджета осуществляется в соответствии с Методическими указаниями по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации, утвержденными приказом Министерства экономического развития Российской Федерации от 16.09.2016 № 582 и Методикой оценки эффективности реализации государственных программ Российской Федерации (приложение к Правилам формирования сводного годового доклада о ходе реализации и оценке эффективности государственных программ Российской Федерации, утвержденным Постановлением Правительства РФ от 17.07.2019 № 903).

*Таблица 1.*

Сводная характеристика методов оценки эффективности бюджетных расходов

№ п/п	Метод	Суть
1.	Минимизация затрат	При данном подходе эффективным признается наименее затратный из вариантов реализации мероприятий, приводящих к одинаковому результату
2.	«Затраты – выгода»	Применяется в случаях, когда сравнительная оценка альтернативных вариантов не может быть сведена к анализу одного обобщающего натурального показателя, при этом результат может быть выражен в денежном эквиваленте
3	«Затраты – результативность»	Предусматривает сопоставление вариантов расходования средств, направленных на достижение единой цели и различающихся не только затратами, но и степенью достижения конечного результата. При данном подходе оценки выгоды выражаются в натуральных величинах
4	«Затраты – полезность»	Применяется в случаях, когда не представляется возможным выразить в денежном эквиваленте результаты расходования бюджетных средств. Предусматривает сопоставление финансовых издержек с социальным эффектом, достигаемым при предоставлении населению тех или иных услуг

Источник: составлено автором.

Согласно Методике для каждой отдельной программы рассчитывается общая оценка достижения плановых значений её показателей (индикаторов) в отчетном году. Для этого выполняется оценка степени соответствия установленных и достигнутых целевых показателей (индикаторов), анализируется наступление контрольных событий и реализация структурных элементов подпрограмм, проводится оценка исполнения расходных обязательств в рамках реализации мероприятий государственной программы.

С учетом полученных расчетных показателей определяется интегральная оценка эффективности реализации государственной программы, на основании которой государственные программы распределяются по категориям: высокая степень эффективности, степень эффективности выше среднего уровня, степень эффективности ниже среднего уровня, низкая степень эффективности [5].

Наличие системы индикаторов и показателей позволяет осуществлять непрерывный контроль реализации программ в течение всего срока их выполнения, выявлять проблемные места, своевременно вносить коррективы в структуру и механизмы реализации, повышать прозрачность программ.

Логично предположить, что итоговая эффективность бюджетных расходов при программно-целевом планировании прямо коррелирует с качеством государственных программ, на базе которых и формируется программный бюджет. К элементам, определяющим качество государственной программы, могут быть отнесены:

- четкая формулировка цели программы, отвечающая требованиям специфичности, конкретности, измеримости, достижимости и релевантности;
- логическая структура программы и подпрограмм;
- строгое распределение между исполнителями и участниками полномочий и ответственности за результаты выполнения как отдельных программных мероприятий, так и подпрограмм и программы в целом;
- наличие системы оценки эффективности программ с опциональным включением в неё комплекса стимулирующих мер.

Таким образом, комплексная оценка эффективности реализации государственных программ предоставляет возможность объективной, агрегированной оценки эффекта от вложенных государством финансовых ресурсов.

В свою очередь, как показывает анализ накопленной практики РФ, к недостаткам, снижающим качество программно-целевого планирования и, следовательно, эффективность расходования средств бюджета в рамках данного подхода, относятся:

– выбор таких целевых показателей и индикаторов реализации государственных программ, которые впоследствии не позволяют фактически оценить эффективность их осуществления, отслеживать результативность выполнения программных мероприятий в динамике, агрегировать (в силу неоднородности) их накопительные значения для анализа и т.д.;

– недостаточное или избыточное количество устанавливаемых целевых показателей (индикаторов);

– неконкретность, неопределенность формулировок целей, задач, ожидаемых результатов и целевых показателей (индикаторов) государственных программ [6].

*Выводы по данному исследованию и направления дальнейших разработок.* С учетом опыта и практики РФ при формировании механизмов разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ необходимо минимизировать возможность возникновения ситуаций, когда система целей, показателей (индикаторов) и ожидаемых результатов государственных программ не отвечает актуальным стратегическим приоритетам социально-экономического развития и не позволяет реально оценивать эффективность деятельности органов исполнительной власти и используемых ими бюджетных ассигнований. Помимо собственно методов оценки эффективности государственных программ особую важность приобретает вопрос выбора показателей (индикаторов), позволяющих комплексно, объективно, достоверно и оптимально выполнить такую оценку, анализировать достигнутые результаты и эффективность управления бюджетными расходами на уровне ведомств.

Следует отметить, что переход к программному бюджетированию является сложным процессом, требующим в том числе перестройки системы государственного управления. Программное бюджетирование изменяет не только способ представления бюджета, но и поведение всех участников бюджетного процесса. Новая бюджетная архитектура требует построения «цепочки ответственности», когда на национальном и локальном уровнях определяются конкретные лица, ответственные за результаты реализуемой программы, в связи с чем программное бюджетирование может рассматриваться как комплекс политических мер, направленный на повышение эффективности государственного сектора.

Поскольку на данный момент в Донецкой Народной Республике отсутствует законодательство о стратегическом планировании и соответствующие подзаконные нормативные правовые акты, нам еще предстоит выстраивать правовую и организационную основы

программно-целевого планирования и оценки эффективности бюджетных расходов при реализации государственных программ.

*Список использованных источников*

1. Об утверждении Концепции повышения эффективности бюджетных расходов в 2019-2024 годах [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства РФ от 31.01.2019 № 117-р. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/35598/> (дата обращения 17.05.2022). – Загл. с экрана.

2. Об основах бюджетного устройства и бюджетного процесса в Донецкой Народной Республике [Электронный ресурс]: закон Донецкой Народной Республики [принят Постановлением Народного Совета 28 июня 2019 г. № 46-ПНС]. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatyey-zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-ob-osnovah-byudzhetnogo-ustrojstva-i-byudzhetnogo-protssessa-v-donetskoj-narodnoj-respublike/> (дата обращения 17.05.2022). – Загл. с экрана.

3. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 03.08.1998. – № 31. – С. 3823.

4. Соколов, И.А. Программно-целевое управление бюджетом: опыт и перспективы в России: монография / И.А. Соколов, Т.В. Тищенко, А.А. Хрусталеv. – М. : Дело, 2013. – 246 с.

5. Об утверждении Правил формирования сводного годового доклада о ходе реализации и оценке эффективности государственных программ Российской Федерации, внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 17.07.2019 № 903 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 22.07.2019. – № 29 (ч.II). – С.4042.

6. Мастеров, А.И. Программно-целевое планирование как инструмент повышения эффективности бюджетных расходов / А.И. Мастеров // Финансы и кредит. – 2015. – № 48. – С. 22-34.

## ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**ГОНЧАРОВ В.Н.,**  
д-р экон. наук, профессор, заведующий  
кафедрой;

**КИЗЛИК Т.А.,**  
канд. экон. наук, ассистент;

**ДОЛГОШЕЕВ А.В.,**  
соискатель  
ГОУ ВО ЛНР «Луганский государственный  
аграрный университет»,  
Луганск, Луганская Народная Республика

В статье доказано, что для повышения конкурентоспособности аграрных предприятий необходимо управлять собственным и заёмным капиталом, а также прибылью. Решение данной проблемы возможно достичь путём определения критерия оптимизации и предложенной системы соответствующих ограничений на основании экономико-математической модели.

*Ключевые слова:* конкурентоспособность, экономико-математическая модель, рентабельности собственного капитала, прибыль, эффективность

## ECONOMIC AND MATHEMATICAL MODEL OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

**GONCHAROV V.N.,**  
Doctor of Economics sciences, professor,  
Head of the department;

**KIZLIK T.A.,**  
Ph.D. economy sciences, assistant;

**DOLGOSHEEV A.V.,**  
applicant  
SEE HE LPR «Lugansk State Agrarian  
University»,  
Lugansk, Luhansk People's Republic

The article proves that in order to increase the competitiveness of agricultural enterprises, it is necessary to manage own and borrowed capital, as well as profit. The solution to this problem can be achieved by determining the optimization criterion, and the proposed system of appropriate restrictions based on the economic and mathematical model.

*Keywords:* competitiveness, economic-mathematical model, return on equity, profit, efficiency

*Постановка задачи.* Функционирование аграрных предприятий, в текущих условиях хозяйствования на региональном рынке сбыта продукции в значительной мере предопределяется условиями риска и неопределённости, которые характеризуют случайную составляющую, влияющую на уровень их конкурентоспособности. Следовательно, достижение необходимого уровня конкурентоспособности аграрных предприятий определяет необходимость учёта данных рисков при формировании управленческих решений, так как рост уровня неопределённости повышает уровень риска.

При этом риск для данных предприятий выражается в угрозе снижения прибыльности или возникновения убыточности вследствие тех или иных причин, включая некорректные действия управленцев. Основываясь на теории вероятности, можно утверждать, что эффективность с вероятностью 100% в существующих экономических системах является недостижимым результатом. Следовательно, постоянно присутствует случайная составляющая, обеспечивающая неравенство значений риска нулю.

*Актуальность.* Необходимость определения объёмных характеристик риска в зависимости от позиционирования предприятия на рынке и факторов неопределённости развития тех или иных рыночных процессов. Отметим, что основное место занимает прогнозирование возможности возникновения финансовых потерь в виде снижения уровня прибыльности и потери капитала, обусловленных как характером и масштабами производственно-коммерческой деятельности данных предприятий, так и непредвиденных, но потенциально возможных потерь, возникающих по причине отклонений от запланированных планов производства и реализации производимой продукции. При многообразии финансовых рисков к наиболее значимому по степени опасности относится риск снижения конкурентоспособности, генерируемый несовершенной организацией капитала.

*Анализ последних исследований и публикаций.* В современных условиях функционирования аграрных предприятий рационализация структуры капитала выступает основой формирования базисных показателей эффективности деятельности, таких как его конкурентоспособность, включая набор показателей рентабельности, деловой активности, финансового состояния и финансовой устойчивости, поскольку оптимизация капитала и действенный аппарат его образования и деятельности генерируют получение положительных результатов деятельности аграрных предприятий [1; 2; 5].

*Целью данной статьи* является повышение конкурентоспособности аграрных предприятий при помощи метода

экономико-математического моделирования на основании оптимизации структуры капитала.

*Изложение основного материала исследования.* Капитал в виде собственных средств определяется как стоимость ресурсов аграрных предприятий, которые ему принадлежат, согласно праву собственности, а также вложенные в состав чистых активов инвестиции. Капитал в виде заёмных средств определяется фондами, которые привлечены аграрными предприятиями на основе платности, срочности и возвратности, для обеспечения собственной деятельности.

В зависимости от определения финансовой структуры организации капитала процедура менеджмента предполагает наличие потребности при определении компромиссного решения задачи «доход – риск – конкурентоспособность», при этом увеличение части заёмного капитала приводит к увеличению в наибольшей доле прибыльности собственного капитала, а он, в то же время, увеличивает уровень риска, и тем самым снижает показатель конкурентоспособности. В связи с этим приобретает особое значение управление структурой капитала аграрных предприятий для определения её оптимального значения.

С нашей точки зрения, в существующем политическом и экономическом положении, а также в условиях неопределённости, управление структурой капитала при определении её оптимального значения путём соотношения заёмных и собственных средств обеспечивает повышение конкурентоспособности аграрных предприятий.

Именно разработка экономико-математической модели оптимизации структуры капитала, так как при оценке влияния факторов производства на конкурентоспособность аграрных предприятий доказано, что для повышения конкурентоспособности необходимо управлять собственным и заёмным капиталом, а также прибылью, позволяет решить данную проблему путём определения критерия оптимизации и существующих ограничений.

При этом существует возможность определения стабильности предприятия с целью повышения конкурентоспособности, насколько возможно, согласно имеющимся обстоятельствам, в том числе путём оптимизации структуры капитала и её влияния на конкурентоспособность аграрных предприятий как источника её генерирования.

В современных условиях функционирования аграрных предприятий рационализация структуры капитала выступает основой формирования базисных показателей эффективности деятельности, таких как его конкурентоспособность, включая набор показателей рентабельности, деловой активности, финансового состояния и финансовой устойчивости, поскольку оптимизация капитала и

действенный аппарат его образования и деятельности генерируют получение положительных результатов деятельности аграрных предприятий.

Вместе с тем наибольшая эффективность для аграрных предприятий формируется через соотношение собственных и заёмных средств, что служит некой гарантией максимизации полученной прибыли, которая является источником для повышения конкурентоспособности.

Взаимозависимость рентабельности собственного капитала обусловлена его совокупной структурой, которая определяет эффективность деятельности аграрных предприятий [3, с. 58]:

$$ROE = \frac{Ч_{\text{приб}}}{K_{\text{собст}}} = \left( \frac{P_{\text{чп}}}{(K_{\text{собст}} + K_{\text{заем}})} + \left( \frac{P_{\text{чп}}}{(K_{\text{собст}} + K_{\text{заем}})} - P_{\text{проц}} \right) * \frac{K_{\text{заем}}}{K_{\text{собст}}} \right) * (1 - H_{\text{сх}}), \quad (1)$$

где  $Ч_{\text{приб}}$  – чистая прибыль аграрного предприятия;

$P_{\text{чп}}$  – экономическая рентабельность чистой прибыли предприятия;

$K_{\text{собст}}$  – размер собственного капитала предприятия;

$K_{\text{заем}}$  – размер заёмного капитала предприятия;

$P_{\text{проц}}$  – расходы, связанные с привлечением заёмных средств (проценты по кредиту);

$H_{\text{сх}}$  – ставка по сельскохозяйственному налогу, так как аграрные предприятия не являются плательщиками налога на прибыль.

Использование предложенной формулы в виде целевой функции для оптимизации капитала аграрных предприятий представляет возможность учесть не только размеры собственного и заёмного капитала, но и финансовый результат, на который оказывают влияние понесенные затраты, связанные с финансовой деятельностью предприятия.

Данная целевая функция стремится к максимуму « $ROE \rightarrow \max$ », что и является критерием эффективности при достижении наибольшего уровня рентабельности собственного капитала, который определяет потенциальную возможность достижения определённого уровня конкурентоспособности и максимизацию доходности.

При этом обязательным условием является определение конкретных ограничений для предложенной экономико-математической модели путём соотношения применяемой структуры капитала к характерной степени риска, которые определены предельными значениями:

$K_{\text{фин.авт.}}$  – коэффициент финансовой автономии, с предпочтительным интервалом больше или равным 0,5, который рассчитывается путём отношения собственного капитала к валюте

баланса, определяющая сумму собственных и заёмных средств предприятия;

$K_{\text{обесп.}}$  – коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, который рассчитывается путём отношения собственных оборотных средств ко II разделу актива баланса «Оборотные активы», с предпочтительным интервалом больше или равным 0,1;

$K_{\text{маневр.}}$  – коэффициент манёвренности собственного капитала рассчитывается путём соотношения собственных оборотных средств к I разделу пассива баланса «Собственный капитал», с релевантным значением больше или равным 0,2;

$K_{\text{привл.}}$  – коэффициент привлечения заёмных средств на долгосрочный период, который определяет размер заёмных средств, при помощи которых оказывается поддержка в виде долгосрочного финансирования текущей деятельности для расширенного воспроизводства по сравнению с собственными источниками, предпочтительный интервал менее или равен 0,5;

$K_{\text{фин.уст.}}$  – коэффициент финансовой устойчивости, определяет долю активов, которые были оплачены благодаря стабильным источникам финансирования, то есть которые были использованы в деятельности аграрных предприятий более одного календарного года, с оптимальным интервалом более или равным 0,6.

Перечисленные выше показатели можно представить в виде системы, которая характеризует финансовую устойчивость аграрных предприятий, а также выступает неотъемлемой частью их конкурентоспособности. Включение данных коэффициентов в состав предложенной экономико-математической модели для определения соотношения собственных и заёмных средств, которые необходимы для того, чтобы достичь максимального уровня конкурентоспособности.

Из этого следует, что данная экономико-математическая модель для оптимизации структуры капитала должна состоять из части собственного капитала в общей сумме капитала, и точно также часть заёмного капитала.

Иными словами, общая сумма капитала равна единице, поэтому за оптимальное значение собственного капитала принимаем « $K_{\text{собс}} * x$ », а, следовательно, оптимальное значение заёмного капитала можно представить в виде « $K_{\text{заем}} = 1 - K_{\text{собс}} * x$ ».

Для обеспечения необходимого размера заёмных средств, используемых в долгосрочном периоде, составлено рекомендованное значение, которое вызвано необходимостью, в размере 40% от общей суммы капитала. Предложенное значение основывается на том, что относительно финансово независимым считается предприятие, у которого доля собственных источников в общей сумме капитала стоимости не менее 50%.

Экономическая прибыль – показатель, который определяется разностью между чистыми операционными активами, которые рассчитываются как рентабельность вложенного капитала и средневзвешенной стоимостью капитала, который умножен на сумму вложенного капитала.

Расчёт экономической прибыли показывает рентабельность вложенного капитала, который необходим для определения доходности, выступающей в виде их разницы.

Экономическая прибыль, в отличие от бухгалтерской, учитывает не только явные, но и неявные издержки. Однако определение финансовых показателей с использованием неявных издержек усложняется из-за наличия не конечного числа. В финансовом менеджменте чаще используется показатель экономической добавленной стоимости (EVA), который имеет устоявшийся алгоритм расчёта.

В данной экономико-математической модели оптимизация структуры капитала целевой функции выступает ROE, при этом за  $x$  будет принята доля собственного капитала.

Таким образом, предложенная модель примет вид:

$$ROE = ((EVA/(K_{\text{собст}} * x + (K_{\text{собст}} * (1 - x)))) + ((EVA/((K_{\text{собст}} * x + (K_{\text{собст}} * (1 - x))) - r) * ((K_{\text{собст}} * (1 - x)/(K_{\text{собст}} * x)) * (1 - \text{tax})) \rightarrow \max \quad (2)$$

Ограничения модели можно представить в виде системы:

$$\frac{K_{\text{собс}} * x}{(K_{\text{собс}} * x) + K_{\text{собс}}(1-x)} \geq 0,5;$$

$$\frac{K_{\text{собс}} * x - \text{Необ А}}{\text{Обор А}} \geq 0,1;$$

$$\frac{K_{\text{собс}} * x - \text{Необ А}}{K_{\text{собс}}} \geq 0,2;$$

$$\frac{K_{\text{собс}} * (1-x) * 0,4}{K_{\text{собс}} * (1-x) * 0,4 + K_{\text{собс}} * x} \leq 0,5;$$

$$\frac{K_{\text{собс}} * x + K_{\text{собс}} * (1-x) * 0,4}{K_{\text{собс}} * x + K_{\text{собс}} * (1-x)} \geq 0,6;$$

$$x, (1-x) \geq 0$$

где Необ А – необоротные активы;  
Обор А – оборотные активы.

Анализ эффективности использования капитала был проведен согласно вышеуказанным показателям, в частности, рассчитанных показателей на основании WACC (средневзвешенная стоимость капитала), EVA (экономическая добавленная стоимость) и DFL (эффект финансового рычага). Апробация и результаты исследования предложенной экономико-математической модели представлены в табл. 1, при использовании данных ООО «Лугань».

*Таблица 1*

Анализ использования капитала на ООО «Лугань»

Показатели	Значение показателей
Рентабельность (экономическая), %	17,26
WACC, %	12,58
EVA, тыс. руб.	270,2
DFL, %	8,54
Плечо финансового рычага	0,71
Дифференциал финансового рычага	0,12

Исходя из данных табл. 1, можно сделать вывод о том, что капитал ООО «Лугань» характеризуется несовершенной структурой согласно рассчитанным данным, а также невысокой рентабельностью деятельности.

Анализируемое предприятие имеет наивысший уровень конкурентоспособности, исходя из проведенной выборки, однако данный уровень необходимо повышать, поэтому можно сказать, что у данного предприятия неудовлетворительное финансовое положение, при взаимодействии с высокой степенью риска. Что касается структуры капитала, то она не соответствует предъявленным требованиям. Исходя из расчёта изменения динамики структуры капитала, согласно изменениям его стоимости на рынке, был предложен показатель EVA как экономической добавленной стоимости. Проведен анализ структуры капитала в соответствии с критерием максимального увеличения его рыночной стоимости, что говорит о его неудовлетворительности.

Исходные данные для предложенной экономико-математической модели оптимизации структуры капитала рассчитаны на примере ООО «Лугань», которые представлены в табл. 2.

*Таблица 2*

Данные, используемые для решения экономико-математической модели на ООО «Лугань»

Показатели	Значение показателей
Экономическая добавленная стоимость, руб.	270200
Валюта баланса, руб.	1110000
Стоимость необоротных активов, руб.	1428813
Стоимость оборотных активов, руб.	1016355
Ставка сельскохозяйственного налога, %	1,5
Стоимость заёмного капитала для аграрных предприятий, %	12

Стоимость заёмного капитала для аграрных предприятий составляет 12% годовых с максимальным сроком до 5 лет, так как в Республике запущен механизм кредитования аграриев с начала 2019 г. [4, с. 6]. При определении результатов данного процесса моделирования используется программа Excel при помощи опции «Поиск решений» (табл. 3).

Таблица 3

Результат поиска решений задачи оптимизации структуры капитала на  
СООО «Лугань»

Показатели	Значение показателей	Релевантное значение	Соответствие лимитам
Рентабельность собственного капитала	0,2829	Не меньше 0	+
Коэффициент финансовой автономии	0,7482	Не меньше или равно 0,5	+
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,1884	Не меньше или равно 0,1	+
Коэффициент манёвренности собственного капитала	0,4253	Не меньше или равно 0,2	+
Коэффициент долгосрочного привлечения заёмных средств	0,1394	Не больше или равно 0,5	+
Коэффициент финансовой устойчивости	0,8237	Не меньше или равно 0,6	+
Собственный капитал	0,7482	Не меньше 0,6	+
Заёмный капитал	0,2518	Не больше 0,4	+

Следующий этап представляет собой процедуру оптимизации структуры капитала по представленным выше критериям, посредством которой был получен результат.

Таким образом, основываясь на полученные результаты, в существующем размере капитала, который является необходимым условием для осуществления успешной производственно-хозяйственной деятельности, на основании проведенных расчётов, оптимизированная структура капитала должна выглядеть следующим образом:

74,82% – собственный капитал;

25,18% – заёмный капитал.

Согласно данной структуре, стало возможным обеспечить максимальный размер показателя рентабельности собственного капитала – 28,29%, с обязательным выполнением пределов релевантных значений:

$K_{\text{фин.авт.}} = 0,7482$ , то есть больше 0,5;

$K_{\text{обесп.}} = 0,4253$ , то есть больше 0,1;

$K_{\text{манер.}} = 0,2766$ , то есть больше 0,2;

$K_{\text{привл.}} = 0,1394$ , то есть менее 0,5;

$K_{\text{фин.уст.}} = 0,8380$ , то есть более 0,6.

Это свидетельствует о том, что согласно критерию сокращения средневзвешенной стоимости капитала, оптимальной считается структура при соотношении заёмного капитала в 90% и собственного 10%. Привлечение заёмного капитала имеет более низкую стоимость для аграрных предприятий, обладающего эффектом налогового щита, который связан с привлечением данных средств по оплате % за кредит.

Принимая во внимание вышесказанное, то согласно критерию ROE, оптимальной считается структура капитала в размере 40% заёмный капитал и 60% собственный капитал, что доказано на основании расчёта DFL, когда он принимал максимальное значение.

В соответствии с минимальным значением критерия финансового риска для определения оптимальной структуры капитала считается максимально возможный размер собственного капитала с минимальным уровнем заёмного.

То есть, согласно совокупности анализируемых критериев риска и рентабельности, за оптимальную структуру капитала принято считать максимально возможный процент собственного капитала, поскольку темп роста финансового риска при увеличении процента заёмного капитала увеличивается непропорционально уровню рентабельности, а с более высокой скоростью, и, исходя из этого, происходит уменьшение результативного показателя в виде целевой функции.

*Выводы по выполненному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении.* Основное преимущество предложенной экономико-математической модели заключается в её особенностях применения для повышения уровня конкурентоспособности путём оптимизации структуры капитала, а также посредством управления рентабельностью и рисками при определении основных характеристик доходности в существующем экономическом, политическом и финансовом положениях. Повышение конкурентоспособности при соблюдении предложенной структуры капитала для СООО «Лугань» составляет 15% от существующей на основании рассчитанного интегрального показателя.

#### *Список использованных источников*

1. Ахматова, М. Теоретические модели конкурентоспособности / М. Ахматова, Е. Попов // Маркетинг. – 2011. – № 4. – С.3-8.
2. Кириллов, Ю.В. Многокритериальная модель оптимизации структуры капитала / Ю.В. Кириллов, Е.Н. Назимко // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – № 32 (239). – С. 57-63.
3. Климова, М.М. Моделирование показателя конкурентоспособности стран и регионов: методологический подход и пример сравнительной

конкурентоспособности стран / М.М. Климова // Качество. Инновации. Образование. – 2008. – № 9 (40). – С. 66-72.

4. Никитина, М. В ЛНР запущен механизм кредитования аграриев / М. Никитина // Республика. – 2019. – № 12 (214). – С. 6.

5. Ферару, Г.С. Современная модель эффективного развития и повышения конкурентоспособности предприятий / Г. Ферару // Экономика и управление. – 2016. – № 1. – С. 38-44.

УДК 378(470+571)

DOI 10.5281/zenodo.7379779

## ПРОЦЕССЫ СОЗДАНИЯ УНИВЕРСИТЕТОВ НОВОГО ТИПА НА ПРИМЕРЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ГУРИЙ П.С.,**

**канд. наук по гос. упр., доцент,  
доцент кафедры менеджмента  
непроизводственной сферы;**

**СМИРНОВА Е.А.,**

**аспирант кафедры менеджмента  
непроизводственной сферы  
ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ  
НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика**

В статье предлагаются решения для университетов Донецкой Народной Республики двух принципиально разных задач: возрождение пространства исследовательской деятельности университета в границах бывшей Донецкой области и его интеграция в соответствующее пространство России. Предлагается решить эту проблему на основе российского опыта создания университета нового типа при решении задач вхождения в европейское образовательное пространство. Анализ российского опыта показал, что для возрождения научно-исследовательской деятельности университетов Донецкой Народной Республики его наука должна сосредоточиться на проектном подходе в рамках стратегического управления.

***Ключевые слова:** университет, пространство научно-исследовательской деятельности, трансформации системы науки, зарубежный опыт, лидер преобразований, стэйкхолдеры, академическая среда высшей школы, адаптационные стратегии, стратегическое планирование и управление, проектный подход, университет нового типа*

# PROCESSES OF CREATING UNIVERSITIES OF A NEW TYPE ON THE EXAMPLE OF THE RUSSIAN FEDERATION

**GURIY P.S.,**  
**Candidate of Sciences in Public Administration,**  
**Associate Professor,**  
**Associate Professor of the Department of**  
**NonProduction Management;**

**SMIRNOVA K.A.,**  
**graduate student**  
**Department of Management of Non-Production**  
**Sphere**  
**SEE HPE «Donetsk Academy of Management and**  
**Public Administration under the Head of Donetsk**  
**People's Republic»,**  
**Donetsk, Donetsk People's Republic**

The article proposes solutions for the universities of the Donetsk People's Republic of two fundamentally different tasks: the revival of the space of research activities of the university within the boundaries of the former Donetsk region and its integration into the corresponding space of Russia. It is proposed to solve this problem on the basis of the Russian experience of creating a new type of university while solving the problems of entering the European educational space. An analysis of the Russian experience has shown that, in order to revive the space for research activities at the University of the Donetsk People's Republic, its science should focus on the formation of a new scientific direction - a project approach in the strategic management of the university.

***Keywords:** university, space of research activity, transformation of the science system, foreign experience, transformation leader, stakeholders, academic environment of higher education, adaptation strategies, strategic planning and management, project approach, a new type of university*

*Постановка задачи.* Вхождение ДНР в состав России в качестве самостоятельного субъекта федерации ставит перед вузами две принципиально разных и достаточно сложных задачи: возродить пространство своей научно-исследовательской деятельности в границах бывшей Донецкой области и встроить его в соответствующее пространство России. Необходимость решения данной задачи давно «витала в умах» профессорско-преподавательского состава, и вот наступило время, когда быстрота и оригинальность её решения может серьёзно повлиять на уровень конкурентоспособности и имидж вуза на рынке образовательных услуг.

*Анализ результатов последних исследований и разработок.* В монографии коллектива авторов под общей редакцией Л.Б. Костровец и Л.Г. Бордюгова рассмотрены вопросы трансформации системы науки в государстве с особым статусом и в контексте перспектив

инновационного развития экономики в ДНР. Её авторы на основе глубокого анализа социально-экономической и правовой ситуации в ДНР рекомендуют возможным лидерам предстоящих преобразований следующее:

1. Начинать формирование университетов нового типа с разработки общей концепции развития системы науки в государстве, определив цель, задачи, принципы работы, приоритетные направления развития и формы их поддержки государством.

2. Разработку механизма создания университетов нового типа проводить путём использования зарубежного опыта, имплементируя его в собственную реальность, для ускорения процесса их создания, снижения материальных и организационных издержек. Окончательный вариант такого механизма, в силу особенностей истории ДНР, должен учитывать положительные наработки других стран в этом вопросе, но существенно отличаться от них сбалансированностью, устойчивостью и не зависел бы от рыночных принципов хозяйствования.

3. Создаваемый механизм создания университетов нового типа должен открывать возможности для превращения ДНР в площадку для апробации технологии образования, восстановленной по старым советским лекалам с элементами внедрения современных методов обучения, электронных образовательных порталов, платформ и др., и усиливающей связи между теорией и практикой [1].

Винокурова Л.А. работала над проблемой создания систем управления научно-практическими и образовательными комплексами, и для их развития рекомендовала:

создавать научно-практические и образовательные комплексы организаций СПО и ВПО с общими координационными центрами для управления трудоустройством их выпускников;

применять для разработки моделей этих комплексов инструменты стратегического анализа с обязательным вовлечением в данный процесс высшего руководства комплексов, преподавателей и обучающихся. Это позволит руководящему составу образовательной организации увидеть полную картину происходящих процессов и оценить внутренние и внешние факторы, влияющие на деятельность организации [2].

*Выделение нерешённой части общей проблемы.* Анализ результатов исследований и разработок показал, что наши предшественники определили цель, задачи и принципы работы будущим лидерам предстоящих преобразований, а также часть стартовых условий и необходимых мероприятий для трансформации ими научно-исследовательского пространства в контексте перспектив инновационного развития экономики ДНР:

1. Цель предстоящих преобразований – формирование университетов нового типа на территории ДНР.

2. Способ достижения поставленной цели – применять для разработки моделей образовательных комплексов инструменты стратегического анализа.

3. Условие успешного достижения поставленной цели № 1: обязательное вовлечение в данный процесс высшего руководства, преподавателей и обучающихся.

4. Условие успешного достижения поставленной цели № 2: использовать зарубежный опыт создания университетов нового типа, для ускорения процесса их создания, снижения материальных и организационных затрат.

5. Необходимое мероприятие – создавать возможности для превращения ДНР в площадку для апробации новой технологии образования.

В пп. 3-4 приведены способы достижения поставленной цели. На данный момент содержание зарубежного опыта создания университетов нового типа и применения его в вузах РФ для решения аналогичных проблем в ДНР является нерешённой частью общей проблемы.

*Цель исследования* – изучение содержания российского опыта создания университетов нового типа, для применения его при расширении пространства научно-исследовательской деятельности в университетах Донецкой Народной Республики.

*Основные результаты исследования.* Проблему управления и организационную адаптацию российских университетов в условиях ресурсного дефицита и увеличения спроса на подготовку квалифицированных кадров изучали Э. Морган и Е.А. Князев.

В результате проделанной работы они показали, что академическая среда российской высшей школы сталкивается с теми же сложностями, которые были у их зарубежных коллег:

сокращение денежных потоков;

увеличение конкуренции на рынке образовательных услуг;

проблемы с материальной подготовкой и технической оснащённостью образовательного процесса [2].

Проанализировав эти сложности применительно к реалиям РФ (постоянный дефицит финансирования сферы образования государством), они дополнили их культурным и политическим факторами, от которых как раз и зависит успех трансформации сложившейся системы стратегического планирования и управления университетом в систему управления университетом нового типа.

Под культурным фактором авторы имеют в виду чрезмерный контроль со стороны вышестоящих органов процессов планирования и управления университетом за соотношением обучающихся и профессорско-преподавательского состава, распределением аудиторного времени, аккредитацией образовательных программ через

нормы, регламенты, мониторинги. В результате – требование стратегического менеджмента университета пойти на сокращения персонала отвергается [2, с. 17].

Проблему адаптации вузов к условиям постоянного кризиса бюджетных ассигнований у зарубежных коллег изучал коллектив авторов под редакцией Т.Л. Клячко. Для российских университетов ими были выработаны семь адаптационных стратегий: «максимальное качество», «финансовое благополучие», «диверсификация», «глобализация», «консервативная», «стагнация» и «комбинированная» [3]. Однако на пути их внедрения также встаёт проблема культурного фактора, проявляющегося в отторжении идей сокращения персонала, на которые потребуется пойти в ходе реализации тех или иных «адаптационных стратегий» [2, с. 17].

Что касается политического фактора, то он проявляется в поведении университетского высшего менеджмента. Работая в условиях постоянного ресурсного дефицита, он не решается заняться решением проблем управления и организационной адаптации университетов и находится в постоянном ожидании соответствующих инициатив от политического руководства страны.

Большая группа учёных и исследователей изучала практику внедрения стратегического планирования и управления в конкретных вузах [4-10]. Установлено, что лидерам преобразований чаще всего приходится иметь дело с:

внутренними и внешними границами взаимодействия современных образовательных учреждений;

противоречиями между содержанием процессов и их организационным оформлением в ходе трансформации общественных отношений в образовательных учреждениях;

«размыванием» границ сложившихся социально-экономических систем.

Следовательно, для перевода конкретного вуза на стратегическое планирование и управление потребуется проводить адаптацию внутренних и внешних границ взаимодействия образовательных учреждений. Однако руководство большинства вузов относится к организационному оформлению систем управления ими с традиционных позиций. Это существенно тормозит процесс адаптации внутренних и внешних границ, а самое главное – сдерживает активность наиболее мобильных элементов системы управления и препятствует органическому встраиванию их в системы более высокого порядка.

А.Е. Балобанова и А.К. Ключева рассматривали проблему внешних связей вузов РФ с точки зрения взаимодействия их со стэйкхолдерами. Установлено, что университеты недостаточно взаимодействуют с потребителями образовательных услуг и сосредоточены, в основном, на

решении внутренних задач. Авторы отмечают, что при внедрении стратегического планирования менеджменту университетов придётся учитывать мнения стэйкхолдеров [11]. В отдельных вузах эта проблема решается за счёт неформальных локальных связей, и на определённом этапе развития университета может давать результат. Однако такой подход усложняет выстраивание управленческой вертикали.

В исследованиях [4-10] раскрыта суть проблемы перехода в отечественных вузах к стратегическому планированию:

менеджмент рассматривает сферу образовательной деятельности с точки зрения педагогической, хотя эта сфера требует более широкого подхода и всестороннего рассмотрения;

большинство сотрудников вузов, в том числе и из административного аппарата, не знают все цели, перспективные направления деятельности университета, и рассматривают деятельность университета с точки зрения доступных в настоящее время ресурсов;

управление университетом приспособлено в первую очередь для сохранения текущего состояния, для внедрения долгоиграющих проектов;

профессорско-преподавательский состав считает, что стратегическое планирование осуществляют и должны осуществлять главные должностные лица (ректор, проректоры), а его основная функция ограничивается педагогической деятельностью.

Для решения этой проблемы рекомендуется разработка системы стимулирования деятельности учебных подразделений университета, при которой краткосрочные результаты оцениваются более существенно, чем усилия, направленные на долгосрочные перспективы развития.

Решением проблемы развития системы управления вузом занималось и руководство университетами [12; 13]. Так, Г.И. Лазарев, основываясь на изучении опыта Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, рекомендовал разрабатывать стратегии развития высшего учебного заведения в соответствии с требованиями внешних факторов.

На основании изучения российского опыта создания университетов нового типа можно сделать следующие выводы:

1. Основной проблемой создания университетов нового типа являются взаимоотношения между профессорско-преподавательским составом, препятствующим внедрению новых концепций, и прогрессивными лидерами из администрации университетов, которые пытаются адаптировать вузовскую систему под задачи развития научно-исследовательской деятельностью университета.

2. Для снижения роли фактора «зацикленности» профессуры на решении образовательных задач и не восприятия ими окружающей действительности, необходимо:

включить академические структуры в нетипичную для них предпринимательскую деятельность путём использования инструментария из бизнес-среды;

организовать управление университетом с учётом актуальных научных тенденций современного менеджмента.

Это расширит понимание профессурой ресурсной базы развития вуза. В ряду с финансами в качестве ресурсов она станет рассматривать интеллектуальный капитал, кадровый потенциал и инфраструктурные преимущества университета.

3. Для применения Российского опыта создания университетов нового типа при возрождении пространства научно-исследовательской деятельности в вузах ДНР вузовская наука в них должна сосредоточиться на формировании нового научного направления – проектный подход в стратегическом управлении университетом.

#### *Список использованных источников*

1. Винокурова, Л.А. Новые формы функционирования и развития систем управления организациями в сфере образования: автореф. ... дисс. на соискание учёной степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / Винокурова Лариса Алексеевна

2. Трансформация системы науки в государстве с особым статусом в контексте перспектив инновационного развития экономики / В.В. Седнев, Е.В. Котов, А.В. Войтов и др.; под общ. ред. Л.Б. Костровец, Л.Г. Бордюгова // На пути к новой государственности: экономические и социально-правовые трансформации: коллективная монография. – Донецк : Издательство ООО «НПП «Фолиант», 2019. – С. 240-263.

2. Морган, Э. Управление и организационная адаптация российских университетов в условиях ресурсного дефицита / Э. Морган, Е.А. Князев // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – № 1 (24). – С. 17-29.

3. Стратегии адаптации высших учебных заведений: экономический и социологический аспекты / под ред. Т.Л. Клячко. – М. : ГУ ВШЭ, 2002. – 324 с.

4. Гительман, Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению / Л.Д. Гительман. – М. : Дело, 1999. – 496 с.

5. Грудзинский, А.О. Стратегическое управление университетом: от плана к инновационной миссии / А.О. Грудзинский // Университетское управление: практика и анализ. – 2004. – № 1. – С. 9-20.

6. Князев, Е.А. Реформирование управления: что об этом думают в Казанском университете / Е.А. Князев // Университетское управление:

практика и анализ. – 1999. – № 3-4. – С. 29-37.

7. Князев, Е.А. Об университетах и их стратегиях / Е.А. Князев // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 4. – С. 9-17.

8. Лазарев, Г.И. Наша стратегия развитие на основе инноваций (опыт ВГУЭС) / Г.И. Лазарев, Г.И. Мальцева // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 3. – С. 36-44.

9. Реутов, Ю.И. Состояние и основные направления развития Югорского государственного университета / Ю.И. Реутов // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 3. – С. 85-95.

10. Томилин, О.Б. «Оптимистическая трагедия» университетского менеджмента / О.Б. Томилин // Университетское управление: практика и анализ. – 2006. – № 6. – С. 7-14.

11. Балобанов, А.Е. Стратегическое планирование развития университета / А.Е.Балобанов, А.К. Ключев // Университетское управление: практика и анализ. – 2002. – № 2. – С. 19-27.

12. Владимиров, А.И. О стратегическом планировании и управлении в вузе / А.И. Владимиров. – М. : ООО «Издательский дом Недра», 2012. – 28 с.

13. Лазарев, Г.И. Эффективное управление вузом: этапы, ключевые направления и перспективы / Г.И. Лазарев // Университетское управление: практика и анализ. – 2012. – № 4. – С. 8-15.

**УДК 330.34:378**

**DOI 10.5281/zenodo.7379886**

## **ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИСТЕМА**

**ДЕДЯЕВА Л.М.,**

**канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента  
непроизводственной сферы;**

**ГЕЛЮХ Л.И.,**

**соискатель**

**ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика**

На основе анализа теоретических подходов к изучению понятия «социально-экономическая система» предложено определение сущности образовательной организации как главного фактора роста человеческого капитала. Раскрыты свойства и подсистемы образовательной организации, определены факторы влияния внешней и внутренней среды.

*Ключевые слова:* образовательная организация, социально-экономическая система, подсистема, внешняя и внутренняя среда

# EDUCATIONAL ORGANIZATION AS A SOCIO-ECONOMIC SYSTEM

**DEDYAEVA L.M.,**  
**Candidate of Economics, Associate Professor,**  
**Associate Professor of the Department of**  
**NonProduction Management;**

**GELUKH L.I.,**  
**applicant**  
**SEE HPE «DONETSK ACADEMY OF**  
**MANAGEMENT AND PUBLIC**  
**ADMINISTRATION UNDER THE HEAD OF THE**  
**DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC»,**  
**Donetsk, Donetsk People's Republic**

Based on the analysis of theoretical approaches to the definition of the concept of «socio-economic system», a definition of the essence of an educational organization as the main factor in the growth of human capital is proposed. The properties and subsystems of the educational organization are revealed, the factors of influence of the external and internal environment are determined.

***Keywords:** educational organization, socio-economic system, economic system, social system, external environment, internal environment*

*Актуальность.* В современной научной литературе сущность образовательной организации как социально-экономической системы остаётся малоизученной, что приводит к необходимости исследования данной категории. Без учёта системного характера работы образовательной организации не будет выработан верный стратегический курс её развития и не сформируется эффективная социально-экономическая её политика. Поэтому исследования с точки зрения образовательной организации как социально-экономической системы являются актуальными.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Анализ социально-экономических систем с различных сторон был описан ещё А. Смитом, Д. Рикардо, К. Марксом, В.И. Лениным, М.И. Туган-Барановским, А. Маршаллом и Дж. М. Кейнсом. Системное представление о социально-экономических направлениях развития общества разрабатывали российские учёные: И.Т. Посошков, Н.Г. Чернышевский, А.В. Волошин, С.К. Демченко, Ю.Ю. Сулова, Р.С. Гринберг, П.В. Савченко, В.Н. Цыгичко и другие. Образовательную организацию как социально-экономическую систему рассматривали в своих работах следующие российские учёные: Воеводина С.С., Гетман Е.П., Шабанов Д.М. и другие. Однако, несмотря на большое количество

публикаций, недостаточно полно раскрыты составляющие элементы образовательной организации как социально-экономической системы.

*Целью статьи* является анализ проблематики и определение сущности образовательной организации как социально-экономической системы.

*Изложение основного материала исследования.* В данном исследовании рассмотрим образовательную организацию как социально-экономическую систему и связанные с этим процессы. И, прежде всего, нужно исследовать имеющиеся в научной литературе теоретические подходы к определению понятия «социально-экономическая система».

Большой Российский энциклопедический словарь переводит слово «система» с древнегреческого языка как целое, составленное из частей, соединение, и трактует, как «множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство» [1, с. 1437]. Ещё древнегреческий философ и математик Пифагор сказал, что сведение множества к чему-то единому – в этом первооснова красоты.

В современном мире понятие «система» имеет широкое распространение и употребляется в различных смысловых значениях. Так, например: совокупность объектов природы (лесная система); классификация (периодическая система химических элементов Д.И. Менделеева); теоретическая концепция (философская система И. Канта); совокупность определённых сфер или норм деятельности государства (финансовая система, законодательная система); совокупность каких-либо процессов или свойств общества (экономическая система, социальная система).

Термин «социальный» в переводе с латинского языка имеет значение «общий, общественный, связанный с обществом». Обозначает процессы, связанные с обществом, с жизнью и отношениями людей в обществе.

В толковом словаре лингвиста С.И. Ожегова термин «социальный» трактуется автором, как «общественный, относящийся к жизни людей и их отношениям в обществе» [2].

Т.Ф. Ефремова в «Толковом словаре русского языка» раскрывает значение слова «социальный» как «связанный с жизнью людей в обществе, их отношениями в обществе или к обществу; общественный» [3].

Таким образом, социальные системы – это совокупность элементов, имеющих единые цели функционирования и содержащие в своём составе людей и их отношения в обществе.

Терминология прилагательного «экономический» в толковом словаре С.И. Ожегова отсылает к слову «экономика» и «экономичный»,

то есть «совокупность производственных отношений, соответствующих данной ступени развития производительных сил общества, господствующий способ производства в обществе» [2].

Лингвист Т.Ф. Ефремова говорит о том, что «экономический» обозначает связанный с экономикой (хозяйственной деятельностью, материальной выгодой) и выражающий отношения производства и распределения [3].

Таким образом, экономическая система – это совокупность взаимосвязанных и упорядоченных составных частей экономики. Она представляет собой определённые связи между отдельными людьми и обществом в целом, возникающие в процессе взаимодействия.

Всё вышесказанное позволяет трактовать социально-экономическую систему как целенаправленную упорядоченную совокупность взаимодействующих структурных составляющих, которая создана на основе хозяйственной деятельности общества в целом и включает в свою структуру функционирование людей.

Исследования показали, что учёные не пришли к единому определению относительно сущностной характеристики социально-экономической системы. Мнения авторов по данному вопросу представлены в табл. 1.

Так, авторы коллективной монографии «Российская социально-экономическая система: реалии и векторы развития» [5] отмечают, что социально-экономическая система состоит из вертикальных и горизонтальных связей, а также формальных и неформальных, экономических, административных, корпоративных, социальных, культурных и других институтов, регулирующих взаимосвязи между людьми, социальными группами, организациями и государством.

Обобщая всё вышеизложенное, можно сделать вывод, что социально-экономическая система – это совокупность взаимосвязанных подсистем, которые имеют общую цель развития, связаны с производством, распределением, обменом и потреблением материальных и нематериальных благ, обязательными элементами которой являются люди и общество в целом. То есть это сложная динамическая система, которая постоянно требует воздействия на неё управленческих процессов.

Рассмотрим образовательную организацию как социально-экономическую систему. По формальным признакам её можно представить в виде структуры, управляемой совокупностью взаимосвязанных подсистем.

Следует отметить, что в образовательной организации как в системе можно выделить две основные подсистемы: внешнюю и внутреннюю среду, которые взаимосвязано функционируют.

Исследования показали, что подсистемой внешней среды образовательной организации является определённая сфера, в которой осуществляется её жизнедеятельность с учётом определённых факторов воздействия. Такими факторами могут быть факторы как косвенного (опосредованного) влияния, так и прямого (непосредственного) влияния [10, с. 165].

Таблица 1

Характеристика мнения учёных о сущности  
«социально-экономической системы»

№ пор.	Источник	Характеристика
1	Цыгичко В.Н. Руководителю о принятии решений: монография [8]	По мнению автора, социально-экономическая система – это любое социально-экономическое образование, обладающее определённой свободой выбора форм деятельности и представляющее собой единую организационную структуру, элементы которой взаимосвязаны и функционируют для достижения общих целей
2	Калякина И.М., Номерчук А.Я. Управление социально- экономической системой [7]	Социально-экономическая система является локализованной в экономическом пространстве. Она имеет исторические, географические, духовные и экономические границы, может воплощаться в государственно-политических образованиях или в иных организациях. Основными свойствами социально-экономических систем принято считать целостность, иерархичность и интеграцию
3	Российская социально- экономическая Система: реалии и векторы развития: монография / отв. ред. Р.С. Гринберг, П.В. Савченко [5]	Слово Система авторами монографии рассматривается с большой буквы. Они акцентируют внимание на том, что российская социально-экономическая Система является способом развития российского общества как сбалансированность целого и частей на макро-, мезо- и микроуровнях в экономической, социальной, политической, нравственно-духовной и семейно-бытовой подсистемах
4	Фоломьёв А.Н. Российская социально- экономическая система: реалии и векторы развития [6]	Российская социально-экономическая система рассматривается как живое, сложное образование, в котором все подсистемы не просто взаимосвязаны, но и взаимодействуют при многообразии процессов и хозяйствующих субъектов. Причём это взаимодействие в условиях новой мировой технологической революции динамично меняется
5	Рябченко А.В. Организационно- экономический механизм социально- экономической системы [9]	Автор считает, что в процессе экономической деятельности экономические субъекты взаимодействуют друг с другом, руководствуясь своими экономическими интересами. Взаимодействие субъектов является экономическим, которое рассматривается как социально-экономическая система, где оптимум достигается в результате согласования интересов экономических субъектов посредством организационно-экономического механизма

К косвенным факторам влияния внешней среды на образовательную организацию можно отнести физико-географические и

демографические; нормативно-правовые; политические; научно-технические и технологические; природные (экологические); экономические; социально-культурные и национальные; институциональные; организационно-управленческие; международные.

К прямым факторам влияния внешней среды на образовательную организацию можно отнести следующие: рынок трудовых ресурсов; поставщики материальных ресурсов; потребители услуг (отдельные граждане, работодатели, государство); образовательные организации-конкуренты; социальные и деловые партнёры; учредители; органы государственного управления и контроля; банки и финансовые институты; средства массовой информации.

Следует отметить, что факторы внешней среды, как косвенного, так и прямого воздействия, обладают свойствами сложности, подвижности и неопределённости. С целью определения перспектив развития образовательной организации необходимо регулярно анализировать её позицию во внешней среде в прошлом, текущем и будущем времени. Выявлять возможности, ограничения и риски для образовательной организации, которые могут возникнуть в связи с изменением внешней среды.

Внутренняя среда образовательной организации – это совокупность компонентов, их функциональных взаимосвязей и участников образовательного процесса, в деятельности которых реализуются цели образовательной организации. То есть это внутреннее строение и особенности функционирования всех её компонентов.

К факторам влияния внутренней среды на образовательную организацию можно отнести следующие: учебно-методическая деятельность; воспитательная деятельность; научно-исследовательская деятельность; финансово-экономическая деятельность; хозяйственная деятельность; организационно-управленческая деятельность; контрольная деятельность; рекламная и профорientационная деятельность.

Внешняя и внутренняя среда образовательной организации находятся в постоянном взаимодействии и составляют единое целое. Только в этом случае возможно осуществление её деятельности. Опираясь на приведенные выше результаты исследования социально-экономической системы, можно констатировать, что образовательная организация как социально-экономическая система обладает следующими свойствами системы: единством интересов отдельного человека, общества и государства; целостностью, целеполаганием, открытостью, структурностью, иерархичностью.

Таким образом, образовательная организация – это организация, где основным процессом деятельности является учебный и воспитательный процесс, а основными элементами взаимодействия

являются люди. Современная образовательная организация является одним из главных факторов роста качества человеческого капитала, генератором новых идей, залогом динамичного развития экономики и общества в целом.

Образовательная организация как социально-экономическая система – это совокупность элементов внешней и внутренней среды, которые имеют общую цель взаимодействия людей и общества в целом на основе функционирования учебного и воспитательного процессов и которая требует воздействия на неё управленческих процессов.

*Выводы по проведенному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении.* Образовательная организация как социально-экономическая система обладает следующими свойствами: единством интересов отдельного человека, общества и государства; целостностью, целеполаганием, открытостью, структурностью, иерархичностью. Внешняя среда образовательной организации образована косвенными и прямыми факторами воздействия, набор которых в зависимости от масштаба деятельности и близости к потребителю варьируется. Она обладает находящимися во взаимосвязи свойствами: сложностью, подвижностью и неопределённостью.

Внутренняя среда образовательной организации образуется при целенаправленном взаимодействии её ресурсов, в котором человеческие, нематериальные, материальные и финансовые ресурсы имеют наибольшее значение. В процессе исследования сделан вывод о том, что образовательная организация как социально-экономическая система – это совокупность элементов внешней и внутренней среды, которые имеют общую цель взаимодействия людей и общества в целом на основе функционирования учебного и воспитательного процессов и которая требует воздействия на неё управленческих процессов.

В ходе дальнейших исследований целесообразно проанализировать подсистемы образовательной организации и влияние факторов внешней и внутренней среды на её развитие.

#### *Список использованных источников*

1. Большой Российский энциклопедический словарь / шеф-ред.: А.Е. Махов, Л.И. Петровская, В.М. Смолкин. – М. : Большая Российская энциклопедия, Дрофа. – 2009. – 1887 с.
2. Ожегов, С.И. Толковый словарь онлайн / С.И. Ожегов. – 2008-2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://slovarozhegova.ru/word.php?wordid=30014>.
3. Ефремова, Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный / Т.Ф. Ефремова. – М. : Русский язык, 2000 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.efremova.info>
4. Волошин, А.В. Теоретические подходы к сущности и классификации социально-экономических систем в современной экономической теории / А.В. Волошин, С.К. Демченко, Ю.Ю. Сулова //

Экономика и предпринимательство, ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет». – 2019. – № 7 (108). – С. 153-161.

5. Российская социально-экономическая система: реалии и векторы развития: монография / отв. ред. Р.С. Гринберг, П.В. Савченко. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 596 с.

6. Фоломьёв, А.Н. Российская социально-экономическая система: реалии и векторы развития / А.Н. Фоломьёв // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2019. – № 2. – С. 196-199.

7. Калякина, И.М. Управление социально-экономической системой / И.М. Калякина, А.Я. Номерчук // Естественные и математические науки в современном мире. – 2013. – № 8 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-sotsialno-ekonomicheskoy-sistemoy>.

8. Цыгичко, В.Н. Руководителю о принятии решений: монография / В.Н. Цыгичко. – М. : URSS, 2020. – 352 с.

9. Рябченко, А.В. Организационно-экономический механизм социально-экономической системы / А.В. Рябченко // Экономика и управление. – 2014. – № 3 (101). – С. 18-25.

10. Моисеев, А.М. Анализ образовательных систем: концептуальные основы и методы: монография / А.М. Моисеев, О.М. Моисеева. – М. : LAP LAMBERT Academic Publishing, 2015. – 280 с.

**УДК 005: 338.47**

**DOI 10.5281/zenodo.7379942**

## **УПРАВЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛОМ ТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ**

**ДЯТЛОВ В.В.,  
старший преподаватель кафедры  
административного права  
ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ  
НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика**

В статье рассматриваются вопросы исследования проблем управления потенциалом предприятий на современном этапе развития экономики, которые становятся наиболее актуальными в связи с трансформацией общественных отношений и социальных ценностей. Проведен анализ закономерности функционирования и развития механизмов формирования и реализации потенциала транспортных предприятий и применения их на практике.

***Ключевые слова:** управление потенциалом, транспортный потенциал, экономика, экономическая система, транспортный комплекс, Донецк, Донецкая Народная Республика*

# MANAGING THE POTENTIAL OF TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES

**DYATLOV V.V.,  
Senior Lecturer of the Department of  
Administrative Law  
SEE HPE «DONETSK ACADEMY OF  
MANAGEMENT AND PUBLIC  
ADMINISTRATION UNDER THE HEAD OF  
DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic**

The article deals with the issues of studying the problems of managing the potential of enterprises at the present stage of economic development, which are becoming the most relevant in connection with the transformation of social relations and social values. The analysis of the patterns of functioning and development of mechanisms for the formation and realization of the potential of transport enterprises and their application in practice was carried out

*Keywords: potential management, transport potential, economy, economic system, transport complex, Donetsk, Donetsk People's Republic*

*Постановка задачи.* Определить основные этапы и направления по формированию и реализации потенциала транспортных предприятий, составляющие потенциальных возможностей. Каким путём реализуется последовательность достижения поставленных целей, что в целом обеспечивает развитие предприятия. Обозначить потенциальные возможности и ресурсы, возможные внешние и внутренние условия функционирования потенциала предприятий Донецкой Народной Республики.

*Актуальность.* В условиях сложившейся в Донецкой Народной Республике ситуации, непредсказуемость динамики общественных процессов, способность к адаптации транспортных предприятий, их эффективная деятельность является ключевым фактором обеспечения стабильности функционирования, формирования и развития как транспортной отрасли, так и экономики Республики в целом. Ввиду того, что внутренним источником развития предприятия является его потенциал, исследования закономерностей функционирования и развития механизмов формирования и реализации потенциала транспортных предприятий и применения их на практике является необходимым условием эффективной деятельности не только пассажирского транспорта, но всего транспортного комплекса государства. Вопросы исследования проблем управления потенциалом предприятий на современном этапе развития экономики становятся наиболее актуальными в связи с трансформацией общественных отношений и социальных ценностей, усилением роли человека в

управлении и производстве благ, осознанием вышедшей на планетарный уровень экологической угрозы, необходимостью непрерывного инновационного развития. Всё это свидетельствует о росте значения факторов гуманизационного направления как в деятельности предприятий, так и в окружающей среде, необходимости кардинального изменения логики и принципов формирования и реализации их потенциала.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Изложение теории потенциала и концепций его формирования, исследование вопросов эффективной реализации потенциала экономических систем разных уровней, проблематика эффективного функционирования транспортных предприятий и формирование их потенциала отражена в трудах И.А. Ачкасова [1], Э.В. Лапина [2], О.Е. Бабиной [3], А.М. Стельмашука [5], А.Э. Горева [6], Ю.А. Щербанина [7], В.С. Козлова [8], Д.И. Кокурина [10], И.Н. Карапейчика [11], В.М. Бондаренко [12], В.Я. Зарубы [13], А.А. Егоровой [14] и др.

*Цель статьи* – определить основные направления формирования потенциала транспортных предприятий.

*Изложение основного материала исследования.* Особое значение генерирования новых подходов по формированию и реализации потенциала приобретает для транспортных предприятий, поскольку их деятельность связана со значительной опасностью, высоким уровнем загрязнения окружающей среды. Кроме того, последствия их функционирования касаются не только непосредственных участников процесса перевозок, но всех экономических субъектов. В то же время направленность интеграционных процессов формирует дополнительные требования к транспортным предприятиям относительно обязательного соблюдения социальных стандартов, принципов экологически-безопасной деятельности.

Потенциал является фундаментальной характеристикой любой системы, в частности социально-экономической. Происхождение термина «потенциал» связывают с латинскими словами «*potentia*» (означает «скрытые возможности», которые в производственной практике благодаря труду могут перейти в реальную деятельность) и «*potential*» (сила).

Потенциал экономических систем на макро- и мезо - уровнях формируется как совокупность возможностей относительно удовлетворения соответствующих потребностей населения и экономики, зависит от уровня развития продуктивных сил, финансового, кадрового, инвестиционного, нормативно-правового обеспечения экономических процессов. Реализация потенциала, его уровень определяется динамикой объёмов производства товаров и услуг и влияет на эффективность функционирования экономики.

На уровне предприятия потенциал как экономическую категорию рассматривают с разных точек зрения, основываясь на ресурсной концепции (как совокупность ресурсов и связей между ними), функциональной концепции (как совокупности функций) совокупность ресурсов и способностей по достижению определённых результатов, целей и других концепциях [1]. В основе приведенных определений категории «потенциал» находятся ресурсы предприятия и достижение поставленных целей предприятия с помощью этих ресурсов.

При определении составляющих или элементов потенциала предприятий чаще всего учёными используется ресурсный подход, и «потенциал предприятия трактуется как совокупность ресурсов, которые имеются в его распоряжении для осуществления производственной деятельности» [2].

Однако только наличие ресурсов не может гарантировать достижение целей предприятия, нужно учитывать также потенциальные возможности предприятия относительно мобилизации ресурсов для достижения целей. Когда мы рассматриваем потенциал на уровне предприятия, то предприятие как объект материализует потенциал [3].

Важной теоретической задачей является определение места категории «потенциал» в системе характеристик социально-экономических систем. Проведенный анализ научных исследований и публикаций относительно сущности и содержания категории «потенциал» позволил определить, что потенциал в первую очередь является свойством системы, которая обеспечивает её развитие, а не самой системой. Поэтому, исследуя систему, необходимо определить её структуру, состояние, процесс функционирования, механизм функционирования.

В структуре системы выделяют составные элементы, анализируя состояние системы, определяют её характеристики (параметры внутренних элементов системы, связей между ними, а также связей между системой и внешней средой). Например, количество работающих, величина прибыли, рентабельности, фондоотдача, оборотность активов и т.д.

Эффективность процесса функционирования системы определяется её общими свойствами (эмерджентность, синергичность, целостность, адаптивность и т.п.). И если исследуют механизм функционирования системы, то определяют сущностные основы функционирования системы, одним из которых является потенциал (как энергетическая характеристика). Особенности формирования и реализации потенциала транспортных предприятий определяются, прежде всего, особенностями транспорта и его продукции. Немаловажную роль в формировании потенциала играет и инвестиционная политика предприятия.

«...Инвестиционная деятельность играет ключевую роль в процессе преобразований, направленных на создание благоприятных условий для устойчивого экономического роста и конкурентоспособности предприятий пассажирского транспорта, инфраструктуры и всей отрасли в целом...» [4, с. 6].

Транспортный сектор играет важную роль в функционировании и развитии экономики Донецкой Народной Республики, обеспечивает связь производства и потребления. Развитие транспорта, с одной стороны, является катализатором развития экономики, с другой – зависит от уровня её развития. Повышенные требования к состоянию транспортной отрасли выдвигает также интеграция экономики Республики в экономику Российской Федерации.

В исследовательских работах используются термины «транспортный потенциал» и «потенциал транспорта (транспортного предприятия)». Между этими понятиями есть, с одной стороны, принципиальное отличие, а с другой – взаимосвязь, которые следует идентифицировать.

Понятие «потенциал транспорта» определяет совокупный потенциал транспортных предприятий, транспортной отрасли в целом. Понятие «транспортный потенциал» означает максимальные потенциальные возможности по перевозке пассажиров и грузов транспортного предприятия при условии оптимального использования транспортных ресурсов. Кроме того, транспортным предприятиям присущи свои особые отличия, связанные с пространственно-сетевым характером расположения её объектов, что обуславливает тесную взаимосвязь с территорией и размещением объектов. Поэтому «эффективность транспортной системы не может рассматриваться только с точки зрения достижения оптимальности выполнения соответствующих процессов внутри системы» [5], а предполагает определение внесистемного эффекта.

Таким образом, среди особенностей продукции транспорта, которые обуславливают процессы формирования и реализации потенциала транспортных предприятий, следует выделить следующие: повышенная энергоёмкость транспортного процесса; зависимость от природно-географических факторов; формирование положительного эффекта транспорта в смежных отраслях; на транспорте процесс производства и процесс потребления продукции не разделены во времени (продукция транспорта потребляется как полезный эффект, а не вещь); транспортную продукцию нельзя накопить про запас (повышение спроса на перевозку требуют использования дополнительных провозных возможностей); в процессе работы транспорта не создаётся новая продукция; транспортная продукция вызывает дополнительные расходы в производственных отраслях (это

приводит к различию интересов экономики в целом и транспортной отрасли) и т.д. [6].

На формирование потенциала транспортных предприятий оказывают влияние внешние и внутренние факторы. В то же время развитие транспорта влияет на формирование ВВП и рост экономики [7].

Установлено, что потенциал социально-экономической системы транспорта микроуровня формируется под влиянием таких внешних факторов: общее состояние экономики Республики, политическая ситуация, инвестиционная политика, правовая база коммерческой деятельности, состояние экологии, льготное кредитование для развития потенциала предприятий, спрос и предложение на рынке транспортных услуг, уровень специализации и кооперирования.

К внутренним факторам влияния на потенциал транспортного предприятия относят такие факторы: цели и стратегию предприятия, кадровую политику, наличие подвижного состава соответствующей структуры, технологии, организацию перевозок, качество услуг, финансово-экономические возможности транспортного предприятия, профессионально-квалификационные факторы, морально-этические и социально-психологические факторы.

Ещё одной важной особенностью формирования потенциала транспортных предприятий является их зависимость от развития транспортной инфраструктуры.

Возможность дальнейшего развития отдельных сегментов транспортного потенциала является определяющим фактором и предпосылкой развития промышленности и сферы услуг в республике. Особую значимость развитие транспортного потенциала будет иметь по отношению к новым продуктам, новым видам услуг, что особо востребовано в транспортной отрасли Донецкой Народной Республики [8].

Упреждающее развитие транспортной инфраструктуры сравнительно с основным производством даёт высокий экономический эффект. С учётом особенностей потенциала транспортных предприятий, вызванных вышеупомянутыми особенностями транспорта, можно утверждать, что, в общем, потенциал транспортных предприятий формируется и с учётом функционирования, которое обеспечивает потребности общества и реализуется путём последовательного достижения поставленных целей, что в целом обеспечивает развитие предприятия, увеличение капитала.

Капитал предприятия – оборотный и необоротный вместе с человеческим капиталом и информационными возможностями составляет ресурсы предприятия. Ресурсы вместе с внешними и внутренними факторами составляют его потенциальные возможности,

которые в совокупности с целью предприятия и намерением её реализовать и составляют потенциал предприятия. По данному подходу процесс формирования потенциала предприятия на всех этапах включает действие факторов, связанных с деятельностью человека и повышением его роли в создании ценностей. Основной и оборотный капитал предприятия при участии человека с учётом имеющейся информации создают ресурсы предприятия, в том числе и инвестиционный, который трансформируется в основной и оборотный капитал (в части уже задействованных ресурсов). Последние, в свою очередь, под влиянием внешних и внутренних условий формируют имеющиеся потенциальные возможности. Потенциальные возможности могут трансформироваться в потенциал предприятия исключительно под действием принятых целей при условии постановки достижимых целей, принятия целей всеми членами коллектива и формирования намерения их достигать. Если имеющиеся потенциальные возможности используются для достижения поставленных целей – формируется положительный потенциал, если имеющиеся потенциальные возможности не используются, или используются вопреки поставленным целям – формируется отрицательный потенциал, что уменьшает ресурсы и капитал предприятия.

Формирование потенциала осуществляется на этапе постановки целей, а его реализация в результате достижения целей. То же мы видим и в процессе управления предприятием. Управление транспортным предприятием осуществляется путём реализации четырёх основных функций: планирование, организация, мотивация, контроль. Эффективной реализации данных функций способствует координационная функция, которая обеспечивает системную взаимосвязь между базовыми функциями. Процесс управления, как процесс реализации функций, осуществляется в определённой последовательности и для достижения определённой цели деятельности предприятия. Базовым этапом, определяющим весь дальнейший процесс управления предприятием, является этап постановки целей. Или, другими словами, прослеживается взаимосвязь между процессами управления предприятием и процессами формирования и реализации его потенциала.

Упомянутое нами состояние экологии также играет огромную роль в осуществлении формирования потенциала. Экологичность означает соблюдение требований по сохранению окружающей среды в процессе осуществления деятельности предприятия на всех этапах (снабжение, предоставление услуги, проведение вспомогательных и обслуживающих операций). При этом экологическими должны быть и технологии услуг, и материалы, используемые для её осуществления.

В самом общем смысле, экологичность также означает учёт интересов партнёров и общества при принятии любых решений.

Конституция Донецкой Народной Республики в ст. 35 закрепляет, что каждый имеет право на благоприятную окружающую среду, достоверную информацию о её состоянии и на возмещение ущерба, причинённого его здоровью или имуществу экологическим правонарушением [9, с. 11].

Критерии принятия решений по формированию и реализации потенциала транспортных предприятий происходят с учётом составляющих потенциальных возможностей: производственно-технологической, маркетинговой, трудовой, финансовой, управленческой. Предлагаемые составляющие потенциальных возможностей учитывают инновационную, информационную, образовательную и экологическую компоненту, которая в условиях развития современного общества является залогом успешной реализации стратегии предприятия, минимизации рисков как операционной, так и финансовой и инвестиционной деятельности.

*Выводы.* Потенциал является свойством предприятия, которое обеспечивает его развитие и определяет способность обеспечивать удовлетворение потребности общества в транспортном обслуживании, является следствием системного взаимодействия совокупности ресурсов предприятия и условий его функционирования, проявляется в результате активации потенциальных возможностей транспортного предприятия намерением менеджмента к осуществлению изменений, а реализуется путём последовательного достижения поставленных целей, что в целом обеспечивает развитие предприятия.

Формирование потенциала предприятия осуществляется путём объединения ресурсов (а именно основного и оборотного капитала, человеческого капитала и информации) возможных внешних и внутренних условий функционирования потенциала.

Потенциальные возможности преобразуются в потенциал благодаря принятию поставленных целей и активации намерений по их достижению и может приобретать как положительные, так и отрицательные значения.

Прослеживается взаимосвязь между процессами управления предприятием и процессами формирования и реализации его потенциала.

#### *Список использованных источников*

1. Ачкасов, И.А. Потенциал предприятия: формирование и оценка: конспект лекций по курсу / И.А. Ачкасов, Т.А. Пушкарь, В.Г. Федорова; нац. акад. город. хоз-ва; – Х. : ХНАГХ, 2010. – 89 с.

2. Лапин, Э.В. Экономический потенциал компании: монография / Е.В. Лапин. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. – 310 с.

3. Бабина, О.Е. Концептуальные основы моделирования процессов формирования и реализации потенциала предприятия / О.Е. Бабина // Актуальные проблемы международных отношений: сборник науч. трудов. – КНУ им.Т. Шевченко: ИМО, 2014. – Вып. 118, част.2. – С. 60-70.

4. Дятлов, В.В. Управление инвестиционными проектами при организации работы предприятий пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики / В.В. Дятлов // Сборник научных работ серии «Государственное управление». – Донецк: ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021.– Вып. 21. – С. 165-174.

5. Стельмашук, А.М. Оценка эффективности транспортно-логистического потенциала сельских территорий / А.М. Стельмашук // Устойчивое развитие экономики. – 2015. – № 1. – С. 42-50 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre\\_2015\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2015_1_7).

6. Горев, А.Э. Основы теории транспортных систем: учебное пособие / А.Э. Горев; СПбГАСУ. – СПб., 2010. – 214 с.

7. Щербанин, Ю.А. Транспорт и экономический рост: взаимосвязь и влияние / Ю.А. Щербанин // Журнал Евразийская Экономическая Интеграция. – 2011. – № 3 (12) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.eabr.org/general/.../n3\\_2011\\_6.pdf](http://www.eabr.org/general/.../n3_2011_6.pdf).

8. Козлов, В.С. Подходы к комплексной оценке транспортного потенциала региона с позиции потенциальных клиентов / В.С. Козлов // Экономика и управление: ежеквартальный науч. и произв.-практич. журнал Минского ин-та управления. – Минск, 2013. – № 1. – С. 94-99.

9. Конституция Донецкой Народной Республики: Закон Донецкой Народной Республики от 14.05.2014 года [принята Народным Советом Донецкой Народной Республики 14.05.2014] [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dnr-online.ru/konstituciya-dnr/>

10. Кокурин, Д.И. Инновационная деятельность / Д.И. Кокурин. – М. : Экзамен, 2001. – 575 с.

11. Карапейчик, И.Н. Потенциалы и конкурентоспособность предприятий: признаки сходства и различия как объектов оценки / И.Н. Карапейчик // Бизнес Информ. – 2013. – № 3. – С. 249-254.

12. Бондаренко, В.М. Формирование транспортного потенциала как ведущей составляющей производственной инфраструктуры в регионе / В.М. Бондаренко // Промышленный транспорт Казахстана. Журнал научных трудов «Казахского университета путей сообщения». – Алматы, 2013. – № 2 (39). – С. 71-76.

13. Заруба, В.Я. Моделирование управления финансовым потенциалом предприятия / В.Я. Заруба, Л.В. Потрашкова // Проблемы экономики. – 2012. – № 2. – С. 33-37.

14. Егорова, А.А. Особенности формирования инновационной экономики / А.А. Егорова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru>.

## МЕТОДИКА СРАВНЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРИНЯТИЯ ОБОСНОВАННОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В МЕХАНИЗМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ АПК

**ЖДАНОВА О.С.,**  
канд. экон. наук, доцент, соискатель  
ГОУ ВПО ЛНР «Луганский государственный  
университет имени В. Даля»,  
Луганск, Луганская Народная Республика

В статье на примере двух проектов «Логистический центр» и «Тепличное хозяйство» рассмотрены основные положения методики их оценки и сравнения. Представленная методика является реальным инструментом принятия обоснованного управленческого решения в механизме государственной поддержки АПК. Используемая экономико-математическая модель мониторинга и оценки уровня социально-экономического потенциала предприятий сельского хозяйства является универсальным математическим аппаратом для сравнения различных экономических проектов из разных отраслей народного хозяйства на стадии принятия решения о его реализации.

*Ключевые слова:* методика, оценка, сравнение, механизм государственной поддержки, предприятие АПК

## METHODOLOGY FOR COMPARISON OF INVESTMENT PROJECTS AS A TOOL FOR MAKING A SUSTAINED MANAGEMENT DECISION IN THE MECHANISM OF STATE SUPPORT OF AIC

**ZHDANOVA O.S.,**  
PhD in Economics, Associate Professor, Applicant,  
SEI HPE LPR «V. Dahl Luhansk State University»,  
Lugansk, Lugansk People's Republic

In the article, on the example of two projects «Logistics Center» and «Greenhouse», the main provisions of the methodology for their evaluation and comparison are considered. The presented methodology is a real tool for making an informed management decision in the mechanism of state support for the agro-industrial complex. The used economic-mathematical model for monitoring and assessing the level of socio-economic potential of agricultural enterprises is a universal mathematical tool for comparing various economic projects from different sectors of the national economy at the stage of making a decision on its implementation.

*Keywords:* methodology, assessment, comparison, state support mechanism, agribusiness enterprise

*Актуальность.* Для обеспечения продовольственной безопасности, как в Луганской, так и Донецкой Народных Республиках, необходимо создать конкурентоспособное сельское хозяйство и

сформировать условия для устойчивого развития сельских территорий, повышения качества жизни сельского населения, улучшения демографической ситуации в сельской местности, а также поддержания экономической активности на сельских территориях. Для этого предстоит усовершенствовать формы и механизмы государственной поддержки агропромышленного комплекса.

Агроклиматический и производственно-экономический потенциал для устойчивого развития сельского хозяйства в ЛНР находится на сравнительно достойном уровне, особенно в период действия факторов внешней нестабильности (военные действия, политический кризис и т.д.). Данное утверждение подтверждается отдельными исследованиями автора данной статьи, а именно в рамках публикаций [1; 2] и открытых источников и официальных данных [3].

При этом решение ряда вопросов, связанных с адекватным и объективным анализом и оценкой при сравнении, а в последующем и реализацией проектов агропромышленного комплекса, имеет в настоящее время важное практическое значение. Так как ряд дополнительных внешних факторов, связанных с острой конкурентной ситуацией на рынке, существенное влияние на которую оказывают низкий уровень платёжеспособного спроса, общее кризисное состояние АПК, деятельность производителей из других регионов непосредственно определяют низкую рентабельность производства на подавляющем большинстве агропромышленных предприятий.

*Цель статьи* – рассмотреть основные составляющие методики оценки сравнения инвестиционных проектов как инструмент принятия обоснованного управленческого решения в механизме государственной поддержки АПК.

*Анализ последних исследований.* Публикационная активность относительно становления и развития предприятий АПК рассматривается современными авторами с учётом разных аспектов налогового и инновационного [4], финансового и инвестиционного [5], комплексных мер государственной поддержки предприятий АПК [6; 7]. Однако с учётом ограниченности ресурсов важно обосновать управленческие решения по определению приоритетности в обеспечении поддержки. Для сравнения, а затем анализа и оценки, были взяты для примера два проекта ( $k = 1,2$ ). Однако в условиях ограниченности финансовых ресурсов с позиции органа государственной власти необходимо определить приоритетность для определения государственной поддержки одному из проектов в первую очередь: «Логистический центр» или «Тепличное хозяйство». Реализацию процесса сравнения проектов целесообразно осуществить в рамках экономико-математических моделей, рассмотренных в издании А.М. Попова [8]. Так, при оценке проекта, относительно уровня

социально-экономического потенциала предприятий сельского хозяйства, учитываются следующие показатели:

необходимые инвестиции для реализации проекта;

прибыль по проекту;

сроки окупаемости по проекту;

социально-экономический эффект по проекту. Это составной показатель, который зависит от количества новых рабочих мест, средней зарплаты сотрудников предприятия и размера уплаченного налога в республиканский бюджет;

оказываемое влияние на экологию по проекту, которое определяется как выбросы в атмосферу углекислого газа на единицу прибыли;

риски по проекту. В нашем случае, риск определяется как вероятность того, что проект будет реализован.

Статистические данные по агропромышленным проектам «Логистический центр» и «Тепличное хозяйство» представлены на рис. 1 относительно прогнозной прибыли и суммарного уплаченного налога после завершения проектов «Логистический центр» и «Тепличное хозяйство».

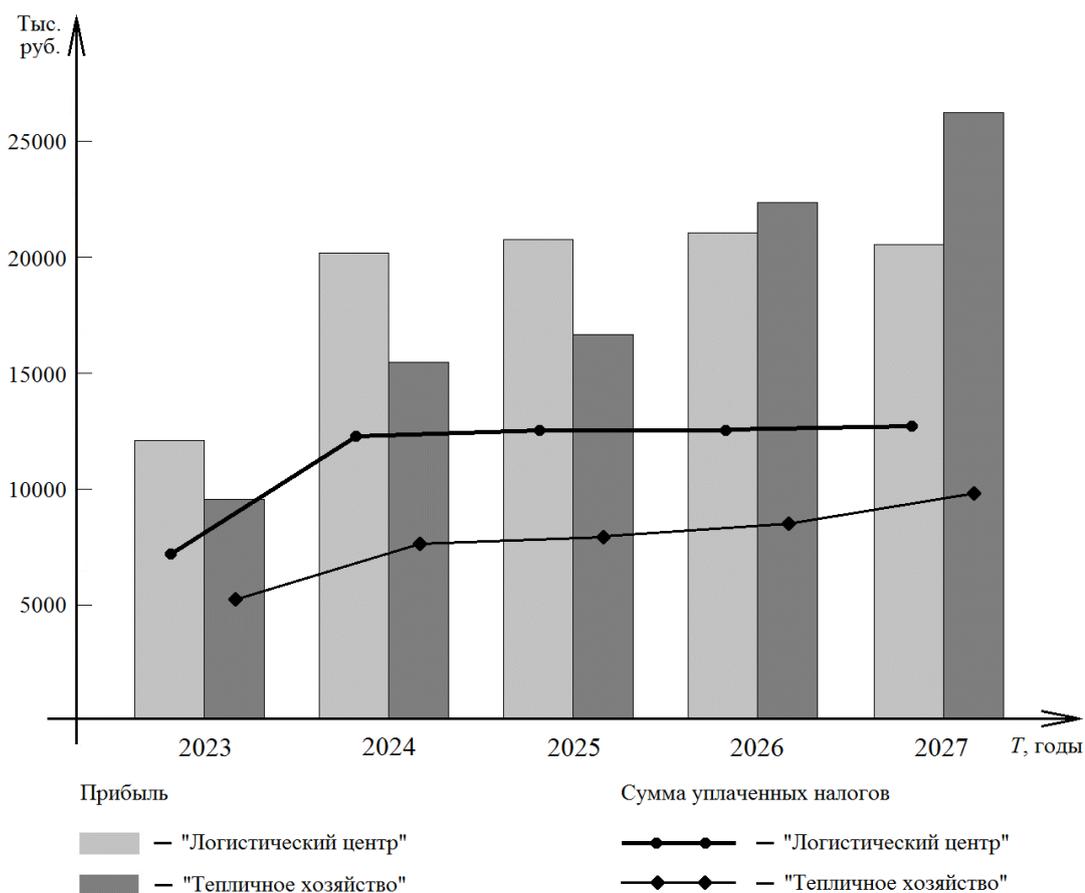


Рис. 1. Статистические данные относительно прогнозной прибыли и суммарного уплаченного налога по агропромышленным проектам «Логистический центр» и «Тепличное хозяйство»

Из приведенной комбинированной диаграммы (рис. 1) следует, что прибыль по проекту «Логистический центр» выше в первые три года работы проекта (2024 – 2025 гг.). Затем, в период 2026 – 2027 гг., данный показатель становится выше у проекта «Тепличное хозяйство». Также отмечается положительная динамика по увеличению размера уплаченного налога в бюджет Республики для проекта «Тепличное хозяйство». При этом аналогичный показатель по проекту «Логистический центр» в период 2024 – 2027 гг. остаётся приблизительно на одном уровне.

Исходя из статистических данных, а также выбранных путей и способов достижения целей для решения задач, связанных с реализацией проектов «Логистический центр» и «Тепличное хозяйство», целесообразно оценить риски относительно их воплощения.

Показатели степени риска  $E_k$  по каждому проекту, экспертные оценки обобщаются в форме сводной матрицы рангов. С этой целью также было привлечено четыре эксперта ( $q = \overline{1,4}$ ). Качественные оценки соответствия комплексного критерия, с указанием приоритета, каждый эксперт трансформировал в количественные показатели на основе использования шестибалльной шкалы ( $P_{\min} = 1, P_{\max} = 6$ ) – чем выше оценка эксперта, тем выше вероятность реализацией этого проекта. Следовательно, максимальная оценка, которую может набрать  $k$  – й проект составляет  $S_{\max} = 24$ .

Согласно методике экспертной оценки, для определения полученный результат нормировался по шкале  $[0;1]$ . Очевидно, что чем больше  $E_k$ , тем риски для проекта меньше.

По данным анкетного опроса экспертов была составлена сводная матрица экспертных оценок (табл. 1) и вычислены числовые значения показателя степени риска  $E_k$  по каждому проекту.

Из табл. 1 следует, что риски реализации проектов «Логистический центр» и «Тепличное хозяйство» составляют, соответственно,  $E_1 = 0,92$  и  $E_2 = 0,83$ .

Более низкая вероятность воплощения проекта «Тепличное хозяйство» объясняется более сложными условиями его реализации, что сопряжено со следующими факторами:

- более высокие инвестиции, в сравнении с проектом «Логистический центр»;
- строительство теплиц, в отличие от аренды по проекту «Логистический центр»;
- возможный срыв сроков при строительстве теплиц;
- более высокий срок окупаемости, в сравнении с проектом «Логистический центр».

Таблица 1

Числовые значения сводной матрицы экспертных оценок соответствия степени важности комплексных критериев

№ пор.	Проекты	Числовые значения показателя степени риска $E_k$ . Здесь $P_{kq}$ – экспертная оценка, на сколько $k$ -й проект обладает потенциалом относительно его реализации для $q$ -го эксперта.					
		Эксперты				$S_k = \sum_{q=1}^4 P_{kq}$	$E_k = \frac{S_k}{S_{\max}}$
		1	2	3	4		
$k=1$	«Логистический центр»	5	6	5	6	22	<b>0,92</b>
$k=2$	«Тепличное хозяйство»	6	5	4	5	20	<b>0,83</b>

На следующем этапе построения экономико-математической модели необходимо вычислить индекс, связанный с объёмом инвестирования и окупаемостью по каждому проекту на всём протяжении срока окупаемости.

Поскольку данные по оказываемому влиянию проектов на экологию (выбросы в атмосферу углекислого газа на единицу прибыли) отсутствуют, то целесообразно предположить, что рассматриваемые сельскохозяйственные проекты имеют примерно одинаковые объёмы по выбросу диоксида углерода ( $\text{CO}_2$ ) на единицу прибыли. Ввиду того, что данный индекс является дестимулирующим показателем, то его стандартизованное значение для обоих проектов примем  $\langle F_k^i \rangle^{Dest} = 1$ .

В результирующей табл. 2 представлены стандартизированные индексы  $\langle AB_k^i \rangle^{St}$ ,  $\langle T_k^i \rangle^{Dest}$ ,  $\langle D_k^i \rangle^{St}$ ,  $\langle F_k^i \rangle^{St}$  необходимые для вычисления общего интегрального индекса оценки эффективности уровня социально-экономического потенциала предприятия сельского хозяйства по проектам «Логистический центр» и «Тепличное хозяйство». На завершающем этапе, в соответствии с табл. 2 и обоснованными экспертной оценкой рисками  $E_1 = 0,92$  и  $E_2 = 0,83$ , определён общий интегральный индекс оценки эффективности уровня социально-экономического потенциала предприятия сельского хозяйства по каждому проекту с весовыми коэффициентами:  $\beta_1 = 0,375$ ,  $\beta_2 = 0,325$ ,  $\beta_3 = 0,175$ ,  $\beta_4 = 0,125$ .

В табл. 2 приведены числовые значения общего интегрального

индекса без учёта ( $\tilde{I}_k^i$ ) и с учётом ( $I_k^i$ ) рисков реализации проектов «Логистический центр» и «Тепличное хозяйство» на протяжении срока окупаемости ( $T_k$ ).

Таблица 2

Стандартизированные индексы по агропромышленным проектам  
«Логистический центр» и «Тепличное хозяйство»

Год	Объём инвестирования и окупаемости		Сроки окупаемости		Социально-экономический эффект		Выбросы CO2 на единицу прибыли	
	$\langle AB_1^i \rangle^{St}$	$\langle AB_2^i \rangle^{St}$	$\langle T_1^i \rangle^{Dest}$	$\langle T_2^i \rangle^{Dest}$	$\langle D_1^i \rangle$	$\langle D_2^i \rangle$	$\langle F_1^i \rangle^{Dest}$	$\langle F_2^i \rangle^{Dest}$
2023	1,0	0,726	1,0	0,983	0,844	0,921	1,0	1,0
2024	1,0	0,684	1,0	0,979	0,844	0,902	1,0	1,0
2025	1,0	0,730	1,0	0,972	0,844	0,913	1,0	1,0
2026	1,0	0,946	1,0	0,958	0,844	0,933	1,0	1,0
2027	0,865	1,0	1,0	0,917	0,844	0,948	1,0	1,0

Для наглядности выполненных расчётов представлена диаграмма значений общего интегрального индекса по проектам «Логистический центр» и «Тепличное хозяйство» на протяжении срока окупаемости (рис. 2).

Анализ диаграммы (рис. 2) показывает, что значение общего интегрального индекса без учёта рисков ( $\tilde{I}_k^i$ ) по проекту «Логистический центр» больше на протяжении всего срока окупаемости кроме заключительного 2027 года.

Однако по проекту «Тепличное хозяйство» отмечается высокая положительная динамика общего интегрального индекса (без учёта рисков), что позволило, по данному показателю, опередить проект «Логистический центр» на завершающем этапе срока окупаемости.

При этом значение общего интегрального индекса с учётом рисков ( $I_k^i$ ) по проекту «Логистический центр» остаётся выше на протяжении всего срока окупаемости.

С целью определения усреднённых значений общего интегрального индекса по проектам «Логистический центр» и «Тепличное хозяйство» за весь срок окупаемости воспользуемся формулой (1)

$$I_j = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n I_j}, \quad (1)$$

где  $n$  – количество экономических показателей, которые будут использованы для оценки соответствующих индикаторов;

$I_j$  – индекс соответствующего вида индикатора.

Полученные результаты объективной оценки эффективности и уровня социально-экономического потенциала сравниваемых проектов сельского хозяйства относительно комплексных критериев оценки параметров производства и сбыта готовой продукции свидетельствуют о целесообразности выбора проекта «Логистический центр» ( $I_1 = 0,886 > I_2 = 0,769$ ).

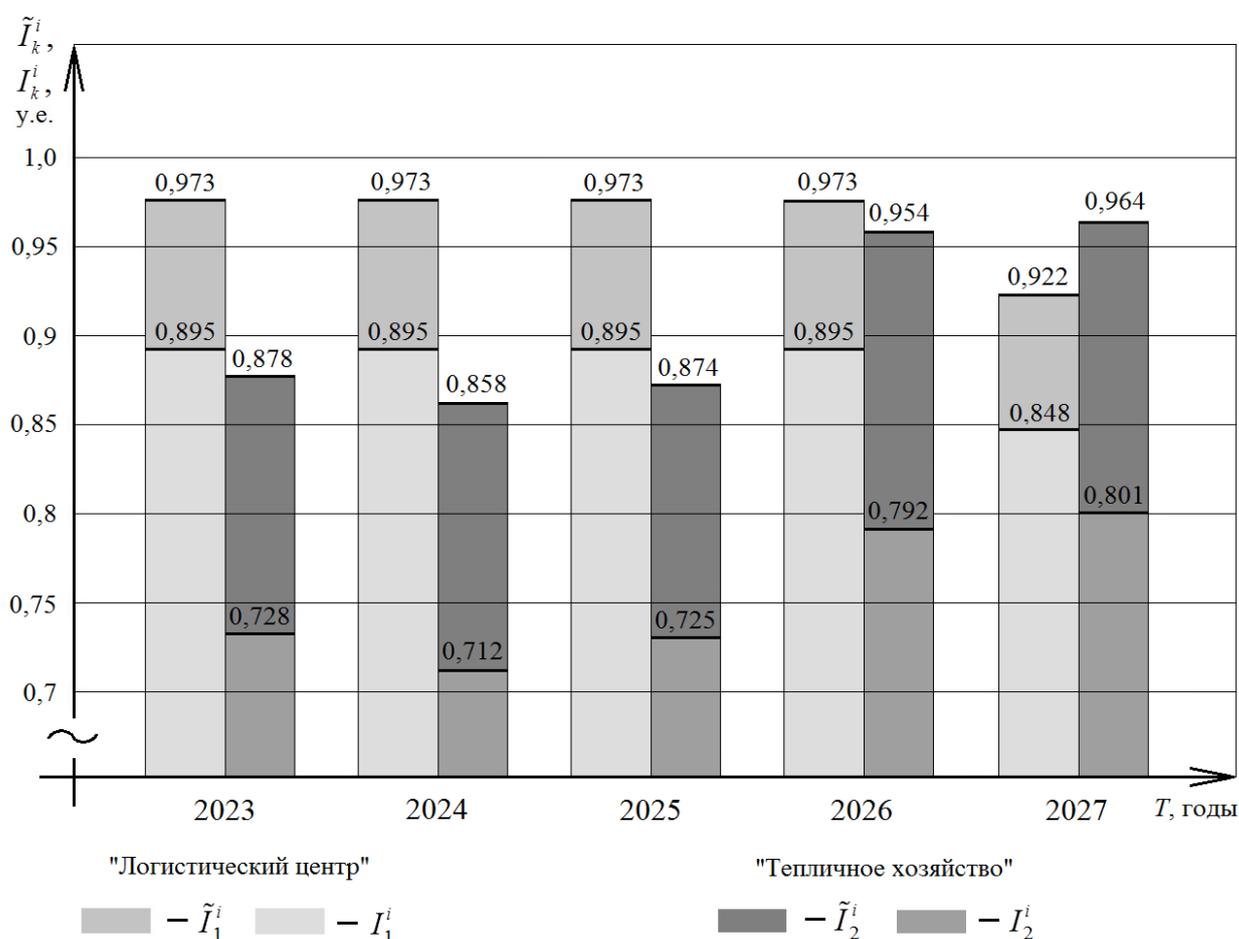


Рис. 2. Числовые значения общего интегрального индекса без учёта ( $\tilde{I}_k^i$ ) и с учётом ( $I_k^i$ ) рисков реализации проектов «Логистический центр» и «Тепличное хозяйство» на протяжении срока окупаемости ( $T_k$ )

*Вывод.* Таким образом, рассмотрены основные положения методики оценки и сравнения инвестиционных проектов. Представленная методика является реальным инструментом принятия

обоснованного управленческого решения в механизме государственной поддержки АПК, когда стоит вопрос определения приоритетности в поддержке отдельных предприятий. Также следует отметить, что используемая экономико-математическая модель мониторинга и оценки уровня социально-экономического потенциала предприятий сельского хозяйства является универсальным математическим аппаратом для сравнения различных экономических проектов из разных отраслей народного хозяйства на стадии принятия решения о его реализации.

#### *Список использованных источников*

1. Жданова, О.С. Организационные и экономические аспекты развития АПК / О.С. Жданова // Менеджер. – 2021. – № 3 (97). – С. 15-20.

2. Жданова, О.С. Анализ динамики развития производственных процессов на сельскохозяйственных предприятиях в разрезе городов и районов Луганской Народной Республики / О.С. Жданова // Менеджер. – 2021. – № 4 (98). – С. 96-103.

3. Статистический бюллетень «Экономическое и социальное положение Луганской Народной Республики» за 2020 год. Подписано к печати 31.01.2021. – 236 с.

4. Петренко, Т.А. Современное состояние и проблемы развития АПК Луганской Народной Республики / Т.А. Петренко // Политэкономические проблемы развития современных агроэкономических систем: сборник научных статей 4-й международной научно-практической конференции, Воронеж, 29 мая 2019 года / под общ. ред. Фалькович Е.Б., Мамистовой Е.А. – Воронеж : Воронежский государственный аграрный университет им. Императора Петра I, 2019. – С. 48-54. – EDN ESWWDM.

5. Михайлова, Л.В. Меры государственной поддержки малых форм хозяйствования в агропромышленном комплексе Республики Татарстан / Л.В. Михайлова // Финансовый бизнес. – 2022. – № 6(228). – С. 61-65.

6. Давлетбаева, Л.Р. Комплексная система мер государственной поддержки сельских семейных хозяйств Республики Башкортостан / Л.Р. Давлетбаева // Региональная экономика: теория и практика. – 2010. – № 45. – С. 34-41.

7. Рогожин, С.А. Современные меры и инструменты государственной поддержки малых предпринимателей в аграрном секторе / С.А. Рогожин, М.А. Ермошина // Политика, экономика и инновации. – 2021. – № 1 (36).

8. Попов, А.М. Экономико-математические методы и модели / А.М. Попов, В.Н. Сотников. – М. : Юрайт, 2011. – 479 с.

## ИНТЕГРАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

**ШАРНОПОЛЬСКАЯ О.Н.,**  
канд. экон. наук, доцент  
ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика;

**ИЛЬЯШЕВИЧ К.Ю.,**  
Центральный Республиканский Банк  
Донецк, Донецкая Народная Республика

В статье изложены основные направления развития банковской системы Донецкой Народной Республики, которые ориентированы на интеграцию в консолидированную экономическую систему Евразийского экономического союза (Российская Федерация, Республика Беларусь и др.), совершенствование институциональной структуры, а также правового поля соответствующей сферы деятельности. Представлен алгоритм определения вектора интеграционного развития, а также требования к современной банковской системе Донецкой Народной Республики.

*Ключевые слова:* банковская система, интеграционное развитие, государственное управление, экономическая система, суверенизация, трансформация, синергетический эффект

## INTEGRATION DEVELOPMENT OF THE BANKING SYSTEM OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

**SHARNOPOLSKAYA O.N.,**  
candidate of economic sciences, docent  
SEE HPE «Donetsk national technical university»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic;

**ILYASHEVICH K.Y.,**  
Central Republican Bank  
Donetsk, Donetsk People's Republic

The article outlines the main directions of development of the banking system of the Donetsk People's Republic, which are focused on integration into the consolidated economic system of the Eurasian Economic Union (Russian Federation, Republic Belarus, etc.), improvement of the institutional structure, as well as the legal field of the relevant field of activity. The authors present an algorithm for determining the vector of integration development, as well as requirements for the modern banking system of the Donetsk People's Republic.

*Keywords:* banking system, integration development, public administration, economic system, sovereignization, transformation, synergetic effect

*Актуальность.* Современную геополитическую ситуацию в мире и сложившуюся экономическую систему характеризует тенденция

перехода к многополярности, и, как итог, к созданию (укреплению) нескольких региональных центров принятия экономических решений, в частности азиатского, с центром в Китайской Народной Республике, и постсоветского, с центром в Российской Федерации.

Драйвером постсоветской региональной экономической системы является Российская Федерация, что обусловлено геополитическими факторами, историческими и экономическими связями со странами бывшего союзного государства, а также тенденцией к формированию независимой внешней политики и экономики в целом.

Принимая во внимание тот факт, что наибольшим региональным экономическим потенциалом в 2022 году обладает Российская Федерация и в целом Евразийский экономический союз, в который входит Россия, на сегодняшний день особое значение приобретают интеграционные процессы, развивающиеся на территории Донецкой Народной Республики.

Банковская система Донецкой Народной Республики имеет ключевое значение для экономики региона, вектор интеграционного развития которой, в том числе, определён в Договоре о дружбе, сотрудничестве и взаимной помощи между Российской Федерацией и Донецкой Народной Республикой от 21 февраля 2022 года, ратифицированный Федеральным законом от 22 февраля 2022 года № 15-ФЗ (вступил в силу 25 февраля 2022 года). Так, указанному вектору развития посвящена статья 16 соответствующего соглашения, где предусмотрено, что Российская Федерация будет принимать эффективные меры для поддержания и функционирования финансовой и банковской систем Донецкой Народной Республики, исходя из того, что платёжным средством на территории Донецкой Народной Республики является российский рубль [1].

Ввиду высокой степени закрытости экономики Донецкой Народной Республики, до 2022 г. различные внешние шоки не оказывали значительного влияния на развитие республиканской банковской системы в целом. Несмотря на это, все механизмы республиканской банковской системы реализуются с учётом экономических процессов в Российской Федерации и внешних дестабилизирующих факторов на её экономику.

Начиная с 2014 г., экономика России оказалась под воздействием новых внешних шоков – санкционного кризиса от европейских стран и иных сателлитов США, являющихся крупнейшими торговыми и инвестиционными партнёрами России.

Так, на 8 марта 2022 г. Российская Федерация заняла первое место в мире по числу введённых санкций (5,5 тыс.), обогнав Иран (3,6 тыс.), Сирию (2,6 тыс.), Северную Корею (2,1 тыс.), а также Венесуэлу (0,7 тыс.) [2]. С учётом воздействия вышеуказанных внешних

неблагоприятных факторов, в том числе на экономику Донецкой Народной Республики, в банковском секторе страны необходимо решить ряд ключевых проблем, которые заключаются в:

- отсутствию динамики развития долгосрочных инструментов финансирования;
- низкой капитализации банков Донецкой Народной Республики (ЦРБ и МРБ);
- отсутствию международных межбанковских расчётов (изоляция банковской системы);
- институциональной незавершённости республиканской банковской системы;
- ограниченных возможностях банковской системы в вопросах кредитования экономики Донецкой Народной Республики и др.

Быстро меняющиеся внешние условия, усиление санкционных ограничений и необходимость обеспечения социально-экономической стабильности в Донецкой Народной Республике требуют переоценки политики в сфере государственного управления банковской системой для защиты банковского сектора от внешних факторов и формулирования предложений по её интеграционному развитию в рамках стремительно развивающейся региональной экономической системы, создаваемой на платформе Евразийского экономического союза.

Таким образом, исследование указанной проблематики в настоящее время приобретает особую актуальность. При этом для определения приоритетных мероприятий требуется применение системного подхода, который позволит получить максимальный синергический эффект, в условиях существующего уровня интеграционного развития стран Евразийского экономического союза, в большей степени Российской Федерации.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Основы и направления развития экономической интеграции, в том числе международной, модели экономической интеграции и их топология исследованы следующими учёными: С.А. Митаповой [3], И.А. Серебряниковым [3], Х.Э. Текеевой [4], М.Ш. Салпагаровой [4], А.Ю. Бельяниновым [5], В.Н. Лаженцевым [6], Д.И. Ушкаловой [7], Л.В. Шкваря [8].

Проблемам и перспективам развития экономической интеграции в банковской сфере в рамках Евразийского экономического союза, Таможенного союза, Содружества Независимых Государств и иных экономико-политических объединений, в которые входит Российская Федерация, а также Европейского союза исследованы в трудах таких учёных, как: М.А. Хабекиров [9], Е.В. Кулакова [10], А.В. Жигляева

[11], Б.Х. Алиев [12], А.Р. Гаджиев [12], М.А. Яковлева [13], В.С. Сергеюк [14], В.Ф. Ершов [15], Т.С. Шемет [16] и др.

Вопросам становления, развития и интеграции банковской системы Донецкой Народной Республики посвящены труды следующих учёных: В.В. Капыльцовой [17], Т.Г. Чернявской [17], А.В. Матюшинной [18], А.В. Аборчи [18], А.С. Павлий [18], А.В. Половяна [19], Р.Н. Лепы [19], С.Н. Гриневской [19].

В настоящее время недостаточно изучен вопрос существующего потенциала интеграции Донецкой Народной Республики в региональную экономическую систему, в том числе для оценки возможности и повышения эффективности банковского сектора.

Кроме этого в исследуемой сфере мало изучен методологический инструментарий исследования банковских интеграционных процессов, что является базисным элементом эффективной интеграции банковской системы и социально-экономического развития Донецкой Народной Республики в целом.

*Цель статьи:* исследование перспективных направлений интеграционного развития банковской системы Донецкой Народной Республики в условиях суверенизации и экономической поддержки указанного сектора Российской Федерацией.

*Изложение основного материала исследования.* Определим, что под банковской интеграцией в региональные экономические системы необходимо понимать многофакторный и нелинейный процесс экономического, правового и политического сближения (взаимоприспособления) банковских секторов различных стран на региональном уровне.

При этом в различные временные промежутки государства могут иметь различную мотивацию в рамках определённых интеграционных процессов.

В соответствии с пунктом 1 части 1 статьи 3 Закона Донецкой Народной Республики от 26 апреля 2019 года № 32-ПНС «О Центральном Республиканском Банке Донецкой Народной Республики» основной целью деятельности учреждения является развитие и укрепление банковской системы Донецкой Народной Республики, обеспечение её стабильного и надёжного функционирования [20].

Актуальность данной цели подтверждается динамикой расширения территории государства, начиная с марта 2022 г. В этот период Центральным Республиканским Банком Донецкой Народной Республики проведены мероприятия по разворачиванию своей сети на освобождённых территориях Донецкой Народной Республики, направленных на обеспечение пенсионных и социальных выплат населению, предоставления услуг по обмену ранее ходивших денежных

знаков на российские рубли, а также организации предоставления иных необходимых банковских сервисов [21].

Кроме этого, в мае 2022 г. Глава Донецкой Народной Республики заявил, что на территории Запорожской и Херсонской областей планируется открытие представительства Центрального Республиканского Банка Донецкой Народной Республики.

Также Глава Республики отметил, что ряду российских банков направлены запросы об открытии филиалов в государстве, что свидетельствует об активизации интеграционных процессов банковской системы Донецкой Народной Республики как банковской системой Российской Федерации, так и её интеграции в региональную экономическую систему [22].

Вышеуказанные обстоятельства в совокупности с внешними неблагоприятными факторами, обусловленных санкционным и военным давлением, требуют быстрых, динамичных изменений в самой системе государственного управления банковской системой Донецкой Народной Республики.

Изменяясь под воздействием санкционных ограничений, адаптируясь к ним, банковская система государства может выработать способность противостоять негативным результатам данных ограничений и использовать возможности для повышения собственной эффективности.

Рассмотрев основные факторы и особенности трансформации банковской системы Донецкой Народной Республики в условиях суверенизации государства, учитывая опыт зарубежных стран, существующую модальность экономики государства и перспективы интеграционного развития данной системы (рис. 1), сформулируем требования (необходимые меры) к современной банковской системе Донецкой Народной Республики в условиях суверенизации государства, в частности:

- корректировка стратегии и долгосрочных целей для использования возможностей и уменьшения рисков от внешних и внутренних неблагоприятных факторов;

- оценка, внедрение и апробация передовых практик в банковском секторе экономики ДНР (технологизация процессов);

- активизация инвестиционного процесса в развитие как при государственной поддержке, так и за счёт привлечённых средств физических лиц;

- формирование и проведение политики открытости банковской системы для повышения доверия внутреннего потребителя;

- сокращение операционных издержек посредством развития цифровых технологий;

выход на новые рынки с помощью использования клиентоцентричной модели (расширение связей с партнёрами и клиентами);

развитие кадрового потенциала в системе государственного управления банковской системой и самих учреждениях указанной системы Донецкой Народной Республики (формирование условий, обеспечивающих совершенствование всех элементов системы).

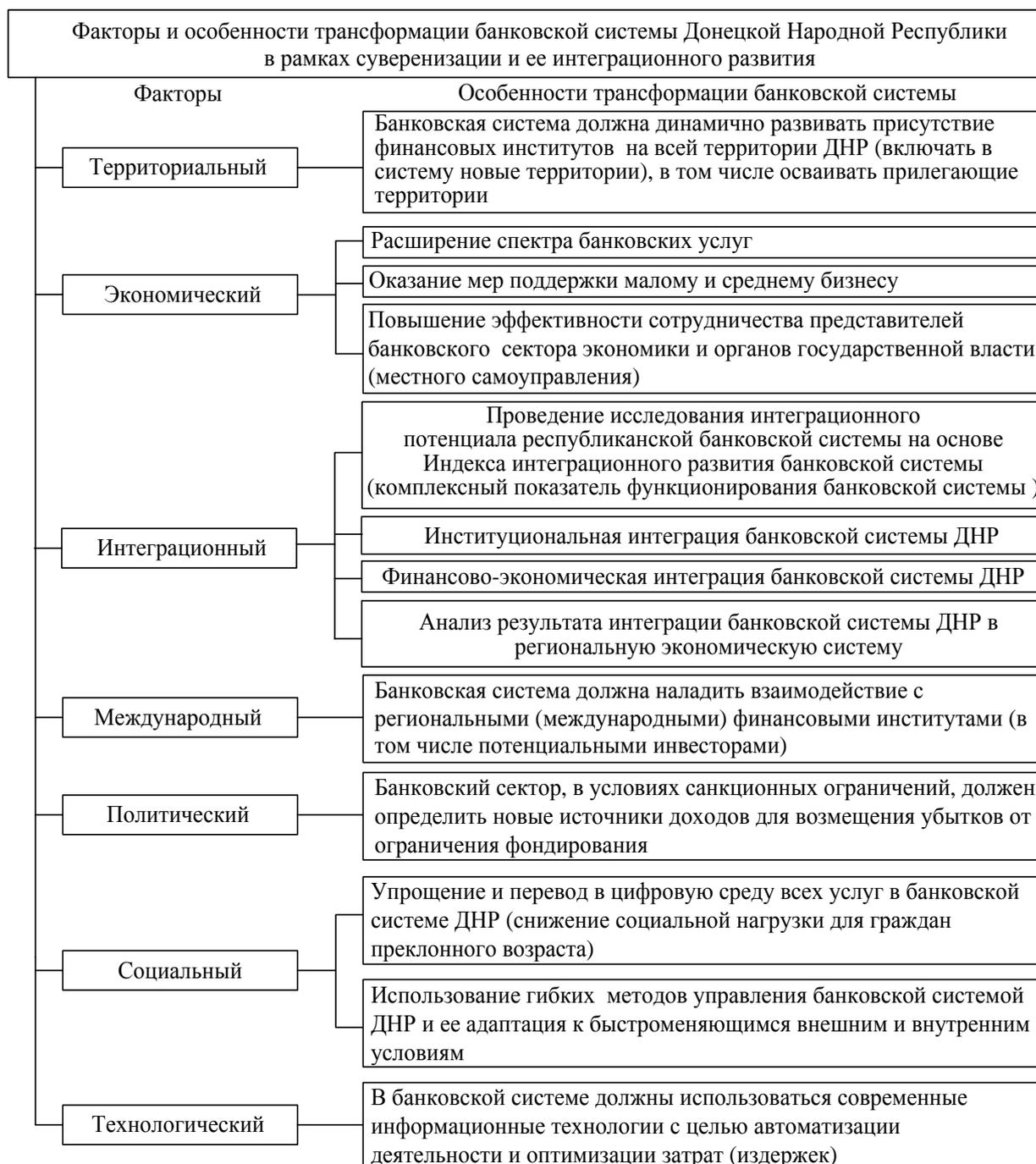


Рис. 1. Основные факторы и особенности трансформации банковской системы Донецкой Народной Республики в условиях суверенизации и её интеграционного развития (составлено авторами)

В целях активизации интеграционных процессов банковского сегмента Донецкой Народной Республики считаем целесообразным обеспечить:

- интеграцию в республиканскую банковскую систему региональных финансовых структур (институциональная интеграция);
- координацию денежно-кредитной политики с региональными финансовыми институтами;
- взаимопроникновение банковской инфраструктуры Донецкой Народной Республики в дружественные страны;
- приведение системы государственного управления банковским сектором в соответствие к современной модели управления социально-экономическими системами;
- развитие существующих и создание новых связей на региональном финансовом рынке (рыночная интеграция).

Отметим, что интеграционному процессу банковского сегмента Донецкой Народной Республики должен предшествовать выбор направления интеграционного развития, алгоритм которого представлен на рис. 2.

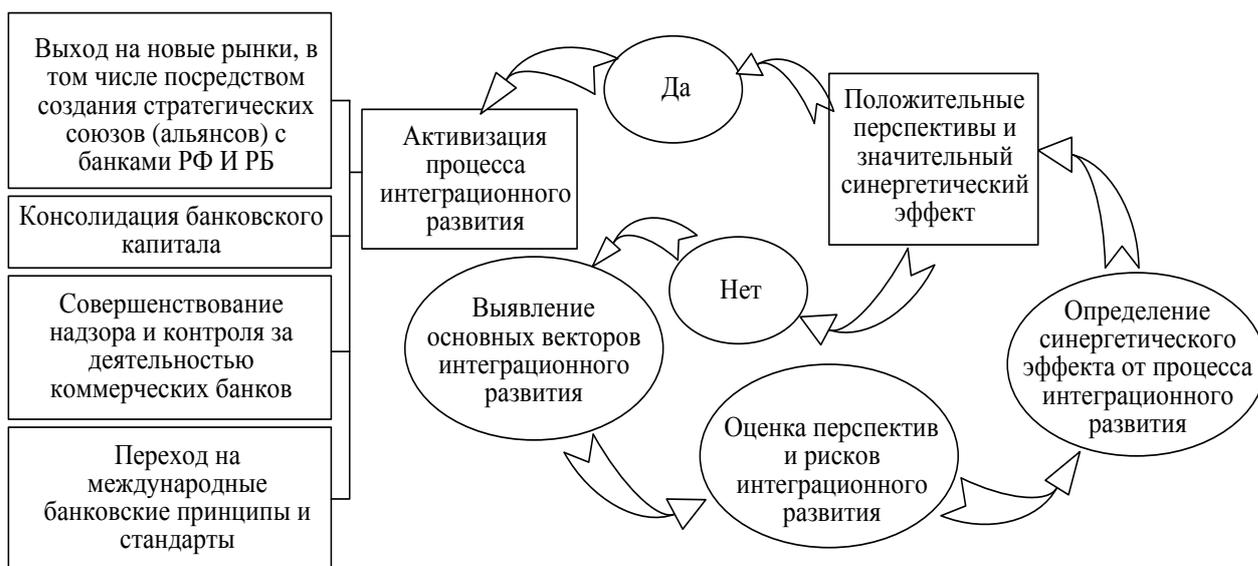


Рис. 2. Алгоритм определения вектора интеграционного развития банковской системы ДНР (составлено авторами)

Относительно представленного рисунка отметим, что выявление основных векторов интеграционного развития должно быть основано на корреляционном и (или) регрессионном анализе показателей банковской системы Донецкой Народной Республики, а также банковских систем тех стран, которые уже интегрированы в региональную экономическую систему.

Второй этап – оценка перспектив и рисков интеграционного развития, предлагаем реализовать посредством применения методологии SWOT-анализа, которая позволяет дать универсальную характеристику рассматриваемой банковской системы, структурировать возможные пути решения существующих в ней проблем [23, с. 4].

В рамках третьего этапа определяется синергетический эффект от процесса интеграционного развития банковской системы Донецкой Народной Республики по следующим основным направлениям:

- финансовая синергия, которая проявляется в привлечении капиталов в сектора экономики, в том числе в банковскую сферу ДНР;

- кооперационная синергия, которая заключается в укрупнении сфер экономики и совместном использовании материально-технических ресурсов на территории ДНР, что снижает накладные расходы при производстве товаров и услуг;

- инвестиционная синергия, которая проявляется в значительном повышении инвестиционной привлекательности банковского сектора перед международными инвесторами;

- инфраструктурная синергия, которая заключается во взаимном использовании банковской инфраструктуры в рамках единого экономического пространства;

- стратегическая синергия, проявляющаяся в имплементации и взаимном обмене положительным опытом в сферах государственного управления банковскими системами, а также относительно принимаемых в банковской сфере управленческих решений.

По результатам определения вектора интеграционного развития банковской системы ДНР анализируются перспективы и синергетический эффект от соответствующей интеграции. В случае получения удовлетворительных результатов проводится активизация интеграционного процесса. При получении отрицательных результатов проводится повторное определение вектора интеграционного развития банковской системы ДНР.

Концептуально раскроем основные требования (необходимые меры) к современной интеграционно-ориентированной банковской системе. Так, технологизация процессов в банковской системе Донецкой Народной Республики предполагает развитие информационно-коммуникационных технологий и переход к информационной экономике. На сегодняшний день важнейшим аспектом является обеспечение возможности коммуникации в реальном времени органов государственной власти и субъектов банковской системы, а также самостоятельного выбора потребителем банковского продукта места и формата взаимодействия с субъектом банковской системы [24, с. 145]. Учитывая вышеизложенное, на смену традиционным финансовым учреждениям должен прийти

мультиканальный банкинг, что в целом позволит повысить общий уровень банковской системы Донецкой Народной Республики.

Немаловажной мерой, направленной на развитие кадрового потенциала в системе государственного управления банковской системой, является установление и поддержание качественно высокого уровня взаимодействия между всеми участниками соответствующих отношений, в том числе в каждом субъекте в отдельности. В рамках этого необходимо обеспечить процесс сотрудничества и внутренней коммуникации, а также предоставить возможность каждому субъекту отношений вносить индивидуальный вклад в развитие банковской системы Донецкой Народной Республики. На сегодняшний день достижение высоких результатов зависит от умения субъектов банковской системы грамотно формировать команды с учётом принципа обеспечения многообразия культур и профессионального опыта. Таким образом, для повышения эффективности субъектам банковской системы необходимо создать такую отраслевую культуру, которая позволит профессионально развивать и удерживать работников с различными навыками, взглядами и опытом.

Корректировка стратегии и долгосрочных целей в практике государственного управления происходит постоянно на всех этапах деятельности любых социально-экономических систем (включая органы государственной власти). В рамках этого могут претерпеть изменения конкретные цели субъекта или произойти переход к новой стратегии (если этого потребует ситуация, сложившаяся во внутренней и внешней средах). Отметим, что корректировка стратегии предполагает проведение оценки следующих аспектов:

- согласованность с требованиями внешней и внутренней среды;
- осуществимость стратегии;
- приемлемость для всех участников социально-экономических отношений;
- преимущество по отношению к аналогичным процессам регулирования социально-экономических отношений.

*Выводы по проведенному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении.* Таким образом, активизация процесса трансформации и интеграционного развития банковской системы Донецкой Народной Республики в условиях суверенизации государства предполагает реализацию комплексных мер с учётом территориального, экономического, международного, политического, социального и технологического факторов. В частности, в рамках активизации процесса интеграционного развития предложена мера по выходу республиканской банковской системы на новые рынки, в том числе посредством создания стратегических союзов (альянсов) с

банками РФ и РБ, а также по совершенствованию надзора и контроля над деятельностью коммерческих банков и переход на международные банковские принципы и стандарты.

Банковская система Донецкой Народной Республики должна адаптироваться под внешние и внутренние условия, быть гибкой и высокотехнологичной. Только такая система способна обеспечить развитие не только всех отраслей и сфер народного хозяйства, но и общества в целом.

#### *Список использованных источников*

1. Договор о дружбе, сотрудничестве и взаимной помощи между Российской Федерацией и Донецкой Народной Республикой от 21 февраля 2022 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202202280001>
2. Россия занимает первое место в мире по числу введённых санкций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/5249730>
3. Серебряник, И.А. Мировая экономическая интеграция / И.А. Серебряник, С.А. Митапова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2014. – № 4-1. – С. 271-273.
4. Салпагарова, М.Ш. Международная экономическая интеграция / М.Ш. Салпагарова, Х.Э. Текеева // Московский экономический журнал. – 2021. – № 11. – С. 602-609.
5. Бельянинов, А.Ю. Экономическая интеграция в СНГ / А.Ю. Бельянинов // Обозреватель – Observer. – 2013. – № 3 (278). – С. 27-34.
6. Лаженцев, В.Н. Комплексное исследование экономической интеграции (о книге «Экономическая интеграция: пространственный аспект») / В.Н. Лаженцев // Пространственная экономика. – 2005. – № 4. – С. 165-173.
7. Ушкалова, Д.И. Модели экономической интеграции и их типология / Д.И. Ушкалова // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2016. – № 3. – С. 158-170.
8. Шкваря, Л.В. Международная экономическая интеграция и рынок / Л.В. Шкваря // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. – 2004. – № 2. – С. 32-36.
9. Хабекиров, М.А. Проблемы и перспективы евразийской экономической интеграции в сфере банковских услуг / М.А. Хабекиров // Инновации и инвестиции. – 2017. – № 8. – С. 53-56.
10. Кулакова, Е.В. Возможности и перспективы интеграции ЕАЭС в финансовой сфере / Е.В. Кулакова // Мир новой экономики. – 2017. – № 2. – С. 38-45.
11. Жигляева, А.В. Сравнительный анализ тенденций развития банковских систем стран Евразийского экономического союза в условиях гармонизации финансовых отношений / А.В. Жигляева // Скиф. – 2020. – № 4 (44). – С. 584-589.

12. Алиев, Б.Х. Особенности развития региональной банковской системы и её ресурсные возможности по поддержке малого бизнеса / Б.Х. Алиев, А.Р. Гаджиев // Финансы и кредит. – 2011. – № 2 (434). – С. 7-13.
13. Яковлева, М.А. Экономические и политические предпосылки создания банковского союза ЕС / М.А. Яковлева // Экономика и управление. – 2014. – № 10 (108). – С. 52-56.
14. Сергеюк, В.С. Предпосылки интеграции банковских систем России и Беларуси в рамках Союзного государства / В.С. Сергеюк // Экономика и банки. – 2013. – № 2. – С. 57-62.
15. Ершов, В.Ф. Интеграция банковских институтов России в глобальное финансовое пространство XXI века / В.Ф. Ершов // Инновации и инвестиции. – 2017. – № 3. – С. 30-35.
16. Шемет, Т.С. Европейский банковский союз и его роль в укреплении финансовой безопасности ЕС / Т.С. Шемет // БИ. – 2013. – № 5. – С. 17-21.
17. Капыльцова, В.В. Становление банковских систем в условиях непризнанности / В.В. Капыльцова, Т.Г. Чернявская // Общество, экономика, управление. – 2018. – № 3. – С. 18-24.
18. Матюшин, А.В. специфики бизнес-моделей необанков и их применимости в условиях экономических ограничений / А.В. Матюшин, А.В. Аборчи, А.С. Павлий // Вестник Института экономических исследований. – 2020. – № 3 (19). – С. 136-143.
19. Половян, А.В. Экономика территорий с вновь образованной государственностью – Донецкая Народная Республика / А.В. Половян, Р.Н. Лепа, С.Н. Гриневская // Проблемы прогнозирования. – 2018. – № 1 (166). – С. 99-107.
20. О Центральном Республиканском Банке Донецкой Народной Республики: Закон Донецкой Народной Республики от 26 апреля 2019 года № 32-ПНС [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnrsoviet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-tsentralnom-respublikanskom-banke-donetskoj-narodnoj-respubliki/>
21. Об обеспечении социальных и пенсионных выплат, предоставлении банковских услуг на освобождённых территориях ДНР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://crb-dnr.ru/news/ob-obespechenii-socialnyh-i-pensionnyh-vyplat-predostavlenii-bankovskih-uslug-na-osvobozhdennyh-territoriyah-dnr>
22. На освобождённых территориях Юга Украины откроют филиалы ЦРБ ДНР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://tsargrad.tv/news/na-osvobozhdjonyh-territorijah-juga-ukrainy-otkrojut-filialy-crb-dnr\\_546162?ysclid=13cq40m326](https://tsargrad.tv/news/na-osvobozhdjonyh-territorijah-juga-ukrainy-otkrojut-filialy-crb-dnr_546162?ysclid=13cq40m326)
23. Бурлачков, В.К. Swot-анализ финансовых источников роста российской экономики / В.К. Бурлачков, И.И. Волков // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2016. – № 40 (322). – С. 4-16.
24. Зверьков, А.И. Экспансия клиентоориентированных подходов и

**УДК 330.322:330.341.1**  
**DOI 10.5281/zenodo.7380071**

## **ИНВЕСТИЦИОННО-ИННОВАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА В ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ**

**КОРОЛЕВСКИЙ Д.Е.,**  
**аспирант**  
**ГОУ ВО ЛНР «Луганский государственный**  
**аграрный университет»,**  
**Луганск, Луганская Народная Республика**

В статье определены приоритетные направления реализации государственной инвестиционно-инновационной политики в Луганской Народной Республике в научно-технологической, производственной, финансовой, социально-экономической сферах. Важным направлением работы, непосредственно связанной с технико-технологическим нововведением, является разработка новых организационных структур, форм стимулирования разработки и реализации инновационных проектов. Обоснована необходимость создания на государственном уровне финансового механизма поддержки инновационного бизнеса, сущность которого заключается в ресурсном обеспечении инновационных проектов, которые позволяют восстанавливать производства, создавать новые рабочие места и производить конкурентоспособную продукцию.

*Ключевые слова:* инвестиции, инновации, технологии, проекты, стратегия, финансовый механизм, государственная политика

## **INVESTMENT AND INNOVATION POLICY IN THE LUHANSK PEOPLE'S REPUBLIC**

**KOROLEVSKIY D.E.,**  
**postgraduate student**  
**Department of Enterprise Economics and Human**  
**Resources Management**  
**SEI HE LPR «Lugansk National**  
**agricultural university»,**  
**Lugansk, Lugansk People's Republic**

In the article priority areas for the implementation of the state investment and innovation policy in the Luhansk People's Republic are identified in the framework of scientific and technological, industrial, financial, socio-economic spheres. An important area of work directly related to technical and technological innovation is the development of new organizational structures, forms of stimulation for the development and implementation of innovative projects. The necessity of creating a financial mechanism for supporting innovative business at the state level, the essence of which lies in the resource provision of innovative projects that allow to restore production, create new jobs and produce competitive products, is substantiated.

*Keywords: investments, innovations, technologies, projects, strategy, financial mechanism, public policy*

*Актуальность.* В условиях становления Луганской Народной Республики (ЛНР) постепенно продолжают работы по восстановлению инфраструктуры после ведения активных боевых действий. С учётом того, что в ЛНР сохранился научно-производственный потенциал с позиции государственного управления его необходимо развивать. С учётом интеграционных процессов с Российской Федерацией именно программный и проектный подходы к обеспечению реализации инвестиционно-инновационной политики становятся актуальными на современном этапе государственного строительства Луганской Народной Республики.

*Анализ последних исследований.* Вопросами реализации инвестиционно-инновационной политики занималось большое количество зарубежных и отечественных учёных, особенно следует выделить труды О.М. Зарянкиной [1], С.М. Толкачёва, Р.Н. Галямова, Т.А. Фоменко [2], Ф.О. Байрамукова [3], А. Смирнова, А.В. Сущенцова [4], А.И. Короткевича, Д.В. Шпаруна, Ц. Сьюй [5], Я.Ю. Зяблицева, И.В. Зяблицева [6], Д.А. Максимова [7], Р.В. Ободца, Е.А. Бессоновой [8; 9], Я.В. Ободец [10]. Такой перечень учёных можно продолжать, так как охватывает различную специфику инвестиционного и инновационного развития на разных уровнях – государство, регион, предприятие, отрасль. Так, в исследованиях Р.В. Ободца затрагивается уровень инновационного развития предприятий АПК [8]. В то же время Я.Ю. Зяблицева и И.В. Зяблицева детализируют инвестиционно-инновационную активность АПК в целом. А.А. Смирнов и А.В. Сущенцов рассматривают инвестиционно-инновационную политику на уровне региона, применяя различные инструменты, в частности, программы и стратегии [4]. Однако системные представления о применении инструментов для реализации инвестиционно-инновационной политики на уровне государства в условиях кризисных проявлений экономики в исследованиях отечественных авторов не детализируются. А в условиях ограниченности ресурсов важно выделить приоритетные направления для обеспечения реализации государственной инвестиционно-инновационной политики.

*Цель статьи:* определить приоритетные направления инвестиционно-инновационной политики на уровне государства и сформировать основу для применения проектного и программного подходов к реализации такой политики.

*Изложение основного материала.* Прежде чем определить приоритетные направления реализации государственной инвестиционно-инновационной политики в Луганской Народной

Республике, необходимо сформулировать цель политики, которую предполагается достичь. В данном случае такой целью может служить сбалансированное развитие и эффективная реализация инвестиционно-инновационного потенциала промышленно-производственного комплекса определённой территории. Ключевыми моментами указанной цели является определение содержания терминов «сбалансированное развитие» и «эффективная реализация».

Под «сбалансированным развитием» будем понимать различные качественные и количественные соотношения темпов развития отдельных составных элементов инновационно-инвестиционного потенциала (промышленно-производственного, научно-технического, инвестиционного и т.п.). В одних случаях сбалансированным развитием рассматриваемого потенциала следует признать такое, при котором опережающими темпами осуществляется рост научно-технического потенциала, в других – рыночной инфраструктуры региона, в третьих – инвестиционного и промышленно-производственного потенциалов и т.п. В принципе, сбалансированное развитие может предполагать рост одних составляющих инвестиционно-инновационного потенциала территории и сокращение других.

В связи с этим решение о том, что считать «сбалансированным развитием» в каждом конкретном случае должно осуществляться на основе анализа состояния инвестиционно-инновационного потенциала территории (абсолютных значений и существующего соотношения величин его основных элементов), наблюдаемых тенденций его эволюции (темпов и направлений развития отдельных составляющих) и представлений о рациональной структуре потенциала. Указанные представления должны формироваться, исходя из перспективных задач социально-экономического развития государства и его отдельных территорий (городов и районов), с учётом новейших достижений и направлений научно-технического прогресса, возможностей и целесообразности их реализации в ЛНР.

В условиях жесточайшего дефицита средств необходимо планомерно совершенствовать систему реализации государственной инвестиционно-инновационной политики в ЛНР, согласовывая её с целями устойчивого развития общества. Поэтому профильному министерству следует обеспечить комбинированный подход к поддержке соответствующих направлений науки и техники, предусматривающий финансирование государством фундаментальных и прикладных исследований. Для этого важно определить приоритеты в научно-технологической, производственной, финансовой, социально-экономической сферах.

В качестве приоритетов структурных преобразований необходимо выделить: укрепление на территории ЛНР производств, способных

производить наиболее конкурентоспособную продукцию, активизацию создания новых производств «высоких технологий», постановку стратегической задачи выхода на лидирующие позиции по отдельным элементам промышленного развития территории.

Для научно-технологической сферы наиболее приоритетными направлениями инвестиционно-инновационной политики должны стать:

продолжение разработок отечественных научных коллективов, имеющих мировое признание, осуществление прикладных исследований и технологии, в которых ЛНР имеет значительный научный, технологический и производственный потенциал;

развитие высшего образования и подготовка научных и научно-педагогических кадров по приоритетным направлениям научно-технологического развития;

развитие научных основ строительства социально-ориентированной экономики;

научное обеспечение решения проблем экологической безопасности;

разработка и внедрение ресурсо- и энергосберегающих технологий.

Для производственной сферы среди приоритетных направлений на основе исследований Ободца Р.В., где рассматриваются «...составляющие индексов инновационного развития, как на региональном, так и местном уровнях, которые обеспечат повышение эффективности функции планирования...» [9], в государственном управлении следует выделить:

формирование наукоёмких производственных процессов, содействие созданию и функционированию инновационных структур (технопарков, техноинкубаторов и т.д.);

создание конкурентоспособных перерабатывающих производств; технологическое и техническое обновление базовых отраслей экономики государства;

внедрение высокорентабельных инвестиционно-инновационных проектов, реализация которых может обеспечить скорейшую отдачу и положить начало прогрессивным изменениям в структуре производства и тенденциях его развития.

Потенциальные приоритеты финансовой и социально-экономической сфер, как было обозначено в работе Ободец Я.В., заключаются в: возможности концентрации и направления инвестиционных ресурсов бюджетов, кредитных средств, налогового стимулирования инвестиционных процессов, внедрение новых организационных схем развития предприятий; стимулировании долгосрочного кредитования производства коммерческими банками; создание достаточного количества рабочих мест [10].

Активизация деятельности организационных механизмов реализации государственной инвестиционно-инновационной политики может быть реализована путём осуществления мероприятий по общеэкономической организации, расширению предложений, спроса и распространения научно-технических знаний, прямого стимулирования инвестиционно-инновационной деятельности, совершенствования финансовой деятельности и других мероприятий.

Мероприятия общеэкономической организации, направленные на формирование и реализацию государственной инвестиционно-инновационной политики, включают в себя:

повышение регулирующей роли государства в восстановлении инвестиционно-инновационных процессов путём концентрации и направления инвестиционных ресурсов бюджетов всех уровней и других средств в развитие приоритетных секторов экономики;

налоговое стимулирование инвестиционных процессов, внедрение новых организационных схем развития предприятий;

разработку и внедрение новой амортизационной политики, ориентированной на инвестиционно-инновационную деятельность;

осуществление перехода от безвозвратного бюджетного финансирования инвестиций к целевому кредитованию инвестиционных проектов;

осуществление отбора инвестиционных проектов для предоставления предприятиям государственной поддержки;

повышение инвестиционной направленности процессов восстановления крупных или градообразующих предприятий в виде продажи пакетов акций в размере не меньше 50 процентов плюс одна акция уставного фонда;

осуществление контроля над заключением договоров купли-продажи пакетов акций во время восстановления государственных предприятий и, особенно, в части выполнения покупателями взятых на себя инвестиционных обязательств;

усовершенствование методологических подходов к оценке стоимости объектов восстановления инфраструктуры предприятия, в том числе в части определения цены неликвидных предприятий.

Важной частью государственной инвестиционно-инновационной политики должно стать создание условий для расширения спроса, предложений и распространения научно-технических знаний и коммерческого внедрения научно-технических разработок в производство, что предполагает формирование и развитие рынка факторов промышленного производства:

повышение уровня и расширение сферы научно-исследовательских, опытно-конструкторских разработок, в том числе путём систематического повышения доли расходов на науку в

государственном бюджете;

развитие фундаментальных исследований, имеющих особое значение для перехода экономики на инновационный путь развития;

оптимизацию структуры учреждений и хозяйственных субъектов, действующих в научно-технической сфере;

формирование в обществе методов содействия инновациям путём внедрения новых образовательных программ и развития системы непрерывного образования в науке, производстве, сфере услуг;

создание принципов для развития научно-технической деятельности предприятий и посреднических организаций, содействующих активизации инновационной деятельности, помогающих установлению связей между научно-исследовательской сферой и производством;

усовершенствование организационно-экономического механизма международного трансферта технологий с целью создания политических, правовых и экономических условий для роста притока иностранного капитала, а также экспорта отечественных технологий;

содействие развитию изобретательства и обеспечению надёжной патентной защиты результатов прикладных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Для прямого стимулирования инвестиционно-инновационной деятельности должно быть осуществлено:

применение льгот для всего цикла инновационного процесса от фундаментальных исследований до внедрения в производство;

освобождение от налогообложения части прибыли, направляющейся предприятиями, организациями, частными лицами в отраслевые фонды технологического развития и реконструкции производства, региональные инвестиционно-инновационные фонды, на выполнение научных работ по международным, общегосударственным программам и проектам;

создание Государственного инновационного фонда, который позволит обеспечить малым и средним научно-производственным организациям за счёт средств безвозвратных субсидий создавать и внедрять инновации, а также повышать квалификацию и переподготовку научных кадров.

При предоставлении инновационных займов следует исходить, прежде всего, из реальности проекта, срока его окупаемости и важности для максимально возможного количества потребителей. Следует также отметить, что даже очень развитые страны мира не распыляют государственные средства на решение многих проблем сразу, поскольку это приводит к возрастанию количества незавершённых проектов. Как правило, избирается одно направление инновационной деятельности, которое контролируется государством.

*Выводы.* Таким образом, важным направлением работы, непосредственно связанной с технико-технологическим нововведением, является разработка новых организационных структур, форм стимулирования разработки и реализации инновационных проектов. Перестройка в этих сферах не всегда отвечает интересам общества. Учёт социально-психологических факторов требует построения соответствующей базы инновационной деятельности, которая положительно влияет на ускорение инновационных процессов.

Учитывая значения инновационной деятельности для восстановления экономики и инфраструктуры ЛНР, необходимо создать на государственном уровне финансовый механизм поддержки инновационного бизнеса, сущность которого заключается в ресурсном обеспечении инновационных проектов, которые позволяют восстанавливать производства, создавать новые рабочие места и производить конкурентоспособную продукцию. Таким образом, следует применить проектный подход к созданию привлекательных условий для инвестирования в отечественный инновационный бизнес.

#### *Список использованных источников*

1. Зарянкина, О.М. Инвестиционно-инновационная политика региона / О.М. Зарянкина // Вестник Академии экономической безопасности МВД России. – 2013. – № 1. – С. 18-19.
2. Толкачёв, С.М. Инвестиционно-инновационная политика регионов: сущность, принципы, проблемы / С.М. Толкачев, Р.Н. Галямов, Т.А. Фоменко // Инновационная экономика и общество. – 2018. – № 2 (20). – С. 53-58.
3. Байрамукова, Ф.О. Проблемы и перспективы совершенствования инвестиционно-инновационной политики России / Ф.О. Байрамукова // Новая наука: Теоретический и практический взгляд. – 2016. – № 5-1 (81). – С. 95-97.
4. Смирнов, А.А. Основные подходы к формированию инвестиционно-инновационной политики региона / А.А. Смирнов, А.В. Сущенцов // Управленческий учёт. – 2021. – № 10-1. – С. 69-76. – DOI 10.25806/uu10-1202169-76.
5. Короткевич, А.И. Инвестиционно-инновационные стратегии трансформации национальной экономической системы и реализация стратегии инвестиционно-инновационной деятельности региона / А.И. Короткевич, Д.В. Шпарун, Ц. Сюй // Новая экономика. – 2018. – № 2 (72). – С. 53-58.
6. Зяблицева, Я.Ю. Инвестиционно-инновационная активность АПК Сибирского федерального округа / Я.Ю. Зяблицева, И.В. Зяблицева // Никоновские чтения. – 2019. – № 24. – С. 241-244.
7. Максимов, Д.А. Инвестиционно-инновационная деятельность промышленного предприятия / Д.А. Максимов // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 2-1. – С. 137-137.
8. Ободец, Р.В. Обоснование использования биотехнологий в

основных процессах предприятия АПК как основа его инновационного развития / Р.В. Ободец, Е.А. Бессонова // Менеджер. – 2020. – № 3 (93). – С. 114-120.

9. Ободец, Р.В. Индексы инновационного развития в управлении процессом модернизации муниципального капитала / Р.В. Ободец // Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. – 2013. – № 2 (64). – С. 41-47.

10. Ободец, Я.В. Инвестиционный потенциал города: проблемы и пути решения / Я.В. Ободец // Сборник научных работ серии «Государственное управление». – 2021. – № 22. – С. 64-74. – DOI 10.5281/zenodo.5282945. – EDN KANLNP.

**УДК 334.722:332.13**

**DOI 10.5281/zenodo.7380578**

## **РАЗВИТИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ**

**ОБОДЕЦ Я.В.,**  
канд. гос. упр., доцент, заведующий  
кафедрой менеджмента непроизводственной  
сферы;

**БАЗОВА М.С.,**  
ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКЙ  
НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика

В статье обосновывается необходимость развития государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в Донецкой Народной Республике на основании рассмотренной инфраструктуры.

*Ключевые слова:* предпринимательство, государственная поддержка малого и среднего предпринимательства, государственное регулирование, цифровая платформа, программа развития малого предпринимательства

## **DEVELOPMENT OF STATE SUPPORT FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC**

**OBODETS YA.V.,**  
Candidate of State Management, assistant  
professor, Head of the Department of Non-  
production Management

**BAZOVA M.S.,  
SEE HPE «DONETSK ACADEMY OF  
MANAGEMENT AND PUBLIC  
ADMINISTRATION  
UNDER THE HEAD OF THE DONETSK  
PEOPLE'S REPUBLIC»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic**

The article substantiates the need for the development of state support for small and medium-sized businesses in the Donetsk People's Republic on the basis of the infrastructure considered.

***Keywords:** entrepreneurship, state support for small and medium-sized businesses, government regulation, digital platform, small business development program*

*Постановка задачи.* В современных динамически меняющихся условиях внешней среды совершенствование и развитие государственной поддержки малого и среднего предпринимательства – (далее МСП) отражает как сложившийся характер рычагов государственного регулирования, так и новые потребности развития малых предприятий. Развитие данной отрасли невозможно без совершенствования государственной политики, а именно системы управления поддержкой и развитием малых и средних предприятий.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Проблематике развития малого и среднего предпринимательства, в частности государственного регулирования и поддержке, уделяется достаточное внимание исследователей и экономистов, отражённых в научных трудах Возиянова Д.Э., Ревунова А.Е., Антоновой М.П., Барина В.А., Громова В.В., Земцова С.П., Якимчака А.А. и других.

*Актуальность исследования* обусловлена тем, что отрасль МСП выступает важным элементом устойчивого развития и обновления экономики Донецкой Народной Республики; решением проблемы занятости и улучшения общего благосостояния населения, что делает государственную политику поддержки МСП одним из наиболее приоритетных направлений деятельности Республики.

*Цель статьи:* анализ состояния государственной поддержки малого и среднего предпринимательства Российской Федерации для формирования основных направлений развития отрасли в Донецкой Народной Республике.

*Изложение основного материала исследования.* Характерной способностью малого и среднего предпринимательства является оперативное реагирование на динамику изменений потребительского спроса, что способствует обеспечению равновесия на потребительском рынке, а также развитию конкурентной среды [1].

Степень активности малых и средних предприятий во многом зависит от политики государства, вовлечённости органов местной власти в этот процесс и деловой активности. Так, заинтересованность государства в развитии МСП обеспечивает малому бизнесу 20% успеха.

На сегодняшний день сектор МСП в Донецкой Народной Республике находится на этапе формирования и характеризуется низкой степенью эффективности, большинство задач по формированию условий для развития МСП, а также формированию конкурентного потенциала отрасли находятся в стадии разработки, наблюдается несовершенство налоговой системы и неразвитость регулятивных норм [2].

Тем не менее, в Республике осуществляется деятельность для развития малого и среднего предпринимательства на разных уровнях. Так, 29 сентября 2021 г. вступил в силу закон ДНР «О внесении изменений в закон Донецкой Народной Республики «О налоговой системе» [3]. Закон оказывает существенное влияние на возможность ведения предпринимательской деятельности для субъектов хозяйствования первой группы упрощённого налога.

Правлением Центрального Республиканского Банка 29 января 2021 года принято решение приступить к проведению опытно-промышленной эксплуатации программно-аппаратных комплексов Банка, которые обеспечивают автоматизацию процесса кредитования на условиях «Банковского продукта «Овердрафт» с приглашением к участию в качестве заёмщиков физических лиц – предпринимателей, а также юридических лиц.[4]. Также рассматриваются меры поддержки предпринимателей в одобренном Правительством проекте Закона «О развитии малого и среднего предпринимательства в Донецкой Народной Республике» [5].

Направления развития и критерии эффективности МСП в Донецкой Народной Республике представлены в табл. 1 [6].

Таким образом, можно сделать вывод, что условия ведения предпринимательской деятельности в Донецкой Народной Республике специфичны из-за действия множества негативных факторов, особенно тех, которые редко встречаются в развитых и развивающихся странах [7].

Тем не менее, Правительство концентрирует усилия по оказанию поддержке МСП, однако наблюдается отсутствие целостной стратегии развития отрасли, а большинство мероприятий по развитию конкурентного потенциала данной отрасли находится в разработке или стадии становления.

Таблица 1

Направления развития и критерии эффективности МСП в Донецкой  
Народной Республике

Цель	Задачи	Мероприятия	Целевые показатели	Ожидаемый результат
Повышение роли малого и среднего бизнеса в экономике города путем создания благоприятных условий для его развития	Содействие развитию малых предприятий – отечественных производителей	Организация участия субъектов малого бизнеса в выставочно-ярмарочных мероприятиях муниципального, республиканского и международного значения	Количество выставок-ярмарок, в которых приняли участие субъекты малого бизнеса	Продвижение продукции субъектов предпринимательства на внутренние и внешние рынки
		Выдача разрешительных документов субъектам предпринимательской деятельности	Количество разрешительных и согласовательных документов, выданных субъектам хозяйствования	Увеличение количества разрешительных и согласовательных документов, выданных субъектам предпринимательской деятельности
	Обеспечение информационной и ресурсной поддержки субъектов предпринимательства	Организация и проведение семинаров, совещаний, «круглых столов» (в т.ч. устных консультаций) по вопросам ведения предпринимательской деятельности	Количество семинаров, совещаний, «круглых столов» (в т.ч. устных консультаций), проведенных с участием субъектов предпринимательской деятельности	Информационная поддержка субъектов предпринимательства
		Оформление и обновление информационных стендов по вопросам действующего законодательства	Количество обновлений информационных стендов в администрациях районов г. Донецка	
	Популяризация субъектов предпринимателей	Обновление электронного каталога производителей товаров и услуг города Донецка	Количество обновлений электронного Каталога производителей товаров и услуг города Донецка	Расширение круга деловых партнеров

Для выявления приоритетных направлений развития государственной поддержки малого предпринимательства в ДНР,

необходимо провести анализ государственной поддержки Российской Федерации. В Российской Федерации финансовая поддержка данного вида предпринимательства является очень важным инструментом, способствующим экономическому росту.

В каждом субъекте РФ создана удобная и доступная инфраструктура поддержки МСП, ориентированная на помощь предпринимателям в открытии и развитии бизнеса. В её состав входят такие центры поддержки предпринимательства, как: «Мой бизнес», микрофинансовые организации, центры поддержки экспорта, технопарки и бизнес-инкубаторы [8].

На территории функционирует национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», направленный на целостное улучшение предпринимательского климата в России. В рамках данного проекта до 2024 г. ожидается увеличение доли сектора МСП в ВВП с 22 до 32,5%, а также числа занятых в МСП более чем на 6 млн человек. Согласно национальному проекту, в современных социально-экономических условиях в законодательном порядке был введён мораторий на 6 месяцев, во время которого кредиторы не смогут подавать заявление о банкротстве компаний и взыскании долгов, также будет продлен срок уплаты налогов на полгода. Стоит отметить, что крупный бизнес под данную льготу не попадает, что ещё раз доказывает важность малого бизнеса для экономики страны [9].

В его структуру входят четыре федеральных проекта, призванных увеличить количество занятых в сфере малого и среднего предпринимательства до 25 млн к 2024 году:

1. Создание благоприятных условий для осуществления деятельности самозанятыми гражданами;
2. Создание условий для лёгкого старта и комфортного ведения бизнеса;
3. Акселерация субъектов малого и среднего предпринимательства;
4. Создание цифровой платформы с механизмом адресного подбора и возможностью дистанционного получения мер поддержки и специальных сервисов субъектами МСП и самозанятыми гражданами.

Использование цифровых технологий малыми и средними предприятиями считается стратегически важным решением, связанное с революционными преобразованиями, поскольку эффект от их реализации значителен [10]. Ещё одним фактором развития МСП в Российской Федерации выступает цифровая платформа для МСП на домене мсп.рф., функционирующая с 01.02.2022 г. С её помощью можно получить государственные и коммерческие сервисы и услуги, наиболее востребованные для развития бизнеса. Так, при регистрации

пользователя в личном кабинете платформой автоматически рассчитывается рейтинг бизнеса, который основан на данных Центрального банка, Федеральной налоговой службы и других официальных источников. Юридическому лицу доступны 35 показателей, индивидуальному предпринимателю показано 15 параметров, в том числе данные о стоп-факторах.

На цифровой платформе предприниматель имеет возможность увидеть налоговую задолженность, нарушения условий использования ранее предоставленной поддержки. В личном кабинете доступна экспресс-проверка компетенций в виде тестирования, которая определяет уровень профессиональных и личностных навыков предпринимателя. После прохождения проверки пользователь сможет получить персональные рекомендации по их развитию.

Основными мероприятиями федерального проекта создания цифровой платформы являются:

1. Дистанционный доступ к сформированному реестру оцифрованных региональных услуг организаций инфраструктуры поддержки МСП, институтов развития, органов власти, органов местного самоуправления;

2. Создание мобильного приложения для доступа к сервисам Цифровой платформы;

3. Создание условий для осуществления сбыта товаров, работ (услуг) с помощью агрегатора маркетплейсов на Цифровой платформе;

4. Подбор кадров, получение предложений от соискателей на трудоустройство, в том числе за счёт интеграции с «Электронной трудовой книжкой» и сервисами подбора персонала.

5. Реализация механизма проактивного одобрения инструментов поддержки, обеспечивающего получение необходимого результата с минимальным набором действий, а также адресного подбора мер, сервисов и решений «жизненных ситуаций» [11].

Банк России для обеспечения доступности финансовых сервисов для МСП принимает широкий комплекс мер: совместные с Правительством РФ программы льготного кредитования, развитие стимулирующего банковского регулирования и информационной поддержки малого бизнеса (проведение вебинаров и подготовка специальных материалов, позволяющих предпринимателям лучше ориентироваться в мире финансов).

*Выводы.* Таким образом, можно сделать вывод, что МСП активно развивается в Российской Федерации. Правительство формирует и реализует стратегии по формированию развития потенциала данной отрасли, что говорит об эффективности предпринимаемых государством мер. Следовательно, для развития сферы МСП, как одного из факторов инновационного развития и улучшения отраслевой

структуры экономики Донецкой Народной Республики, необходимо постоянно совершенствовать не только налоговую политику в области стимулирования малых и средних предприятий, но и меры поддержки данного сектора экономики. Создание инфраструктуры поддержки МСП, разработка законодательной базы и реализация комплексных целевых программ развития и поддержки малого предпринимательства, а также цифровизация данных процессов – будут способствовать ускорению и эффективному развитию МПС Донецкой Народной Республики, а, значит, и решению социально-экономических задач на всех уровнях.

#### *Список использованных источников*

1. Возиянов, Д.Э. Развитие малого и среднего бизнеса в сфере торговли в Донецком регионе: дисс. ... на соискание учёной степени канд. экон. наук / Д.Э. Возиянов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://donnuet.education/attachments/pdf/dissovet/voziyanov/Dissertation-Voziyanov.pdf>
2. Ревунов, А.Е. Направления формирования инфраструктурного обеспечения развития малого бизнеса / А.Е. Ревунов // Сборник научных работ серии «Экономика». Вып. 19: Социально-экономические модели развития территорий / ГОУ ВПО «ДОНАУиГС», 2020. – С. 106-115.
3. О налоговой системе: Закон ДНР / Официальный сайт Народного Совета ДНР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/ru/>
4. О кредитовании малого и среднего бизнеса ДНР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://crb-dnr.ru/news/utverzhdeny-usloviya-kreditovaniya-bankovskiy-produkt-potrebitelskiy-kredit-v-forme-overdrafta-na-kartochnyu-schet-po-programme-kreditovaniya-fizicheskikh-lic>
5. Одобрение Правительством проекта Закона «О развитии малого и среднего предпринимательства в Донецкой Народной Республике» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravdnr.ru/news/pravitelstvom-odobren-proekt-zakona-dnr-o-razvitii-malogo-i-srednego-predprinimatelstva/>
6. Программа восстановления и развития, администрация г. Донецка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gorod-donetsk.com/programma-vosstanovleniya-i-razvitiya>
7. Якимчак, А.А. Оценка факторов развития малого и среднего предпринимательства в Донецкой Народной Республике / А.А. Якимчак // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 20: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДОНАУиГС». – Донецк : ДОНАУиГС, 2020. – С. 240-247.
8. Развитие малого и среднего предпринимательства в России в контексте реализации национального проекта / М.П. Антонова, В.А. Барина, В.В. Громов, С.П. Земцов, А.Н. Красносельских, Н.С. Милоголов, А.А. Потапова, Ю.В. Царёва. – М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. – 88 с.

9. Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://xn--90aifddrld7a.xn--p1ai/project>

10. Пугачёва, К.Е. Цифровизация малого и среднего бизнеса как основа развития государства / К.Е. Пугачева, Я.В. Ободец // Актуальные проблемы управления в современных условиях: материалы Респ. конф. студентов и молодых учёных (Донецк, 14-15 апреля 2020 г.) / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». Факультет стратегического управления и международного бизнеса. – Донецк : ДОНАУИГС, 2020. – С. 432-437.

11 Цифровая платформа МСП в Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy\\_proekt\\_maloe\\_i\\_srednee\\_predprinimatelstvo\\_i\\_podderzhka\\_individualnoy\\_predprinimatelskoy\\_iniciativy/cifrovaya\\_platforna\\_msp/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_maloe_i_srednee_predprinimatelstvo_i_podderzhka_individualnoy_predprinimatelskoy_iniciativy/cifrovaya_platforna_msp/)

**УДК 338.462**

**DOI 10.5281/zenodo.7388833**

## **ДИНАМИЧЕСКАЯ МНОГОСЛОЙНАЯ СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ТУРИСТСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**ТИМИРГАЛЕЕВА Р.Р.,  
д-р экон. наук, профессор,  
Крымский федеральный университет  
имени В.И. Вернадского,  
Ялта, Российская Федерация**

В статье обоснована необходимость научно-практического подхода к разработке комплекса мер по формированию и развитию конкурентной стратегии туристского предприятия. Показано, что для формирования устойчивой конкурентоспособности предприятия необходимо правильно подбирать конкурентные стратегии. Выделены основные группы показателей, которые дают возможность эффективно функционировать предприятию в конкурентной среде. Предложено автоматизировать процесс учёта и анализа конкурентоспособности туристского предприятия, что позволит избежать проблем и недоработок при формировании и реализации конкурентной стратегии. Автоматизацию процесса предложено реализовать на основании комплексного подхода, основанного на объединении двух методов – метода разработки стратегии развития и метода гибкого управления проектами SCRUM. Данный подход позволяет упростить и ускорить процесс разработки конкурентной стратегии, избежать субъективности разработчиков и повысить вероятность реализации стратегии развития туристского предприятия.

**Ключевые слова:** конкурентные стратегии, туристское предприятие, конкурентоспособность предприятия, рынок туристских услуг, эффективность

# DYNAMIC MULTI-LAYERED SYSTEM OF STRATEGIC TRANSFORMATION OF A TOURIST ENTERPRISE

**TIMIRGALEEVA R.R.,  
Doctor of Economics, Professor,  
V.I. Vernadsky Crimean Federal University,  
Yalta, Russian Federation**

The article substantiates the need for a scientific and practical approach to the development of a set of measures for the formation and development of a competitive strategy of a tourist enterprise. It is shown that in order to form a sustainable competitiveness of an enterprise, it is necessary to select the right competitive strategies. The main groups of indicators that make it possible for an enterprise to function effectively in a competitive environment are highlighted. It is proposed to automate the process of accounting and analyzing the competitiveness of a tourist enterprise, which will avoid problems and shortcomings in the formation and implementation of a competitive strategy. Automation of the process is proposed to be implemented on the basis of an integrated approach based on the combination of two methods – the method of developing a development strategy and the method of flexible SCRUM project management. This approach makes it possible to simplify and speed up the process of developing a competitive strategy, avoid the subjectivity of developers and increase the likelihood of implementing a development strategy.

*Keywords:* competitive strategies, tourism enterprise, competitiveness of the enterprise, tourism services market, efficiency

*Актуальность.* Успешность любого предприятия, в том числе и туристского, с точки зрения развития бизнеса зависит от того, насколько эффективно разработана его конкурентная стратегия. Именно она становится залогом успешности функционирования предприятия в долгосрочном периоде. Данное обстоятельство определило актуальность исследования, направленного на разработку и эффективную реализацию конкурентной стратегии предприятий туристской сферы.

*Цель исследования* заключается в обосновании и разработке комплекса мер по автоматизации процессов формирования и развития конкурентной стратегии туристского предприятия.

*Изложение основного материала.* В ходе исследования использованы такие методы исследования, как: контент-анализ, системный и сравнительный анализы, экономическое моделирование, экспертная оценка. Информационной базой послужили научные труды учёных и практиков, посвящённые вопросам разработки конкурентной стратегии предприятия.

Как показал анализ ряда литературных источников, авторы подходят к раскрытию понятия конкурентной стратегии с различных точек зрения. Не останавливаясь подробно на данном анализе, отметим и обобщим несколько важных, в рамках данного исследования, моментов:

1. Стратегии конкуренции – это набор инициатив, направленных на привлечение и удовлетворение клиентов и укрепления позиции на рынке.

2. Конкурентная стратегия – это набор правил, которых придерживается руководитель при поддержке конкурентоспособности своего бизнеса.

При этом, вследствие реализации правильно подобранных конкурентных стратегий, можно рассчитывать на формирование устойчивой конкурентоспособности предприятия, которая обеспечивает его способность к процессу ведения выбранной деятельности на рынке товаров и услуг, позволяет получать ожидаемую прибыль. Основными показателями, которые дают предприятию такую возможность функционирования, являются его конкурентные преимущества на рынке, а также их структура. Анализируя конкурентные преимущества предприятий, исследователи выделяют некоторые их группы [1; 2]:

- связь с системой деятельности предприятия;
- область зарождения преимущества в процессе работы организации;
- содержание конкурентного преимущества и его факторы;
- сроки реализации факторов преобладания;
- точка реализации, а также форма и вид конкурентного преимущества как конечного результата деятельности.

Данный подход к классификации конкурентных преимуществ представляется нам интересным с точки зрения его оптимальности для автоматизации учёта и анализа конкурентоспособности.

Для реализации автоматизации процессов учёта и анализа конкурентоспособности туристского предприятия необходимо определиться с показателями. Отметим, что у разных авторов на этот счёт есть своё обоснованное мнение. Однако чаще всего исследователи определяют их как результат следующих показателей:

- объём относительной доли рынка и оказываемых туристских услуг;
- уровень издержек, затрачиваемых на производство и реализацию туруслуг;
- отличительные черты, определяющие услуги конкретного турпредприятия по сравнению с аналогичными услугами конкурентов;
- оснащённость турпредприятия передовыми информационными технологиями;
- метод продаж, используемый турпредприятием;
- репутация турпредприятия на рынке, его имидж и популярность.

Совершенно очевидно, что конкурентоспособность турпредприятия является результатом деятельности служб предприятия, отвечающих за разработку и реализацию конкурентной стратегии. Но

также нужно учитывать, что конкурентоспособность предприятия – величина непостоянная, она не может быть стабильной, и, кроме того, зависит от силы всех структурных подразделений. Эффективная конкурентная стратегия турпредприятия должна быть направлена на планирование его дальнейшего эффективного развития, а также на сбор и анализ информации о перспективах и потенциальных возможностях его деятельности, о состоянии рынка товаров услуг и положении на нём предприятий-конкурентов [4].

Безусловно, факторов конкурентоспособности достаточно много, все их учесть достаточно сложно. Не вдаваясь в подробные перечисления всех факторов, обратим внимание на то, что конкурентоспособность турпредприятия включает в себя не только высокое качество предоставляемых услуг, но и их оптимальное соотношение по показателю цена/качество, профессионализм сотрудников, обеспечивающих его сопровождение, а также уровень оснащённости предприятия и внедрения информационно-коммуникационных технологий. При этом целый ряд факторов конкурентоспособности является следствием вышеназванных. Поэтому каждое турпредприятие должно отслеживать и учитывать наиболее значимые для себя на том или ином этапе своей деятельности.

Говоря о конкурентных стратегиях, отметим, что их количество достаточно разнообразно, но в настоящее время наиболее распространёнными являются несколько: ценовая, дифференциации и концентрации.

Что же касается развития конкурентоспособности турпредприятия, то здесь необходимо применить систему мер, основу которой должны составить научные принципы, методы, средства, подходы и мероприятия, направленные на разработку и внедрение по всем структурным подразделениям и уровням управления. По сути, это представляет собой систему внутренней структуры и внешних механизмов окружающей среды предприятия, основной задачей которой является непрерывный процесс по определению потенциала развития предприятия с учётом его позиций во внешней среде, а также выявление сильных сторон организации для их укрепления и определение слабых с целью работы над ними для превращения их в сильные, а в случае невозможности – удалении.

Важным вопросом является оценка эффективности формирования и реализации конкурентной стратегии турпредприятия, которая проявляется в анализе результативности его функционирования, того, насколько предлагаемые турпродукты являются конкурентоспособными и востребованными на рынке туруслуг.

Поддержим мнение авторов работы [3], которые совершенно обоснованно утверждают, что для того, чтобы понять, эффективна ли

конкурентная стратегия в денежном эквиваленте, необходимо провести оценку стоимости предприятия и определить его рыночную долю. При этом, оценивая стоимость предприятия, необходимо рассматривать его деятельность с различных сторон (технологическая, финансовая, организационная), что позволит дать объективную оценку потенциальным доходам, генерируемым в рамках реализации всех бизнес-процессов предприятия. В ходе оценочных работ возможно также определение инвестиционной стоимости предприятия, что позволит обосновать целесообразность тех или иных его проектов. Отметим также, что оценка рыночной стоимости предприятия позволяет оценить эффективность его конкурентной стратегии, и, кроме того, является результативным инструментом финансовой и маркетинговой аналитики.

С целью повышения эффективности хозяйственной деятельности, в частности, и реализации конкурентной стратегии в общем, необходимо оценить, насколько правильными являются вложения в тот или иной проект. Если данное управленческое решение соответствует целям конкурентной стратегии и улучшает финансово-экономические показатели, оно может вывести предприятие на новый уровень развития и обеспечить ему рост конкурентоспособности. Ключевыми параметрами в данном случае являются масштабность, риски и новизна проекта.

Независимо от выбранного метода оценки бизнеса турпредприятия, для повышения точности и объективности оценки следует воспользоваться современными технологиями, одной из которых является автоматизация процессов, в том числе, процессов учёта и анализа конкурентоспособности предприятия.

Важным показателем качества правильно выбранной конкурентной стратегии организации является соответствие системы её управления (организационной структуры фирмы) объекту управления. Такой критерий определяет сбалансированность функций предприятия целям, задаваемым руководителем предприятия, а также определяет соответствие численности персонала объёму выполняемой ими работы с наибольшей эффективностью. Также он даёт возможность определить полноту обеспечения информацией, необходимой для решения поставленных руководителем задач, степень обеспечения ресурсами и технологическими средствами в соответствии с техническими задачами и номенклатурой оборудования. Также в качестве основного критерия правильности выбранной конкурентной стратегии и правильного её внедрения используется адекватное отражение перспектив развития и корректное отражение динамики процессов управления, а также непротиворечивость применяемых при этом показателей. Решения руководства предприятия, связанные с задачами стратегического и

возможного в будущем развития организации, должны быть приняты в соответствии с показателями соответствия миссии предприятия.

Для того чтобы оценить конкурентную стратегию турпредприятия, необходимо рассмотреть её элементы и восприятие самого этого понятия сотрудниками данного предприятия. Также на процесс разработки стратегии очень сильно влияют групповое мышление и альянсы внутри руководства. Большой ошибкой предприятий является разработка конкурентной стратегии без широкого внутрикорпоративного диалога, когда фактически стратегию создаёт одна рабочая группа, состоящая из людей со схожими и зависимыми мнениями и мышлением. Поэтому целесообразно включать в команду по разработке стратегии внешних консультантов, которые должны быть вовлечены во внутреннюю жизнь предприятия и понимать стоящую перед ними ответственность за реализацию разработанной стратегии.

Для того чтобы преодолеть недостатки, имеющие место при использовании внутренних и внешних участников процесса и эффективно использовать их преимущества, необходимо при создании конкурентной стратегии использовать контуры системы стратегического управления [5].

Как показало исследование, ряд проблем и недоработок при формировании и реализации конкурентной стратегии турпредприятия можно устранить путём объединения методов разработки стратегии развития и метода гибкого управления проектами SCRUM [6], что упростит и ускорит процесс разработки конкурентной стратегии, повысит вероятность реализации стратегии развития.

Для конкретизации элементов конкурентной стратегии, чтобы ничего не упустить, можно использовать новый подход периодической системы стратегических элементов [7].

С этой разработкой предприятие турбизнеса лучше установит логические взаимосвязи между различными методами, концепциями и элементами стратегического управления в направлении формирования конкурентной стратегии и облегчит себе задачу освоения большого массива стратегических знаний и задачу их культивирования в организации, что позволит решить проблему систематизации освоения стратегических компетенций предприятия. При данном подходе от наличия подготовленных сотрудников, которые способны разработать стратегию развития, менеджмент отделяют только внутренние приоритеты организации и время, необходимое для обучения.

Однако проблема управления проектом разработки конкурентной стратегии развития всё ещё актуальна, т.к. таблица не содержит инструментария применения рекомендуемых для разработки стратегии методов на уровне команд.

Для логической завершённости концепции стратегической трансформации предприятия не хватает одной важной детали – проверенного и признанного подхода к практической реализации изменений. Таким методом может стать динамическая многослойная система стратегической трансформации организаций (Dynamic Enterprise Strategic Transformation System – DESTS) [8] (рис. 1), с помощью которой предприятие станет стратегически сфокусированным.

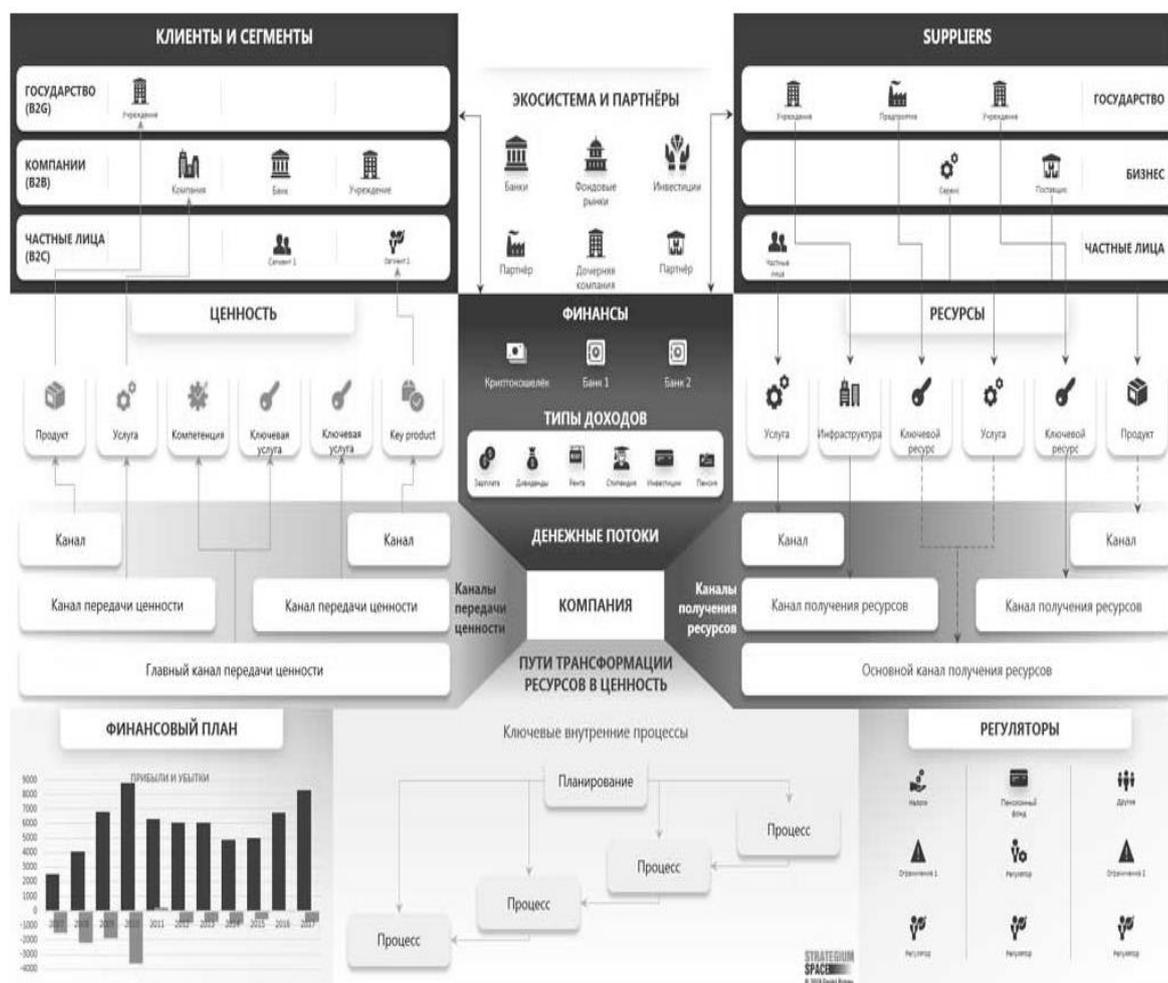


Рис. 1. Динамическая многослойная система стратегической трансформации организаций

Далее, на основе аудита, разрабатывается план глубокой трансформации предприятия, который становится основой внедрения полноценной системы стратегического управления предприятием на основе сильной конкурентной стратегии. Также можно предложить для персонала предприятий обучающие программы. В контур обучающих программ рекомендуется включить курс по стратегическому управлению, где рассматривается теория и практика применения основных концепций стратегической теории в бизнесе. Траектория также включает курс по полноценному внедрению системы

стратегического управления на предприятии. В рамках этого курса команда предприятия научится внедрять наиболее эффективные и отвечающие современным требованиям системы управления в рамках составления конкурентной стратегии на предприятии, основанные на новейших концепциях и научных разработках (рис. 2).

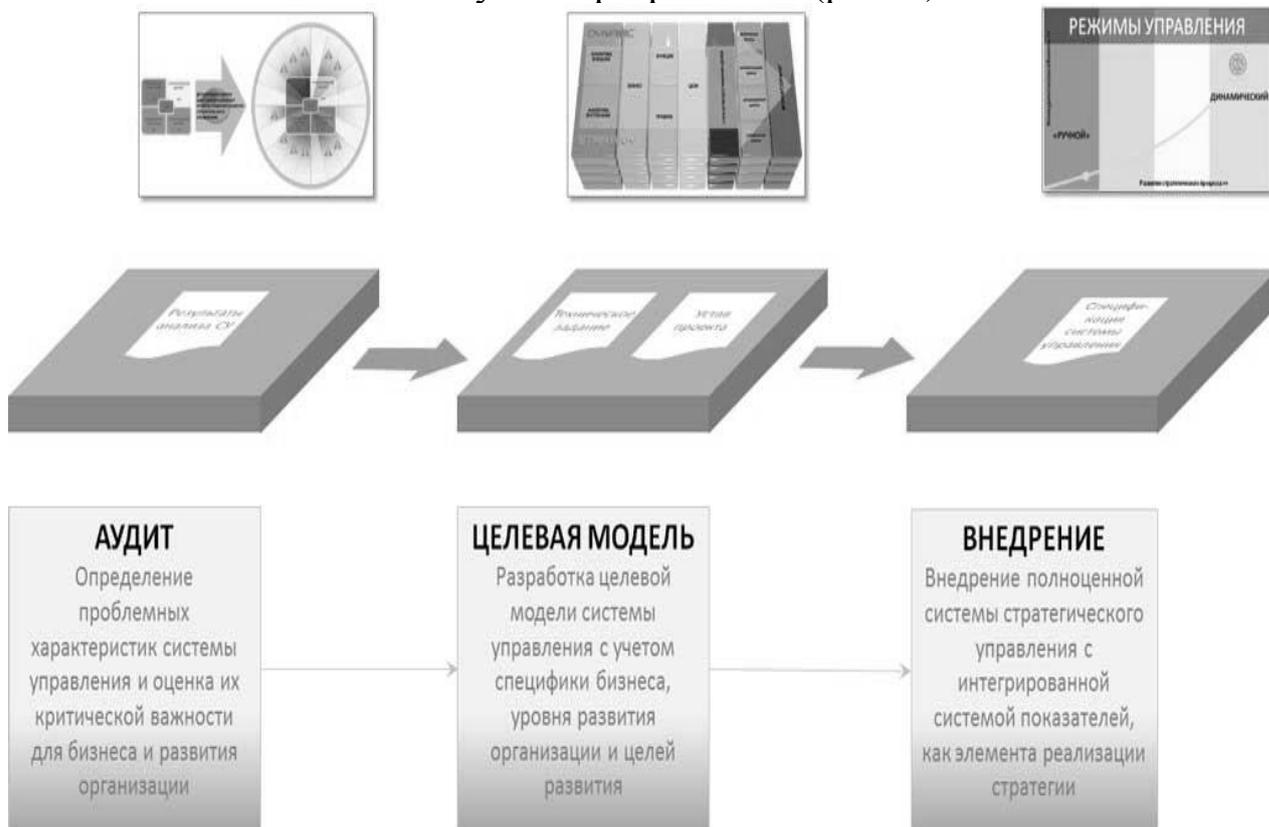


Рис. 2. Модель внедрения системы стратегического управления в рамках составления конкурентной стратегии на предприятии

Дополнительными курсами по данной тематике являются курсы по периодической системе стратегических элементов и концепции динамических способностей, которые закрепят эффективное использование стратегического управления на предприятии.

Корпоративная образовательная траектория включает в значительную долю групповой работы и расширяет индивидуальную работу на онлайн-курсах. Для крупного предприятия туриндустрии эффективным форматом работы будет комбинация небольших консультационных проектов, тренингов и стратегических сессий по этой методологии.

Также будет очень эффективен онлайн-коучинг, в программу которого рекомендуется включить такие мероприятия:

онлайн поддержка выполнения работы и онлайн консультации (как правило, в асинхронном режиме);

проверка заданий по курсам, урокам и спринтам авторами курса;

доступ в закрытую группу и внутренний чат или групповые скайп созвоны, или общение;

активная самостоятельная работа.

Результатом онлайн коучинга должен стать полноценный результат работы – стратегия развития с грамотно сформированным содержанием или внедрённая система стратегического управления; методики и знания, дающие способности адаптировать созданные документы (или системы) и заново создавать подобные; ускорение сроков реализации своих планов и ожиданий, связанных с прохождением курсов.

Ожидаемые результаты от использования SCRUM-технологий:

1. Вырастает уровень клиентского сервиса и удовлетворённость клиента. Объём выполненных работ может быть одним и тем же, но, если предприятие постоянно даёт обещания и не укладывается в сроки, то ему доверяют всё меньше. Здесь удаётся нормализовать ситуацию.

2. Команда лучше понимает задачу. Это сказывается на качестве конечного продукта, снижается время на объяснение проблем и поиск ошибок. Во время проведения SCRUM-митинга члены команды обмениваются мнениями.

3. Менеджеры разных подразделений становятся полноправными членами команды. Это очень важно, поскольку практически на 95% предприятий туристической индустрии отмечено противостояние производства и менеджеров. Одни считали, что производство (все элементы предоставления гостиничной услуги) отстаёт и не выполняет обещаний, другие полагали, что менеджеры ничего не понимают в работе. Теперь же менеджеры будут принимать участие в планировании – устанавливать приоритеты и договариваться между собой, если возникает конфликт интересов или сроков. Раньше все задачи шли сплошным потоком и могли мешать друг другу.

Также с помощью SCRUM-технологий можно улучшить:

1. Планирование. Спокойно прогнозировать работу команды на большие сроки, уверенно давать обещания клиентам и держать слово.

2. Распределение нагрузки. Количество свободных ресурсов определяет производство – команды берут ровно столько задач, сколько смогут выполнить, а в резервное время берут дополнительные или срочные задания.

3. Работа с ожиданиями. Важно, чтобы у клиента остались положительные впечатления от работы с предприятием. Поэтому делается упор на качество и следование оговоренным срокам.

4. Коммуникации. Каждый осознаёт свою роль в общем процессе, планирование и распределение работ становится прозрачнее. Улучшаются коммуникации между командой, менеджерами и заказчиком.

*Выводы.* Таким образом, будет решена проблема систематизации освоения стратегических компетенций на предприятии туристической индустрии, а от наличия подготовленных сотрудников, которые способны разработать стратегию развития, менеджмент отделяют только внутренние приоритеты организации и время, необходимое для обучения. Периодическая система помогает навести порядок в процессах разработки и реализации конкурентной стратегии предприятия, наполняя их осмысленной последовательностью, логикой и необходимыми взаимосвязями. Предлагаемая динамическая многослойная система стратегической трансформации (Dynamic Enterprise Strategic Transformation System – DESTS) станет логическим завершением реализации концепции стратегической трансформации предприятия.

#### *Список использованных источников*

1. Антонов, Г. Управление конкурентоспособностью организации / Г. Антонов, О. Иванова, В. Тумин. – М.: Инфра-М, 2020. – 304 с.
2. Вайсман, А. Конкурентные стратегии / А. Вайсман. – М. : Экономика, 2020. – 344 с.
3. Игнатьева, А.В. Исследование систем управления: аспект конкурентоспособности / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 157 с.
4. Ильшев, А. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России / А. Ильшев, Н. Ильшева, Т. Селевич. – М. : Инфра-М, 2020. – 488 с.
5. Мазараки, А.А. Конкурентоспособность предприятия / А.А. Мазараки. – Х. : Атика ЛТД, 2020. – 584 с.
6. The Version of competitive advantages hunting [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://coolhunting.com/#read>.
7. The Verge: Competitiveness' trends [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.theverge.com>.
8. Ted recommends: Competitive advantage [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ted.com>.

## **Уважаемые коллеги!**

Статьи принимаются на русском языке объёмом не менее 20 000 знаков («Сервис – Статистика»), соблюдая все нижеизложенные требования.

***При наборе текста необходимо придерживаться следующих требований:***

1. Выключить перенос.
2. Отступ первой строки каждого абзаца делается не «пропусками», а автоматически через меню Microsoft Word (Формат – Абзац – первая строка: отступ на 1,27 см).
3. Поля: верхнее, нижнее, правое, левое – 1,27 см.
4. Шрифт Times New Roman, размер кегля – 16; интервал – одинарный.
5. Рисунки и диаграммы должны быть сделаны в приложении к Microsoft Word – в формате Microsoft Graph (должны быть обязательно сгруппированы).
6. Расстояние между словами – не более одного пробела.

***Статьи должны быть оформлены следующим образом:*** (Приложение 1)

1. УДК слева в верхнем углу.
2. Название статьи (прописными буквами, полужирным, выравнивание – по центру).
3. Фамилия, имя, отчество автора / авторов (с правой стороны, после названия статьи, полужирным).
4. Аннотация на статью – на русском и английском языках.
5. Ключевые слова в аннотации на русском и английском языках.
6. Текст статьи (выравнивание основного текста – по ширине).
  - Постановка задачи.
  - Обзор последних исследований и публикаций по данной проблеме.
  - Актуальность.
  - Формулирование задачи исследования.
  - Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.
  - Выводы по выполненному исследованию.
7. Список использованных источников.

Ответственность за содержание, точность представленных фактов, цитат, цифр и фамилий несут авторы материалов.

Редакция сохраняет за собой право редактировать статьи. Окончательное решение о публикации принимает редакционная коллегия. К статье автор должен приложить также «Сопроводительную записку» (Приложение 2).

Статью, сопроводительную записку и сканированную рецензию присылайте на адрес электронной почты научного сборника серии «Государственное управление».

E-mail: [cs-pa@mail.ru](mailto:cs-pa@mail.ru)

**ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ НАУЧНОЙ СТАТЬИ**

УДК 332.146.2 (14 шрифт)

DOI

**ФОРМИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ ЭКОНОМИКИ**

**ИВАНОВ И.И.,** (14 шрифт)

д-р экон. наук, доцент, доцент кафедры ...  
**ГОУ ВПО «Донецкая академия управления  
 и государственной службы  
 при Главе Донецкой Народной Республики»,  
 Донецк, Донецкая Народная Республика**

*Текст аннотации (на русском языке) (12 шрифт)*

*Ключевые слова: (12 шрифт)*

**FORMATION OF SOCIALLY RESPONSIBLE ECONOMY**

**IVANOV I.I.,** (14 шрифт)

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
 Associate Professor of department ...  
**SEE HPE «Donetsk Academy of Management and  
 Public Administration under the Head of Donetsk  
 People’s Republic»,  
 Donetsk, Donetsk People’s Republic**

*Текст аннотации (на английском языке) (12 шрифт)*

*Keywords: (12 шрифт)*

*Постановка задачи. Текст. Текст. Текст.. (16 шрифт).*

*Анализ последних исследований и публикаций. Текст. (16 шрифт).*

*Актуальность. Текст. Текст. Текст. (16 шрифт).*

*Цель статьи. Текст. Текст. Текст. (16 шрифт).*

*Изложение основного материала исследования. Текст. (16 шрифт).*

Таблица 1

Матрица выбора направления экономического развития территории

Группа (12-14 шрифт)	Регион	Направление развития
----------------------	--------	----------------------

Текст. Текст. Текст. Текст. Текст. Текст. Текст. (рис. 1.). (16 шрифт).

Рис. 1. Название рисунка

*Выводы. Текст. Текст. Текст. Текст. Текст. (16 шрифт).*

*Список использованных источников (16 шрифт)*

**СОПРОВОДИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

Фамилия, имя, отчество	Организация (учреждение)
Научная степень	Название статьи
Учёное звание	E-mail
Должность	Телефон

*Научное издание*

**ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»**

**Сборник научных работ  
Серии «Государственное управление»**

**Выпуск 27**

**ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ  
НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ**

Материалы представлены на языке оригинала.

Опубликованные материалы отражают точку зрения авторов,  
которая может не совпадать с мнением редколлегии сборника.

При цитировании или частичном использовании текста публикаций  
ссылка на сборник обязательна.

Главный редактор М.Л. Братковский

Научный редактор П.С. Гурий

Литературный редактор А.В. Кравченко

Ответственный секретарь В.С. Козлов

Компьютерная верстка И.В. Криничная

Подписано в печать решением учёного совета ГОУ ВПО «ДОНАУИГС».  
Протокол № 3 от 27.10.2022 г. Формат 60x841/16. Бумага офсетная  
15,45 усл.-печ. л. Тираж 100 экз.

---

ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»  
283015, г. Донецк-15, ул. Челюскинцев, 163а