

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Донецкая академия управления и государственной службы»**

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

**Выпуск 30**

**ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ  
НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ**

Донецк  
2023

**УДК 351.82(060.55)**  
**ББК Ф033.141я54**  
**Ф32**

Ф32 Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы». Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 30: Экономика и управление народным хозяйством / Минобрнауки РФ, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС». – Донецк : ДОНАУИГС, 2023. – 159 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 351.82(060.55)  
ББК Ф033.141я54

*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:**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы».

**Главный редактор:**

Братковский М.Л. – доктор наук по государственному управлению, профессор, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», г. Донецк, ДНР.

**Заместитель главного редактора:**

Гурий П.С. – кандидат наук по государственному управлению, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», г. Донецк, ДНР.

**Редакционная коллегия:**

Бессонова Е.А. – доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВПО «Юго-Западный государственный университет», г. Курск, РФ;

Гончаров В.Н. – доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВО «ЛГАУ», г. Луганск, ЛНР;

Докторова Н.П. – кандидат наук по государственному управлению, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», г. Донецк, ДНР;

Костина Л.Н. – кандидат наук по государственному управлению, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», г. Донецк, ДНР;

Макеева О.А. – чрезвычайный и полномочный посол Донецкой Народной Республики в Российской Федерации, г. Донецк, ДНР;

Пономаренко Б.Т. – доктор исторических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Москва, РФ;

Пономаренко Е.В. – доктор наук по государственному управлению, профессор, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», г. Донецк, ДНР;

Третьяк В.В. – доктор экономических наук, профессор, АНО ВО «Международный банковский институт», г. Санкт-Петербург, РФ;

Чернецкий В.Ю. – доктор наук по государственному управлению, доцент, ФГБОУ ВО ДонГМУ Минздрава России, г. Донецк, ДНР;

Шемяков А.Д. – доктор экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», г. Донецк, ДНР.

**Технические секретари:**

Козлов В.С. – ответственный секретарь, доктор экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», г. Донецк, ДНР;

Якимчак А.А. – технический секретарь, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», г. Донецк, ДНР.

**Адрес редакции:** ДНР, 283015, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163А.

**Телефон:** +7(856) 337-22-46

**Издаётся по решению Учёного совета ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»**

© ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», 2023

## **СОДЕРЖАНИЕ**

### **Раздел I**

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

**Братковский М.Л., Самохин С.С.**

Роль публичного управления в развитии  
гражданского общества ..... 5

**Василенко Д.В.**

Управление региональным развитием:  
стратегический подход ..... 13

**Ващенко Н.В., Кретьова А.В.**

Инструменты государственной политики в  
социальной сфере в условиях новой реальности ..... 21

**Подгорный В.В.**

Комплексный подход процесса возрождения  
промышленности ДНР ..... 30

### **Раздел II**

#### **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КАК СОСТАВЛЯЮЩИМИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ**

**Гладченко Т.Н.**

Эмоциональный интеллект руководителя..... 47

**Иванина Е.А., Самохин С.С.**

Разработка стратегии развития  
государственной молодежной политики  
Донецкой Народной Республики ..... 55

**Савельева О.А., Штагер О.А.**

Создание проекта «Государственная информационная  
система управления охраной труда»..... 65

**Раздел III**  
**УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ И**  
**КОМПЛЕКСАМИ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА**

**Бодряга В.В.**

Информационно-аналитическое обеспечение управления  
муниципальным образовательным комплексом ..... 75

**Гурий П.С.**

Реализации программы «Университет–2030»:  
условия успешной работы ..... 85

**Дудников Р.Г.**

Проектный подход в развитии  
городской инфраструктуры ..... 91

**Дынник И.В.**

Формирование структур управления предприятием  
с учетом внешних и внутренних факторов ..... 103

**Кириенко О.Э., Климова П.А.**

Реализация программы стратегического  
развития кафедры как участника программы  
«Университет-2030» ..... 115

**Королевский Д.Е.**

Методики оценки инвестиционно-инновационного  
потенциала предприятия машиностроения ..... 120

**Овчаренко Л.А., Черкашина Т.В.**

Развитие государственно-частного партнерства в туризме и  
сфере гостеприимства Донецкой Народной Республики  
(результаты социологического опроса)..... 131

**Чегодаев Б.В.**

Повышение устойчивости функционирования предприятий  
пассажирского транспорта и механизмов их управления ..... 144

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

**УДК 323.2:351**

**DOI 10.5281/zenodo.8186637**

**РОЛЬ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РАЗВИТИИ**  
**ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА**

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

**САМОХИН С.С.,**  
аспирант кафедры теории управления и  
государственного администрирования;  
**ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»,**  
Донецк, Донецкая Народная Республика,  
Российская Федерация

Рассмотрены модели деятельности публичной власти в гражданском обществе. Проанализированы модели взаимодействия гражданского общества и государства.

***Ключевые слова:** гражданское общество, публичное управление, государство, система, социальная сфера*

**THE ROLE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE**  
**DEVELOPMENT OF CIVIL SOCIETY**

**BRATKOVSKY M.L.,**  
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,  
Professor at the Department of Civil and  
Business Law;

**SAMOKHIN.S.S.,**  
postgraduate student of the Department of  
Management Theory and Public Administration  
**FSBEI HE «DONAMPA»,**  
Donetsk, Donetsk People's Republic,  
Russian Federation

Models of activity of the public authority in a civil society are considered. Models of interaction between civil society and the state are analyzed.

***Keywords:** civil society, public administration, state, system, social sphere*

*Актуальность:* Опыт развитых стран с устойчивой демократией свидетельствует о необходимости трансформации властных институтов, удовлетворяющих стремление общества к обеспечению приоритета интересов граждан. Это, бесспорно, требует налаживания взаимодействия органов публичного управления с общественностью, поскольку любые политико-правовые или экономические преобразования никогда не будут достигать цели без поддержки гражданского общества, участия граждан в процессе принятия и реализации общественно важных решений по политическим, экономическим, социальным и культурным проблемам.

Развитие публичной власти ведет к определенной унификации государства и публичной администрации, которые меняются в направлении полицентричности и укрепления связей с гражданским обществом.

Современными учеными выделено несколько нормативных моделей деятельности публичной власти [1]. Общим для всех перечисленных моделей является эволюционное развитие и адаптация к конкретным общественно-культурным требованиям, постепенный переход от бюрократического к публичному управлению.

При таких условиях меняется и роль гражданского общества: «Промежуточное, посредническое положение гражданского общества – между обществом и государством, разнообразие структур определяют его роль в обществе и государстве» [2]. Функции гражданского общества: интегральной, инструментальной, дистрибутивной, регулятивной, управленческой, коммуникативной, нормативной, ценностной, контролирующей, функциями противостояния и критического отражения.

Однако особый упор все-таки стоит сделать на том, что главным назначением институтов гражданского общества является обеспечение возможностей для удовлетворения разносторонних интересов и потребностей членов общества. Исходя из этого, гражданское общество целесообразно рассматривать как «систему общественных отношений и институтов, выражающую разнообразные потребности, интересы и ценности членов общества, активно взаимодействующих с государством, правящими элитами, и дает возможность человеку реализовывать его

гражданские права» [3]. Указанное предопределяет динамичность гражданского общества как одну из ключевых его характеристик.

Нормативно-правовое поле в Донецкой Народной Республике (далее – ДНР), регулирует возможности функционирования гражданского общества, его многочисленных институтов, интенсивно формирующихся в течение последних лет. Значительным является нормативное улучшение условий коммуникации между органами публичного управления и общественностью.

В то же время, как отмечают специалисты [4], практика использования нормированных процедур не является системной и результативной относительно содержания государственной политики. Систематическим является игнорирование со стороны органов властных структур, при принятии окончательных решений, как общественного мнения в целом, так и позиций организаций гражданского общества, высказанных в процессе консультаций, проведенных в экспертизах, мониторингах, слушаниях и т. п.

Среди негативных проявлений, характерных для действительности ДНР выделяют:

- дискредитацию потенциально эффективных процедур консультаций с общественностью, общественной экспертизы, слушаний и др. Это касается непрозрачности подбора тех организаций гражданского общества, которые привлекаются к консультациям с общественностью, а также их низкой результативности, поскольку предложения и рекомендации преимущественно не поддаются тщательному анализу и не учитываются;

- предоставление формализованных ответов на информационные запросы в органы государственной власти и органов местного самоуправления, безосновательных отказов в информации, а также ненадлежащее ее обнародование;

- наполнение веб-сайтов органов государственной власти и органов местного самоуправления преимущественно информацией о фиксации создания общественных советов, проведения слушаний, экспертиз, а не их вклада в содержание принятых решений или их корректировки [5].

Таким образом, приходится констатировать тот факт, что несмотря на расширение нормативной базы, преимущественно

речь идет о формализованной «субъектности» общественности, нехватку контроля и подотчетности. Эффективному взаимодействию органов публичного управления с общественностью мешают не только инерция со стороны государственных служащих, должностных лиц и служащих местных администраций, имитация диалога с институтами гражданского общества, но и низкий профессиональный уровень экспертного сообщества (особенно за пределами столицы), ведущего к недостаточной способности представителей общественности противостоять противоправным действиям чиновников.

Так, анализ практики формирования и деятельности общественных советов на местном уровне свидетельствует, что одной из существенных проблем является финансирование из бюджета преимущественно тех общественных организаций, которые входят в общественные советы, создаваемые органами исполнительной власти из приближенных к себе людей. Усложняет работу общественных советов достаточно распространенное членство одних и тех же людей сразу в нескольких советах.

Новая парадигма общественного развития ставит задачи, которые требуют разработки современных подходов к управлению процессами взаимодействия органов публичного управления с общественностью, что, в свою очередь, предполагает неформализованное отношение и мобилизацию административных, организационных, финансовых, кадровых ресурсных возможностей.

Для органов публичного управления и гражданского общества характерны разнообразные типы отношений: конфликты, влияния, трансформации и реформы, конкуренция, взаимодействия, диалог, партнерство.

Деятельность гражданского общества реализуется в следующих направлениях:

- обеспечение функций контроля учредительной власти над правомерностью действий органов государственной власти; стимулирование общественной активности;
- создание благоприятной социально-психологической атмосферы как в обществе в целом, так и в его отдельных структурах;
- репрезентация интересов всех граждан как на местном, так



и на общегосударственном уровне; контроль за распределением привилегий в обществе;

- нахождение действенного консенсуса между органами публичного управления и широкими кругами общественности.

Для решения существующих на нынешнем этапе развития общества и государства в Донецкой Народной Республике проблем по взаимодействию органов публичного управления с общественностью предлагается:

- инициировать обязательное предварительное обнародование, до принятия всех проектов нормативно-правовых актов, имеющих важное общественное значение и касающихся конституционных прав, свобод, интересов, обязанностей граждан, с целью обеспечения общественных слушаний, обсуждений и выработки предложений к ним;

- внедрить систему мониторинга эффективности реагирования органов публичного управления на результаты проведенных общественных экспертиз, в частности антикоррупционных решений, действий, а так же относительно бездействия властных структур и их должностных лиц; утвердить стратегию гражданского образования; обеспечить максимальную открытость деятельности общественных советов (в частности, внедрив в них ротацию кадров и статус членов с совещательным голосом);

- обнародовать отчеты органов государственной власти о проведении консультаций, результатах работы, степени учета предложений, предоставленных полученных в процессе консультаций с общественностью, а также общественного мнения при принятии решений, в ином случае давать обоснованную аргументацию их отклонения;

- обеспечить привлечение к ответственности должностных лиц органов государственной власти, нарушающих требования действующего законодательства, препятствующих в работе представителей организаций гражданского общества в совместных органах (общественных советах), проведению общественных экспертиз.

Государство пересекается с гражданским обществом во всех сферах, можно утверждать, что это единая система. Поэтому для плодотворного функционирования данных составляющих должен

быть выработан определенный механизм взаимодействия. В первую очередь всегда должны быть услышаны потребности и предложения представителей социума. Гражданское общество, в зависимости от ряда характеристик условий своей жизнедеятельности, можно разделить на различные социальные группы, в разрезе основных сфер жизнедеятельности и интересов представителей каждой из выделенных групп. Критериальные характеристики подобной детализации могут быть детализированы тремя сферами общественных отношений:

– социальная – сфера повседневной жизнедеятельности общества (семья, работа, школа и прочие), здесь общественные отношения выстраиваются на основе определенной гражданской позиции, которая приобретает свойства защиты и обеспечения безопасности жизнедеятельности, гарантии благополучия людей, которые имеют свойства общественных благ человека.

– экономическая – сфера создания и распределения материальных благ для человеческих потребностей, сюда входят отношения между людьми в процессе производства, обмена, распределения, потребления товаров и услуг, а также всё косвенно или на прямую что связано с вышеупомянутым.

– политическую – жизнь общества, которая связана со всеми видами политических процессов, в эту сферу входят и сами граждане, гражданские общественно-политические объединения, и государство.

Во всех сферах основным критерием качества социального развития является эффективность деятельности институтов гражданского общества.

Институциональное измерение гражданского общества выражается как совокупность самодеятельных организаций не политического и политического характера, выражающих интересы различных сегментов общества и реализующих их независимо от государства. Соответственно, можно классифицировать институты гражданского общества и государства и выделить три устойчивые модели взаимодействия гражданского общества и государства.

Первая заключается в развитии ситуации, когда государство использует методы для подавления стремления граждан к экономической, политической и духовной свободе, а также волеизъявлению. В таких условиях отношения между гражданским

обществом и государством носят характер противостояния, они характерны для авторитарных и переходных режимов. Достоинства данной модели – это возможность принятия государством непопулярных среди населения решений, которые принесут пользу для общества и государства в будущем; недопущение к системе публичного управления обществом людей, дестабилизирующих ситуацию и подрывающих деятельность государства; сохранение стабильной обстановки при конфликтах. Минусами данной модели является отсутствие взаимодействия с обществом, когда рациональные предложения от народа могут быть не услышаны, подавлены. Данные методы повышают социальное напряжение среди населения; давление со стороны государства может нарушать права и свободы человека. То есть по сути это авторитарная модель.

Использование государством данной модели свидетельствует о стремлении к тотальному контролю частной сферы либо ее уничтожению, на практике данный процесс проходит затруднительно и конфликтно, поэтому вторая модель – содержит определенные элементы авторитарных методов. Согласно сущностной характеристике данной модели, в стране, с одной стороны, гражданское общество не контролируется и не ограничивается, а с другой стороны – в социуме есть представители государственных структур, которые контролируют ситуацию и при возникновении проблем молниеносно реагируют на них, что периодически приводит к необходимости использования государством авторитарных методов.

Если государство – проводник воли гражданского общества, отношения между обществом и государством регулируются на основе справедливого закона. Данная модель является самой оптимальной для развития гражданского общества. Механизм взаимодействия государства и гражданского общества работает по принципу чашечных весов, в котором главная цель состоит в установлении разумного равновесия двух составляющих: взаимодействия институтов гражданского общества и государства.

Исходя из вышеописанных моделей можно сделать вывод, что формируются эти модели в зависимости от уровня в гражданском обществе социальной справедливости, возможностей для самовыражения, включая политическое представительство, а также

наличии честного и независимого суда, и обеспечить это обязано государство, а от того как оно выполняет это, зависит тип используемой модели взаимодействия государства и гражданского общества. А если не выстраивать четкий механизм взаимодействия этих двух составляющих, то у населения появляются мотивы бунта, восстания, раскола государства, что мы видим по опыту возникновения непризнанных республик. Кроме того, следует отметить, что для вновь созданных государственных образований – ДНР и ЛНР важно не допускать ошибки государства, от которого они откололись, потому что подобные процессы могут повториться в будущем.

#### *Список использованных источников*

1. Никовская Л. Н. Гражданские инициативы и модернизация России / Л. Н. Никовская, В. Н. Якимец, М. А. Молокова. – М. : Ключ-С, 2011. – 336 с.
2. Мальковская И. А. Трансформация государства и эволюция публичного администрирования в условиях глобализации (актуализация европейского опыта для России) [Электронный ресурс] / И. А. Мальковская. – Режим доступа : <http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=97612>
3. Герасина Л. Н. Эволюция гражданского общества стран Европы в условиях европейской интеграции конца XX в. / Л. Н. Герасина // Проблемы политико-правового развития в XXI веке. – М. : ООО «НИПКЦ Восход-А», 2010. – С. 38–44.
4. Сковиков А. К. Формирование гражданского общества: мировая практика и российская действительность [Электронный ресурс] / А. К. Сковиков // Современные проблемы науки и образования. – Режим доступа : [www.science-education.ru/106-8090](http://www.science-education.ru/106-8090)
5. Лахижа Н. И. Типичные проблемы модернизации публичной администрации посткоммунистических стран / Н. И. Лахижа // Изучение и внедрение в Украине иностранного опыта усовершенствования деятельности органов власти : материалы VI Всеукр. наук.-практ. конф. за междунар. участием, 22 нояб. 2011 г. – Полтава : ПолтНТУ, 2011. – С. 29-30.

## УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД

**ВАСИЛЕНКО Д.В.,**  
д-р экон. наук,  
доцент кафедры теории управления и  
государственного администрирования  
ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика,  
Российская Федерация

Любое развитие предполагает изменение качественных и количественных характеристик объекта. Для характеристики параметров развития объекта могут использоваться как качественные составляющие – критерии, определяющие направление развития, а как количественные составляющие – показатели, при помощи которых устанавливаются темпы развития.

*Ключевые слова:* управление, экономика, регион, развитие, стратегия, прогноз, программа

## REGIONAL DEVELOPMENT MANAGEMENT: STRATEGIC APPROACH

**VASILENKO D.V.,**  
Doctor of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of  
Management Theory and Public Administration,  
FSBEI HE «DONAMPA»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic,  
Russian Federation

Any development involves a change in the qualitative and quantitative characteristics of the object. To characterize the parameters of the development of an object, they can be used as qualitative components – criteria that determine the direction of development, and as quantitative components – indicators with which the pace of development is set.

*Keywords:* economy, region, development, strategy, forecast, program

*Постановка задачи.* Современный мир характеризуется сменой формата развития общества. Если еще 20-30 лет назад наблюдалось усиление глобализационных процессов

(централизация, усиление роли мегаполисов в жизни населения, сосредоточение политической, экономической, культурной составляющих в крупных городах, налаживание международных связей только за счет мегаполисов), то в настоящее время пришло понимание того факта, что сосредоточение основных рычагов давления (влияния) в одном конкретном месте (зачастую это столицы государств, центры финансовых рынков и пр.) не дает желаемого результата – уровень жизни населения периферии снижается значительными темпами. Поэтому сейчас наблюдается увеличение влияния процессов децентрализации на отдельных территориях – государствах – на политический, экономический, социальный, культурный, этнический аспекты жизнедеятельности граждан.

Рост роли регионов в формировании и реализации управленческих решений на государственном уровне является результатом проведения неэффективной политики высшими эшелонами власти в области распределения полномочий на местах. Органы местного управления и местного самоуправления были поставлены в ситуацию, когда их либо не хотели слушать, либо же большинство их инициатив были попросту проигнорированы. Причиной властной «глухоты» могли выступать как усиливающаяся дифференциация регионов по целому ряду параметров (признаков, показателей), так и нежелание высших эшелонов власти делиться своими полномочиями с кем-либо. Переломным моментом стало появление регионов-доноров, обладающих значительным природным, ресурсным, человеческим потенциалами, за счет которых начали развиваться другие регионы, не обладающие аналогичными возможностями.

Возможная эффективность государственного регулирования регионального развития становится зависимой от того, какие цели и задачи ставятся перед региональным сообществом; насколько эти цели являются количественно детерминированными как во времени (ближайшую и отдаленную перспективу), так и в пространстве (для всех участников общественных отношений). В этой связи цели развития региона могут устанавливаться на трех уровнях: на уровне государства, на уровне региона как организационного образования и на уровне региона как территории, как экономической системы и как экономического пространства.

*Анализ последних исследований и публикаций.* В своей совокупности цели государственного регулирования развития регионов могут подразделяться на стратегические, тактические (оперативные или операционные, с дифференциацией по степени приоритетности и важности) и потенциальные цели регионального развития. Стратегическая цель государственного регулирования развития регионов напрямую зависит от стратегической цели развития региона, которая задает образ его будущего состояния и путь достижения [1]. Среди таких возможных стратегических целей можно назвать: обеспечение опережающего развития, уменьшение уровня бедности, увеличение доли среднего класса, улучшение демографической ситуации и др. [2].

*Цель статьи* – выделение особенностей стратегического подхода к регулированию развития регионов.

*Изложение основного материала исследования.* Главная стратегическая цель может быть реализована с помощью целей более низкого уровня: содействие постоянному и сбалансированному росту, повышение конкурентоспособности региона, повышение уровня и качества жизни населения, обеспечение высокого уровня занятости населения, укрепление межрегиональных связей и т.д. Каждая в отдельности из возможных главных целей развития регионов может быть детализирована целями низшего уровня.

Специфические (основные) цели развития региона формируются исходя из особенностей региона (его роли и места в хозяйственном комплексе страны, местоположения в мирохозяйственной системе и др.). При выборе специфических целей развития региона можно руководствоваться следующими посылами: во-первых, исходя из возможного (желаемого) состояния региона, определяемого миссией, и, во-вторых, исходя из необходимости решения стратегических проблем

Основными целями развития регионов в настоящее время могут выступать преодоление спада общественного производства, осуществление глубокой перестройки структуры общественного производства, восстановление единства воспроизводственного процесса и оптимальное использование экономического потенциала регионов. Следовательно, основными целями государственного регулирования регионального развития будут

выступать торможение негативных тенденций в экономическом развитии регионов или синхронизация стадий общественного производства [3].

Кроме того, в качестве других целей регионального развития могут быть: обеспечение развития депрессивных территорий, эффективное использование имеющихся в наличии региональных ресурсов, реализация потенциальных конкурентных преимуществ отдельных секторов экономики регионов, повышение инвестиционной привлекательности отдельных территорий или видов экономической деятельности. Тогда основными целями государственного регулирования регионального развития могут быть стимулирование или активизация экономической деятельности на отдельных территориях, выявление резервов и снижение издержек производства при рациональном использовании региональных ресурсов и т.д.

В данном контексте общую логику выработки и определения цели применения методов государственного регулирования регионального развития можно представить в виде следующей цепочки: наличие проблемной ситуации – возможные выходы из проблемной ситуации – постановка цели – оценка результатов (последствий) достижения поставленной цели.

Любая цель должна подвергаться декомпозиции (разделения ее на все меньшие и меньшие подцели), с тем, чтобы определиться с постановкой задач, которые бы носили конкретный характер. Тем самым любая цель конкретизируется в задачах, выполнение которых и является логическим алгоритмом ее достижения. По своему составу такие задачи могут классифицироваться на первоочередные и второстепенные (не первоочередные).

Первоочередными задачами экономического и социального развития регионов могут выступать: повышение экономической активности в отдельных секторах промышленности, стимулирование экономического роста посредством поддержки импортозамещающего производства, снижение транзакционных издержек предприятий посредством формирования рыночной инфраструктуры, прекращение прямого и косвенного субсидирования неэффективных производств и др.

Второстепенные задачи экономического и социального развития регионов могут касаться вспомогательных мер,



направленных на содействие в решении первоочередных задач. Например, для повышения экономической активности в отдельных секторах промышленности может использоваться вахтовый метод привлечения рабочей силы (в случае нехватки необходимых трудовых ресурсов) или применяться лизинг основного оборудования (в случае отсутствия необходимых финансовых ресурсов, предназначенных для обновления основных средств) и т.д.

В соответствии с каждой задачей разрабатываются мероприятия, количественная оценка которых не представляется сложной, так как предполагает возможности их совершенствования каждого из них независимо от остальных [4].

В этой связи важным условием эффективного экономического и социального развития регионов является, чтобы для территории обязательно устанавливались измеримые цели и критерии оценки результатов развития.

Таким образом, дифференциация целей развития регионов позволяет позиционировать выбор конкретных направлений с учетом сложности и важности решаемой проблемной ситуации. Тем самым достигается синхронизация и согласованность предпринимаемых мер с тем, чтобы главная стратегическая цель представлялась осязаемой во времени и достижимой в пространстве.

Логика использования инструментария государственного регулирования регионального развития предполагает, чтобы относительно каждого из них также устанавливались цели и задачи, достижение и решение которых могло бы свидетельствовать о том, что развитие регионов сопровождается целенаправленными адекватными мерами. Тем самым каждая из составляющих государственного регулирования регионального развития встраивается в общую систему управления соответствующими процессами [5].

Стратегия развития региона должна определяться как направление с заранее определенными параметрами в пространстве и времени. Представляя собой общий замысел перспективного развития региона, стратегия должна предполагать достижение некоторого его состояния, при котором достигается оптимизация (рационализация) использования основных элементов производительных сил (факторов производства). В этом случае

главная цель любой стратегии развития региона должна состоять в достижении желаемого состояния наблюдаемого объекта.

Для региона как территории в качестве такой стратегической цели может выступать обеспечение рационального размещения элементов производительных сил по отдельным локалитетам с таким расчетом, чтобы улучшались основные свойства территории (освоенность и насыщенность).

Для региона как экономической системы – это может быть обеспечение связанности, надежности, упорядоченности и стабильности во взаимодействии элементов производительных сил с таким расчетом, чтобы улучшались основные свойства экономической системы (устойчивость, целостность, комплексность и жизнеспособность).

Для региона как экономического пространства в качестве такой стратегической цели может быть сосредоточение факторов производства, уплотнение экономических связей, сближение условий внешней и внутренней среды с тем, чтобы усиливалась однородность регионального экономического пространства.

Региональное прогнозирование может осуществляться как в научных, так и практических целях. Предпосылкой полезности региональных прогнозов выступает их достоверность (в зависимости от выбранного сценария). Основной подход к прогнозированию развития регионов должен состоять в рассмотрении нескольких сценариев в диапазоне неопределенности перспективной динамики внешних и внутренних факторов. Прогнозы являются тем достовернее, чем стабильнее не учитываемая часть внешних условий и меньше погрешность исходных данных [6].

Целью среднесрочного и долгосрочного прогноза являются возможные структурные сдвиги в хозяйстве региона и связанные с этим качественные изменения экономической, социальной и экологической ситуации на региональном уровне. Такие прогнозы являются основой для разработки и реализации среднесрочных планов экономического и социального развития регионов, а также программ приоритетного развития отдельных отраслей или направлений.

Целью краткосрочного прогноза является опережающий контроль достижения конкретных задач по обеспечению

регионального развития (в среднесрочной и долгосрочной перспективе).

*Выводы по выполненному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении (по данной проблеме).* Современный этап развития государств характеризуется такими процессами, как децентрализация и регионализация. Это вызвано желанием отдельных территорий (регионов, областей, краев) обладать большими полномочиями, большей самостоятельностью в принятии управленческих, организационных решений. Основным объектом регионализации выступает регион – сложная, целостная, хозяйственно-политическая система взаимосвязанных элементов со своими функциями, историей, менталитетом. Особо важную роль в становлении и развитии отдельных территорий (регионов, областей, краев) играет государственная политика – совокупность мер и инструментов, направленных на количественное и качественное изменение всех сфер жизнедеятельности населения. Процессы децентрализации и регионализации регулируются государственной региональной и городской политикой. Первая направлена на социально-экономическое развитие регионов: достижение высоких стандартов благосостояния населения, повышение конкурентоспособности региональных экономик на мировом уровне, рост инноваций и сбалансированности в своем развитии. Вторая – на достижение высоких стандартов благосостояния населения города, рост инвестиций в городскую экономику. Региональная политика выступает главным инструментом в сфере государственного управления регионами. Несмотря на все попытки государства преодолеть существующие межрегиональные неравенства, всегда будут существовать противоречия (исторические, экономические, социальные, этнические, культурные и прочие), создающие предпосылки к неравномерному (дифференцированному) развитию регионов.

Для любого территориального сообщества всегда актуальным является определение перспектив экономического и социального развития, в том числе и региона. Как правило, такие перспективы определяются исходя из сложившихся тенденций роста экономических показателей и сравнительной оценка их с другими объектами. Для этого могут использоваться различные методы, но в

основе их применения всегда должно находиться согласование интересов органов власти, местного сообщества, бизнеса. При этом такой баланс интересов должен базироваться на экономической, социальной и экологической составляющих регионального воспроизводственного процесса.

Именно в стратегических планах находит свое отражение некий консенсус (общее согласие между участниками общественных отношений, достигаемое благодаря сближению позиций), проявляющийся в нахождении компромиссных решений по большинству планируемых мероприятий.

Главная цель разработки и реализации стратегических планов развития формируется вокруг наиболее важной региональной проблемы, касающейся изменения основных свойств региона как территории, региона как экономической системы и региона как экономического пространства на среднесрочную перспективу. В свою очередь основные задачи стратегического плана развития региона формируются исходя из устанавливаемых подцелей, где критерием выступает время (сумма временных отрезков решения основных задач составляет общий срок реализации всего стратегического плана). По сути, стратегические планы представляют собой реализацию на практике такого метода, как сетевое планирование.

Представляется, что стратегической целью регионального развития может быть формирование благоприятной среды (экономических, социальных и экологических условий) существования регионального социума.

#### *Список использованных источников*

1. Абрамов, Ю.Ф. «Глобальная регионализация» как предмет теоретико-методологического познания (социально-политический аспект) / Ю.Ф. Абрамов, В.И. Куйбарь // Известия Иркутского гос. ун-та. Серия: Политология. Религиоведение. – 2007. – № 1. – С. 45-55.

2. Ляпин, И. Особенности децентрализации государственной власти в системе государственного управления современной России / И. Ляпин / Трибуна молодого ученого. – 2011. – № 1 (18). – С. 55-60.

3. Осадчая, Н.В., Галясовская, О.В. Децентрализация в Украине: тенденции и проблемные аспекты / Н.В. Осадчая,

О.В. Галясовская // Экономический вестник Донбасса. – 2015. – № 2 (44). – С. 56-63.

4. О зонах территориального развития в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный Закон РФ, № 392 ФЗ от 29.11.2011.

5. Ханин, Д.И. Теория и практика формирования региональных элит / Д.И. Ханин // Вестник ЧитГУ. – 2011. – № 9 (76). – С. 71-78.

6. Тюков Н., Запеклый А. Элиты российских регионов: формирование и развитие // Трансформация российских региональных элит в сравнительной перспективе. Материалы международного семинара / Под ред. А.Ю. Мельвиля. М. МОНФ, 1999. – С. 86-94.

**УДК 005.35:352.075**

**DOI 10.5281/zenodo.8319105**

## **ИНСТРУМЕНТЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ В УСЛОВИЯХ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ**

**ВАЩЕНКО Н.В.,**

**д-р экон. наук, доцент,**

**профессор кафедры экономики предприятия и  
управления персоналом**

**ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»;**

**КРЕТОВА А.В.,**

**д-р экон. наук, доцент, проректор**

**ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»,**

**Донецк, Донецкая Народная Республика,  
Российская Федерация**

В статье представлены теоретические аспекты и разработка рекомендаций по формированию региональной системы инструментов реализации государственной политики в социальной сфере. Рассмотрены аспекты невозможности становления социального государства без всесторонней реализации аспектов человекоцентричности.

***Ключевые слова:** государственная политика, государственные программы, государственные проекты, инструменты, мониторинг, социальное государство, социальное планирование, человекоцентричность*

## **INSTRUMENTS OF STATE POLICY IN THE SOCIAL SPHERE IN THE NEW REALITY**

**VASCHENKO N.V.,  
Doctor of Economics, Associate Professor,  
Professor of the Department of Enterprise  
Economics and Personnel Management,  
FSBEI HE «DONNUET»;**

**KRETOVA A.V.,  
Doctor of Economics Sciences, Associate Professor,  
Vice-Rector  
FSBEI HE «DONAMPA»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic,  
Russian Federation**

The article presents theoretical aspects and the development of recommendations for the formation of a regional system of instruments for the implementation of state policy in the social sphere. The aspects of the impossibility of the formation of a welfare state without the comprehensive implementation of aspects of human-centricity are considered.

***Keywords:** state policy, state programs, state projects, tools, monitoring, social state, social planning, human-centricity*

*Актуальность и постановка задачи.* Современные инструменты государственной политики в социальной сфере могут варьироваться в зависимости от конкретного региона страны и его потребностей. Новые территории Российской Федерации имеют как схожие многолетние проблемы, так и принципиальные отличия, что актуализирует необходимость формирования региональных систем инструментов реализации государственной политики в социальной сфере. Становление и укрепление государственности новых территорий России невозможно без всесторонней реализации аспектов человекоцентричности.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Решению вопроса формирования региональной системы инструментов реализации государственной политики в социальной сфере посвящены работы российских исследователей А.А. Фейфер, О.В. Ивановой, В.Е. Шаруна, С.П. Соляникова, М.Д. Изгияевой.

Однако, зачастую анализ инструментов реализации государственной политики в социальной сфере фокусируется на бюджетной системе, государственных гарантиях и стандартах, а также социальных программах, что не в полной мере соответствует вызовам новой реальности.

*Цель статьи* – исследование теоретических аспектов и разработка предложений по формированию региональной системы инструментов реализации государственной политики в социальной сфере.

*Изложение основного материала.* Интеграция новых территорий Российской Федерации требует больших усилий в вопросах становления социального государства, что актуализирует необходимость формирования региональных систем инструментов реализации государственной политики в социальной сфере.

Новая реальность требует внимательного переосмысления возможности использования следующих инструментов (рис. 1).



Рис. 1. Инструменты реализации государственной политики в социальной сфере в условиях новой реальности

*1. Социальные программы и услуги.* Государство разрабатывает и реализует различные программы и услуги для обеспечения социальной защиты и поддержки населения: программы здравоохранения, образования, социального обеспечения, жилья, трудоустройства и другие. Государственная политика Российской Федерации реализуется через проектно-ориентированный подход. Поэтому новым территориям необходимо сформировать региональный правовой механизм и методический подход к реализации новых задач в социальной сфере.

*2. Регулирование.* Разработка и принятие нормативных актов, которые регулируют условия труда, защищают права потребителей, обеспечивают безопасность и т.д., чтобы обеспечить социальную справедливость и защиту интересов населения.

*3. Налоговая политика* для финансирования социальных программ и услуг: налоговые льготы для определенных групп населения, налоговые ставки, которые способствуют социальной справедливости, или налоговые сборы, направленные на финансирование конкретных социальных секторов. В новых регионах на переходный период до 2026 года, социальные выплаты гарантировано не ниже существующих.

*4. Государственное партнерство:* с некоммерческими организациями, общественными объединениями и частным сектором для совместной реализации социальных программ и услуг. Данное направление реализуется при взаимодействии государства и бизнеса для решения общественно значимых задач на взаимовыгодных условиях. Требуется выработка новых государственных механизмов, чтобы реализовывать партнерство государства и некоммерческих объединений в форме социального заказа.

*5. Информационные технологии:* электронное правительство, цифровые платформы и электронные услуги, способствуют повышению эффективности и доступности социальных программ и услуг.

В Российской Федерации информационные технологии представлены в формате:

– Электронное правительство (e-government): информационные технологии позволяющие правительству предоставлять услуги и информацию онлайн. Граждане могут



получать доступ к социальным программам и услугам через интернет, что упрощает их использование и уменьшает бюрократические процедуры. Например, можно подать заявление на получение социальных пособий или записаться на прием к врачу через электронную систему «Госуслуги».

– Цифровые платформы и приложения: разработка специализированных цифровых платформ и приложений помогает сделать социальные программы и услуги более доступными и удобными для пользователей. Например, существуют приложения для мониторинга здоровья, онлайн-курсы для образования, платформы для поиска работы и другие ресурсы, которые помогают улучшить качество жизни.

– Автоматизация и упрощение бизнес-процессов: информационные технологии позволяют автоматизировать и упростить бизнес-процессы, связанные с реализацией социальных программ и услуг. Например, использование электронных систем учета и отчетности позволяет ускорить процедуры, сократить бумажную работу и снизить вероятность ошибок.

– Аналитика данных: современные информационные технологии позволяют собирать и анализировать большие объемы данных, что помогает правительству принимать более обоснованные и основанные на фактах решения. Аналитика данных позволяет выявить тренды, прогнозировать потребности и оценивать эффективность социальных программ и услуг.

– Улучшенная связь с гражданами: информационные технологии предоставляют возможность более эффективного взаимодействия между правительством и гражданами. Электронные системы обратной связи, онлайн-консультации и социальные сети позволяют гражданам высказывать свои мнения, предлагать идеи и участвовать в процессе разработки социальных программ и услуг.

Все эти меры способствуют улучшению доступности, эффективности и качества социальных программ и услуг, а также повышают удовлетворенность и участие граждан в процессе их реализации.

*б. Социальное планирование и мониторинг:* реализуется через разработку стратегических планов и механизмов мониторинга для оценки эффективности государственных социальных политик и программ и внесения необходимых корректировок.

1. Социальное планирование – это процесс разработки стратегических планов и целей, которые направлены на улучшение социального благополучия населения. Оно включает следующие шаги:

– Определение приоритетных областей: правительство определяет ключевые области, которые требуют внимания и разработки социальных программ, основываясь на социальных проблемах, потребностях и приоритетах населения.

– Сбор и анализ данных: проводятся исследования и сбор данных для оценки текущего состояния и требований в выбранных областях, чтобы лучше понять проблемы, их причины и возможные решения.

– Установление целей и стратегий: определяются конкретные цели и стратегии, которые позволят достичь требуемых изменений в социальной сфере. Это может включать определение показателей результативности и временных рамок.

– Разработка планов действий: создаются детальные планы действий, которые определяют, как будут реализовываться стратегии и достигаться поставленные цели.

2. Мониторинг государственных политик – это процесс систематического сбора и анализа данных для оценки прогресса и результативности реализуемых социальных программ и политик. Он включает следующие шаги:

– Определение показателей и индикаторов: выбираются конкретные показатели и индикаторы, которые будут использоваться для измерения и оценки эффективности социальных программ. Это могут быть показатели, связанные с доступностью, качеством, удовлетворенностью потребителей и другими аспектами.

– Сбор данных: проводится сбор данных на основе выбранных показателей и индикаторов. Это может включать опросы, статистические данные, отчеты и другие источники информации.

– Анализ данных: собранные данные анализируются для оценки прогресса и достижения поставленных целей. Это позволяет правительству определить, насколько успешно реализуются социальные программы и политики, и внести корректировки при необходимости.

– Отчетность и обратная связь: результаты мониторинга представляются в виде отчетов, которые обеспечивают

прозрачность и отвечают на вопросы заинтересованных сторон. Обратная связь от населения и заинтересованных групп также учитывается при оценке эффективности.

– Корректировка и адаптация: информация, полученная в результате.

Важно отметить, что перечисленные инструменты часто используются в комбинации друг с другом, и их эффективность зависит от разработки соответствующих политических мер и их реализации в практике. Именно поэтому, в каждом регионе должны быть сформированы региональные системы инструментов реализации государственной политики в социальной сфере.

Становление социального государства в условиях новой реальности невозможно без всесторонней реализации аспектов человекоцентричности.

Подход, основанный на человекоцентричности, уделяет особое внимание потребностям, правам, достоинству и благополучию людей. Он признает, что каждый человек уникален и заслуживает уважения, заботы и равных возможностей. Вот несколько положений, характеризующих человекоцентричный подход:

1. Уважение к достоинству: предполагает признание и уважение достоинства каждого человека. Это означает отказ от дискриминации, стереотипов, принуждения или ущемления прав и свобод человека.

2. Центральность человека: ставит человека в центр внимания и уделяет приоритет его потребностям, интересам и благополучию. Все решения, политики и действия должны быть направлены на улучшение жизни людей.

3. Равные возможности: стремление обеспечить равные возможности для всех людей, независимо от их пола, возраста, расы, национальности, инвалидности или социального статуса. Это включает доступ к образованию, здравоохранению, труду, юстиции и другим сферам жизни.

4. Участие и сотрудничество: включает активное участие людей в процессе принятия решений, которые затрагивают их жизни. Она подразумевает сотрудничество с людьми, учет их мнений и взаимодействие в партнерстве.

5. Поддержка и эмпатия: предполагает предоставление поддержки и заботы о людях в их ежедневных потребностях и

сложностях. Он основан на эмпатии и понимании, а не на безразличии или равнодушии.

6. Устойчивое развитие: включает стремление к устойчивому развитию, которое удовлетворяет потребности текущего поколения, не нарушая возможности будущих поколений. Она учитывает экологическую, социальную и экономическую составляющие благополучия людей.

Человекоцентричность – это философия и подход, который направлен на создание справедливого и гармоничного общества, где каждый человек имеет равные возможности и права.

Человекоцентричность государственной политики в социальной сфере означает, что правительство и его политики придают первостепенное значение потребностям, интересам и благополучию людей. Она основывается на убеждении, что целью социальной политики должно быть улучшение качества жизни и благосостояния граждан.

Результаты опросов государственных и муниципальных служащих в отдельных регионах, показал, «что 73% опрошенных проявляют готовность оказать помощь гражданам и своим коллегам по разным вопросам даже за пределами своей компетенции» [1]. Кроме того, аспекты человекоцентричности близки в первую очередь специалистам, 30 – 40 лет со стажем службы 5 – 10 лет [1].

Федеральная налоговая служба в рамках государственной программы «Перспектива 2030 (Государство для людей)» приняла Декларацию человекоцентричности ФНС России.

Вот некоторые основные аспекты человекоцентричности государственной политики в социальной сфере, которые предстоит реализовывать на новых территориях РФ в рамках построения социального государства:

1. Учет потребностей и приоритетов граждан: Человекоцентричная политика учитывает мнение и потребности граждан, исходя из их реальных проблем и приоритетов. Она стремится создать и развивать социальные программы и услуги, которые решают конкретные проблемы, такие как доступность здравоохранения, образования, жилья, социальной защиты и других важных областей.

2. Участие граждан: Человекоцентричная политика активно включает граждан в процессы принятия решений и обратной связи. Правительство ставит ударение на прозрачность, открытость и

активное взаимодействие с гражданами, чтобы учесть их мнения и предложения при разработке и реализации социальных программ.

3. Справедливость и равенство: Человекоцентричная политика стремится к достижению социальной справедливости и равенства возможностей. Она учитывает различия в потребностях и уязвимости различных групп населения и направляет усилия на устранение неравенств и дискриминации, чтобы обеспечить равные возможности и доступ к социальным программам и услугам.

4. Качество и доступность: Человекоцентричная политика стремится обеспечить высокое качество предоставляемых социальных услуг и программ. Она уделяет внимание доступности, эффективности и результативности в достижении поставленных целей. Кроме того, она учитывает различные потребности и возможности граждан, чтобы гарантировать их равный доступ к социальным услугам.

5. Стремление к устойчивости: Человекоцентричная политика также ориентируется на устойчивое развитие, то есть на создание и поддержание социальных программ и услуг, способных преодолеть текущие и будущие вызовы. Она уделяет внимание долгосрочной устойчивости и улучшению качества жизни не только для текущих, но и для будущих поколений.

Человекоцентричность государственной политики в социальной сфере подразумевает, что правительство руководствуется интересами и благополучием граждан, создавая справедливую и эффективную систему социальной защиты и поддержки.

В качестве вывода можно отметить, что предстоит большая работа по формированию механизмов разработки и реализации государственной политики в социальной сфере новых территорий РФ; по формированию региональной системы инструментов реализации государственной политики в социальной сфере, а также всесторонней реализации аспектов человекоцентричности в государственной и муниципальной службе.

#### *Список использованных источников*

1. Новый вектор государственной службы. / Департамент организации управления и государственной гражданской службы администрации Губернатора Новосибирской области и Правительства Новосибирской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dou.nso.ru/news/1325>

## КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД ПРОЦЕССА ВОЗРОЖДЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ДНР

**ПОДГОРНЫЙ В.В.,**  
д-р экон. наук, доцент,  
профессор кафедры экономики предприятия  
ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика,  
Российская Федерация

В статье обобщён зарубежный и отечественный опыт развития промышленности, обоснована необходимость изменения традиционного подхода к возрождению промышленности ДНР, предложена методология организации устойчивого развития ДНР и сформирована его модель.

***Ключевые слова:** устойчивое развитие, управление предприятием, государственное управление, правовая регламентация развития, технология, воспроизводство потенциала, промышленное производство, модернизация, производственная политика, промышленная политика*

## INTEGRATED APPROACH TO THE DPR INDUSTRY REVIVAL PROCESS

**PODGORNY V.V.,**  
Doctor of Economics Sciences, Associate Professor,  
Professor of the Department of Enterprise Economics  
FSBEI HE «DONAMPA»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic,  
Russian Federation

The article summarizes the foreign and domestic experience of industrial development, justifies the need to change the traditional approach to the revival of the DPR industry, proposes a methodology for organizing the sustainable development of the DPR and forms its model.

***Keywords:** sustainable development, enterprise management, public administration, legal regulation of development, technology, reproduction of potential, industrial production, modernization, production policy, industrial policy*

*Постановка проблемы.* Боевые действия на территории Донецкой Народной Республики (ДНР), ведущиеся на протяжении

десяти лет, обусловили текущее деградационное состояние её экономики со всеми вытекающими из этого последствиями. Промышленность республики сегодня находится в крайне разбалансированном состоянии из-за разрыва хозяйственных связей, трудностей выхода на новые рынки сбыта, оттока трудовых ресурсов.

На фоне существующих неотложных проблем дают о себе знать и старые нерешённые в довоенный период проблемы. Структура промышленного производства в ДНР приобрела за годы нахождения в составе Украины очевидную сырьевую направленность. Произошло существенное ухудшение качества основных фондов – базовой основы развития экономики. Их износ достиг 50%. При сохранении физического объема основных фондов в условиях беспрецедентного сокращения инвестиций в основной капитал имело место их физическое и моральное старение, особенно активной части. Средний возраст оборудования в промышленности в настоящее время достигает четверти века.

Старение оборудования, с одной стороны, ведет к нарастанию числа и масштабов техногенных катастроф, с другой – к неизбежному снижению технологического уровня производства. Последние обновления были в конце 80-х годов прошлого столетия. Объёмы инвестиций в высокотехнологичный комплекс, представленный машиностроением и металлообработкой, за военный период катастрофически сократились. Как следствие – критически нестабильна материальная база промышленности, ощущается недостаток её финансирования, практически прекращены научно-исследовательские разработки и внедрение в промышленности новых технологий.

Некогда мощный промышленный потенциал ДНР в настоящее время уже не соответствует требованиям современного рынка по многим параметрам. Сегодня крайне необходима технико-технологическая модернизация промышленного комплекса республики.

Обозначенные проблемы и целый ряд других, не менее значимых проблем можно решить только одним путём – через возрождение промышленности ДНР, которое целесообразно спланировать и осуществить на основе комплексного подхода и систематизации этого процесса в процессе обеспечения устойчивого развития республики.

*Актуальность исследуемой темы.* Возрождение промышленности ДНР традиционно связывают с понятием «полюса роста», привнесённого в экономическую действительность, сложившуюся на постсоветском пространстве после распада Советского Союза, из западной либеральной экономической науки. В основе идеи полюсов роста, выдвинутой французским экономистом Ф. Перу, лежит представление о ведущей роли отраслевой экономики и, в первую очередь, лидирующих отраслей, создающих новые товары и услуги [1, с. 106-117]. Те центры и ареалы экономического пространства, где размещаются предприятия лидирующих отраслей, становятся полюсами притяжения факторов производства, поскольку обеспечивают наиболее эффективное их использование. Это приводит к концентрации предприятий и формированию полюсов экономического роста.

Подход к развитию промышленности на основе полюсов роста нашёл своё отражение в многочисленных работах российских исследователей, среди которых целесообразно выделить исследования Невьянцевой Л.С. [2, с. 293-303], Суворовой А.В. [3, с. 110-128], Нуримановой А.И. [4, с. 534-535], Тремеля Е.А. [5, с. 8-10], Соколовой Л.Г. [6, с. 49-56], Пироговой Л.В. [7, с. 127], Ленчука Е.Б. [8, с. 138-145] и др.

Вместе с тем, хозяйственная практика на постсоветском пространстве показывает, что такой подход невыгоден как для государства, так и для входящих в него территорий с расположенными на ней промышленными предприятиями, поскольку способствует дифференциации экономического пространства, усугублению депрессивного состояния территориальных образований, не охваченных влиянием полюсов роста. На преодоление неравномерности развития депрессивных территорий государство вынуждено тратить значительный объём финансовых ресурсов. Решения, направленные на сближение территориальных показателей за счёт перераспределения центром финансовых ресурсов в направлении от богатых территорий к бедным, могут обусловить их тотальное ухудшение, поскольку лишают стимулов к саморазвитию как первых, так и вторых.

Внутри самих территорий асимметрия развития способствует неравномерности распределения производительных сил и ресурсов. При этом активизируется и усиливается процесс урбанизации, обуславливая тем самым отток населения из сельской местности в



городскую среду, что, в свою очередь, отрицательно сказывается на развитии сельского хозяйства и сельских территорий в целом. Последнее имеет особое значение для экономики территорий, в ВРП которых значительную долю составляет продукция сельскохозяйственной отрасли.

Всё это актуализирует необходимость поиска нового подхода к организации процесса возрождения промышленности ДНР и проведения соответствующего исследования.

*Главная идея исследования* – обоснование комплексного системного подхода к организации процесса возрождения промышленности ДНР, реализация которого способствует выходу промышленности на траекторию устойчивого развития и создаёт необходимые предпосылки для воспроизводства экономических отношений на более высоком уровне.

*Объектом исследования* является процесс возрождения промышленности ДНР.

*Предмет исследования* – влияние комплексности, системности и устойчивого развития на особенности возрождения промышленности ДНР с учётом цивилизационной специфики территории.

*Цель исследования* – формирование подхода к организации процесса возрождения промышленности ДНР на основе критериев комплексности, системности и устойчивого развития.

Для достижения цели исследования были поставлены и решены следующие задачи:

1. Обобщён зарубежный и отечественный опыт развития промышленности.

2. Обоснована необходимость изменения существующего подхода к возрождению промышленности ДНР.

3. Обоснована структурная организация технологии возрождения промышленности и сформулирован комплекс первоочередных мер по обоснованию правовой регламентации устойчивого развития ДНР, модернизации технологии управления промышленным предприятием, технологии государственного управления, производственной политики предприятия и промышленной политики ДНР.

*Изложение основного материала исследования.* Мировая практика развития промышленности сконцентрирована на разработке и применении новых технологий, направленных на обустройство и совершенствование организации экономического

пространства, к которым, прежде всего, следует отнести инновационно-технологические центры, бизнес-инкубаторы, технопарки, индустриальные парки и промышленные кластеры. С помощью этих структур обеспечивается доступ хозяйствующих субъектов к новым технико-технологическим решениям, способствующих организации и внедрению желаемых изменений в промышленном производстве.

Мировой опыт формирования и организации функционирования кластерных структур сводится к выделению четырёх наиболее распространённых технологий кластеризации экономического пространства (табл. 1).

Как показывает практика, результаты функционирования данных кластерных моделей не способствуют повышению конкурентоспособности регионов и самих кластерных образований. Их невозможно вписать в географические рамки, поскольку кластерные модели представляют собой разновидность экономических систем и по этой причине могут территориально относиться к разным регионам. Это зачастую является одной из ключевых причин, по которой кластеры оказываются без государственной поддержки. Как следствие, без государственной помощи и содействия кластеры оказываются уязвимыми к изменениям глобальных политических, экономических и институциональных условий, что приводит к потере экономической и производственной гибкости.

*Таблица 1*

Особенности зарубежных кластерных моделей

Типовая кластерная модель	Характеристика модели	Достоинства	Недостатки
1	2	3	4
Северо-американская модель (Силиконовая долина)	Минимальное вмешательство государственных структур и активное взаимодействие научной и производственной деятельности.	Стимулирует конкуренцию и активизирует предпринимательскую активность. Позволяет выступать мелким и средним предприятиям на равных с крупными.	Отсутствие тесных взаимосвязей между производителями в кластере, что снижает его эффективность при росте нестабильности внешней среды.

Продолжение табл. 1

1	2	3	4
Японская модель	Ориентирована на формирование крупных технополисов, включающих в себя ряд объектов инновационной инфраструктуры. Развитие кластеров осуществляется на основе активной государственной поддержки и иностранных инвестиций.	Организация кластера предполагает наличие фирмы-лидера, обладающего мощным производственно-технологическим потенциалом, что способствует активной инновационной деятельности всех фирм, входящих в кластерную структуру.	Способствует самодостаточности и фирмы-лидера, тормозит научную деятельность всего кластерного образования, снижает эффект и значимость научно-технического прогресса.
Китайская модель	Характеризуется ориентацией бизнеса преимущественно на экспортную деятельность.	Ориентация на экспорт способствует притоку финансовых ресурсов для поддержки высокой инновационной активности.	Зависимость от внешних инвестиционных потоков повышает риски внедрения и разработки новых технологий.
Европейская модель	Активное сотрудничество государственных структур с частным бизнесом, модернизация производства и создание новых рабочих мест.	Активная кооперация производителей, использование потенциала дифференциации продукции обеспечивает высокую инновационную активность и быструю реакцию на новые потребительские запросы.	Кооперация обуславливает сокращение движущих сил инноваций и, как следствие, уменьшает конкурентное давление.

Аналогичные проблемы имеют место и в России, несмотря на то, что страна функционирует в условиях качественно иной экономической парадигмы, в основе которой лежит преимущественно сырьевая ориентация промышленности и экономики в целом. Особенности кластеризации экономики России состоят в характерной специфике территориального размещения производительных сил, сформировавшейся в советский период, отражающей результаты структурных сдвигов в рамках переходной экономики в ходе рыночных трансформаций. Широкое распространение в практике развития российской промышленности получили кластеры, индустриальные парки и технопарки [9, с. 130-137].

За последние годы в России сложилась тенденция к росту количества данных инновационных структур (рис. 1).

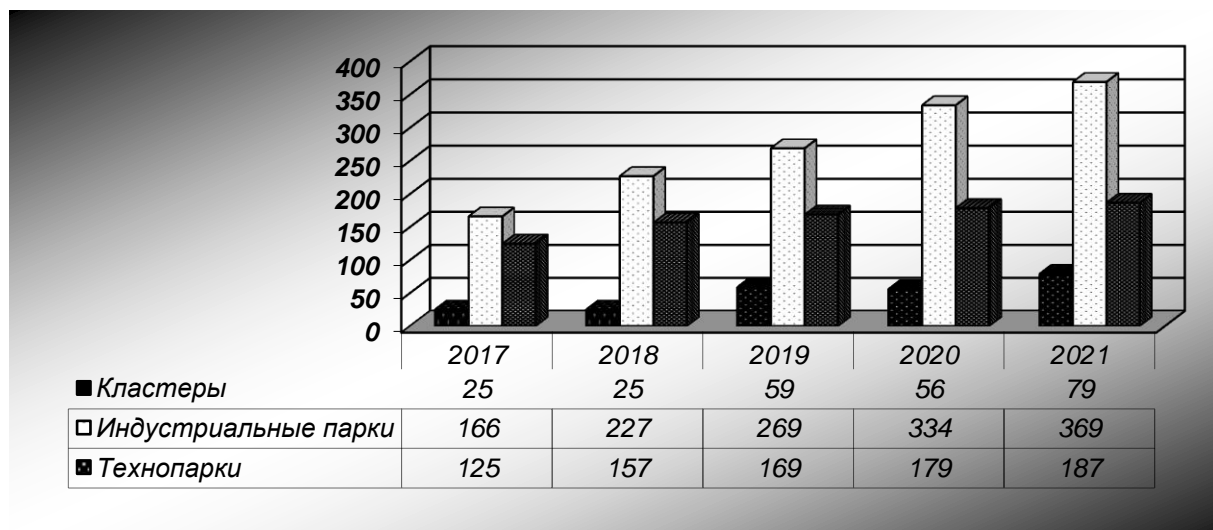


Рис. 1. Динамика изменения количества инновационных структур в России, ед.

Количество кластеров, индустриальных парков и технопарков России за период с 2017 по 2021 г.г. демонстрирует устойчивую тенденцию к росту. За этот период их количество выросло соответственно на 54 (316%), 203 (222%) и 62 (150%) единицы.

Однако, несмотря на оптимистические данные количественного роста, отражающего экстенсивный характер развития как кластерных моделей, так и промышленности России в целом, это не приносит желаемых результатов. Многочисленные проблемы не позволяют провести требуемые изменения и изменить сырьевую направленность деятельности промышленного комплекса

страны. Это, прежде всего, низкий уровень производительности труда, отсутствие масштабной модернизации всех отраслей промышленности, отсутствие крупных форм кооперации предприятий, недостаток финансирования промышленности, несовершенная научно-производственная база и недостаточно развитость научно-исследовательских организаций, недостаточная производственная база производства товаров и услуг для удовлетворения нужд населения, трудности получения кредитования для открытия новых производств и расширения действующих и т.д.

Аналогичные проблемы типичны и для промышленности ДНР. Положение усугубляется военным положением, в условиях которого промышленные предприятия не могут обеспечить не только активизацию своей инновационной деятельности, но и с трудом сводят концы с концами при прогрессирующем дефиците ресурсов и отсутствия возможности выхода на новые рынки сбыта своей продукции. Фактически республика сегодня поставлена перед необходимостью возрождения своей промышленности практически с нуля.

Результаты проведённого исследования показывают, что возрождение промышленности ДНР и её выход на траекторию устойчивого развития невозможно реализовать на основе существующих подходов. Возрождение промышленности представляет собой процесс её подъёма, вывода из депрессивного состояния, обусловленного последствиями ведения боевых действий, посредством принятия мер, направленных на обеспечение устойчивого развития. Процесс возрождения промышленности гармонично вписывается в логику функционирования модели экономической динамики как элемента комплексной модели динамики устойчивого развития, отражая фазы замедления, спада, застоя, стабилизации, оживления, подъёма и пика деловой активности цикла развития промышленности [10, с. 289-293].

Возрождение промышленности должно базироваться на управлении потенциалом промышленного предприятия, представляющее собой технологию управления, которая позволяет решить проблему устойчивого развития отдельного предприятия, повышения его эффективности, увеличению объёмов производства и реализации продукции. В совокупности промышленных предприятий это будет способствовать росту объёмов

промышленного производства, а значит, возрождению промышленности ДНР и её устойчивому развитию (рис. 2).

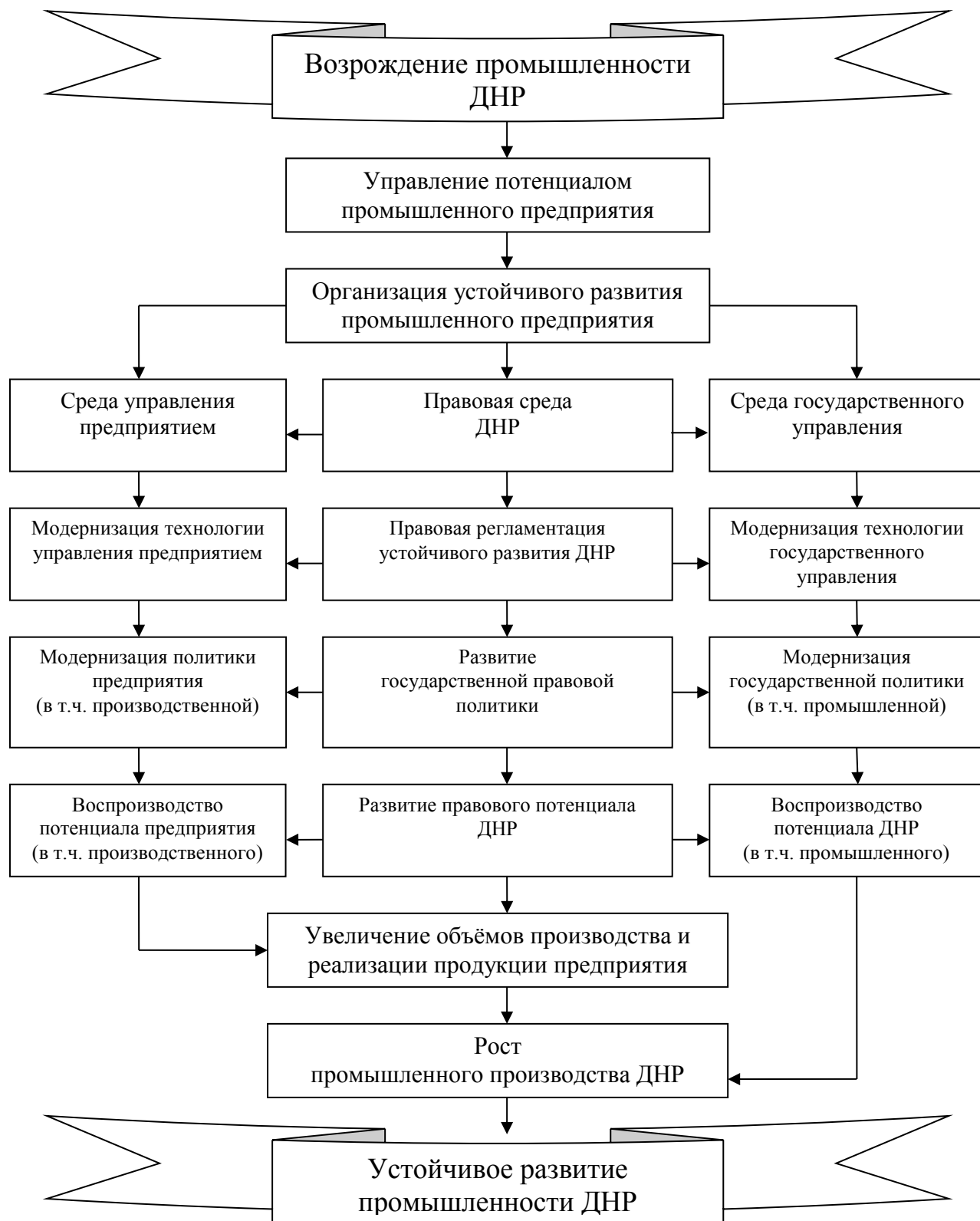


Рис. 2. Логическая схема организации процесса возрождения промышленности ДНР

Следовательно, организацию возрождения промышленности ДНР, которая направлена на совершенствование правовой среды, среды управления предприятием и среды государственного управления, целесообразно рассматривать, прежде всего, в контексте правовой регламентации устойчивого развития ДНР, модернизации технологии управления предприятием и модернизации государственного управления.

Правовая регламентация предполагает формирование фундамента будущих преобразований как на уровне отдельного предприятия, так и промышленности в целом.

Возрождение промышленности как составляющая процесса устойчивого развития обеспечивается государственными структурами на основании действующего законодательства. Возможность обеспечения устойчивого развития регламентируется на законодательном уровне в Конституции. В действующей Конституции ДНР содержится положение, провозглашающее запрет на официальную (государственную) идеологию: «Статья 9. Часть 3. Никакая религия и идеология не могут устанавливаться в качестве государственных или обязательных».

Это фактически означает запрет развития ДНР и обуславливает необходимость придания легитимности устойчивому развитию ДНР, что, в свою очередь, требует его регламентации в правовом поле. С этой целью целесообразно провести изменение статьи 9, интерпретировав её в следующей редакции: «Статья 9. Никакая религия не может устанавливаться в качестве государственной или обязательной».

В качестве официальной идеологии Донецкой Народной Республики установлен социальный детерминизм, в основе которого положены общечеловеческие идеалы, нормы и ценности, оправдавшие себя на протяжении человеческой истории, принятые человеческим обществом в качестве универсального критерия осуществления необратимого направленного изменения материальных и идеальных объектов, а также всего многообразия управленческих, организационных процессов, процессов государственного строительства, институциональных, политических, экономических и социальных процессов, протекающих в общественной жизни и определяющих устойчивое развитие Донецкой Народной Республики».

Легитимация устойчивого развития ДНР требует принятия первоочередных законов, которые определяют особенности формирования и реализации процесса устойчивого развития. В данном случае речь идёт о необходимости разработки и принятия Законов ДНР:

«Об официальной (государственной) идеологии», в котором урегулированы общественные отношения в части порядка правоприменения положений официальной идеологии республики в общественной жизни, определяющей убеждения людей, их мировоззрение и менталитет, характерный для представителей русской цивилизации;

«Об устойчивом развитии», в котором урегулированы общественные отношения, возникающие в процессе формирования нормативно-правового порядка обеспечения устойчивого развития республики, в частности, её экономики и промышленности;

«О стратегии развития», в котором урегулированы общественные отношения, возникающие в процессе формирования нормативно-правового порядка разработки и реализации стратегии развития, в том числе, её составляющих – стратегического планирования, стратегического управления, а также стратегических планов и программ.

Наличие данных законов обуславливает необходимость внесения соответствующих изменений в процесс организации устойчивого развития на уровне отдельного предприятия и промышленности в целом. С этой целью представляется целесообразным обоснование и разработка Министерством экономического развития ДНР модели, концепции, методики, технологии, план, программа и стратегия устойчивого развития ДНР. Аналогичные документы в виде методических рекомендаций, адаптированные к условиям функционирования промышленного предприятия должны быть предложены для внедрения всем хозяйствующим субъектам независимо от формы собственности. Это позволит синхронизировать цели и задачи по организации устойчивого развития и скоординировать действия государственных структур и промышленных предприятий в направлении возрождения и устойчивого развития промышленности ДНР.



Принятие указанных мер организационного характера требует внесение корректив в технологию управления и политику предприятия (в т.ч. производственную), а также в технологию государственного управления и государственную политику (в т.ч. промышленную). Политика, проводимая на уровне предприятия и государственная политика, реализуются в пяти направлениях (социальная, регуляторная, бюджетная, политика безопасности и экономическая политика) в соответствии со спецификой уровней, и по этой причине взаимодополняют и взаимообуславливают друг друга.

Реализация каждого из пяти направлений политики предприятия и государственной политики создаёт необходимые условия для успешной реализации производственной политики предприятия и государственной промышленной политики, что является необходимым условием возрождения промышленности ДНР и её устойчивого развития. В этой связи представляется целесообразным сформулировать соответствующий комплекс первоочередных мер в рамках реализации производственной политики предприятия и государственной промышленной политики.

Комплекс мер реализации государственной промышленной политики предполагает:

1. Обеспечение информацией о трудоустройстве. В условиях глобализации экономики, развития информационного типа общества, обеспечения наиболее оптимального соответствия специфике рынка труда, рынка, приоритетное значение приобретает направление инвестиций на поиск информации о доходах, свободных рабочих местах, просветительских и научно-просветительских услугах.

2. Профессиональная подготовка на производстве. Особую значимость для возрождения промышленности ДНР имеет разработка программ профессионального обучения и повышения квалификации. Такого рода программы должны привести к тому, чтобы рабочая сила наилучшим образом отвечала имеющимся рабочим местам.

3. Вложения в здоровье людей: профилактическая направленность деятельности системы охраны здоровья на формирование здорового способа жизни, введение гарантированного государством уровня бесплатной медицинской

помощи и её государственного стандарта, внедрение медицинского страхования как новой формы медико-социальных и экономических отношений в сфере охраны здоровья.

4. Воспроизводство населения. Реализация комплекса мер должна быть направлена на:

достижение высоких стандартов школьного воспитания, увеличение доли охвата детей дошкольными учреждениями, использование потенциальных источников дополнительных внебюджетных денежных средств, реализацию государственной политики относительно семьи, женщин, детей и молодёжи.

5. Сохранение человеческого капитала. Основное внимание должно быть направлено на: повышение профессионального статуса дипломов об образовании, полученных на территории ДНР, с целью оптимизации трудоустройства лиц, выехавших за пределы республики с целью получения работы, стимулирование спроса на наукоёмкую продукцию на внутреннем рынке, экспорта соответствующих услуг, совершенствование форм и систем оплаты труда научных работников.

6. Производительность труда: замена труда капиталом, интенсификация и эффективности труда в промышленности, усиление влияния на работника как фактора производства.

7. Инвестиции: проведение экспертизы инвестиционных проектов, создание в муниципальных образованиях благоприятных условий для развития инвестиционной деятельности, осуществляемой в форме капитальных вложений, представление органами местного самоуправления на конкурсной основе муниципальных гарантий по инвестиционным проектам, принятие мер по активизации инвестиционного климата в ДНР..

8. Новаторство и инновации: создание базы данных прикладных научных разработок инновационной направленности научных и высших учебных заведений республики и Российской Федерации и формирование на этой основе республиканского рынка инноваций и новаторских решений в промышленности, создание институциональной инфраструктуры (в т.ч. рынка инноваций) содействия внедрению инноваций, внедрение системы повышения квалификации управленцев и предпринимателей по управлению инновационной деятельностью.

9. Охрана окружающей среды: создание в ДНР единого реестра экологозависимых заболеваний, внедрение энерго- и

ресурсосберегающих технологий, проведение изменения структуры экономики ДНР, экологизации производственной деятельности на территории ДНР, разработка системы стимулирования хозяйственной деятельности в ДНР и установление рамок ответственности за их экологические результаты, введение в экономическую деятельность ДНР экологического управления, маркетинга и аудита.

10. Ценообразование: максимальное увеличение сбыта за счёт увеличения продаж в регионах Российской Федерации, внедрение практики следования за рыночными ценами, контроль над ценообразованием в естественных монополиях и базовых отраслях, мониторинг ценовых предпочтений потребителей, оптимизация ценообразования с использованием генетического алгоритма.

11. Предпринимательство как процесс создания нового, обладающего ценностью экономического блага, осуществляемый хозяйствующими субъектами, независимо от формы собственности: создание благоприятных экономических условий, государственное содействие развитию предпринимательства, создание благоприятных социальных условий, создание условий для нормативно-правового обеспечения предпринимательской деятельности и международного сотрудничества.

Комплекс мер реализации производственной политики на уровне промышленного предприятия предполагает совершенствование по следующим направлениям:

1. Производственный процесс: повышение уровня автоматизации производственных процессов, высокая квалификация персонала, качественное обслуживание и оперативный ремонт действующего оборудования, эффективное управление, мониторинг текущих процессов, усиление входного и выходного технологического контроля.

2. Логистика: увеличение объёма сбыта за счёт оптимизации структуры ассортимента, увеличение оборачиваемости товарных запасов, создание службы сервиса, совершенствование организации торгово-технологического процесса, совершенствование ценовой политики предприятия, проведение рекламно-информационных мероприятий.

3. Финансовое обеспечение производства: обеспечение роста доходов для возмещения текущих производственных затрат, создание благоприятных условий для накопления капитала, достаточного для финансирования расширенного воспроизводства, увеличение собственных финансовых ресурсов и их эффективное использование, обеспечение рационального использования ресурсов, своевременное выполнение обязательств перед поставщиками и потребителями (по оплате товарно-материальных ценностей) и работниками (по выплате заработной платы)

4. Рационализаторство и изобретательство: введение практики выплат авторского вознаграждения за изобретение, льготное налогообложение доходов изобретателей, поддержание регулярного порядка выплат по лицензионным договорам, снижение размеров патентных пошлин, присуждение почётных званий, выдача соответствующих удостоверений, грамот, медалей, присуждение специальных званий.

5. Охрана труда: регулярное проведение специальной оценки условий труда, проведение обучения и проверки знаний работников по охране труда, проведение обязательных медицинских осмотров, издание и распространение инструкций по охране труда.

6. Производственная программа: внедрение автоматических систем учёта результатов деятельности предприятия за прошедшие периоды для повышения качества соответствующего анализа, внедрение современных методов прогнозирования спроса и предложения, оптимизация номенклатуры и ассортимента в натуральном выражении, совершенствование методики разработки годовой производственной программы, повышение качества технико-технологического обоснования производственной программы.

7. Производственная инфраструктура: оптимизация количества вспомогательных структурных подразделений, поддержание баланса между количеством основных и вспомогательных подразделений, автоматизация складского хозяйства, автоматизация процессов в подразделениях производственной инфраструктуры, повышение качества и скорости планово-предупредительных ремонтов.

Реализация предложенных мероприятий на уровне производственной политики предприятия и государственной промышленной политики будет способствовать воспроизводству потенциала предприятия (в т.ч. производственного) и потенциала ДНР (в т.ч. промышленного) и обусловит тем самым увеличение объёмов производства и реализации продукции предприятия, а в масштабах экономики – рост промышленного производства, что является одним из ключевых результатов устойчивого развития ДНР.

*Выводы по выполненному исследованию.* Результаты проведённого исследования позволили сделать ряд выводов, суть которых сводится к следующему:

1. Обобщение зарубежного и отечественного опыта развития промышленности показало невозможность применения традиционных подходов на основе обеспечения точек роста и кластеризации экономического пространства.

2. Обоснована необходимость изменения существующего подхода к возрождению промышленности ДНР. Данную проблему в условиях ДНР целесообразно решать на основе применения комплексного системного подхода в контексте устойчивого развития промышленности.

3. Сформирована структурная организация технологии возрождения промышленности и сформулирован комплекс первоочередных мер по обоснованию правовой регламентации устойчивого развития ДНР, модернизации технологии управления промышленным предприятием, технологии государственного управления, производственной политики предприятия и промышленной политики ДНР.

*Направления дальнейших разработок в данном направлении.* Перспективным направлением исследований в данном направлении является разработка модели, концепции, методики и технологии управления предприятием и государственного управления.

#### *Список использованных источников*

1. Леонтьев А.И. Региональная проекция теории полюса роста: зарубежный и российский опыт / А.И. Леонтьев, Н.В. Новикова // Теоретическая и прикладная экономика. - 2020. - № 4. – С. 106-117.

2. Невьянцева Л.С. Концепции межрегиональных экономических взаимодействий и полюсов роста в формировании механизма реализации региональной инвестиционной политики: теоретические основания / Л.С. Невьянцева // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2022. – № 2. – С. 293-303.

3. Суворова А.В. Развитие полюсов роста в Российской Федерации: прямые и обратные эффекты / А.В. Суворова // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2019. – Том 12, № 6. – С. 110-128.

4. Нуриманова А.И. Основные приоритеты промышленной политики / А.И. Нуриманова // Молодой учёный. – 2022. – № 51 (446). – С. 534-535.

5. Тремиля Е.А. Основные проблемы и пути развития крупного промышленного производства в России / Е.А. Тремиля, О.Н. Валькович // Economics. Juvenis scientia. – 2018. – № 6. – С. 8-10.

6. Соколова Л.Г. Теоретические аспекты формирования промышленной политики России / Л.Г. Соколова // Проблемы социально-экономического развития Сибири. – 2019. – № 3 (37). – С. 49-56.

7. Пирогова Л.В. Промышленная политика регионов: содержание, стратегические приоритеты, инструментарий : дис. канд. экон. наук : спец.: 08.00.05 / Пирогова Лика Владимировна; ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет» – защита 14.05.21. – Воронеж, 2021. – 226 с.

8. Ленчук Е.Б. Формирование промышленной политики России в контексте задач новой индустриализации / Е.Б. Ленчук // Журнал НЭА. – 2018. – № 3 (39). – С. 138-145.

9. Кузнецова Н.В. Кластеризация экономики: зарубежный опыт и перспективы России / Н.В. Кузнецова, Н.А. Воробьёва // Экономика науки. – 2016. – Том 2, № 2. – С. 130-137.

10. Асриянц К.Г. Особенности экономических циклов в условиях глобальных технологических циклов / К.Г. Асриянц, А.К. Рамазанова, П.Н. Юсупова // Индустриальная экономика. – 2022. – Том 3, № 5. – С. 289-293

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

**УДК 005.332:27-31**

**DOI 10.5281/zenodo.8186707**

**ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ РУКОВОДИТЕЛЯ**

**ГЛАДЧЕНКО Т.Н.,**  
**канд. гос. упр.,**  
**доцент кафедры инновационного менеджмента и**  
**управления проектами**  
**ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»,**  
**Донецк, Донецкая Народная Республика,**  
**Российская Федерация**

В работе сформулированы основные формы выражения и развития эмоционального интеллекта руководителя-лидера. Принципы этики и морали, заповеданные Иисусом, актуальные для государственного управления.

***Ключевые слова:** руководитель-лидер, эмоциональный интеллект, эмоциональное лидерство*

**EMOTIONAL INTELLIGENCE OF THE MANAGER ON**

**GLADCHENKO T.N.,**  
**Candidate of Sciences in Public Administration,**  
**Associate Professor of the Department of Innovative**  
**Management and Project Management,**  
**FSBEI HE «DONAMPA»,**  
**Donetsk, Donetsk People's Republic,**  
**Russian Federation**

In the paper to formulate the main forms of expression and development of the emotional intelligence of a leader-leader. The principles of ethics and morality, commanded by Jesus, are relevant for public administration.

***Keywords:** leader-leader, emotional intelligence, emotional leadership*

*Актуальность и постановка проблемы.* Иисус Христос не формулировал конкретных принципов для государственных служащих, так как в его времена не было современной формы государственного управления. Однако, Иисус высказывал принципы морали и этики, которыми могут руководствоваться

современные руководители и государственные служащие. Наиболее актуальными являются формы выражения и развития эмоционального интеллекта, эмоционального лидерства.

*Анализ последних исследований и изданий по данной проблеме.* Среди ученых в области экономики, которые исследуют Иисуса Христа как руководителя-лидера, можно назвать нескольких известных авторов и лекторов. Один из них – Джон Коттер, профессор Гарвардской бизнес-школы, автор бестселлеров «Ведущие изменения» и «Эффективный руководитель». Он исследует концепцию эмоционального лидерства Иисуса Христа и рассматривает его подходы к командообразованию, мотивации и развитию лидерских качеств у последователей.

Далее, Роберт Уинстон Уильямс, профессор кафедры маркетинга университета Бейлора, который объясняет, как Иисус Христос исследовал потребности и желания своих последователей, применяя маркетинговые стратегии для проповеди своего послания.

Также можно упомянуть Джим Коллинза, автора книг «Стремительно вверх» и «Великая вещь: почему некоторые компании делают скачок...», который в своих исследованиях обращает внимание на этику и ценности Иисуса как лидера, а также его способность к созданию долговременного успеха.

В России есть несколько ученых, занимающихся исследованием феномена Иисуса Христа как лидера и руководителя. Вот некоторые из них:

1. Александр Филатов – доктор философских наук, профессор Московского государственного университета им. Ломоносова. Автор книги «Иисус Христос: лидер и руководитель».

2. Кирилл Прокопьев – доктор философских наук, профессор Уральского государственного университета. Автор книги «Лидерство Иисуса Христа и современные вызовы».

3. Сергей Пискунов – доктор философских наук, профессор Российского государственного гуманитарного университета. Автор книг «Лидерство в контексте религии: Иисус Христос и Мухаммед».

4. Павел Мухин – кандидат философских наук, доцент Уральского федерального университета. Автор статей и книг, посвященных лидерству Иисуса Христа в контексте современного менеджмента.



Это не полный список ученых, занимающихся данным направлением исследований в России, но они являются наиболее известными и авторитетными в этой области.

В целом, исследование лидерства Иисуса Христа в экономической сфере – это довольно распространенная практика, которая может быть полезной для руководителей и менеджеров всех уровней, желающих улучшить свои лидерские качества и достичь большего успеха в управлении.

*Цель статьи* – сформулировать основные формы выражения и развития эмоционального интеллекта руководителя-лидера на примере Иисуса Христа.

*Изложение основного материала исследования.*

Иисус Христос не формулировал конкретных принципов для государственных служащих, так как в его времена не было современной формы государственного управления. Однако, Иисус высказывал принципы морали и этики, которыми могут и должны руководствоваться руководители и государственные служащие, в том числе (рис.1):

1. Служение на благо людей. Иисус наставлял своих последователей служить ближним своим и помогать тем, кто нуждается в помощи. Практически главенствующий принцип государственного служащего

2. Справедливость. Иисус учил принципу справедливости и равенства перед Богом и людьми, что может применяться и в государственной деятельности.

3. Честность. Иисус наставлял своих учеников быть честными и правдивыми во всех своих делах, что является важным качеством для государственных деятелей.

4. Практика прощения и милосердия. Иисус учил прощать и помогать тем, кто ошибся, что может применяться и в государственной сфере.

5. Стремление к миру и согласию. Иисус наставлял своих учеников к стремлению к миру и согласию с ближними людьми, что является важным аспектом государственной деятельности.

6. Радость и благодарность. Иисус наставлял своих учеников к благодарности и радости за все блага, которые им предоставлены, что может способствовать высокому уровню жизни граждан в результате эффективной государственной деятельности.

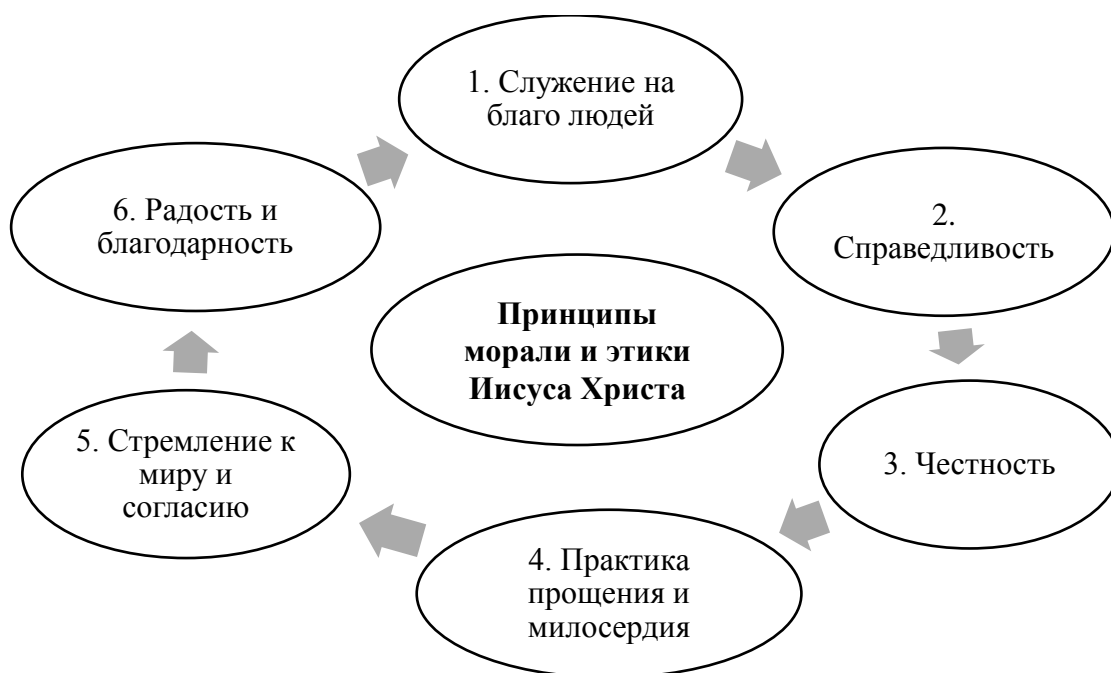


Рис. 1. Принципы морали и этики Иисуса Христа

Иисус Христос использовал в своей коммуникации множество стратегий, однако главным его принципом было наставление «Итак во всем, как хотите, чтобы с вами поступали люди, так поступайте и вы с ними, ибо в этом закон и пророки» (Мф. 7:12) [1, с. 1019]. Применительно к руководителю-лидеру, это может выражаться следующим образом:

1. Уважение к собеседнику и поиск общего языка. Иисус всегда относился к своим собеседникам с уважением, даже если они были неприятны или отстаивали свои противоположные точки зрения. Он старался найти общее понимание, чтобы добиться взаимопонимания и конструктивной беседы.

2. Четкость в высказываниях. Иисус Христос во время своих проповедей всегда говорил четко и ясно, не оставляя места для двусмысленности. В переговорах это означает, что важно быть точным и конкретным в своих требованиях и высказываниях.

3. Использование метафор и аналогий. Иисус часто использовал множество метафор и аналогий, чтобы подчеркнуть свои идеи и убедить людей в их правильности. Эта стратегия может быть полезной в переговорах, чтобы проиллюстрировать свою точку зрения и сделать ее более понятной для собеседников.

4. Открытость к новым идеям и изменениям. Иисус Христос всегда был открыт к новым идеям и изменениям. Он не заикливался на своих собственных взглядах и всегда был готов

рассмотреть альтернативы. Эта стратегия может быть полезной в работе государственного служащего, чтобы позволить собеседникам высказывать свои идеи и искать компромиссное решение, а также реализовывать принцип win-win-win (выигрываешь ты – выигрываю я – выигрывают они).

5. Использование эмоций. Иисус Христос использовал множество эмоций в своих проповедях и общении. Он умел поднять настроение людям и вызвать настоящее чувство вдохновения. В коммуникациях использование эмоций может помочь установить позитивный настрой и найти общие идеи.

В Библии нет точных упоминаний об эмоциональном интеллекте Иисуса Христа, так как этот термин является более современным и научным понятием. Однако, многие события и проявления характера Иисуса показывают, что он обладал высокой эмоциональной интеллектуальностью, которая проявлялась в мудрости, любви, сострадании, терпении, и способности к эмоциональной регуляции.

Вот несколько цитат из Библии, которые могут свидетельствовать об эмоциональном интеллекте Иисуса Христа:

1. «Но Иисус, зная Сам в Себе, что ученики Его ропщут на то, сказал им: это ли соблазняет вас?» (Иоанна 6:61) [1, С. 1137].

2. «Иисус, взглянул на него, и полюбил его и сказал ему: одного тебе недостает: пойди, все, что имеешь, продай и раздай нищим, и будешь иметь сокровище на небесах; и приходи, последуй за Мной взяв крест». (Марка 10:21) [1, С. 1069].

3. «Говорили же это, искушая Его, чтобы найти что-нибудь к обвинению Его. Но Иисус, наклонившись низко, писал перстом на земле, не обращая на них внимания. Когда же продолжали спрашивать Его, Он восклонившись, сказал им: кто из вас без греха, первым брось на нее камень». (Иоанна 8:6-7) [1, С. 1139].

4. «И, возрев на них с гневом, скорбя об ожесточении сердец их, говорит тому человеку: протяни руку твою. Он протянул, и стала рука его здорова, как другая» (Марка 3:5) [1, С. 1057].

5. «...пойдите, научитесь, что значит: «милости хочу, а не жертвы»?» (Матфея 9:13) [1, С. 1021].

Эти цитаты открывают образ лидера, у которого выражены высокая степень эмоционального понимания, чуткости к чувствам

и потребностям других, умение контролировать свои эмоции и использовать их для мудрого общения и принятия решений.

Не возникает сомнений, что Иисус Христос – идеальный руководитель-лидер, в подтверждение этому можно привести следующие цитаты:

1. «На это Иисус сказал: истинно, истинно говорю вам: Сын ничего не может творить Сам от Себя, если не увидит Отца творящего: ибо, что творит Он, то и Сын творит также» (Иоанна 5:19) [1, С. 1134].

2. «...и кто хочет быть первым между вами, да будет всем рабом. Ибо и Сын Человеческий не для того пришел, чтобы Ему служили, но чтобы послужить и отдать душу Свою для искупления многих» (Марк 10:44-45) [1, С. 1070].

3. «Опять говорил Иисус к народу и сказал им: Я свет миру; кто последует за Мною, тот не будет ходить во тьме, но будет иметь свет жизни» (Иоанна 8:12) [1, С. 1140].

4. «Иисус сказал ему: Я есмь путь и истина и жизнь; никто не приходит к Отцу, как только через Меня» (Иоанна 14:6) [1, С. 1150].

5. «Я есмь пастырь добрый: пастырь добрый полагает жизнь свою за овец» (Иоанна 10:11) [1, С. 1143].

Эти цитаты показывают, что Иисус Христос был идеальным лидером, который был целиком посвящен Богу и своим последователям, и который представлял путь к жизни и благодати Бога.

Не менее актуальными можно считать управленческие стратегии Иисуса Христа, которые имеют не только религиозное значение, но и могут быть использованы как принципы лидерства и управления. Ниже приведены некоторые примеры управленческих стратегий Иисуса Христа (табл. 1).

Эти управленческие принципы Иисуса Христа могут быть полезными для руководителей, которые стремятся развивать личность своей команды, добиваться результатов и создавать гармоничные условия для работы в коллективе.

Этические принципы и лидерские качества Иисуса Христа, такие как мудрость, сострадание, справедливость, честность, терпение и милосердие, вдохновляют многих людей по всему миру.

## Управленческие стратегии Иисуса Христа

Управленческая стратегия	Описание
1. Командное лидерство	Иисус был лидером группы апостолов и управлял ими эффективно. Он не только давал указания, но и демонстрировал приемлемый образ жизни и примеры поведения, которыми его подражали апостолы
2. Развитие личности в команде	Иисус уделял большое внимание развитию каждого из своих последователей, помогая им раскрывать их потенциал и осознавать свои сильные стороны. Он наставлял их и укреплял их веру, что позволило им стать лучшими лидерами в будущем
3. Работа с разнообразием	Иисус сталкивался с людьми из разных сфер жизни и социальных кругов, и он умел находить общий язык и убеждать людей, используя принципы любви и милосердия. Эта стратегия может быть полезной в работе с разнообразными группами людей в бизнесе и общественной жизни
4. Управление ресурсами	Иисус умел эффективно использовать имеющиеся ресурсы, будь то время или финансы, чтобы достичь конкретных целей. Он также учил своих апостолов экономить ресурсы и использовать их для блага всех
5. Стратегия взаимодействия	Иисус был хорошо продумавшем свои стратегии взаимодействия с окружающими людьми. Он использовал различные методы, такие как притчи или примеры из жизни, чтобы лучше понять своих последователей и найти социальный и психологический подход к каждому

Иисус умел управлять людьми из разных социальных групп, понимал их потребности и мотивы и использовал различные методы обучения, такие как притчи и примеры из жизни, чтобы

помочь людям лучше понимать его учение. Он также был открыт к общению и умел слушать своих последователей, их идеи и мнения.

Иисус Христос уделял большое внимание развитию личности каждого своего последователя и помогал им раскрыть свой потенциал и стать лучшими версиями самих себя. Он был примером для своих последователей и вдохновлял их на поступки, которые являлись не только благими, но и мудрыми.

ОН также был способен эффективно работать с ресурсами, используя их в наилучшем интересе людей. Он укреплял своих последователей верой и доверием и учил их экономить ресурсы и использовать их для хороших дел.

Все эти качества делают Иисуса идеальным руководителем-лидером, который мог бы вдохновить и мотивировать свою команду на достижение высоких результатов и справедливых целей.

Некоторые примеры лидерских качеств Иисуса Христа:

1. Мудрость. Иисус обладал невероятной мудростью, которая проявлялась в его способности понимать сложные ситуации и находить решения, которые были наилучшими для всех людей, вовлеченных в эти ситуации.

2. Сострадание. Иисус был известен своим глубоким состраданием к людям. Он часто служил и помогал больным, умирающим и нуждающимся.

3. Справедливость. Иисус был твердо убежден в справедливости и не допускал насилия или несправедливости в своих учениях. Он также был известен тем, что ратовал за равенство всех людей, что отражалось в его общении со всеми представителями общества.

4. Честность. Иисус всегда говорил правду и никогда не скрывал своего мнения или истинной реальности.

5. Терпение. Иисус был терпеливым лидером, который не терял спокойствия в трудных ситуациях. Он также умел подождать, когда люди самостоятельно приходили к пониманию истины.

6. Милосердие. Иисус был известен своим милосердием и проявлял его в своих поступках. Он прощал людям и умел видеть добро во всех людях.

7. Обучаемость. Иисус умел учиться и прислушиваться к своим последователям и использовал их вклад в свою лидерскую работу.

Эти лидерские качества Иисуса Христа оставляют глубокое впечатление на всех, кто изучает его жизнь и учение, и могут служить примером для руководителей-лидеров по всему миру.

*Выводы.* Руководитель должен помнить, что создан по образу и подобию Божию. Ему нужно учиться у Создателя быть субъектным: решительным, самостоятельным, с определенными, четкими и свободными своими намерениями. Такой человек: хочет, планирует, делает, анализирует, радуется тому, что сделал. Как в книге Бытия 1: 31, «И увидел Бог всё, что Он создал, и вот, хорошо весьма». [1, С. 6]. Сделанному радуется и отдыхает. Человек работает для человека, чтобы оставаться Человеком.

#### *Список использованных источников*

1. Библия. Книги Священного Писания Ветхого и Нового Завета, Издательский совет УПЦ МП, К., 2013г., 1371с.

**УДК 323.3:329.78**

**DOI 10.5281/zenodo.8191647**

## **РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ИВАНИНА Е.А.,**  
канд. экон. наук, доцент ,  
доцент кафедры теории управления и  
государственного администрирования;

**САМОХИН С.С.,**  
аспирант кафедры теории управления и  
государственного администрирования;  
**ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»,**  
Донецк, Донецкая Народная Республика,  
Российская Федерация

В статье рассмотрены стратегии развития государственной молодёжной политики Донецкой Народной Республики.

*Ключевые слова:* молодёжная политика, Донецкая Народная Республика, политическая жизнь

# DEVELOPMENT OF A STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF THE STATE YOUTH POLICY OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

**IVANINA E.A.,**

**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Management  
Theory and Public Administration;**

**SAMOKHIN S.S.,**

**postgraduate student of the Department of  
Management Theory and Public Administration  
FSBEI HE «DONAMPA»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic,  
Russian Federation**

The article considers the development strategies of the state youth policy of the Donetsk People's Republic.

**Keywords:** *youth policy, Donetsk People's Republic, political life*

*Актуальность.* Процесс социализации сегодняшнего поколения молодежи пришелся на период проведения специальной военной операции.

В настоящее время проблемы молодежи стоят достаточно остро. Отсюда основные процессы, происходящие в молодежной среде, характеризуются следующими тенденциями:

- отсутствие сформированного мировоззрения, основанного на позитивных ценностях инноваций, нравственности, правосознания, а также востребованных развитых компетенций, позволяющих адаптироваться к изменению условий жизнедеятельности и преобразовывать мир к лучшему;

- снижение общего уровня здоровья молодого поколения, отсутствие сформированной культуры здорового образа жизни, распространение вредных привычек;

- недостаточный профессионализм и функциональная несостоятельность кадрового состава сферы молодежной политики неизбежно становятся причиной нарастания деструктивных тенденций в молодежной среде;

- отсутствие инфраструктуры для реализации государственной молодежной политики;

- неравные возможности реализации молодежной политики в городах и районах Донецкой Народной Республики.



В то же время актуальность Стратегии обусловлена наличием ряда положительных факторов:

- молодежь является носителем инновационного потенциала;
- увеличивается самостоятельность и ответственность молодежи, ее мобильность и восприимчивость к новому;
- в среде молодежи растет престижность качественного образования и профессиональной подготовки; меняется отношение к образованию – формально-статусное уступает место практическому использованию полученных знаний как основы личного и профессионального успеха и будущего благополучия;
- молодежь активно ищет пути интеграции в мировое сообщество, наблюдается активизация молодёжи в информационных, экономических и гуманитарных процессах.

Стратегия государственной молодежной политики Донецкой Народной Республики определяет содержательные основы молодежной политики, механизм взаимодействия органов исполнительной власти, местного самоуправления и общественных молодёжных объединений и организаций, систему реализации приоритетных направлений молодежной политики, включающих задачи, направленные на обеспечение полноценной и эффективной работы с молодёжью. Ориентиром деятельности должно стать увеличение количества молодых людей, идентифицирующих себя со страной, имеющих сформированное целостное мировоззрение, которое включает гражданское участие, ценности патриотизма, семьи, нравственности, правосознания, здорового образа жизни, экологии и инноваций, а также обладающих следующим набором востребованных компетенций:

- креативное (творческое) мышление, способность генерировать инновации;
- коммерциализация идей, наличие предпринимательских умений;
- проектное мышление, умение управлять проектами;
- коммуникативные навыки, умение работать с информацией;
- жизненная навигация, выстраивание профессиональных и жизненных траекторий;
- навыки родительства и семейного поведения.

В этих условиях молодежная политика должна обеспечить переход от преимущественно количественных целей и задач (рост охвата, рост включенности, обеспечение доступности и т. п.) к

качественным: рост величины человеческого капитала молодежи, повышение продуктивности молодежи как социального субъекта, координация и объединение ресурсов ведомств, направленных на развитие молодежи, формирование системы институтов и создание современной инфраструктуры государственной молодежной политики (рис. 1).

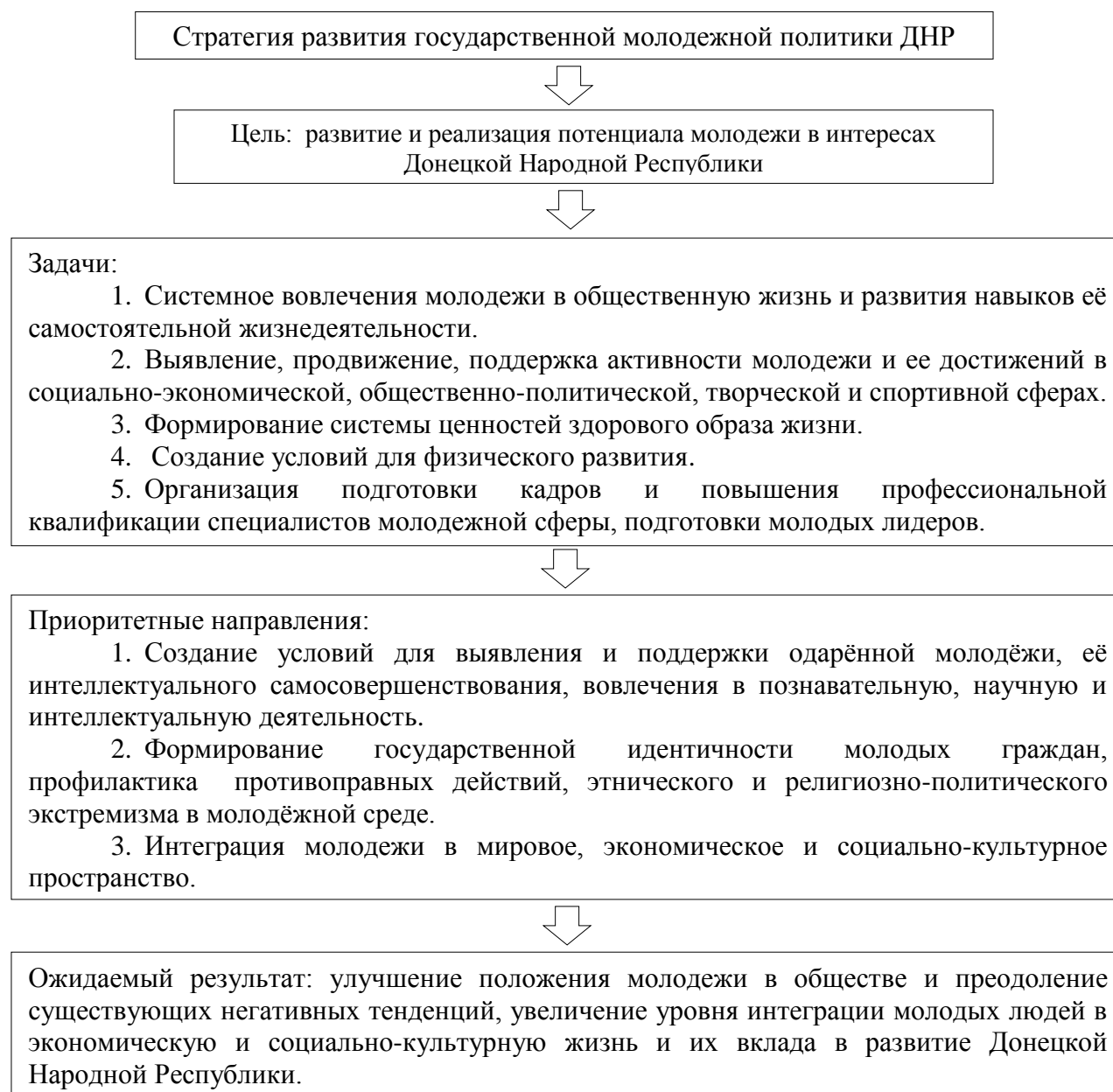


Рис. 1. Стратегия развития молодежи Донецкой Народной Республики

Стратегия служит основой для организации деятельности органов исполнительной власти, местного самоуправления и общественных молодёжных объединений и организаций, при

решении вопросов, связанных с молодежью и реализацией государственной молодежной политики в Республике. Государственная молодежная политика призвана объединить государственные и негосударственные ресурсы, что предполагает межведомственный характер взаимодействия в целях:

- системного вовлечения молодежи в общественную жизнь и развития навыков её самостоятельной жизнедеятельности, применения созданных возможностей личностного и общественного развития молодых граждан Донецкой Народной Республики, что позволит им в полной мере реализовать свой потенциал, укрепит его уверенность в своих силах и своем будущем;

- выявления, продвижения, поддержки активности молодежи и ее достижений в социально-экономической, общественно-политической, творческой и спортивной сферах, что даст возможность молодым людям проявить себя, реализовать свой потенциал;

- формирование системы ценностей здорового образа жизни, создание условий для физического развития, повышения культуры безопасности жизнедеятельности молодежи;

- координация и развитие системы отношений молодых людей с участниками рынка труда, стимулирующей развитие общественно-полезной деятельности молодежи;

- социализация молодежи, нуждающейся в особой защите государства;

- создание условий, направленных на развитие студенческого самоуправления и студенческих общественных организаций;

- организация подготовки кадров и повышения профессиональной квалификации специалистов молодежной сферы, подготовки молодых лидеров;

- вовлечение молодежи в систему международных молодежных обменов с целью изучения и участия в реализации международных проектов и программ, налаживание прямых партнерских отношений между молодежными организациями стран ближнего и дальнего зарубежья (участие в международных мероприятиях).

Настоящая стратегия определяет важнейшей задачей формирование у молодежи чувства безусловной ответственности за себя и близких, Республику и мир. При этом полагается, что

государственная молодежная политика должна быть нацелена на создание условий необходимых молодежи для выполнения ее социальной роли. Главенствующим должен стать принцип реализации задач государственной молодежной политики силами самой молодежи «молодые – молодым» в максимально возможной степени.

Государственная молодежная политика разрабатывается и реализуется в Донецкой Народной Республике с учетом социально-экономического развития Республики на основе следующих принципов:

- гуманистический, демократический и правовой характер вне каких-либо религиозных и политических предпочтений;
- привлечение молодых граждан к непосредственному участию в формировании и реализации государственной молодежной политики;
- преемственность и совершенствование мер по формированию и реализации государственной молодежной политики в Донецкой Народной Республике;
- приоритетность реализации молодёжных проектов и инициатив, направленных на решение актуальных проблем молодежи;
- взаимодействие органов государственной власти, органов местного самоуправления, общественных объединений и представителей бизнеса;
- информационная открытость.

Стратегия рассматривает приоритетные направления в качестве системообразующих для государственной молодежной политики в Донецкой Народной Республике, работа по которым обеспечит создание условий для успешной социализации и эффективной самореализации молодежи, а также возможности для самостоятельного и эффективного решения молодыми людьми возникающих проблем. Такой подход будет способствовать взаимосвязанному улучшению качества жизни молодого поколения и развитию Донецкой Народной Республики.

Проекты, направленные на реализацию приоритетных направлений, будут обращены к молодежи Донецкой Народной Республики, откроют возможности для равного участия в них всех молодых людей независимо от национальности, профессии, места жительства и социального статуса, предоставят молодежи

возможность участия в становлении и развитии Донецкой Народной Республики.

Учитывая тенденции социально-экономического и общественно-политического развития Донецкой Народной Республики, государственная молодежная политика Донецкой Народной Республики будет реализована по следующим приоритетным направлениям:

- создание условий для выявления и поддержки одарённой молодёжи, её интеллектуального самосовершенствования, вовлечения в познавательную, научную и интеллектуальную деятельность;

- выявление и поддержку талантливой молодежи, создание условий для реализации творческого потенциала молодёжи;

- пропаганда и формирование здорового образа жизни, популяризация культуры безопасности, профилактика негативных явлений в молодёжной среде;

- социализация молодежи, нуждающейся в особой защите государства;

- содействие в профессиональной ориентации и трудовой занятости молодёжи;

- популяризация, поддержка и развитие волонтерской деятельности молодёжи;

- формирование государственной идентичности молодых граждан, профилактика противоправных действий, этнического и религиозно-политического экстремизма в молодёжной среде;

- интеграция молодежи в мировое экономическое и социально-культурное пространство, развитие международного молодёжного сотрудничества.

Практическая реализация названных приоритетных направлений предполагает системное решение поставленных задач посредством осуществления молодёжных проектов.

Для достижения целей и решения задач, определяемых Стратегией, требуется создание организационно-правовых и материально-финансовых условий.

Для реализации Стратегии необходимо формирование кадрового потенциала государственной молодежной политики и негосударственных организаций, что предполагает:

– разработку тарифно-квалификационных требований к специалистам, работающим в сфере государственной молодежной политики, создание условий для её внедрения;

– совершенствование системы подготовки кадров в сфере государственной молодежной политики.

Стратегия рассчитана на период с 2022 по 2024 гг. и не имеет строгой разбивки на этапы. Эффективность формирования приоритетных направлений определена механизмом реализации проектов и мероприятий в сфере молодёжной политики, охватывающих все вышеуказанные цели, задачи и принципы настоящей Стратегии.

Финансирование мероприятий по реализации Стратегии будет осуществляться за счёт средств республиканского и местного бюджетов, а также других источников, не запрещённых законодательством Донецкой Народной Республики.

Для достижения целей настоящей Стратегии требуется внедрение механизмов прямого взаимодействия с молодёжью, обеспечивающих высокую результативность и оперативность в управлении процессами, проистекающими в молодёжной среде.

Стратегия государственной молодежной политики Донецкой Народной Республики реализуется в рамках проектного подхода.

В этой связи приоритетными направлениями настоящей Стратегии предусмотрены проекты, которые будут реализованы на республиканском и городском/районном уровнях. В рамках проектов на республиканском уровне поддерживаются мероприятия, ориентированные на всю молодёжь Донецкой Народной Республики, в том числе массовые форумы, слёты, конкурсы, молодёжные акции. В рамках проектов на городском/районном уровнях будут созданы условия для решения задач в сфере молодёжной политики на территории конкретного города/района Донецкой Народной Республики. Предметом конкурсного отбора станут проекты и мероприятия, направленные на решение одной или нескольких задач, определяемых Стратегией и соответствующими приоритетными направлениями.

Министерство молодёжи, спорта и туризма Донецкой Народной Республики разрабатывает комплекс мероприятий по реализации Стратегии, направляет его на межведомственное согласование и утверждает его. Координацию деятельности органов исполнительной власти и органов местного самоуправления Донецкой Народной Республики, молодёжных

общественных организаций и объединений, заинтересованных в развитии потенциала молодёжи и его реализации, в рамках реализации Стратегии осуществляет Министерство молодёжи, спорта и туризма Донецкой Народной Республики (рис. 2).

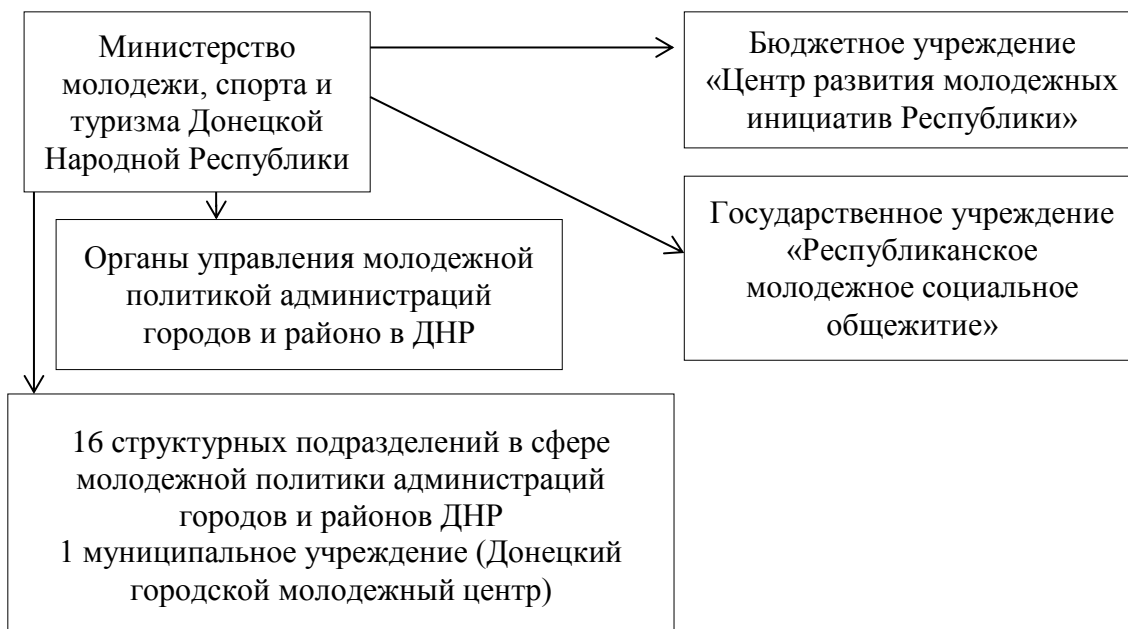


Рис. 2. Институциональные органы, реализующие стратегию

Ожидаемыми результатами реализации Стратегии должны стать улучшение положения молодежи в обществе и преодоление существующих негативных тенденций, увеличение уровня интеграции молодых людей в экономическую и социально-культурную жизнь и их вклада в развитие Донецкой Народной Республики.

К ожидаемым результатам улучшения положения молодежи относятся повышение уровня здоровья и качества образовательных услуг, доходов молодых людей в сравнении с предыдущим периодом и доходами взрослого населения.

Результатом вклада молодежи в социально-экономическое, общественное и социокультурное развитие Донецкой Народной Республики являются:

- формирование конкурентоспособного в экономической, социальной, культурной областях и обладающего набором востребованных компетенций молодого поколения Донецкой Народной Республики;

- сокращение числа молодых людей, имеющих крайне низкий уровень доходов и живущих ниже прожиточного минимума;

- сокращение уровня безработицы в молодежной среде;
- снижение уровня правонарушений среди молодежи;
- развитие и поддержка самоорганизации и самоуправления молодежи;
- организация и развитие в Донецкой Народной Республике специальной молодежной инфраструктуры с участием самих молодых граждан.

В качестве основного критерия оценки эффективности государственной молодежной политики будет рассматриваться влияние предпринимаемых мер, направленных на улучшение положения молодежи в обществе, на динамику и качество ее общественной и социально-экономической активности. Поскольку стратегия носит комплексный характер, предполагается разработка системы критериев и показателей, позволяющих сопоставить качественное улучшение положения молодежи с общими показателями развития ситуации в Донецкой Народной Республике. Источником исходной информации станут данные мониторингов положения молодежи в Донецкой Народной Республике, качественных оценок роли и места государственной молодежной политики в улучшении этого положения, предоставляемых всеми ее адресатами и участниками.

#### *Список использованных источников*

1. Государственная молодежная политика в Российской Федерации: нормативно-правовой аспект [Текст]: учебно-методическое пособие / Л.Л. Юркина, А.А. Ереева. Под ред. О.Н. Алексеевой. – Омск: Издательство ИП Рыбникова А.В. – 2018. – 120с.
2. Смирнов, А.С. Государственная молодежная политика в современных условиях.// ЭКО. – 2014. – № 5. – С. 23-25.
3. Камалдинова, Э. И. Молодежь как объект и субъект социальной деятельности [текст]. Педагогика. 2012.
4. Григорьев, С.И., Гусякова, Л.Г., Гусова, С.А. Социальная работа с молодежью. [текст] Учебник для студентов вузов. М., 2006.
5. Запесоцкий, А.С. Молодежь в современном мире: проблемы индивидуализации и социально-культурной интеграции [Текст]. / А.С. Запесоцкий. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – СПб: ИГУП, 2008. – 350 с.



## **СОЗДАНИЕ ПРОЕКТА «ГОСУДАРСТВЕННАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОХРАНОЙ ТРУДА»**

**САВЕЛЬЕВА О.А.,**  
канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры управления бизнесом и  
персоналом;

**ШТАГЕР О.А.,**  
ст. преподаватель кафедры управления  
бизнесом и персоналом  
ФГБОУ ВО «ДОННТУ»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика,  
Российская Федерация

В современных условиях происходит модернизация уже существующих структур и формирование новых функций в системе государственного управления. В качестве приоритетного направления в статье предложено разработать государственную информационную систему управления охраной труда.

***Ключевые слова:** государственное управление, охрана труда, проект, информационная система, цифровизация, электронное взаимодействие*

## **CREATION OF THE PROJECT «STATE INFORMATION SYSTEM OF LABOR SAFETY MANAGEMENT»**

**SAVELYEVA O.A.,**  
candidate of economics, associate professor,  
associate professor of the department of business  
and personnel management;

**SHTAGER O.A.,**  
senior lecturer of the department of business and  
personnel management  
FSBEI HE «DONNTU»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic,  
Russian Federation

In modern conditions, there is a modernization of existing structures and the formation of new functions in the system of public administration. As a priority direction in the article, it is proposed to develop a state information system for labor protection management.

***Keywords:** public administration, labor protection, project, information system, digitalization, electronic interaction*

*Постановка задачи.* Охрана труда в современном мире имеет огромное значение в связи с интенсивным развитием уже существующих и появлением новых сфер деятельности. В современных условиях возникает необходимость в активной реализации процессов цифровой трансформации, что позволит повысить качество и эффективность документооборота на основе высокотехнологичных решений, упрощение, облегчение и создание комфортных условий для электронного взаимодействия между государственными органами власти и/или хозяйствующими субъектами, работником и остальными участниками рынка.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Наиболее знаковые труды в области управления охраной труда изданы А.Б. Бедеровой [1], М.В. Дулясовой [2], А.Ф. Елиным [3] и многими другими отечественными деятелями науки. Значительный вклад в исследование и становление систем управления охраной труда внесли также зарубежные авторы: Р. Калимо [4], М. Муртонен [4] и многие другие.

*Актуальность.* На государственном уровне сегодня активно осуществляется переход на цифровые сервисы, включая ведение электронного кадрового документооборота и сведений о трудовой деятельности в электронном виде, использование электронного листка нетрудоспособности, безбумажного страхового номера индивидуального лицевого счета в системе обязательного пенсионного страхования и т.п.

При этом цифровизация не должна стать самоцелью: современные технологии нужны только тогда, когда их использование позволяет добиться более высокого, с точки зрения эффективности, результата. Поэтому крайне важно для государственного управления системой охраны труда создать условия для взаимодействия всех субъектов цифровой трансформации сферы охраны труда: работников, работодателей, государственных органов, профсоюзов и экспертных организаций.

*Цель статьи* состоит в разработке теоретико-методологических рекомендаций по созданию проекта «Государственная информационная система управления охраной труда».

*Изложение основного материала исследования.* Возможность обмена всеми необходимыми документами, работы и анализа с собранными данными позволит создать условия для эффективного выстраивания и руководства системой охраны труда, оперативного мониторинга, аналитики и прогнозирования для принятия качественных управленческих решений, сократить издержки и оптимизировать организационную структуру компаний и госаппарата. Таким образом, возникает необходимость в создании единой централизованной цифровой платформы – Государственной информационной системы управления охраной труда (ГИС УОТ). Единая цифровая платформа, спроектированная в рамках проекта и базирующаяся на серверах государственных органов власти, должна представлять собой совокупность взаимосвязанных цифровых систем, подсистем и сервисов. В табл. 1 представлен паспорт Проекта «Государственная информационная система управления охраной труда».

*Таблица 1*

Паспорт Проекта «Государственная информационная система управления охраной труда»

Название	Характеристика
1	2
Цель	Создание прозрачной системы взаимодействия всех участников, и, как следствие, – действенный инструмент для реального управления системой охраны труда в стране.
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сократить количество бумажных документов, журналов и перейти к использованию юридически значимых цифровых записей в информационной системе;</li> <li>– развить межведомственную интеграцию органов государственной власти, основанную на совместном использовании данных из единой системы;</li> <li>– исключить излишнюю отчетность для работодателя за счет межведомственной интеграции;</li> <li>– исключить проверки, которые возможно выполнить автоматически в информационной системе;</li> <li>– оптимизировать организационную структуру за счет автоматизации бизнес-процессов;</li> <li>– создать прозрачную систему взаимодействия для всех участников сферы охраны труда.</li> </ul>

Продолжение табл. 1

1	2
Принципы реализации проекта	<p>Единообразие – форматы электронных документов должны быть основаны на единых принципах и нормативно закреплены.</p> <p>Регулирование – обеспечение комплексного регулирования всех этапов документов: создания, использования, хранения и уничтожения электронных документов.</p>
	<p>Этапность – при внедрении единой цифровой платформы необходимо предусмотреть переходные периоды для комфортной реализации программного обеспечения со стороны всех субъектов взаимоотношений.</p> <p>Однократность представления – одним из результатов цифровизации должна стать модель, позволяющая исключить необходимость повторного представления хозяйствующим субъектом документов органам государственной власти и другим участникам рынка.</p>
Результат	<p>Централизация всех процессов каждого из участника сферы охраны труда в едином формате. Во многих организациях сегодня мы видим понимание необходимости трансформации, смены подхода к бизнес-процессам. Причем это желание не только работодателей, но и государства, в частности, надзорных органов. Цифровизация приведет к прозрачности всех процессов и, как следствие, к росту уровня осознанности и ответственности работодателей к вопросам охраны труда, повышению общего уровня культуры безопасности.</p>

Концепция единой цифровой платформы должна быть направлена на повышение качества и эффективности документооборота на основе высокотехнологичных решений, упрощение, облегчение и создание комфортных условий для электронного взаимодействия между государственными органами власти и/или хозяйствующими субъектами, работником и остальными участниками рынка. В табл. 2 приведены функции участников проекта «Государственная информационная система управления охраной труда».

Форматы электронных документов должны быть основаны на единых принципах и нормативно закреплены. Это позволит снизить затраты на обработку электронных документов у всех субъектов, а также на возможную доработку программного обеспечения при появлении новых форматов документов. Обеспечение комплексного регулирования всех этапов документов: создания, использования, хранения и уничтожения электронных документов.

Таблица 2

**Функции участников проекта «Государственная  
информационная система управления охраной труда»**

Участники работы системы	Функции
1	2
Работник	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ознакомление и подписание всей документации по охране труда (обучение, инструктажи, медосмотры,) с помощью ЭЦП (с помощью гос.услуг или кода смс)</li> <li>– Просмотр рейтинга работодателя, а значит, понимание общего состояния охраны труда в своей организации</li> <li>– Обращение в надзорные органы</li> <li>– Просмотр сведений о предоставлении гарантий и компенсаций за работу во вредных и (или) опасных условиях труда</li> <li>– Загрузка данных о повышении квалификации, изменении личных данных (например, ФИО)</li> <li>– Загрузка результатов медицинских осмотров (в части наличия медицинских противопоказаний к работе)</li> <li>– Ознакомление с результатами специальной оценки условий труда на своем рабочем месте (тем самым реализуется право работника на получение полной достоверной информации об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте,</li> <li>– Проверка обеспеченности СИЗ в соответствии с предусмотренными законодательством нормами</li> <li>– Участие в трехступенчатом контроле, внесение и контроль исполнения результатов</li> </ul>
Работодатель	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Автоматизация рутинных процессов</li> <li>– Электронный документооборот и цифровизация бумажных документов</li> <li>– Регистрация фактов проведения инструктажей и вести журналы в электронном виде</li> <li>– Автоматическое формирование списка контингента для прохождения медицинских осмотров, направления в медицинскую организацию и хранение заключений</li> <li>– Формирование нарядов-допусков</li> <li>– Загрузка документации по специальной оценке условий труда, мероприятиям по улучшению условий труда (с отметкой о выполнении, ответственными и т.д.)</li> <li>– Загрузка сведений о несчастных случаях и профзаболеваниях (с привязкой к конкретному сотруднику, материалам расследования НС, профзаболевания, заключениям профпатолога и т.д.), сводного отчета о микротравмах и инцидентах, о мероприятиях, направленных на предотвращение НС</li> <li>– Формирование плана мероприятий по охране труда, ведение бюджетирования охраны труда. Расчет компенсаций для работников и отчисления на охрану труда</li> </ul>

1	2
Профсоюз	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Просмотр сводных отчетов работодателя и возможность контролировать организации, в которых созданы первичные профсоюзные организации, с точки зрения соблюдения прав работников на безопасные условия труда</li> <li>– Просмотр рейтинга работодателя при принятии его первичной профсоюзной организации в члены профсоюза</li> </ul>
Органы государственного управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Автоматическое формирование и выгрузка отчетов в рамках своих полномочий и функций</li> <li>– Запрос данных из ГИС УОТ для определения списка организаций, подлежащих плановой проверке</li> <li>– Выгрузка информации о состоянии охраны труда в организации перед проведением проверки или отработки жалобы</li> <li>– Проведение предварительного анализа собираемой информации с целью внедрения риск-ориентированного подхода при реализации государственных функций по контролю и надзору</li> <li>– Создание системы аналитики и прогнозирования, предоставляющей инструменты для получения качественной и непротиворечивой статистической и аналитической отчетности, необходимой для принятия качественных управленческих решений.</li> </ul>

При внедрении единой цифровой платформы необходимо предусмотреть переходные периоды для комфортной реализации программного обеспечения со стороны всех субъектов взаимоотношений. Одним из результатов цифровизации должна стать модель, позволяющая исключить необходимость повторного представления хозяйствующим субъектом документов органам государственной власти и другим участникам рынка. Ключевой плюс – работник получит возможность удаленно, посредством единого портала и без участия должностных лиц работодателя и государственных органов получать, знакомиться, подписывать и отправлять всю необходимую ему документацию по охране труда.

С помощью ГИС УОТ соискатели смогут заранее узнать рейтинг работодателя и ознакомиться с условиями труда на рабочих местах. Ключевая особенность – снижение административной нагрузки за счет внедрения цифровых сервисов для взаимодействия с органами госуправления, автоматизация процессов и электронный документооборот. Данный Проект будет способствовать формированию Рейтинга работодателя.

Показатели рейтинга в компактной и емкой форме будут характеризовать общее состояние охраны труда в организации. Он будет формироваться следующим образом: за каждое из обязательных мероприятий в области охраны труда работодатель получает определенный рейтинговый балл. При составлении рейтинга оценивается степень выполнения обязательных процедур и их качество.

На основании данного рейтинга может определяться категория риска для проведения плановых проверок, определяться коэффициент отчислений в ФСС, размер финансирования мероприятий по улучшению условий и охраны труда работодателем. Также соискатель на вакантную должность, ГИТ при проверке или профсоюзы смогут ориентироваться на рейтинг работодателя. Формировать рейтинг работодателя смогут: независимая организация (аудит аутсорсинговой организации); работодатель (самооценка); профсоюзы.

Проект приходит одновременно и в бумажном, и в электронном варианте, потому что законодательство пока не позволяет проводить инструктажи и обучение в электронном виде. Первый шаг, который необходим для цифровизации – внесение изменений в законодательство о разрешении применения электронной цифровой подписи.

Создание единой прозрачной базы данных по вопросам безопасности необходимо в современных условиях приобретает особую актуальность. Работодатели остро нуждаются в электронном документообороте, цифровизации бумажных документов, и соответственно, сокращении бумажной отчетности. Разработка и реализация государственной информационной системы управления охраной труда является передовым решением в сфере совершенствования государственной политики в сфере охраны труда. Можно будет тратить меньше времени на заполнение бумаг и больше – на общение с людьми и профилактику происшествий. Кроме того, это может стать важным инструментом для повышения качества обучения, и сделать охрану труда действующей, а не декларативно-дисциплинарной, системой улучшения условий труда.

На рис. 1 представлена схема мониторинга за соблюдением работодателями требований охраны труда.

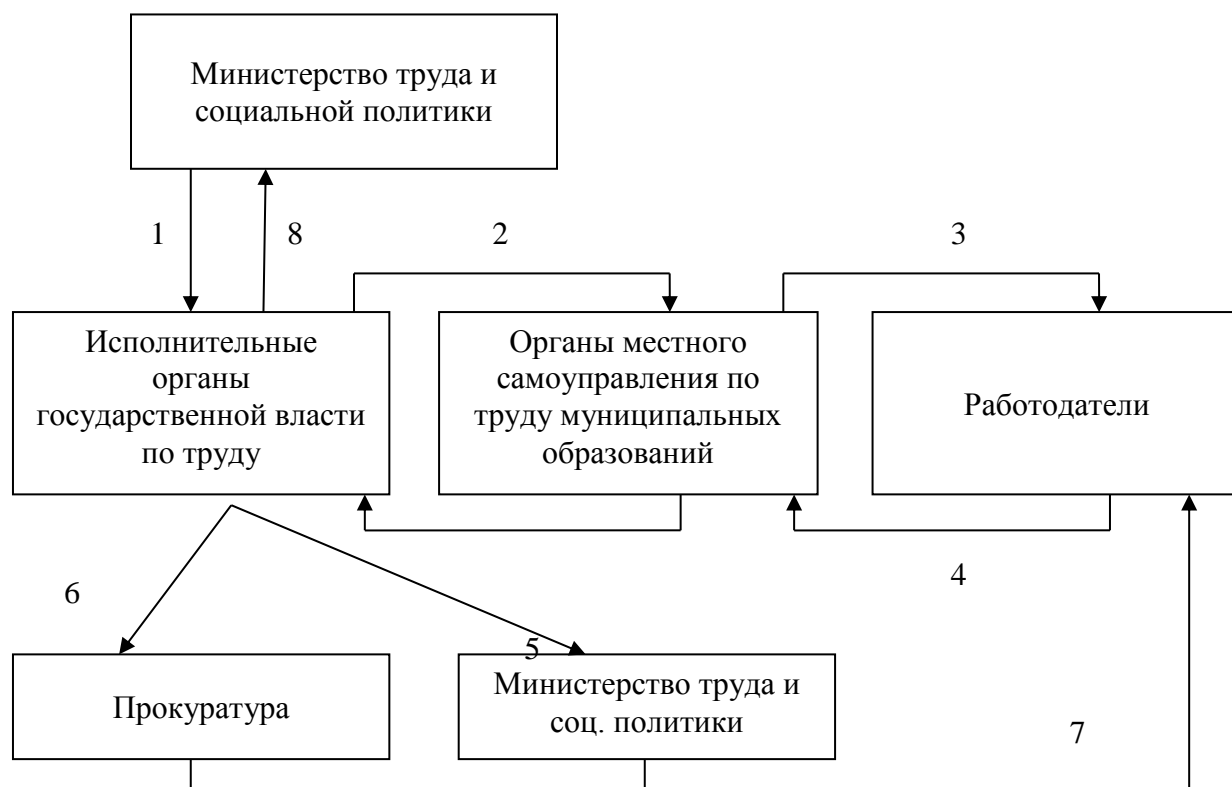


Рис. 1. Схема мониторинга за соблюдением работодателями требований охраны труда

На схеме цифрами обозначены:

1 – наделение органов государственной власти полномочиями по сбору и обработке информации о состоянии условий и охраны труда у работодателей, разработка и утверждение форм отчетности для работодателей и органов государственной власти;

2 – наделение органов местного самоуправления полномочиями по сбору и обработке информации о состоянии условий и охраны труда у работодателей, осуществляющих деятельность на территории соответствующего территориального образования, разработка и утверждение форм отчетности для работодателей и органов местного самоуправления;

3 – информирование работодателей, запрос информации о состоянии условий и охраны труда по соответствующим формам отчетности;

4 – предоставление работодателями информации о состоянии условий и охраны труда в адрес органов местного самоуправления;

5 – предоставление, обработанной органами местного самоуправления информации на государственный уровень;



6 – обобщение информации, направление сведений о работодателях, нарушающих требования охраны труда, в прокуратуру и министерство труда и соц. политики;

7 – привлечение работодателей, нарушающих требования охраны труда ответственности, в соответствии с действующим законодательством;

8 – направление органами государственной власти сводной информации об осуществлении полномочий по сбору и обработке информации о состоянии условий и охраны труда у работодателей.

Для примера документа, требующего подписание двумя сторонами, необходимо рассмотреть предполагаемый процесс работы ГИС УОТ. Так, Журнал регистрации вводного инструктажа по охране труда предполагает процесс, в котором: работодатель автоматически формирует и подписывает документ с помощью ЭЦП; работник подписывает его с помощью ЭЦП с помощью смс-кода; после этого документ автоматически регистрируется во ГИС УОТ и ему присваивается регистрационный номер документа (РНД); другие субъекты взаимоотношений (ПФ, профсоюзы и т.д.) получают доступ к данному документу, если подобное предусмотрено их функциями и полномочиями.

Таким образом, стоит отметить, что создание единой прозрачной базы данных по вопросам обеспечит безопасность. Электронный документооборот и цифровизация бумажных документов – то, в чем остро нуждаются работодатели. Особую актуальность в современном мире приобретает необходимость сокращения бумажной отчетности и говорить нечего. Реализация проекта «Государственная информационная система управления охраной труда» позволит тратить меньше времени на заполнение бумаг и больше – на общение с людьми и профилактику происшествий. Кроме того, это может стать важным инструментом для повышения качества обучения, и сделать охрану труда действующей, а не декларативно-дисциплинарной, системой улучшения условий труда.

### *Список использованных источников*

1. Бедерова, А.Б. Оценка и управление производственными рисками – основа обеспечения безопасности работника : автореферат дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Бедерова Анна Борисовна; [Место защиты: Науч.-исслед. ин-т труда и соц. страхования]. – Москва, 2008. – 28 с.
2. Дулясова, М.В. Социально-экономические аспекты безопасности труда в промышленности / М. В. Дулясова. – М. : Новые технологии, 2004 (Люберцы (Моск. обл.) : ПИК ВИНТИ). – 167 с.
3. Елин, А.М. Трансформация социально-трудовых отношений: правовые, организационные и научно-методические принципы и процедуры охраны труда [Текст] : монография : [0+] / Альберт Максимович Елин, Александр Михайлович Елин. – Москва : Delibri, 2018. – 532 с. : ил., табл.; 21 см.; ISBN 978-5-4491-0177-8 : 500 экз.
4. Психосоциальные факторы на работе и охрана здоровья : [Пер. с англ. / Р. Калимо, Л. Леви, М. А. Эль-Батави и др.]; Под ред. Р. Калимо и др. – М. : Медицина, 1989. – 224 с.
5. Муртонен, М. Оценка рисков на рабочем месте : практическое пособие : [пер. с финского] / Мерви Муртонен ; VTT – технический исслед. центр Финляндии, М-во социального обеспечения и здравоохранения, Отд. охраны труда, Тампере, Финляндия. – [Москва] : [Международная орг. труда], [2007]. – 63 с.

**Раздел III**  
**УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ И**  
**КОМПЛЕКСАМИ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА**

**УДК 378.147**

**DOI 10.5281/zenodo.8186618**

**ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ**  
**ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ**  
**ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ КОМПЛЕКСОМ**

**БОДРЯГА В.В.,**  
**Начальник отдела образования**  
**Администрации Ленинского района г. Донецка,**  
**Донецк, Донецкая Народная Республика,**  
**Российская Федерация**

В статье исследованы характеристики и функции систем информационно-аналитического обеспечения. Предложены основные направления и критерии эффективности функционирования информационно-аналитического обеспечения в процессе организационного развития муниципального образовательного комплекса.

***Ключевые слова:** муниципальный образовательный комплекс, информационно-аналитическое обеспечение, образовательный процесс, муниципальное образовательное учреждение*

**INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT OF**  
**MUNICIPAL EDUCATIONAL COMPLEX MANAGEMENT**

**BODRYAGA V.V.,**  
**Head of the Education Department Administration**  
**of Leninsky district of Donetsk,**  
**Donetsk, Donetsk People's Republic,**  
**Russian Federation**

The article examines the characteristics and functions of information and analytical support systems, suggests the main directions and criteria for the effectiveness of information and analytical support in the process of organizational development of the municipal educational complex.

***Keywords:** municipal educational complex, information and analytical support, educational process, municipal educational institution*

***Актуальность.** Организационное развитие муниципального образовательного комплекса (МОК) требует постоянного анализа*

решения поставленных задач. Причем, от степени достоверности и полноты имеющейся информации зависит эффективность управления процессом развития.

МОК, представляя собой единое целое, в то же время состоит из отдельных субъектов - муниципальных образовательных учреждений (МОУ), которые, интегративно взаимодействуют, образуя территориальную образовательную систему.

Организационное развитие МОК, должно быть адаптировано к активно изменяющимся социально-экономическим условиям. При этом, необходимо решать не только текущие задачи, но и искать перспективных возможности.

Вышесказанное обусловило актуальность создания систем информационно-аналитического обеспечения, как инструмента проведения преобразований в муниципальном образовании.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Проблемы разработки, использования и развития систем информационно-аналитического обеспечения активно привлекают внимание отечественных исследователей. Использование информационных технологий в управлении образовательными учреждениями подробно рассмотрено в трудах О.Н. Черненко и Д.А. Дмитриева; вопросам развития аналитической деятельности в управлении образовательными учреждениями посвящены работы А.А. Коростылева и Н.Г. Пудовкиной; развитием информационно-аналитических систем в образовании посвящены исследования А.К. Нестерова. Однако, анализ проведенных исследований показал, что вопросы эффективности функционирования информационно-аналитического обеспечения, в ходе организационного развития муниципальных образовательных комплексов, направления их развития, оптимизация функций, остаются не до конца изученными.

В связи с вышесказанным, *целью* настоящей статьи является исследование характеристик и функций систем информационно-аналитического обеспечения, а также определение основных направлений повышения эффективности их функционирования в процессе организационного развития муниципального образовательного комплекса.

*Изложение основного материала исследования.*

Информационно-аналитическое обеспечение, в ходе организационного развития муниципального образовательного

комплекса (МОК), должно быть ориентировано на решение ряда комплексных задач, в соответствии с целевой ориентацией и текущей деятельностью входящих в него муниципальных образовательных учреждений (МОУ).

Эффективность информационно-аналитических систем, в свою очередь, объективно зависит от уровня информированности конкретных субъектов управления, входящих в МОК.

Основным условием, при этом, выступает очевидная необходимость повышения и поддержания уровня качества образования, использования положительного опыта, а также максимальное расширение внедрения в управление образовательным процессом средств информатизации и IT-технологий.

Решение данной проблемы заключается в эффективном использовании систем информационно-аналитического обеспечения, соответствующих современным требованиям в образовательной сфере.

К основным задачам системы информационно-аналитического обеспечения (СИАО), в сфере образования следует отнести следующие:

- содействие функционированию и развитию МОК и входящих в него образовательных учреждений;
- обеспечение качества ведения образовательного процесса на уровне МОУ;
- поддержка МОУ в освоении и применении государственных образовательных стандартов общего образования;
- стимулирование развития творческого потенциала работников МОУ;
- создание необходимых условий для организации повышения квалификации руководителей и преподавателей МОУ;
- оказание эффективной учебно-методической и информационной поддержки для всех участников образовательного процесса;
- обеспечение выполнения целевых федеральных и муниципальных учебно-воспитательных программ и программ и пр. [2]

Не смотря на то, что данные задачи во многом согласуются с задачами методических отделов, информационно-методических комплексов и служб информационного обеспечения в органах управления муниципальным образованием. Кроме того очевиден

факт применения комплексного подхода к проектированию СИАО, позволяющих оптимизировать образовательный процесс в МОУ, что будет способствовать появлению синергического эффекта от их использования.

Решение данных задач обеспечивается системой информационно-аналитического обеспечения с помощью следующих функций: способствующих оптимизации функционирования МОК (рис. 1):

- Информационная;
- Аналитическая;
- Организационно-методическая;
- Консультационная.



Рис. 1. Функции СИАО при оптимизации функционирования МОК  
[составлено автором]

В таблице 1 проанализированы функции системы информационно-аналитического обеспечения организационного развития муниципального образовательного комплекса и их характеристики.

Таким образом, в процессе организационного развития МОК, СИАО предназначаются для повышения эффективности управления учебными процессами и МОУ в целом.

В целом, СИАО предназначена для решения широкого круга вопросов, в зависимости от характера деятельности МОУ, в котором она функционирует (учебно-воспитательный процесс, методическая работа, документооборот и т.д.), т.е. основной целью СИАО является автоматизация взаимодействия функциональных систем управления МОУ.

Ее главной задачей выступает комплексно решение задач повышения эффективности образовательных процессов, в долгосрочном периоде, а также обеспечение руководства МОУ средствами анализа необходимой информации.

## Характеристики функций СИАО

Наименование функции	Характеристика
1	2
Информационная функция	<p>Направлена на обеспечение МОУ информацией об управляемых процессах и создание банка данных научно-методической, методической нормативно-правовой, и др. информации, для решения задач их организационного развития МОК.</p> <p>Передача и обмен опытом между работниками разных МОУ, входящих в МОК.</p> <p>Информирование педагогических работников МОУ о новых направлениях в развитии образования, содержании образовательных программ, учебно-методических комплектах, нормативных актов и т.п.</p> <p>Создание баз данных учебно-методических материалов.</p> <p>Осуществление информационно-библиографической деятельности.</p>
Аналитическая функция	<p>Предполагает обеспечение мониторинга профессиональных и информационных потребностей работников МОУ, проведение анализа состояния и результатов методической работы.</p> <p>Предназначается для определения направлений совершенствования учебного процесса и преподавательской работы.</p> <p>Выявляет объективные и субъективные дидактические и методические затруднения в образовательном процессе.</p> <p>Решение задач, по структуризации данных, числовых параметров и количественных показателей, характеризующих учебно-воспитательные процессы в МОУ.</p> <p>Способствует изучению, обобщению и распространению передового педагогического опыта.</p>
	<p>Направлена на изучение вопросов, связанных с организацией учебного процесса, методическим обеспечением, практической помощи преподавателям.</p> <p>Обеспечивает подготовку преподавателей к аттестации.</p> <p>Оптимизирует процессы прогнозирования, планирования и организации повышения квалификации и профессиональной переподготовки преподавателей и руководителей МОУ.</p>

1	2
<p>Организационно-методическая функция</p>	<p>Обеспечивает информационно-методическую помощь в системе непрерывного образования. Создает и поддерживает базы данных по основным направлениям образовательного процесса. Сохраняет аналитическую информацию по учебным программам различной направленности. Облегчает информационное и методическое обеспечение подготовки и проведения аттестации обучающихся. Методическое и информационное сопровождение профильного обучения, Обеспечение комплектования библиотечных фондов. Обеспечение взаимодействия и координации методической деятельности с соответствующими подразделениями органов управления образованием и учреждениями дополнительного профессионального образования.</p>
<p>Консультационная функция</p>	<p>Направлена на комплексную организацию консультационной работы для преподавателей МОУ и руководителей МОК. Распространение и разъяснение результатов новейших исследований.</p>

Исходя из вышесказанного, можно заключить, что с точки зрения организационного развития, СИАО ориентированы на:

- рациональное применение организационных, учебных и др. данных в процессе управления МОК;
- обеспечение информационно-аналитической поддержки управления;
- повышение качества информационных, учебных, воспитательных и других процессов, а в конечном результате, повышение уровня качества образования [2].

Не следует забывать, что СИАО, в процессе организационного развития МОК должна быть интегрирована в аналогичные системы информационно-аналитические системы более высокого уровня, согласно административной иерархии



образовательных учреждений в масштабе районов, городов, областей и страны в целом.

Использование СИАО в МОУ должно также отвечать основным требованиям квалифицированной научной систематизации, а именно - содействовать подготовке преподавателей, способных использовать современные технические и программные средства, владеющих современными методиками преподавания и готовых к их практическому применению в учебно-воспитательном процессе [1].

В настоящее время, весьма актуальной является проблема использования информатизации, как инструмента организационного развития МОК, обеспечивающего эффективное управление образовательным процессом. Поэтому, использование СИАО, базирующейся на IT-технологиях, должно обеспечивать:

- повышение эффективности управления МОК и образовательными процессами, а значит общее повышение качества образования;

- повышение, развитие и эффективное использование методологического потенциала МОУ [2].

Внедрение СИАО организационном развитии является предполагает:

- информатизацию управления образовательными и методическими процессами и обеспечение их открытости;

- формирование информационно-коммуникационной инфраструктуры образовательных процессов и обеспечение взаимодействия органов управления МОК и руководителей МОУ;

- обеспечение МОУ средствами информатизации, учебно-методическими комплектами и их передача конечным пользователям;

- содействие профессиональному развитию кадров МОК в области информационных и коммуникационных технологий [1].

СИАО должны быть ориентированы на развитие методологии обучения, путем использования IT-технологий, а их использование осуществляется как управляемый организованный процесс.

Основными направлениями функционирования СИАО следующие:

- актуализация и постоянное развитие необходимых информационно-методических возможностей и ресурсов;

– решение проблем управления и прогнозирования развития МОУ, в целях оптимизации управленческой деятельности специалистов;

- проектирование IT-технологий обучения;
- повышение качества профессиональной подготовки обучающихся, в области IT-технологий и использования возможностей СИАО.

Таким образом, можно сделать вывод, что использование средств СИАО, в процессе организационного развития МОК, должно строиться на программном управлении, зависящего от конкретной задачи, связанной со спецификой функционирования конкретного МОУ.

При этом, целевые программы являются средствами решения задач организационного развития образования МОК.

Современный МОК является многопрофильной и многофункциональной структурой, поэтому непрерывно меняется в соответствии с изменяющимися требованиями государства и общества. Для эффективного функционирования МОК постоянно требуется достоверная информация о собственном состоянии и перспективах развития, как на федеральном, муниципальном уровне, так и на уровне отдельных МОУ, нуждающихся в оптимизации учебного процесса. При этом, интегральным показателем выступает качество образования, отражающее основную потребность развития современного общества. Качество образования – это основной показатель эффективности функционирования.

Использование СИАО позволяет объективно оценивать возможности методических, кадровых, материально-технических и других ресурсов и результатов учебного ими на всех уровнях. Кроме того, СИАО способна создавать и наращивать базу информационных показателей, для определения значимости каждого МОУ и в общем результате функционирования МОК, а также объективно оценивать соответствие их фактической деятельности запланированным и требуемым параметрам. В соответствии с этим, информационно-аналитической деятельностью, в процессе организационного развития МОК, должна вестись на двух уровнях аналитической работы:

- теоретический уровень, предполагающий моделирование подготовки обучающихся, ориентированной на формирование знаний и навыков, необходимых для последующего обучения и/или профессиональной деятельности;

- практический уровень ориентирован на разработку и апробацию учебно-методических комплексов и оценку соответствия знаний и навыков обучающихся требованиями к содержанию и качеству обучения.

На теоретическом уровне определяются необходимые социально-экономические и организационные условия, обуславливающие эффективность подготовки обучающихся, что требует разработки системы оценки уровня подготовленности выпускников МОУ.

Кроме того, на базовом уровне, у обучающихся должны быть сформированы как общие, так и специальные знания и навыки, в соответствии с комплексом изучаемых дисциплин, поэтому профилирование системы должно быть многовариантным. Следовательно, диагностика и оценка качества образования должна быть также автоматизирована, что позволит использовать СИАО, в качестве вспомогательных инструментов, для оценки качественных показателей обучения. Поэтому, работники сферы образования должны использовать различные аналитические системы комплексно. Однако, следует учесть, что необоснованное использование прогнозных моделей, получивших широкое распространение в образовательной сфере, иногда приводит к ошибкам, при оценке качества общеобразовательных процессов.

На практическом уровне происходит выбор и внедрение современных методов проведения, оценки и оптимизации образовательных процессов, ориентированных на повышение эффективности управления МОК и составляющих его МОУ, в отношении всех аспектов их функционирования. Для этого необходимо акцентировать усилия на совершенствование деятельности преподавателей и работы обучающихся, в направлении повышения качества образования. При этом, оценка качества должна зависеть от уровня усвоения учебных знаний и навыков.

Это требует объективного подхода к оценке качества самого образовательного процесса, т.е. определение эффективности учебных процедур, методик и учебно-методических комплексов в плане обеспечения полноценного развития обучающихся.

Следовательно, основными критериями успешности СИАО, в данном контексте должны выступать:

- готовность к усвоению учебных программ;
- выявление причин слабой учебной успеваемости;

- возможности дифференциации обучения;
- использование индивидуальных подходов к обучению и профессиональной подготовке обучающихся;
- всеобъемлющая оценка эффективности учебно-методических комплексов;
- постоянный контроль получаемых навыков и знаний обучающихся, оценка их умственного и личностного развития.

Следует отметить, что функционирование СИАО, в процессе организационного развития МОК, предполагает проведение системных наблюдений, по причине возможных изменений, касающихся всех уровней управления образовательной системы - начиная от государственного, до уровня отдельного МОУ.

*Выводы по данному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении.* В деятельности МОК, СИАО используются, для совершенствования организации учебных процессов в МОУ, что происходит путем использования аналитических методов и постоянного контроля протекания образовательных процессов.

Применение СИАО, в процессе организационного развития МОК, основано на программном управлении и реализации конкретных задач, обусловленных спецификой образовательной деятельности МОУ.

Дальнейшие разработки, по данной проблеме, должны быть направлены на формирование соответствующей системы организации и управления учебно-воспитательными процессами, в рамках МОК, состоящей из взаимосвязанных подсистем, объединенных общей целью функционирования. Взаимосвязь и иерархия отдельных подсистем, в такой системе, должна определяться принципами информационно-аналитического обеспечения.

#### *Список использованных источников*

1. Мазеин П.Г. Информационные технологии в обеспечении качества образования. /П. Г. Мазеин – М.: Синергия, 2015.
2. Нестеров А.К. Информационно-аналитические системы в образовании // Энциклопедия Нестеровых – <https://odiplom.ru/lab/informacionno-analiticheskie-sistemy-v-obrazovanii.html>

## **РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ «УНИВЕРСИТЕТ – 2030»: УСЛОВИЯ УСПЕШНОЙ РАБОТЫ**

**ГУРИЙ П.С.,**  
**канд. гос. упр., доцент,**  
**доцент кафедры менеджмента**  
**непроизводственной сферы,**  
**ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»**  
**Донецк, Донецкая Народная Республика,**  
**Российская Федерация**

В статье рассмотрены проблемы встраивания университетов, расположенных на новых территориях России, в ее образовательное пространство. Определены новые компетенции и роль заведующего кафедрой, участвующей в реализации программы стратегического развития университета. Это – умение применять стратегическую сессию как способ достижения поставленной Цели и выполнять роль менеджера проекта развития.

***Ключевые слова:** сфера образования, программа стратегического развития, заведующий кафедрой, менеджер проекта, стратегическая сессия*

## **IMPLEMENTATION OF THE PROGRAM «UNIVERSITY – 2030»: CONDITIONS FOR SUCCESSFUL WORK**

**GURIY P.S.,**  
**Candidate of Sciences in Public Administration,**  
**Associate Professor, Associate Professor of the**  
**Department of Non-Production Management,**  
**FSBEI HE «DONAMPA»,**  
**Donetsk, Donetsk People's Republic,**  
**Russian Federation**

The article deals with the problems of embedding universities located in the new territories of Russia into its educational space. New competencies and the role of the head of the department involved in the implementation of the strategic development program of the university are defined. This is the ability to use the strategic session as a way to achieve the set Goal and to fulfill the role of a development project manager.

**Keywords:** *education, strategic development program, head of department, project manager, strategic session*

*Постановка проблемы.* 2030 г. будет ознаменован в истории России грандиозным событием: завершится строительство ВУЗами России принципиально нового научно-образовательного пространства, призванного обеспечить ей мировое технологическое лидерство. Речь идет о имевших 10-ти летних программ стратегической трансформации своих научно-образовательных систем в научно-образовательные Центры технологического лидерства.

С целью расширения круга участников этого процесса, Министерство науки и высшего образования РФ в январе 2023 г. опубликовало «Методические рекомендации по разработке программ развития образовательных организаций высшего образования подведомственных Министерству». Следовательно, и ВУЗам ДНР, получившим статус ФГБОУ предстоит осуществить поиск своего достойного места в формирующемся образовательном пространстве России в оставшийся до 2030 г. промежуток времени. При этом, каждому ВУЗу придется искать компромиссы между довольно жесткими требованиями Методических рекомендаций к целям Программы развития ВУЗа и своими возможностями.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Анализ содержания и подходов к разработке Программ развития отдельных ВУЗов из полного списка участников Проекта «Приоритет-2030»: показывает, что залогом успешного старта было наличие у них следующих составляющих [1,2]:

- задел ВУЗа на ближайшую перспективу, способный стать средством развития города, региона или округа;
- проектный офис, в котором была команда специалистов, владеющих проектно-программным методом развития или способная им овладеть;
- модератор стратегических сессий, имеющийся в составе одной из кафедр или приглашенный со стороны.

*Актуальность исследования.* У большинства ВУЗов ДНР перечисленных выше составляющих нет и, поэтому, каждому из них предстоит вести самостоятельный поиск своего достойного места в формирующемся образовательном пространстве России в оставшийся до 2030 г. промежуток времени. Знание условий успешной работы позволит сделать это быстро.

*Цель исследования* – изложить вариант решения данной проблемы для условий, когда университету приходится встраиваться в уже реализуемые Министерством науки и высшего образования РФ масштабные преобразования.

*Основные результаты исследования.* Условия успешной работы формировались на основе опыта, полученного авторам статьи в ходе участия в создании «Учебно-научно-производственного комплекса «Специалист», при разработке Проекта организации «Северо-Донецкой агломерации городов», а также при работе над диссертацией на соискание ученой степени кандидата наук по государственному управлению [1,2].

Цель Проекта УНПК «Специалист» – научное и кадровое обеспечение технологического лидерства предприятий 4-х городов.

Цель Проекта «Северо-Донецкая агломерация городов» – организация сотрудничества 4-х городов для развития территории на которой расположен УНПК «Специалист».

Ведущую роль в обоих проектах играла команда Проекта. Стратегические сессии проводились Модераторами, привлеченными со стороны. Роль проектного офиса выполнял Научно-исследовательский институт проектирования технологии машиностроения. То есть, здесь были задействованы все слагаемые успеха, как и требуется при организации масштабных преобразований в региональных инновационных комплексах.

При этом важно отметить, что главную роль в обоих Проектах играли выпускающие кафедры Краматорского индустриального института. Именно на них была возложена миссия формировать «силы быстрого развертывания проектов и программ развития» из специалистов, магистров, аспирантов и научных руководителей их ВКР. Для реализации данной миссии, автором статьи была разработана Методология ускорения научно-технологического прогресса для обучения и применения в УНПК «Специалист».

Методология УНТП для обучения и применения в УНПК «Специалист», в варианте адаптированном к предстоящей работе, рекомендует ВУЗам осуществить следующий План действий:

1. Ректор ВУЗа объявляет конкурс на Модератора стратегических сессий по разработке программы «Университет-2030».

2. Ректор ВУЗа и Модератор стратегических сессий формулируют Цели предстоящих преобразований.

3. Ректор ВУЗа и заведующие кафедр формируют состав временных творческих коллективов, способных достигать поставленную Цель, участвуя в подготовке и проведении серии стратегических сессий.

4. Модератор стратегических сессий формирует из состава творческих коллективов Команду инициаторов Проекта «Разработка программы развития университета до 2030 г.»

5. Ректор ВУЗа и Модератор стратегических сессий встраивают команду Проекта в систему управления ВУЗом на время разработки программы (путем издания приказа и предоставления рабочего места) и приступают к стратегической проектной работе.

Первую стратегическую сессию следует проводить на тему: «Проектирование стратегического развития университета с ориентацией на потребности региона», под руководством ректора и при участии Модератора сессии. На этой сессии преподаватели и сотрудники университета (деканаты факультетов, проректоры, представители факультетов), представители Администрации ДНР и представители бизнеса обсуждают три проблемных вопроса:

- приоритетные направления развития ДНР на период до 2030 года;

- ожидания ключевых регионообразующих предприятий от системы образования (разных уровней);

- рынок потенциальных абитуриентов ДНР, анализ выбора старшеклассниками предмета ЕГЭ и качества выпусков.

Далее, в ходе пленарной дискуссии, проводимой под руководством проректора по науке, на тему «Ожидания региона от университета» участники первой сессии выделяют ряд общих проблемных точек в развитии университета, которые будут решаться в ходе разработки Программы стратегического развития ВУЗа до 2030 г.

Вторая стратегическая сессия проводится на тему: «Возможности развития университетского кампуса, преимущества университета, внутренние ограничения развития университета и пути их преодоления». Здесь должна произойти оценка соответствия «интеллектуальной и организационной мощности» ВУЗа запросам предприятий и производств ДНР. В ней участвуют сотрудники университета. Модераторами могут выступить советник ректора по гуманитарным вопросам и преподаватель соответствующего факультета университета.



Третья стратегическая сессия проводится под руководством ректора и при участии Модератора. Тема этой стратегической сессии: «Тематика направлений развития университета, определение перспектив развития образовательной и исследовательской деятельности, внедрение новых образовательных технологий, постановка целей развития и составление плана их достижения»

В ее работе принимают участие работники, представляющие все факультеты, кафедры, колледжи, Научную библиотеку и др. Работа ведется в командах по перспективным направлениям развития университета. Каждая команда должна разработать и представить свой проект стратегического развития по направлению деятельности и в контексте общего развития университета. Особое внимание должно уделяться межпредметной интеграции результатов работы.

Возможно придется провести несколько встреч, каждая из которых потребует от участников серьезной подготовки и проработки изучаемых вопросов. Результаты своей работы проектные группы представляют для обсуждения на пленарных встречах, в ходе которых происходит обоснование преимуществ реализации проектов для университета.

Например, одна из стратегических сессий может быть посвящена анализу внутреннего состояния университета, его соответствия региональным и федеральным трендам, выработке понимания имеющихся разрывов между фактическим и желаемым состоянием. А вообще – потребуется проанализировать основные показатели, характеризующие текущее состояние образования, научно-исследовательской работы, кадровой политики, молодежной политики, кампуса и цифровизации. В результате это позволит участникам сформулировать проблемы, стоящие перед университетом, а далее – задачи, которые, с учетом имеющихся возможностей, потребуются решать университету для своего развития, и, наконец, определить целевые ориентиры университета, проблемные зоны в показателях, описать инструменты решения поставленных задач.

Четвертая стратегическая сессия проводится на тему: «Стратегическое видение развития университета: миссия, приоритетные цели и задачи развития его по ключевым направлениям: образовательная, научная и инновационная деятельность, цифровизация, кампус, работа с абитуриентами, студентами, выпускниками и др.». В работе этой сессии должен

участвовать ректор, ректорат и ученый совет. Модератором выступает директор по стратегическому развитию университета.

К этой сессии проектная группа, сформированная в ходе проведения предыдущих сессий, должна накопить необходимый для написания Программы объем сведений и методических разработок и начать работу над текстом Программы.

Каждый понедельник проектная группа уже докладывала ректору о результатах работы за неделю. По мере необходимости к участию в этих встречах привлекались сотрудники, участвовавшие в обсуждениях на более ранних этапах работы над Программой.

Ректор, ректорат и ученый совет заслушивают доклады проектной группы и принимают окончательное решение по формулированию стратегического видения развития университета: миссия, приоритетные цели и задачи развития его развития по ключевым направлениям.

Следование представленному выше плану действий мы и рассматриваем в качестве условий для осуществления успешного и качественного прорыва в образовательном процессе, научно-исследовательской и инновационной деятельности. Это поможет ВУЗу повысить престиж своего выпускника, сделает университет привлекательным для абитуриентов из ДНР, ЛНР и других регионов России. Это позволит вовлечь в проект инициативных студентов, сотрудников и профессорско-преподавательский состав ВУЗа. У преподавателей, сотрудников и студентов появляется возможность проявить себя и лично повлиять на стратегию дальнейшего развития университета.

*Выводы.* 1. В 2021 г. ВУЗы России приступили к формированию принципиально нового научно-образовательного пространства, призванного обеспечить ей мировое технологическое лидерство путем реализации 10-ти летних программ стратегической трансформации своих научно-образовательных систем в научно-образовательные Центры технологического лидерства.

2. Большинству ВУЗов ДНР предстоит провести самостоятельный поиск своего достойного места в этом уже формирующемся образовательном пространстве России и в оставшийся до 2030 г. промежуток времени. Знание условий успешной работы позволит сделать это быстро.

3. Методология ускорения научно-технологического прогресса, разработанная для обучения и применения в УНПК «Специалист», рекомендует ВУзам осуществить следующий План действий.

4. Следование представленному выше плану действий мы и рассматриваем в качестве условий для осуществления успешного и качественного прорыва в образовательном процессе, научно-исследовательской и инновационной деятельности.

#### *Список использованных источников*

1. Программа стратегического развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Адыгейский государственный университет» на период 2021 – 2030 гг. [Электронный ресурс]: <https://adygnet.ru/>

2. В АГУ продолжается работа над новой программой стратегического развития / АГУ // 2020 [Электронный ресурс]: <https://www.adygnet.ru/media/news/1987/>

3. Стратегия развития Института до 2030 года. Утверждена решением Ученого совета СЗИУ РАНХиГС 20.10.2020 в редакции 20.07.2022. Санкт-Петербург 2020. [Электронный ресурс]: [https://spb.ranepa.ru/wp-content/uploads/2022/09/strategiy\\_2030\\_sentyabr-2022-1.pdf](https://spb.ranepa.ru/wp-content/uploads/2022/09/strategiy_2030_sentyabr-2022-1.pdf)

4. «Приоритет-2030»: полный список вузов по федеральным округам [Электронный ресурс]: <https://postupi.online/journal/kuda-postupat/prioritet-2030-polnyj-spisok-vuzov-po-federalnym-okrugam/>

**УДК 332.145**

**DOI 10.5281/zenodo.8189633**

## **ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД В РАЗВИТИИ ГОРОДСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ**

**ДУДНИКОВ Р.Г.,  
соискатель кафедры менеджмента  
непроизводственной сферы,  
ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика,  
Российская Федерация**

Статья посвящена теоретическим подходам к описанию сути проектного подхода для развития городской инфраструктуры. Проектный подход рассмотрен в контексте моделирования процессов проекта восстановления или развития инфраструктуры города. Отмечено, что

редевелопмент промышленных территорий выгоден не только бизнесу, но и городским властям. Это не только позволяет поддерживать архитектурное наследие в хорошем состоянии и помогает двигаться по пути современного использования инфраструктуры исторической части города, но и освобождает городской бюджет от обузы, требующей ежегодных дотаций и занимающей много дорогой земли.

***Ключевые слова:** проектный подход, городская инфраструктура, моделирование процессов, редевелопмент промышленных объектов*

## **PROJECT APPROACH IN THE DEVELOPMENT OF URBAN INFRASTRUCTURE**

**DUDNIKOV R.G.,  
competitor of the Department of Non-productive  
Sphere Management  
FSBEI HE «DONAMPA»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic,  
Russian Federation**

In the article to theoretical approaches to the description of the essence of the project approach for the development of urban infrastructure are devoted. The project approach is considered in the context of modeling the processes of a project for the restoration or development of the city's infrastructure. It is noted that the redevelopment of industrial territories is beneficial not only to business, but also to city authorities. This not only allows you to maintain the architectural heritage in good condition and helps to move along the path of modern use of the infrastructure of the historical part of the city, but also frees the city budget from the burden that requires annual subsidies and occupies a lot of expensive land.

***Keywords:** project approach, urban infrastructure, process modeling, redevelopment of industrial facilities*

***Постановка проблемы и актуальность.*** Мировой опыт и экономическая практика показывают, что уровень жизни граждан был, есть и будет основным показателем социально-экономической стабильности в стране, показателем, который утверждает развитие экономики страны и определяет ее место в мире. Специфика экономической ситуации в Луганской и Донецкой Народных Республик характеризуется не только тем, что экономика переживает тяжелый кризис, происходит трансформационный этап в процессе вхождения региона как нового субъекта Российской Федерации, но и отсутствием условий для полного раскрытия всех

возможностей каждого города и района данных Республик. Поэтому рассмотрение проектного подхода как эффективного инструмента в обеспечении развития восстановления и развития инфраструктуры становится важнейшей составляющей в процессах принятия управленческих решений на уровне местных администраций. Также следует рассмотреть проектный подход в виде моделирования процессов проекта восстановления или развития инфраструктуры города, что говорит о наличии гибкой системы управления городом или районом. Это необходимо для допущения частных модификаций без всеобщего изменения в общей программе социально-экономического развития территории.

*Анализ последних исследований.* Развитие теории управления проектами прослеживается в огромном количестве российских и зарубежных авторов таких, как: Бегак М.В., Боравская Т.В., Венчикова В.Р., Гусева Т.В., Жигилей О.Н., Захаров А.И., Королева Е.Б., Кряжев А.М., Литвинова Т.А., Миронов А.В., Молчанова Я.П., Петров И.В., Руут Ю., Сергиенко О.И., Сивков С.П., Скобелев Д.О., Сокорнова Т.В. и другие [1, 2, 3, 7]. Однако следует отметить важность применения такого подхода в условиях постоянно изменяющейся внешней среды, в части инфраструктурного развития такая проблема прослеживается в исследованиях Ободца Р.В. [10], И.В. Щукиной, Д.В. Галкина [18], Н.С. Рычихиной, О. А. Смирновой [13] и многих других. Однако моделирование данных процессов не рассматривается в части внесения изменений в процессы реализации проектов.

*Изложение основного материала исследования.* На первом этапе моделирования, как правило, следует определить специфику и характеристику проекта в условиях ограничений, заранее определенных вероятным характером разработки. Однако, в процессе развития проекта, данные ограничения могут быть сокращены и, в результате, совпасть с прогнозируемыми потребностями конкретной группы (рис. 1).

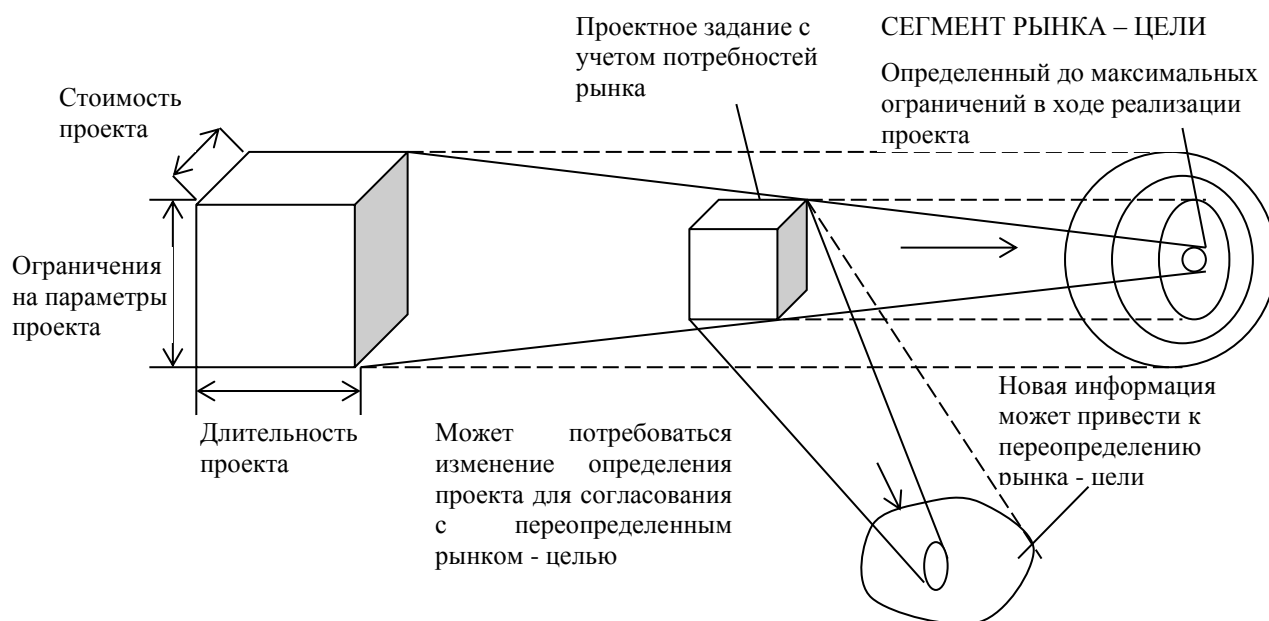


Рис. 1. Согласование продукта и рынка посредством определения проекта [12]

Тем самым определение проекта, как такового, в еще большей степени заостряет внимание на конкретных потребностях потребительского рынка. В системном понимании проект представляется «черным ящиком». Входом в этот «ящик» являются технические требования и условия финансирования, а результатом работы является достижение планируемых и требуемых результатов. На рис. 2 представлена основная модель всех групп процессов в проекте.

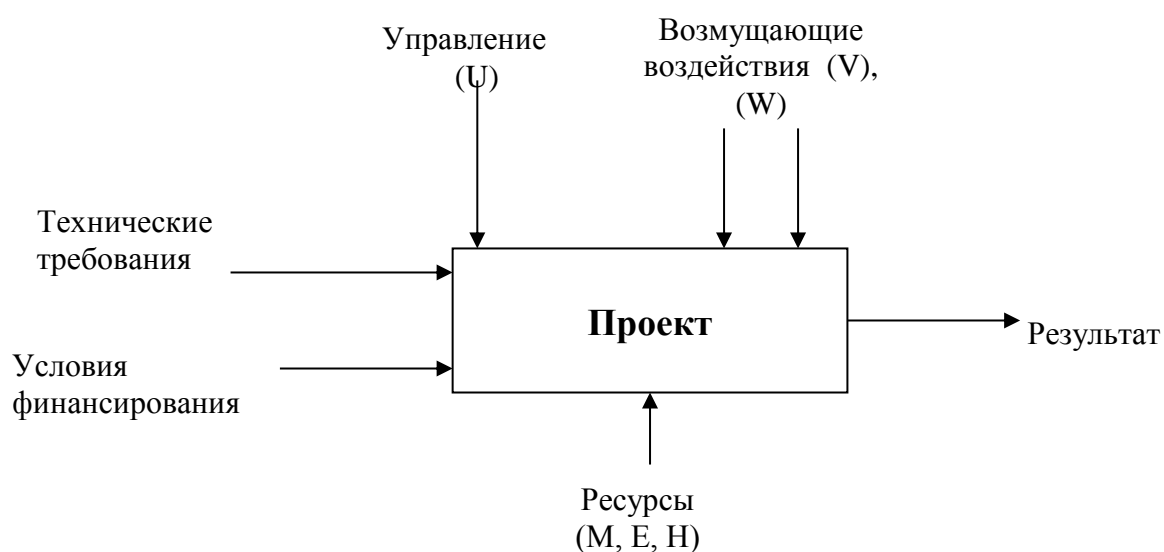


Рис. 2. Моделирование групп процессов проекта [12]

По мнению ученого Пузыревского Л.С., моделирование процессов проекта неразрывно связано с моделями цикла жизни проекта: прогнозируемая и адаптивная [12]. К прогнозирующему типу моделей относят проекты с детальным планом достижений декларируемых целей и задач. К моделям реализации плана работ с адаптивным жизненным циклом проекта относят проекты с заведомо предусмотренными возможностями изменений в процессе достижения основной цели проекта, то есть проекты, в которых изначально не предусмотрено детальное планирование проектных работ. Первые упоминания о моделях цикла жизни проекта прогнозирующего типа относят к началу 70-х XX века. В таких моделях выполнение проектных работ обеспечивается наличием необходимых ресурсов: материальных и финансовых ресурсов (М), оборудование (Е), человеческий ресурс (Н).

Эффективность проектных работ достигается путем управления (U) процессом реализации проекта, которое, в свою очередь, обеспечивает распределение ресурсов М, Е и Н, координацию выполняемого алгоритма работ и компенсацию влияния внутренних (V) и внешних (W) факторов.

Теоретическое обоснование использования модели базировалось на экономических предпосылках о полноте достижения структурированных целей проекта и возможности их рационального упорядочивания.

На рис. 3 представлена функциональная схема проекта в определении замкнутых систем менеджмента. Данная схема подчеркивает значимость обратной связи по текущим показателям проекта и текущим потребностям ранка.

С позиции теории систем управления, проект, как объект управления, должен быть контролируемым и управляемым. В этих целях определяются некоторые характеристики и показатели, по которым можно регулярно наблюдать состояние и процесс исполнения проекта.

Свойство управляемости проекта тесно граничит с условиями неопределенности, которые сопровождают практически любой проект. Поэтому, в целях обеспечения управляемости целесообразно учитывать наличие случайных факторов и рисков ситуаций.

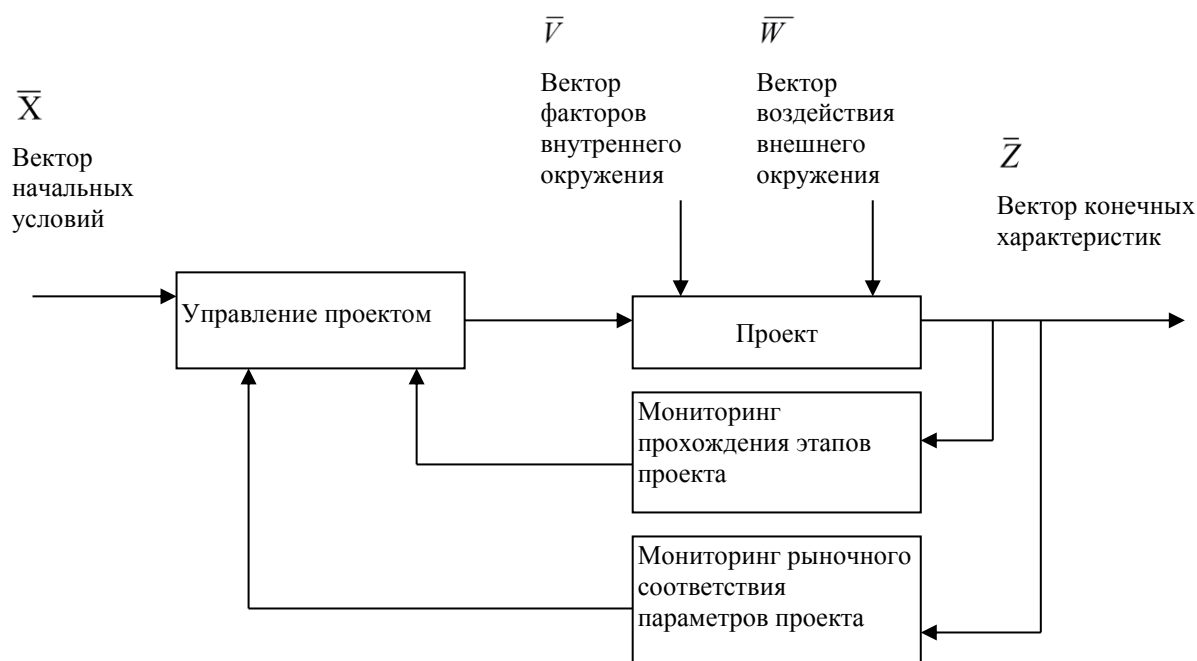


Рис. 3. Функциональная схема проекта

Характеристика проекта, перечень и требования, которые формулируются в техническом задании, используют для обоснования целесообразности и реалистичности проекта, для анализа процесса его исполнения, а также для итоговой оценки уровня достижения установленных целей проекта и сопоставления фактических результатов с плановыми. К главным из них относят технико-экономические показатели, а именно: объем работ, срок исполнения, себестоимость работ, прибыль (доход), качество, уровень конкурентоспособности.

Центральным звеном большинства методов управления проектами является представление календарного плана работ в форме сетевого графика [4]. Сетевой график представляет собой графическое отображение на плоскости структуры комплекса работ проекта. Выполнение запланированных работ должно быть обеспечено ресурсами [6]. Эффективное управление ограниченными ресурсами – одна из наиболее важных и сложных задач управления проектами, особенно в условиях внешней нестабильности (экономические санкции, инфляционные процессы и пр.). В литературе описано множество методов распределения ресурсов. Большинство из них основано на моделях линейного программирования.

С развитием методов сетевого управления появилась потребность в согласованном решении задач календарного планирования и распределения ресурсов между работами проекта [11, 14].



Контроль ограничений по ресурсам осуществляется при помощи ресурсных профилей – кривых, определяющих потребность в ресурсе того или иного вида в различные моменты времени.

Если в отдельные периоды ресурсный профиль выходит за пределы кривой наличного объёма ресурсов, значит ограничения не соблюдаются и проект нуждается в перепланировании.

Для реализации проекта на примере строительства или реконструкции промышленного объекта, в соответствии с ограничениями по ресурсам используются различные эвристические процедуры. Основная идея данных процедур состоит в следующем. Календарный план рассчитывается без учёта ресурсов, а затем, если обнаружен перерасход ресурсов, ряд работ сдвигается на более поздние сроки.

При этом используются различные правила предпочтения, определяющие, какая из возможных работ должна начаться первой: работа с наименьшим резервом, наиболее ресурсоёмкая работа, работа с наименьшим номером и т.д. Такие эвристические процедуры достаточно просты и в ряде случаев дают неплохие результаты [9, 15].

Однако, при таком подходе задачи распределения ресурсов и календарного планирования всё же решаются отдельно. На каждой стадии используются особые, характерные для неё ресурсы. Между стадиями жизненного цикла происходит обмен финансовыми, материальными и информационными потоками. При этом движение финансового потока в проекте приводит к движению потока материальных ресурсов, который, являясь составной частью воспроизводственного цикла, вызывает также встречный финансовый поток [8]. Всякое движение (как изменение состояния) вызывает поток соединенной информации.

Важным влияющим фактором, который может существенно изменить показатели прибыли по периодам, является динамика финансирования проектов в рамках всего предприятия [17]. Динамика поступления финансирования не всегда соответствует текущим затратам, что влечет за собой дефицит на предприятии, а возможно и большие убытки. Проконтролировать состояние предприятия, с точки зрения комплекса проектов за требуемый период времени, можно с помощью построения финансовых профилей.

По результатам построенных профилей финансирования и сетевому графику, определяются сроки максимального дефицита ресурсов. На этих этапах рассматриваются проекты, которые несут большие затраты. Для них предлагается перенести работы на более поздние сроки, прервать проект, перераспределить или привлечь дополнительные ресурсы между проектами или отказаться от реализации проекта. При наложении двух кривых: ожидаемой прибыли и денежных поступлений от заказчика, можно увидеть несогласованность – дефицит средств по конкретному периоду производства [16]. После выявления такой ситуации необходимо рассмотрение временного расположения всех проектов заново для того, чтобы найти пути покрытия дефицита без привлечения инвесторов.

После внесенных изменений по проектам, изменению подлежат все показатели, которые требуют перерасчетов относительно состояния предприятия в целом. По результатам показателей по прибыли, платежеспособности и т.д. выбирается наилучший вариант снижения объема дефицита.

Не всегда работы соответствуют стратегии предприятия, что не дает возможности достичь поставленных целей. Важной задачей является комплексный контроль по всем выполняемым проектам и работам предприятия с учетом жизненного цикла проекта.

Проблема определения сроков и затрат на реализацию проекта при заданном уровне качества создаваемого продукта, решается в условиях существования противоречия между вероятностным характером проявления негативных последствий факторов риска и конкретных объемов ресурсов, необходимых для их устранения, в виде страховых запасов. Создание страховых запасов связано с замораживанием оборотных средств и нерациональным использованием основных фондов предприятия, что в условиях рыночных отношений является крайне нежелательным. Кроме этого, на предприятии должна быть разработана система предупредительных мер, снижающих вероятность проявления негативных факторов риска и механизмы восстановления ресурсов, что также обеспечивает устойчивость выполнения проекта. Только проекты, при формировании которых предусмотрены необходимые объемы страховых запасов и механизмы восстановления ресурсов, можно считать устойчивыми к проявлению заданного множества факторов риска. Эти требования регламентируются стандартами

технологической зрелости предприятий CMM (Capability Maturity Model). Во время проектирования промышленных объектов особое внимание необходимо уделять требованиям международных стандартов качества ISO 9000 редакции 2000. Стандарты требуют рассматривать создание новых объектов в виде единой сети процессов разработки, производства, контроля, испытаний, управления качеством, совершенствование системы качества предприятия, реализации мероприятий по снижению вероятности проявления факторов риска и устранения их последствий, а также бизнес–процессов в рамках предприятия и его внешней деятельности.

Во многих работах в области теории рисков и управления проектами решаются отдельные задачи управления качеством, ресурсами, сроками и финансами проектов, структурирования программ развития техники, оценки их реализуемости. Риски рассматривают с позиции оценки соотношения «вероятность – ущерб» методами анализа чувствительности проектов. Удорожание работ проекта и увеличения сроков его реализации определяют в основном путем их умножения на коэффициенты, полученные или статистическим путем, или с помощью экспертов, в условиях уникальности проектов приводится к большим отклонениям. Это ведет к существенному превышению сметной стоимости и невыполнение сроков реализации проектов (вплоть до их остановки).

В каждом городе найдётся своё промышленное здание, лучшие времена которого остались позади – бывшие заводы, фабрики, станции почтовой сортировки, заброшенные ГЭС, отжившие своё речные вокзалы. Как правило, такие здания находятся в неплохом состоянии, в жилой черте города, обладают архитектурным наследием и занимают ликвидные земельные участки.

Мировая практика в вопросе заброшенных зданий основывается на принципе их сохранения и преобразования в новое пространство с новым смыслом. Редевелопмент промышленных территорий выгоден не только бизнесу, но и городским властям. Это не только позволяет поддерживать архитектурное наследие в хорошем состоянии и помогает двигаться по пути современного использования инфраструктуры исторической части города, но и освобождает городской бюджет от обузы, требующей ежегодных

дотаций и занимающей много дорогой земли. Примеров такого редевелоппмента огромное количество как в зарубежных странах, так и в российских городах [5]. Рассмотрим наиболее интересные:

1. Наиболее заметным является дизайн-завод «Флакон», в 2011 включенный журналом Форбс в список 14 проектов, изменивших облик Москвы к лучшему за предшествовавшие 20 лет. Изначально в этих стенах располагался стекольный завод, в течение 150 лет выпускавший флаконы для духов. В 2000 г. завод реконструировали, и теперь там располагается большое количество офисных зданий. По оценке журнала «Секрет фирмы», доход от аренды в докризисном 2013 году составлял порядка 200 миллионов рублей в год, что еще раз доказывает возможную прибыльность такого рода деятельности.

2. Бахметьевский гараж – комплексные постройки в стиле конструктивизма, созданные в 1927 году авангардистами Константином Мельниковым и Владимиром Шуховым. Комплекс включает в себя административный корпус и здание авторемонтных мастерских, также признанных объектами культурного наследия. С 1999 года автобусный парк перевели, а старую территорию Правительство Москвы передало в безвозмездное временное пользование Московской марьино-рощинской еврейской общине. С 2008 по 2012 год в здании располагался центр современной культуры «Гараж». Во время работы центра там проходили выставки, семинары, лекции, дискуссии и кинопоказы. Затем «Гараж» передали Еврейскому музею и центру толерантности.

*Выводы.* Таким образом большинство работ ученых дальнего зарубежья и России по проблеме применения проектного подхода в развитии инфраструктуры города имеет в основном описательный характер, в которых необходимость решения этих задач декларируется в виде требований. Конкретные методологии, методы, модели и информационные технологии формирования и управления проектами и программами, устойчивых к воздействию факторов экологического риска, в этих работах практически не предлагаются. Особое внимание стоит обратить на отсутствие сформированного подхода к определению устойчивости проектов по внедрению наиболее доступных технологий (НДТ).

В основном успех проектов и программ связывается с устойчивым развитием самого предприятия с применением НДТ,

которое определяется на основе бухгалтерской и управленческой отчетности. При этом основное значение придается анализу прошлого периода деятельности. Прогнозирование устойчивого состояния производится очень укрупнено, на основании вероятностного анализа объема будущих продаж, ценовой политики предприятия на рынке, анализа собственных расходов и изменения структуры системы налогообложения. Риски учитывают также укрупнено, путем изменения значений этих показателей на прогнозируемую вероятностную величину. Ряд авторов пытаются использовать для анализа устойчивости математический аппарат теории автоматического управления и регулирования. Однако, вызывает сомнение обоснованность возможности применения математических критериев анализа устойчивости для закрытых систем, динамика которых описывается системой дифференциальных уравнений, к процессам разработки и производства, которые, по сути, являются детерминированными или вероятностными событийными процессами к проектам и программам, которые, по сути, являются открытыми системами.

#### *Список использованных источников*

1. Бегак, М.В. Наилучшие доступные технологии и комплексные экологические разрешения: перспективы применения в России. / М.В. Бегак, Т.В. Гусева, Т.В. Боравская, Ю. Руут, Я.П. Молчанова, А.И. Захаров, С.П. Сивков. – М.: ЮрИнфоР – Пресс, 2010. – 218 с.
2. Бегак, М.В. О применении наилучших доступных технологий в очистке сточных вод в Европейском Союзе / М.В. Бегак, Т.В. Гусева // Чистая вода: проблемы и решения. 2011. № 1-2. С. 50-53
3. Боравский, В.Б. Роль и место НДТ в российском нормативном поле / В.Б. Боравский // Контроль качества продукции. – № 6 – 2014. – С. 22-24.
4. Волков И. М. Проектный анализ: учеб. пособие. Гриф МО РФ / И. М. Волков, М. В. Грачева. – М.: ИНФРА – М, 2009. – С. 278.
5. Вторая жизнь промышленных объектов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tvspb.ru/programs/stories/477528>. – Дата обращения
6. Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами:

практическое руководство / пер. с англ. – М.: ДИС, 2010. – С. 102

7. Гусева, Т.В. Наилучшие доступные технологии как инструмент промышленной и экологической политики. / Т.В. Гусева, М.В. Бегак, Я.П. Молчанова, А.В. Миронов // Вестник российского химико-технологического университета имени Д.И. Менделеева: Гуманитарные и социально-экономические исследования. – 2015. – Т. 2. № 6. – С. 62-76.

8. Клейменова Е. М. Оперативное распределение ресурсов при управлении проектами НИОКР на промышленном предприятии / Е. М. Клейменова // Материалы 6-й мультikonференции по проблемам управления МКПУ-2013, с. Дивноморское, Геленджик, Россия. Т.3. – Ростов-на-Дону: Изд-во ЮФУ, 2013. – С. 105.

9. Колтынюк Б.А. Инвестиционные проекты: Уч-к. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2000. – С. 226.

10. Ободец, Р.В. Принципы формирования инфраструктурного обеспечения региона / Р.В. Ободец, Я.В. Ободец // Экономика строительства и городского хозяйства. – 2015. – Т. 11, № 1. – С. 39-45.

11. Пинто Д.К. Управление проектами. – СПб.: Питер, 2009. – С. 55

12. Пузыревский Л.С. Основы организационного проектирования. – Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 2012. – С. 65

13. Рычихина, Н. С. Проектное управление как важный инструмент управления развитием малых городов / Н. С. Рычихина, О. А. Смирнова // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 7 (132). – С. 582-587. – DOI 10.34925/EIP.2021.132.7.099. – EDN QZTBSZ.

14. Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: Стандарты, методы, опыт. – Пер. с англ.- М.: Изд-во Олимп-бизнес, 2006. – С. 108

15. Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетенции специалистов / под науч. ред. В.И. Воропаева. - М.: Проектная Практика, 2010. – С. 75.

16. Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании / В. Фунтов. - [2-е изд.]. – СПб.: Питер, 2008. – С. 107

17. Хэлдман К. Управление проектами / К. Хэлдман. – М.: ДМК Пресс, 2008. – С.35

18. Щукина, И. В. Применение инструментов проектного управления в региональной информационной системе закупок: на примере города Севастополя / И. В. Щукина, Д. В. Галкин // Финансовые рынки и банки. – 2022. – № 5. – С. 201-206.

## **ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ С УЧЕТОМ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ ФАКТОРОВ**

**ДЫННИК И.В.,  
ассистент кафедры «Техносферная  
безопасность»  
ФГБОУ ВО «ЛГУ ИМ. В. ДАЛЯ»,  
Луганск, Луганская Народная Республика,  
Российская Федерация**

В статье рассматриваются особенности формирования структур управления при действии внешнего фактора – кризисных явлений. Также учитывается и внутренний фактор – персонал, его квалификация и компетенции. Классифицированы структуры управления на две группы механистические и органические. Рассмотрены особенности видов организационных структур предприятия (матричная, дивизионная, линейно-функциональная, функциональная, линейная) и выявлены условия для более эффективного управления организацией и персоналом

***Ключевые слова:** структура управления, предприятие, внешний фактор, управление персоналом, квалификация, компетенция*

## **FORMATION OF MANAGEMENT STRUCTURES OF THE ENTERPRISE TAKING INTO ACCOUNT EXTERNAL AND INTERNAL FACTORS**

**DINNIK I.V.,  
Assistant of the Department «Technosphere Safety»  
FSBEI HE «LSU NAMED AFTER V. DAHL»,  
Lugansk, Luhansk People's Republic,  
Russian Federation**

In the article the features of the formation of management structures under the action of an external factor – crisis phenomena are discusses. The internal factor is also taken into account – the staff, their qualifications and competencies. The management structures are classified into two groups: mechanistic and organic. The features of the types of organizational structures of the enterprise (matrix, divisional, linear-functional, functional, linear) are considered and the conditions for more effective management of the organization and personnel have been identified.

**Keywords:** *management structure, enterprise, external factor, personnel management, qualification, competence*

*Постановка проблемы и актуальность.* Актуальность исследования обусловлена тем, что особенности системы управления и организационной структуры современного предприятия тесно связаны с изменением стратегических ориентиров в его деятельности. Поэтому постоянно возникает необходимость в совершенствовании организационной структуры, в том числе и в рамках процессов управления персоналом предприятия. В современных условиях важной задачей является организация эффективной и скоординированной работы всех структурных подразделений предприятия, зависящая от построения такой организационной структуры, которая лучше всего будет отвечать его целям, а также внутренним и внешним факторам, влияющим на предприятие. Одним из внутренних факторов следует выделить именно персонал, его уровень квалификации и компетенций. В условиях высокой мобильности специалистов и долгосрочного процесса возвращения новых ключевых специалистов, которые обеспечивают процессы управления, необходимо выстраивать и соответствующие структуры управления с различным уровнем загрузки персонала.

*Анализ последних исследований.* Исследованию организационной структуры предприятия и системы управления персоналом посвящены работы зарубежных и отечественных ученых, а именно: А.И. Орлов, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, А. Быкова, М.Л. Братковского, Р.А. Фатхутдинов, М. Райс, А.В. Катернюк, Е.К. Завьялова, В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин и др.

*Изложение основного материала исследования.* Образование предприятий различных организационных форм собственности подразумевает выбор соответствующей организационной структуры управления. Термин «структура» происходит от лат. слово «structura» (построение) и означает внутреннее построение определенного объекта, отражающее взаимосвязи внутри объекта. По мнению А.И. Орлова, структура – это устойчивое отражение взаимных отношений элементов целостного объекта [7].



М. Мескон определяет структуру организации как совокупность элементов и последовательных взаимоотношений между ними, которая позволяет продуктивно преобразовывать имеющиеся ресурсы в готовый продукт и достигать целей организации. По мнению ученого, структура организации сопоставима с фундаментом здания управленческой системы, возведенным с целью оперативного и качественного осуществления процессов внутри данной системы [5]. Таким образом, структура организации – это ее внутреннее построение, характеризующее состав отделов и систему связи, подчиненность и взаимодействие между ними.

Р. Фатхутдинов подразумевает под организационной структурой совокупность взаимосвязанных элементов объектов управления [8].

Исследование мнений и утверждений отечественных и зарубежных ученых относительно сущности организационной структуры позволяет сделать вывод, что организационная структура представляет собой совокупность определенных уровней управления, которые взаимосвязаны между собой и направлены на достижение целей и задач организации.

На создание организационной структуры управления влияют различные факторы. Так, Дж. Л Гибсон выделяет три категории факторов, которые влияют на выбор определенной организационной структуры управления предприятия, а именно: общие факторы, характеристики менеджмента и специфические факторы (рис.1) [2].

В свою очередь, другие ученые устанавливают другие две основные группы факторов влияния на организационную структуру – стратегические и управленческие.

По нашему мнению, наиболее комплексный подход к выявлению факторов, влияющих на формирование организационной структуры управления предприятием, предложен Е.К. Завьяловой. Ученая выделяет последовательность факторов, которые влияют на преобразования, происходящие в организационной структуре управления, начиная от пожеланий учредителей до вынужденных изменений в соответствии с потребностями внешней среды.

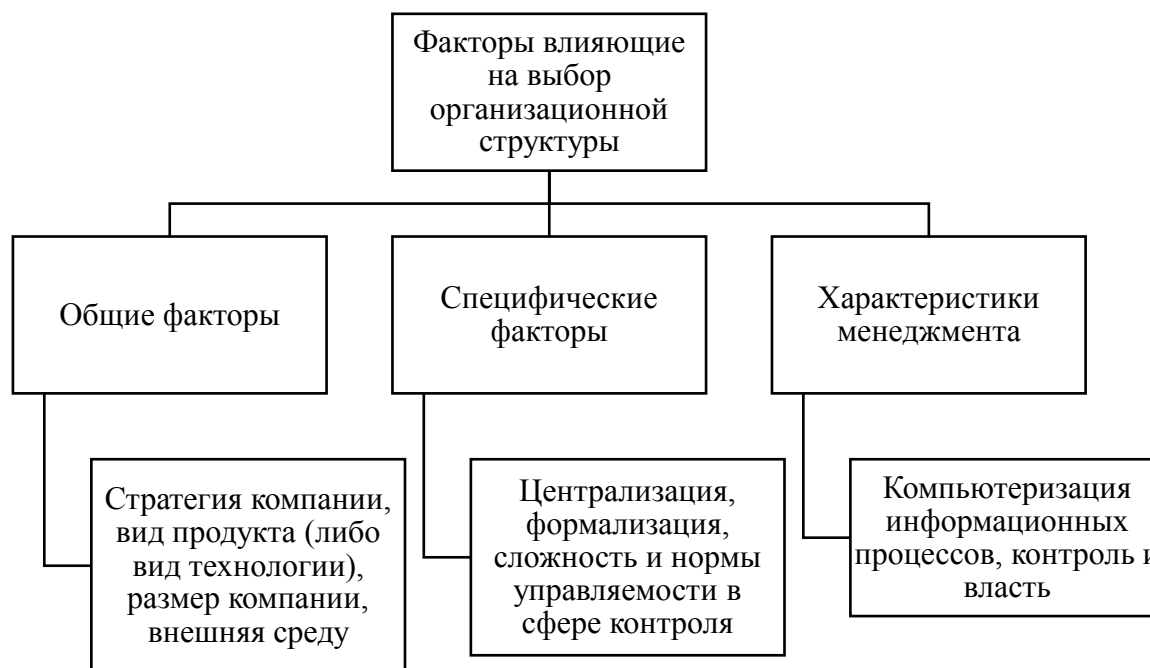


Рис. 1. Факторы, влияющие на выбор организационной структуры управления предприятием

Основными факторами, определяющими выбор организационной структуры, являются миссия и стратегические цели компании. Ключевым моментом в формировании организационной структуры, по мнению автора, является понимание высшим руководством предприятия фазы его жизненного цикла. Так, в процессе развития организации появляется необходимость контроля и координации, связанной с увеличением объема управленческих работ, а также необходимость созданием дополнительных элементов системы управления, что подразумевает соответствующие преобразования организационной структуры. Как отмечается в исследовании Ободца Р.В., при делегировании полномочий важно учитывать компетенции персонала как внутренний фактор, а результаты труда персонала следует оценивать через систему сбалансированных показателей [6]. Также, к ключевым факторам влияния на формирование организационной структуры следует отнести уровень развития информационных технологий на предприятии. Так, использование локальной сети в организации позволит сократить или полностью ликвидировать из-за необходимости некоторые рабочие процессы на среднем и низшем уровнях системы управления. Существенное воздействие на организационную структуру оказывает внешняя

среда предприятия, которая характеризуется различными группами влияния: от потребителей до организаций-регуляторов внешнеэкономической деятельности предприятия [3].

Современные ученые выделяют два групповых типа организационных структур управления предприятием, а именно: механистические и органические (рис. 2).

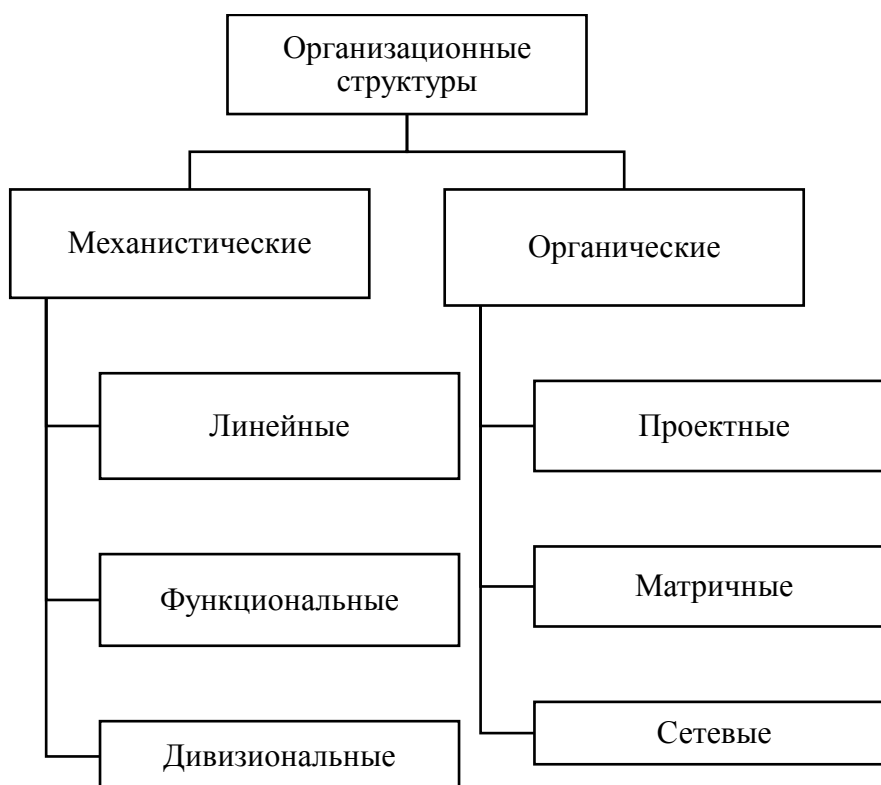


Рис. 2. Типы организационные структур управления

Основными отличиями механистических организационных структур от органических являются наличие четко установленной иерархии в организации, бюрократическая система прав и обязанностей. Для механистических организационных структур свойственны формализованные процессы и порядок, централизация принятия решений, объективная система вознаграждений для персонала. К механистическим организационным структурам относят линейную, функциональную, линейно-функциональную, линейно-штабную и дивизионную структуры управления [9].

Если внешняя среда стабильнее, в ней наблюдаются незначительные изменения, то предприятия могут вполне успешно устанавливать механистические организационные структуры, имеющие малую гибкость.

Органическим организационным структурам управления характерны размытые границы управления, а также гибкость и способность к своевременному реагированию на изменения внешней среды. Особенностью органических организационных структур является децентрализация принятий решений, неформальные межличностные отношения, минимальное использование правил и процедур в процессе деятельности, а также высокий уровень ответственности. В компаниях с органическими организационными структурами относительно малое количество уровней управления, структурные элементы обладают большими правами в принятии решений, а также возможны частые смены лидеров в связи с изменением характера решаемых проблем. К органическим типам структур относятся матричные, проектные и сетевые организационные структуры [4].

Далее рассмотрим особенности вышеупомянутых видов организационных структур в отдельности и выявим условия для более эффективного управления организацией и персоналом.

Линейные организационные структуры управления формируются в результате увеличения масштабов деятельности организации, в которых использовалась двухуровневая система управления. Линейные организационные структуры характеризуются наличием прямых (линейных) полномочий, исходящий от высшего элемента в иерархии управления к низшему. Данный тип организационной структуры управления предполагает использование руководителей-универсалов, которые способны выполнять все виды управленческих работ: планирование, организацию, координацию и контроль. Линейная организационная структура управления представлена на рис.3.

Предпосылкой к появлению функциональной организационной структуры является распределение труда персонала в области управления. Характерной чертой функциональной организационной структуры является то, что типичные виды управленческой деятельности закрепляются за специальными службами, решающими узкоспециализированные задачи (рис. 4).

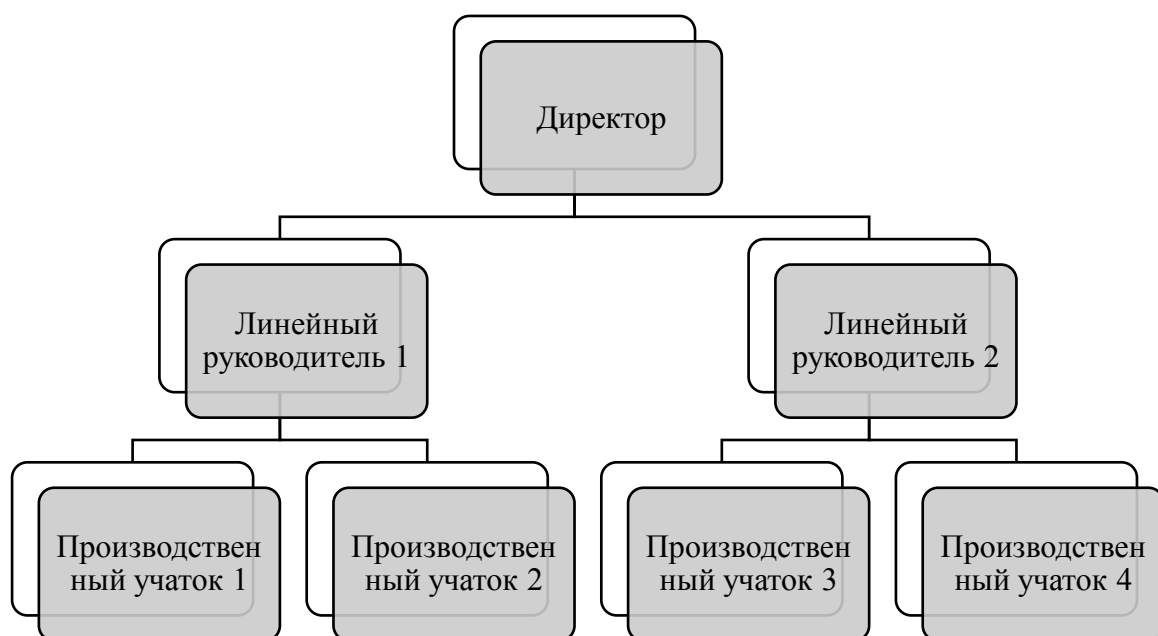


Рис. 3. Линейная структура управления

Вследствие чего, качество управления организацией повышается, усвершенствуется контроль за достижением результатов, однако, возникает большое количество функциональных взаимосвязей, что усложняет структуру системы управления.

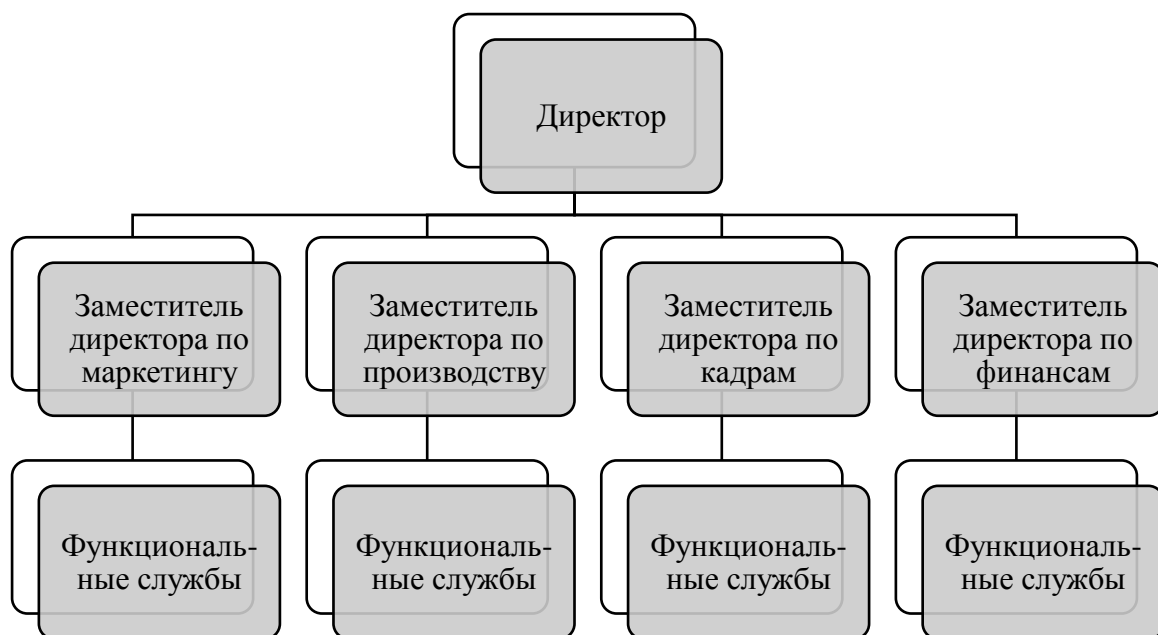


Рис. 4. Функциональная структура управления

Наиболее распространенной организационной структурой в деятельности отечественных предприятий является линейно-функциональная структура управления (рис. 5). Данная организационная структура содержит несколько уровней управления, которые включают как линейных, так и функциональных руководителей.

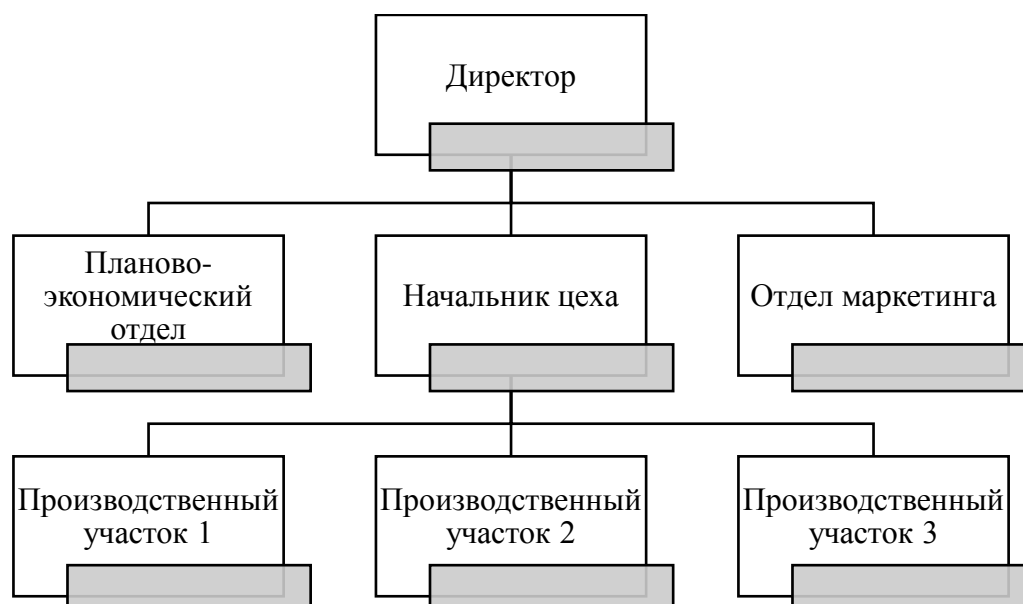


Рис. 5. Линейно-функциональная структура управления

При необходимости проведения технологических изменений на предприятии целесообразно использовать линейно-штабную структуру управления. Она предполагает создание многофункциональных штабов на уровне линейных руководителей для оперативного решения проблем посредством увеличения концентрации усилий. Но недостатком такой структуры является увеличение риска необоснованного увеличения штабного аппарата и снижение скорости реагирования на изменения. Поэтому линейно-штабные структуры часто бывают временными и становятся основой создания других более гибких видов организационных структур.

Использование в компании дивизионной структуры управления предполагает разделение предприятия на автономные производственные отделения (дивизионы), которые имеют определенную специализацию по региону деятельности или продукции (рис. 6). Данные дивизионы несут ответственность за исследование, создание и сбыт продукции.

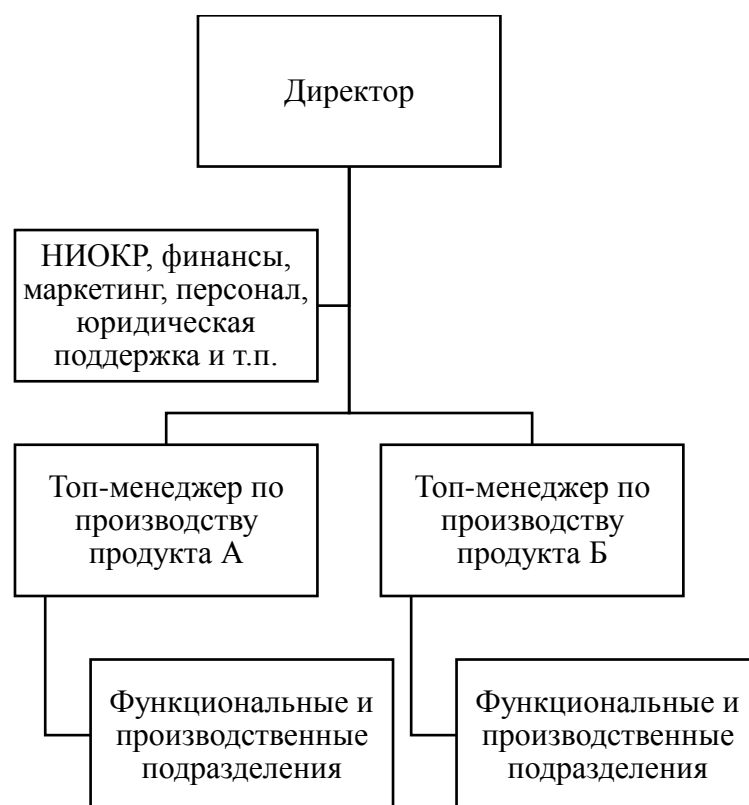


Рис. 6. Дивизионная структура управления

Проектные организационные структуры предполагают внедрение в существующую структуру управления временного проектного отдела. В данный проектный отдел включают необходимых специалистов, а полномочия закрепляются за руководителем проекта. Подобные проектные отделы образуются в случае возникновения необходимости разработки проекта, направленного на достижение целенаправленного реформирования системы. Например, в случае разработки новых видов товаров или технологий их сбыта, модернизация оборудования и т.д. После завершения работы над проектом, его команда расформируется, а специалисты возвращаются на свои привычные постоянные места работы или переходят в новую проектную структуру.

Матричная организационная структура является модификацией линейно-функциональной структуры, а именно в части ответственной за разработку новой продукции (рис. 7). Сотрудники организации, специализирующиеся на узконаправленной деятельности, формируют группу для разработки и реализации специального проекта. Использование горизонтальных связей в матричной организационной структуре

существенно влияет на сокращение затрат времени для координации деятельности. Данное преимущество достигается за счет внедрения нового элемента управления – руководителей проектов, которые получают полномочия по использованию средств предприятия во время реализации проекта. В результате над исполнителем может быть закреплено два и более руководителей (линейный – руководитель подразделения, функциональный руководитель проекта. Для эффективного использования матричной организационной структуры необходима специальная подготовка сотрудников и соответствующая организационная культура.

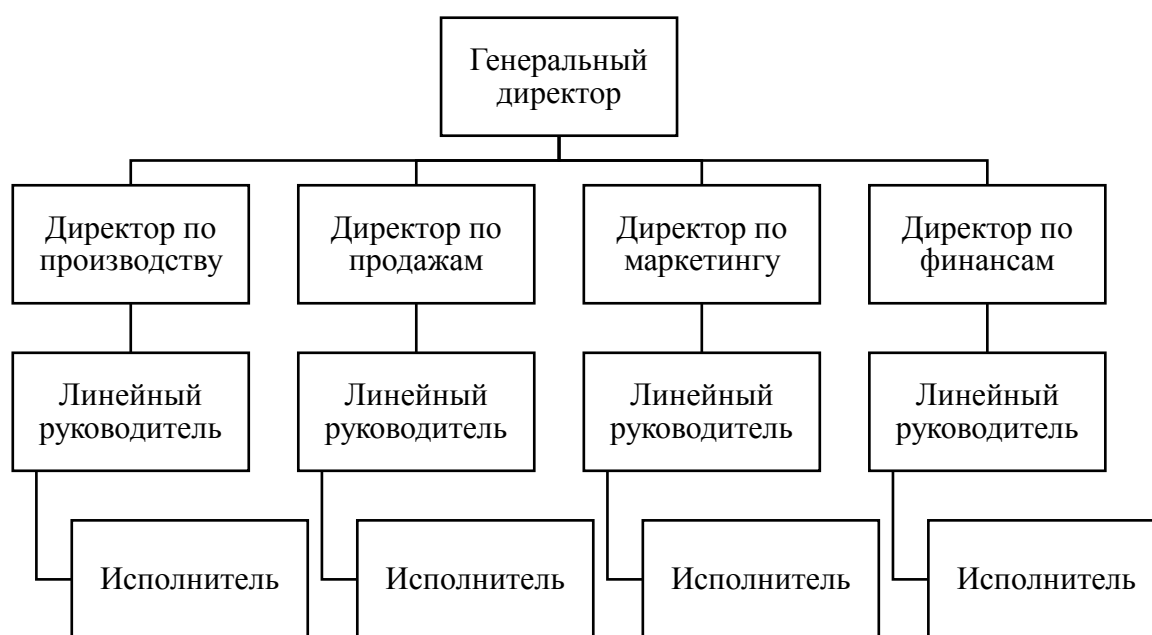


Рис. 7. Матричная структура управления

Применение на практике матричных и проектных организационных структур требует соблюдения определенных условий:

1. Ограничение во времени работы группы над проектом;
2. Работа должна быть не похожей на повседневную деятельность;
3. При изготовлении продукции (реализации услуги) в серийном производстве, Работа над проектом передается в обычные функциональные отделы;
4. Решение проблем производится с помощью совместных усилий и навыков проектной группы.



На современном этапе развития конкурентной среды получают распространение сетевые организационные структуры, которые представляют собой объединение отдельных фирм или специализированных единиц, управляемые с помощью рыночных механизмов и взаимосвязанных договорными отношениями и общими заказами. Данный тип организационных структур подразделяется на динамичные, стабильные и внутренние. Стабильные сетевые организационные структуры характеризуются передачей значительной части работ подрядной организации, не относящейся к основному предприятию. Внутренние сетевые организационные структуры предполагают использование принципа свободного предпринимательства внутри организации за счет создания организационных рынков, позволяющим взаимодействие между элементами организации на коммерческой основе. Динамические организационные структуры используют главное предприятие для управления другими организациями с целью осуществления собственных интересов.

В реальной практике руководство предприятия может использовать разные виды организационных структур в смешанном виде, что позволяет достигать поставленных целей в кратчайшие сроки.

*Выводы.* Таким образом можно резюмировать, что организационная структура – это совокупность определенных уровней управления, формирующихся на каждом предприятии в соответствии с его целями и задачами, отражая при этом взаимосвязи между его подразделениями, их иерархическое построение.

Каждая организационная структура имеет ряд общих факторов, влияющих на нее, в частности – это звенья управления, отдельные сотрудники и отношения между ними, которые формируют горизонтальное и вертикальное разделение; степень централизации и децентрализации; распределение функций управления, задач, полномочий между подразделениями и отображение связей между ними; информационные взаимосвязи; численность работников, количество уровней управления; количество подразделений, в зависимости от величины предприятия; информационно-техническое обеспечение. Особую

роль в условиях конкурентной среды играют факторы внешней среды, непосредственно влияющие на результаты деятельности предприятия. А также внутренний фактор – персонал, который может существенно повлиять на структуру организации в связи с возможным отсутствием специалистов или их низкой квалификацией. Рассмотрены особенности видов организационных структур предприятия и выявлены условия для более эффективного управления организацией и персоналом.

#### *Список использованных источников*

1. Братковский М. Л. Функциональное содержание управления / М. Л. Братковский // Сборник научных работ серии «Государственное управление». – 2019. – № 15. – С. 14-24.
2. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М. Организации: поведение, структура, процессы. - М.: ИНФРЛ - М. 2014. - 662 с.
3. Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. Сер. 8. Менеджмент. – 2012. – Вып. 2. – С. 78-106.
4. Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. – 2010. – № 12. – С. 44-50.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 2012. 747 с.
6. Ободец Р. В. Особенности делегирования полномочий в процессе разработки сбалансированной системы показателей и внедрения стратегии развития предприятия / Р. В. Ободец, В. Ю. Чернецкий // Менеджер. Вестник Донецкого государственного университета управления. – 2016. – № 2. – С. 102-110.
7. Орлов А.И. Организационные структуры и механизмы управления – М.: Изд-во АО «Ассиана», 2013. – 132 с.
8. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации [Текст]: учебник / Р.А. Фатхутдинов, – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во Эксмо, 2008. – 544 с. – ISBN 5-699-11080-1.
9. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации. Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2013. – 368 с.

## **РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ КАФЕДРЫ КАК УЧАСТНИКА ПРОГРАММЫ «УНИВЕРСИТЕТ-2030»**

**КИРИЕНКО О.Э.,**  
канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента  
непроизводственной сферы;

**КЛИМОВА П.А.,**  
канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента  
непроизводственной сферы,  
ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика,  
Российская Федерация

В статье рассмотрены проблемы выпускающих кафедр университета как участника программы «Университет-2030». Определены новые компетенции и роль руководства кафедры в реализации мероприятий программы стратегического развития университета.

*Ключевые слова:* перераспределение ответственности, программа развития университета, образовательная политика, команда проекта

## **IMPLEMENTATION OF THE PROGRAM OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE DEPARTMENT AS A PARTICIPANT OF THE PROGRAM «UNIVERSITY-2030»**

**KIRIENKO O.E.,**  
Candidate of Economic Sciences, Associate  
Professor, Associate Professor of the  
Department of Non-Production Management;

**KLIMOVA P.A.,**  
Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the  
Department of Non-Production Management  
FSBEI HE «DONAMPA»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic,  
Russian Federation

The article deals with the problems of the graduating departments of the university – a participant in the «University-2030» program. New competencies and the role of the department's leadership in the implementation of the activities of the university's strategic development program were determined.

**Keywords:** *redistribution of responsibility, university development program, educational policy, project team*

*Постановка проблемы.* Подготовка выпускающей кафедры к участию в успешном встраивании университета в образовательное пространство России путем разработки и реализации программ его развития до 2030 г. предполагает переосмыслении роли и состава компетенций ее руководства. Речь идет о поиске вариантов перераспределения их между заведующим кафедрой и его заместителями. Подобной работы в практической деятельности кафедры еще не было, и от ее правильной организации зависят результаты фактически десятилетней работы.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Алавердов А.Р., Грахов В.П., Звонарев Д.Г. и Ершова И.В. рассматривали ипостаси заведующего выпускающей кафедрой, в которых ему приходится быть: менеджер, преподаватель, научный работник [1; 2]. Однако в этих работах проблема поиска вариантов предварительной подготовки заместителей заведующего выпускающей кафедры к участию в разработке и реализации программ «Университет- 2030» не рассматривалась.

*Актуальность исследования.* Создание условий, позволяющих заместителям заведующего выпускающей кафедры плодотворно участвовать в разработке и реализации программ «Университет-2030» не рассматривалась. Однако именно это позволит организовать устойчивую работу кафедры и активно, и качественно осваивать новые образовательные политики.

*Основные результаты исследования.* Согласно Методическим рекомендациям по разработке программ развития образовательных организаций высшего образования, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации (далее – Методические рекомендации), заведующему кафедрой предстоит участвовать в реализации проектов программы развития университета по следующим направлениям [3]:

- а) образовательная политика;
- б) политика в области научно-исследовательской деятельности и инноваций;
- в) молодежная политика;
- г) политика по развитию человеческого капитала;
- д) политика по развитию инфраструктуры;
- е) политика в области цифровой трансформации;

- ж) система управления образовательной организацией;
- з) социальная миссия образовательной организации;
- и) дополнительные политики по направлениям деятельности образовательной организации.

В связи с тем, что у заведующего кафедрой появился довольно значительный объем принципиально новой работы, часть его ответственности придется делегировать своим заместителям. В качестве варианта для обсуждения содержания предстоящих работ решили, что заместителю заведующего кафедрой по учебно-методической работе целесообразно делегировать ответственность за реализацию мероприятий по следующим направлениям Методических рекомендаций [3, 4]:

- образовательная политика;
- политика по развитию человеческого капитала.

Для формирования представлений об объеме и содержании предстоящей работы, изучены мероприятия и действия, в реализации которых предстоит участвовать заместителю заведующего кафедрой [3]:

#### *Подраздел 3.1. «Образовательная политика»*

По данному направлению программы развития предстоит реализация мероприятий и действий, направленных, в том числе, на:

- развитие комплексной работы со школьниками, привлечение талантливых абитуриентов, реализацию профориентационной деятельности;
- реализацию новых гибких и открытых моделей образования, опирающихся на возможности цифровых технологий;
- реализацию образовательных программ, полностью и/или частично осуществляемых с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий;
- развитие проектной, в том числе, научно-исследовательской работы обучающихся образовательной организации как одного из основных элементов образовательного процесса;
- разработка и реализация инклюзивных программ;
- поддержку мер, направленных на развитие академической мобильности обучающихся образовательной организации;
- вовлечение обучающихся в фундаментальные, поисковые и прикладные исследования и проекты в интересах отраслевых и региональных партнеров;

– обеспечение индивидуализации обучения и возможность формирования индивидуальной образовательной траектории с активным участием обучающегося в соответствии с его потребностями и возможностями;

– создание и развитие тьюторской службы образовательной организации.

#### *Подраздел 3.4. «Политика по развитию человеческого капитала»*

По данному направлению программы развития предстоит реализация мероприятий и действий, направленных, в том числе, на:

– развитие кадрового потенциала кафедры, сектора исследований и разработок посредством обеспечения воспроизводства управленческих и научно-педагогических кадров, привлечение в образовательную организацию ведущих ученых и специалистов-практиков;

– построение дифференцированной и гибкой системы профессиональных траекторий работников с особыми механизмами отбора, стимулирования и оценивания;

– введение системы непрерывного профессионального развития работников на основе индивидуальных планов;

– создание условий для привлечения молодых работников;

– поддержка мер, направленных на развитие академической мобильности научно-педагогических работников кафедры.

Даже беглый анализ содержания мероприятий и предстоящей деятельности в *Подразделах 3.1 и 3.3* показывает, что предстоит выполнять работу, принципиально отличную от поддержания сложившегося образовательного процесса.

Ситуация участия заместителя заведующего кафедрой в разработке и реализации мероприятий программы «Университет-2030», как и участие в ней заведующего кафедрой, переводит все руководство кафедры в режим управления двумя принципиально различными процессами:

– воспроизводство сложившегося образовательного процесса;

– поэтапная замена сложившегося образовательного процесса новым, из программы «Университет- 2030» [1; 2].

Следовательно, деятельность коллектива кафедры следует преобразовывать в проектную, сформировав внутри его команду проекта, а заведующему кафедрой и его заместителям предстоит

осваивать роли проектного менеджера и его заместителей. О характере предстоящей работы можно судить по публикациям [5; 6].

### *Выводы.*

1. Подготовка выпускающей кафедры к участию в успешном встраивании университета в образовательное пространство России путем разработки и реализации программ его развития до 2030 г. предполагает переосмысление роли и состава компетенций ее руководства.

2. Заместителю заведующего кафедрой предстоит участвовать в реализации проектов программы развития университета по направлениям, делегированных ему заведующим кафедрой. А для этого ему необходим новый статус. Возможно – это заместитель заведующего кафедрой с полномочиями, закрепленными приказом ректора.

Направления дальнейших исследований: согласование изложенных в статье идей и выводов с результатами коллективной работы факультета и развитие их для включения в кафедральный стратегический проект.

### *Список использованных источников*

1. Алавердов, А. Р. Заведующий кафедрой современного вуза: ученый, педагог, администратор? / А.Р. Алавердов, Т.П. Алавердова // Высшее образование в России. – 2013. – № 5. – С. 51-57. – Текст : непосредственный.

2. Грахов, В. П. О новой роли заведующего кафедрой в реализации программы стратегического развития вуза / В.П. Грахов, С. А. Мохначев, Ю. Г. Кислякова, Н. В. Анисимова. – Текст : электронный // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 5. – URL: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=15199>.

3. Методические рекомендации по разработке программ развития образовательных организаций высшего образования, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, утвержденные Министерством науки и высшего образования РФ 11.01.2023 г. URL: <https://sociocenter.info/upload/iblock/4a5/xqz4s48cs2rejb4gv7qxreveim990cgw.pdf> – Текст : электронный (дата обращения: 11.06.2023)

4. Козлов, В.С. Разработка локальных документов по обеспечению внедрения адаптивной стратегии / В.С. Козлов, О.С. Харитонов // Науч.-практ. журнал «Экономика и менеджмент систем управления», 2022, № 4 (46). Изд-во «Научная книга». – Воронеж: 2022. – С. 31-35.

5. Звонарев, Д.Г. Компетентность заведующего кафедрой вуза как менеджера на современном этапе модернизации системы высшего образования / Д.Г. Звонарев // Известия Тульского государственного университета. Педагогика. – 2015. – № 2. – С. 93–95. Текст : непосредственный.

6. Ершова, И.В. Заведующий кафедрой как триада ипостасей: менеджер, преподаватель, научный работник / И.В. Ершова // Актуальные проблемы российского права. – 2020. – Т. 15. – № 9. – С. 174–187. – DOI: 10.17803/1994-1471.2020.118.9.174-187. – Текст : непосредственный.

**УДК 338.45:330.322**

**DOI 10.5281/zenodo.8191677**

## **МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННО-ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ МАШИНОСТРОЕНИЯ**

**КОРОЛЕВСКИЙ Д.Е.,  
аспирант кафедры экономики предприятия и  
управления человеческими ресурсами  
ФГБОУ ВО «ЛГАУ»,  
Луганск, Луганская Народная Республика,  
Российская Федерация**

В статье на примере ООО «Луганский ремонтно-механический завод» проведена апробация работоспособности предложенной методики оценки потенциала и уровня инвестиционно-инновационной деятельности. По результатам проведенного анализа выявлены диспропорции в развитии важнейших составляющих инвестиционно-инновационного потенциала машиностроительного предприятия. Представленные результаты исследования позволят разработать научно обоснованные мероприятия, направленные на развитие и совершенствование и повышение эффективности инвестиционно-инновационной политики предприятия.

**Ключевые слова:** инвестиции, инновации, потенциал, регион, агрегированные показатели, оценка



# METHODS FOR ASSESSING THE INVESTMENT AND INNOVATION POTENTIAL OF A ENGINEERING ENTERPRISE

**KOROLEVSKIY D.E.,**  
postgraduate student Department of Enterprise  
Economics and Human Resources Management,  
FSBEI HE «LSAU»,  
Lugansk, Luhansk People's Republic,  
Russian Federation

In the article, on the example of LLC «Lugansk Repair and Mechanical Plant», the efficiency of the proposed methodology for assessing the potential and level of investment and innovation activity was tested. According to the results of the analysis, the disproportions in the development of the most important components of the investment and innovation potential of the machine-building enterprise were revealed. The research results will allow us to develop scientifically based measures aimed at developing and improving and increasing the effectiveness of the investment and innovation policy of the enterprise presented.

**Keywords:** *investment, innovation, potential, region, aggregated indicators, assessment*

*Актуальность.* Проблема формирования системы инструментов оценки и прогнозирования инвестиционно-инновационного потенциала машиностроительного предприятия связана со сложностью самой постановки задачи прогнозирования в условиях действия фактора – политический и военный конфликт на территории Донбасса, решаемой традиционно на уровне интегрирования микро- и макроэкономических показателей. Одним из эффективных решений поставленной проблемы является апробация системы интегральных показателей оценки инвестиционно-инновационного потенциала машиностроительного предприятия. Результаты такой оценки потенциала может служить объективным основанием для проведения широкого спектра мониторинговых исследований инвестиционно-инновационной сферы территории и выработки необходимых управляющих воздействий, направленных на корректировку процессов развития инвестиционно-инновационной политики предприятия машиностроения, разработки конкретной стратегии повышения экономической эффективности инвестиционно-инновационной деятельности предприятия.

*Анализ последних исследований.* Анализ отечественных авторов по обозначенной проблематике свидетельствует о том, что данная научная проблема по оценке именно инвестиционно-инновационного потенциала предприятия, в том числе и машиностроительного, рассматривается по отдельности. В частности имеется значительный задел в исследованиях и оценки инновационного потенциала машиностроительных предприятий таких авторов как Л.М. Путятиной, Н.В. Арсеньевой, А.А. Квак, А.К. Дементьевой, А.Н. Леонова и др. [1, 4, 6, 7, 10, 11] На региональном уровне также рассматривается данный вопрос в исследованиях Ободца Р.В., Л.В. Давыдовой, С.В. Ильминской [2, 8]. Также затрагивается и экологическая составляющая в инновационном потенциала предприятий (И.А. Зайцев) [5]. Отдельно детализируется инвестиционный потенциал в исследованиях Д.А. Дворядкина, Ф.А. Гаврикова, И.Г. Рзун, О.С. Хлусовой и др [1, 3, 12]. Однако в комплексе инвестиционно-инновационный потенциал предприятия авторами не рассматривается, в частности, не рассматривается методика по оценке такого потенциала.

*Целью статьи* выявить рассмотрение основных составляющих методики оценки инвестиционно-инновационного потенциала предприятия машиностроения на примере ООО «Луганский ремонтно-механический завод».

*Изложение основного материала.*

Основой для анализа инвестиционно-инновационного потенциала является информация о значениях соответствующих частных показателей и их динамике с 2016 по 2021 годы на примере ООО «Луганский ремонтно-механический завод». Так, были рассчитаны исходные синтетические показатели промышленно-производственного (ППП), научно-технического (ПНТ) и инвестиционного (ПИ) потенциалов.

В данном случае прогнозная оценка эффективности инвестиционно-инновационной политики объединяет в себе следующие группы показателей в контексте проектного подхода к коммерциализации технологии:

– показатели коммерческой (финансовой) эффективности, учитывающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;

– показатели бюджетной эффективности, отражающие финансовые последствия осуществления проекта для государственного, регионального или местного бюджетов;

– показатели экономической эффективности, учитывающие затраты и результаты, связанные с реализацией инвестиционно-инновационного проекта (программы), выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников и допускающие стоимостное измерение.

Полученные значения рассматриваемых синтетических показателей показывают, что промышленно-производственный и научно-технический потенциалы ООО «Луганский ремонтно-механический завод» в течение 2016 по 2021 годы значительно сократились. Причем, если падение промышленно-производственного потенциала территории в эти годы замедлилось или даже стабилизировалось (значения соответствующих синтетических показателей  $P_{ПП}$  составили в 2016 году – 1,19, а в 2017 – 1,18), то характерной особенностью динамики научно-технического потенциала является его резкое сокращение, начиная с 2016 года, особенно, в 2019 году (значение соответствующего синтетического показателя  $P_{НТ}$  уменьшилось за год с 1,53 до 1,05) (рис. 1).

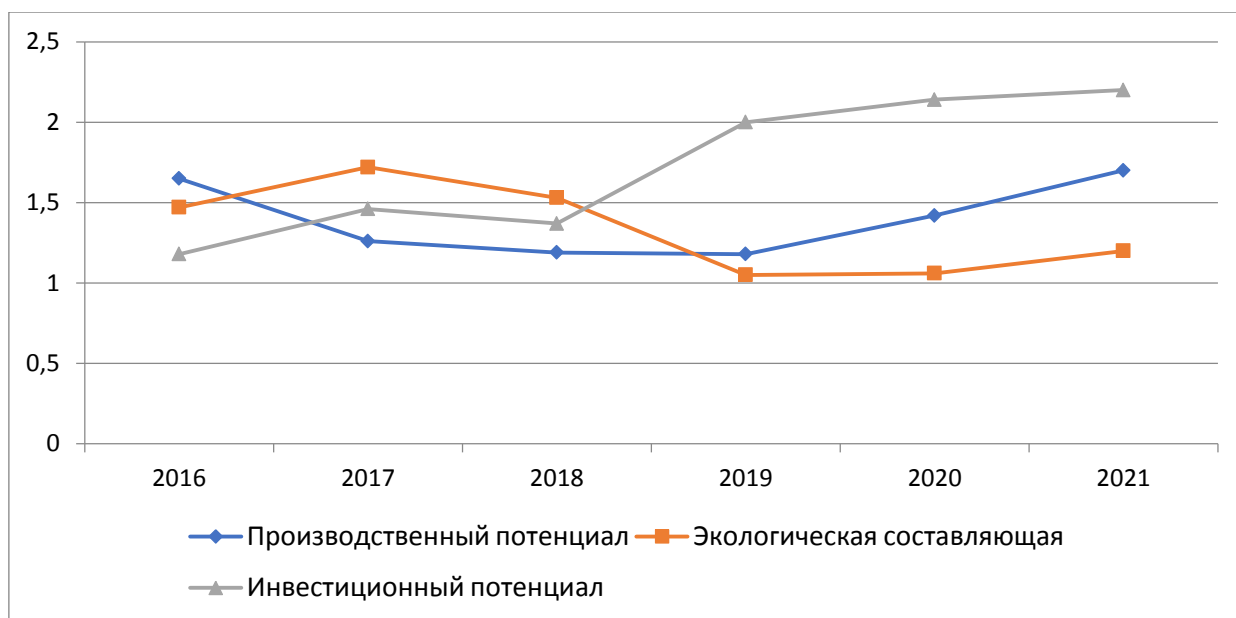


Рис. 1. Динамика исходных синтетических показателей потенциала инвестиционно-инновационной деятельности ООО «Луганский ремонтно-механический завод»

Что касается инвестиционного потенциала ООО «Луганский ремонтно-механический завод», то его расчетные синтетические показатели, их динамика позволяют говорить о том, что (несмотря на некоторое сокращение в 2016 году) в последние годы наметилась тенденция роста данного потенциала, который проявился в 2018-2021 годах (рис. 2). Данные обстоятельства являются главным отличием эволюции инвестиционного потенциала от наблюдаемых процессов развития промышленно-производственного и особенно научно-технического потенциалов ООО «Луганский ремонтно-механический завод». Настоящий график может быть проинтерпретирован так же в целях прогнозирования ситуации в инновационно-инвестиционной системе путем интерполирования полученных значений, учетом тенденций общей макроэкономической и региональной экономической ситуации.

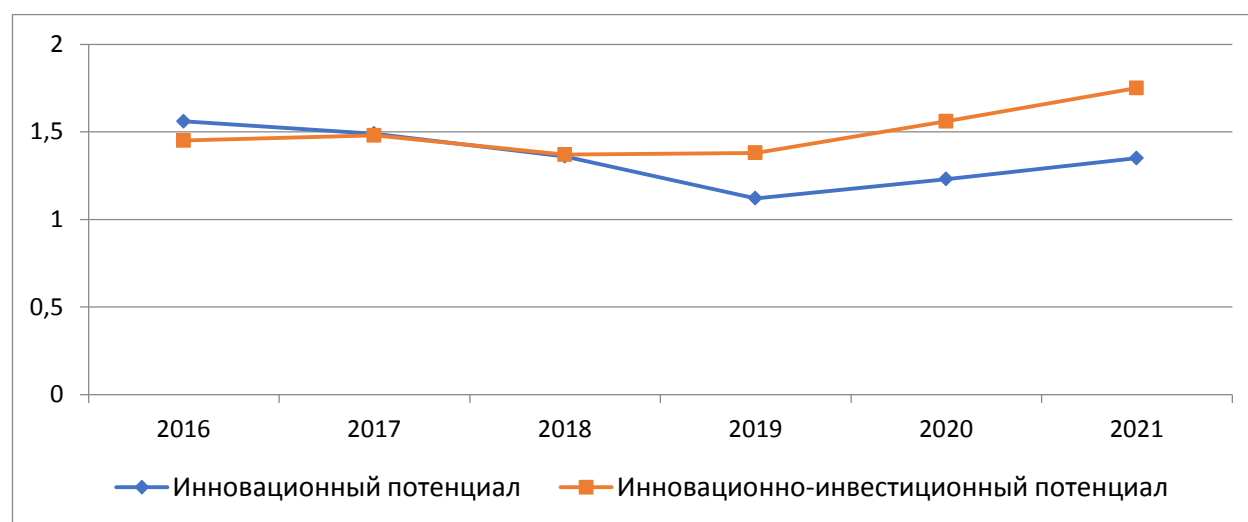


Рис. 2. Динамика агрегированных показателей потенциалов инновационно-инвестиционной деятельности ООО «Луганский ремонтно-механический завод»

Указанные явления показывают свойство запаздывания элементов инновационно-инвестиционного цикла: в котором на сегодняшнем этапе превалирует инвестиционная и промышленно-производственная составляющая, но в будущем, с формированием инновационно-инвестиционной модели региональной экономики, инновации должны стать импульсом работы экономической системы.

В настоящее время положительная динамика инвестиционного потенциала стабилизирует и повышает значение агрегированного показателя инновационно-инвестиционного потенциала региона, что хорошо показано на рис. 2.

Проведенные расчеты показывают определенный дисбаланс в развитии рассматриваемых потенциалов ООО «Луганский ремонтно-механический завод»: для инновационно-инвестиционного потенциала и инновационного потенциала региона, разрыв между которыми продолжает расти. Данное явление свидетельствует также о существовании некоторого разрыва между имеющимися инвестиционными возможностями региона и их реализацией для развития научно-технического потенциала.

Динамика синтетических показателей научно-исследовательской деятельности и результативности инновационной деятельности демонстрируют противоположную направленность их изменения (рис. 3). Данная тенденция показывает то свойство инвестиционно-инновационной системы, что ряд ее параметров находятся в противофазе, что в целом вместе с основными положениями теории жизненного цикла инновации может быть проинтерпретировано с целью прогноза инвестиционно-инновационной ситуации.

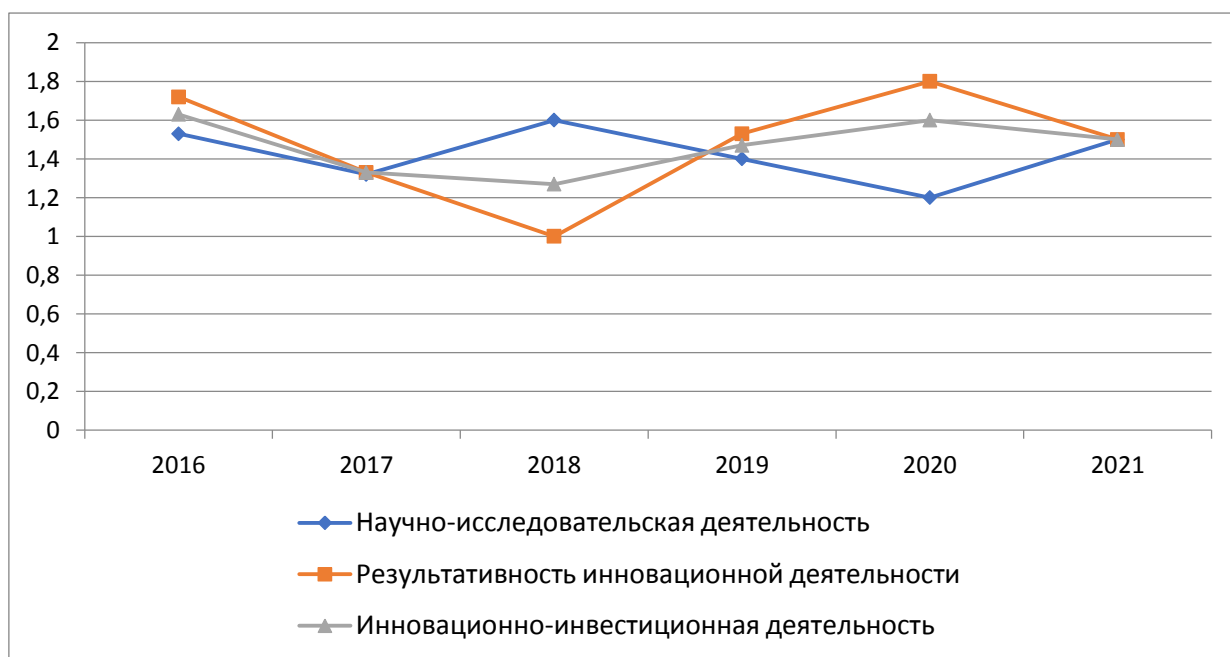


Рис. 3. Динамика значений ряда агрегированных показателей в ЛНР

Показатель научно-исследовательской деятельности в регионе после подъема 2018 года в 2020 году опять снизился почти до уровня 2017 года. Синтетический показатель результативности инновационной и инвестиционно-инновационной деятельности растет, при чем уровень инновационной деятельности опережает уровень инвестиционно-инновационной, что может быть объяснено привлечением технологий со стороны.

В результате, тенденция уровня развития инвестиционно-инновационной деятельности, представляющей собой взаимодействие научно-технологической, инновационной и инвестиционной составляющих ООО «Луганский ремонтно-механический завод» проявляется в повышении ее уровня.

Выявленные тенденции в динамике показателей  $U_{ни}$  и  $U_{рид}$  могут свидетельствовать об отсутствии действенных механизмов взаимодействия научно-исследовательской деятельности и промышленного производства, что пока не позволяет доводить ее результаты до производственной фазы жизненного цикла инноваций и отсутствия обратной связи между промышленно-производственным потенциалом и научно-исследовательским.

Другим объяснением указанного явления может служить несоответствие тематики проводимых научно-исследовательских работ потребностям развития промышленного сектора экономической системы региона и требованиям рынка в целом.

Кроме того, причиной снижения показателя результативности научно-исследовательской деятельности может являться отсутствие у машиностроительных предприятий необходимых (главным образом финансовых) ресурсов для ее осуществления. Однако здесь необходимо отметить явно выраженный в последние годы рост инвестиционного потенциала региона (рис. 3), что создает благоприятные условия для развития инвестиционно-инновационной деятельности.

В любом случае данную ситуацию нельзя признать нормальной, она требует дальнейшего детального изучения и выработки соответствующих управленческих решений, направленных на координацию различных аспектов инвестиционно-инвестиционной деятельности в регионе, важнейших этапов жизненного цикла инноваций.

Далее, для наглядности и удобства анализа, сведем основные агрегированные показатели потенциала и состояния

инвестиционно-инновационной деятельности ООО «Луганский ремонтно-механический завод» (рис. 4).

Значения приведенных на рисунке 4 агрегированных показателей, их динамика свидетельствуют о том, что в целом ситуация с возможностями и состоянием инвестиционно-инновационной деятельностью в регионе стабилизируется, об этом говорит небольшой рост показателя интенсивности инвестиционно-инновационной деятельности, показавшего в 2018 году значение 0,94.

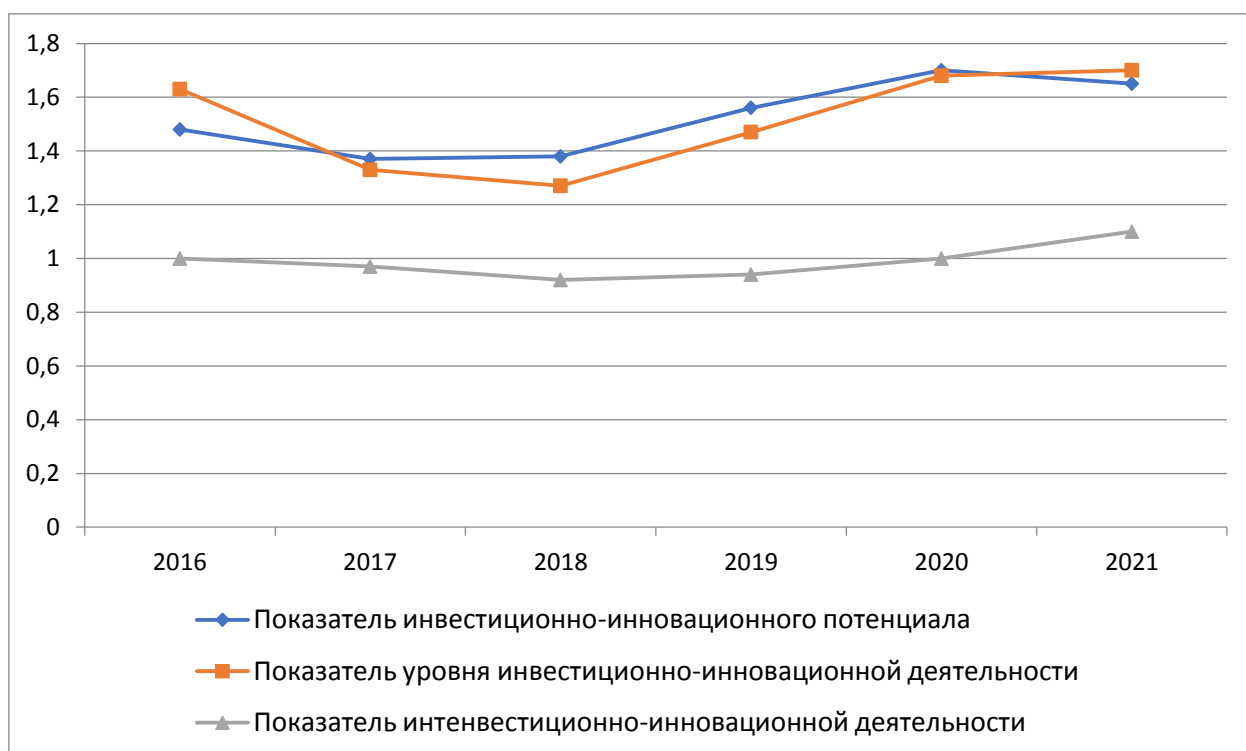


Рис. 4. Динамика основных агрегированных показателей потенциала и состояния инвестиционно-инновационной деятельности предприятий машиностроения в ЛНР

*Выводы.* В результате, в данной статье на примере ООО «Луганский ремонтно-механический завод» проведена апробация работоспособности предложенной методики оценки потенциала и уровня инвестиционно-инновационной деятельности. Отдельные интегральные показатели, в первую очередь, агрегированные показатели инвестиционно-инновационной деятельности могут быть использованы также для целей регионального экономического прогнозирования.

Не менее важным является и то, что в ходе проведенного анализа выявлены диспропорции в развитии важнейших составляющих инвестиционно-инновационного потенциала ООО «Луганский ремонтно-механический завод», реализация основных этапов инновационной деятельности (жизненного цикла инноваций), которые можно охарактеризовать следующими положениями:

1. Не смотря на некоторое сокращение в 2018 году, в последние годы наметилась тенденция роста инвестиционно-инновационного потенциала ЛНР, которая проявилась в 2019 году. Данные обстоятельства являются главным отличием эволюции инвестиционно-инновационного потенциала от наблюдаемых процессов развития промышленно-производственного и особенно научно технического потенциалов ЛНР.

2. Значения производных синтетических показателей инвестиционно-инновационного потенциала ЛНР в основном демонстрируют позитивные тенденции изменения – обеспеченность промышленно-производственного, научно-технического и инновационного потенциалов ООО «Луганский ремонтно-механический завод» инвестиционными ресурсами (инвестиционным потенциалом) постоянно возрастает. Данные процессы формируют благоприятные условия для развития указанных потенциалов ЛНР. Однако показатель обеспеченности промышленно-производственного потенциала региона его возможностями по осуществлению научно-исследовательских работ после значительного роста в 2018-2020 годах, далее демонстрирует тенденцию к уменьшению. Это связано с серьезным сокращением научно-технического потенциала ЛНР, которое наблюдалось с 2014 года.

3. Динамика инвестиционно-инновационного процесса ООО «Луганский ремонтно-механический завод» показывает свойство запаздывания элементов инвестиционно-инновационного цикла в котором на современном этапе превалирует инвестиционная и промышленно-производственная составляющая, но в будущем, с формированием инвестиционно-инновационной модели региональной экономики, инновации должны стать резонансной волной в циклах развития региональной экономической системы.



Диспропорции между инновационным и инвестиционным развитием предприятия связаны с не доведением результатов научно-технической деятельности до производственной фазы жизненного цикла инноваций и отсутствию обратной связи между промышленно-производственным потенциалом и научно-исследовательским, а, следовательно, и с разрывами в системе инвестиционно-инновационных коммуникаций. Другим объяснением указанного явления может служить несоответствие тематики проводимых научно-исследовательских работ потребностям развития машиностроительного сектора экономической системы региона и требованиям рынка в целом.

Представленные результаты исследования позволят разработать научно обоснованные мероприятия, направленные на развитие и совершенствование и повышение эффективности инвестиционно-инновационной политики в ООО «Луганский ремонтно-механический завод» с учетом комплекса представленных оценок.

#### *Список использованных источников*

1. Гавриков, Ф. А. Инвестиционная привлекательность как один из значимых факторов улучшения инвестиционного потенциала / Ф. А. Гавриков // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. – 2019. – № 3 (18). – С. 14-17.

2. Давыдова, Л. В. Формирование стратегии развития инвестиционного потенциала региона на основе оценки инвестиционных процессов / Л. В. Давыдова, С. В. Ильминская // Региональная экономика: теория и практика. – 2007. – № 1. – С. 17-27.

3. Дворядкин, Д. А. Инвестиционный потенциал и инвестиционные риски как стратегические составляющие инвестиционной привлекательности: теоретический аспект / Д. А. Дворядкин // Академический журнал Западной Сибири. – 2010. – № 3. – С. 45.

4. Дементьева, А. К. Потенциал коммерциализации инновационных разработок как основная составляющая инновационного потенциала предприятий в условиях цифровой экономики / А. К. Дементьева // Вестник современных исследований. – 2018. – № 7.3 (22). – С. 432-435.

5. Зайцев, И. А. Экологическая составляющая инновативности, инновационного потенциала, инновационной

активности промышленного предприятия в условиях постиндустриальной экономики / И. А. Зайцев // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9, № 10-1. – С. 408-418. – DOI 10.34670/AR.2020.92.10.050.

6. Квак, А. А. Методика оценки инновационной активности и инновационного потенциала предприятий высокотехнологичного бизнеса на примере компании «Т-Платформы» / А. А. Квак // Вестник ОрелГИЭТ. – 2019. – № 1 (47). – С. 145-149.

7. Леонов, А. Н. Модель повышения эффективности использования инновационного потенциала промышленных предприятий на основе использования укрупненных модулей показателей оценки / А. Н. Леонов // Российский экономический интернет-журнал. – 2019. – № 4. – С. 88.

8. 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.

9. 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.

10. Павельев, В. П. Эффективность реализации инвестиционно-инновационного проекта развития машиностроительного предприятия / В. П. Павельев, А. И. Колтунов, Е. В. Павельева // Известия МГТУ МАМИ. – 2013. – Т. 5, № 1 (15). – С. 62-67.

11. Путятин, Л. М. Инновационный потенциал машиностроительного предприятия и методика его оценки / Л. М. Путятин, Н. В. Арсеньева // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – Т. 10, № 1. – С. 563-572. – DOI 10.18334/vines.10.1.100002.

12. Рзун, И. Г. Взаимосвязь инвестиционного потенциала и инвестиционной стратегии предприятия / И. Г. Рзун, О. С. Хлусова, А. А. Карицкий // Естественно-гуманитарные исследования. – 2018. – № 19 (1). – С. 52-60.

**РАЗВИТИЕ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО  
ПАРТНЕРСТВА В ТУРИЗМЕ И СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ (РЕЗУЛЬТАТЫ  
СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ОПРОСА)**

**ОВЧАРЕНКО Л.А.,**  
д-р экон. наук, доцент,  
доцент кафедры туризма;

**ЧЕРКАШИНА Т.В.,**  
ст. преподаватель кафедры иностранных языков  
ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика,  
Российская Федерация

В статье представлены результаты проведенного среди жителей Донецкой Народной Республики опроса, направленного на выявление отношения жителей Республики к такому явлению как партнерство государства и бизнеса (сфера туризма и гостеприимства). Статья является третьей в цикле публикаций данной направленности.

Проведение исследований в сфере туризма включено в перечень мероприятий по реализации Стратегии развития внутреннего и въездного туризма в Донецкой Народной Республике на 2021-2025 гг. (далее Стратегия), утвержденной Приказом Министерства молодежи, спорта и туризма Донецкой Народной Республики №01-09/259 от 30.12.2020. Исполнителями данного пункта Стратегии являются кафедры туризма образовательных учреждений высшего образования.

Обоснованы наиболее значимые результаты проведенного исследования в контексте готовности жителей республики к участию в государственно-частном партнерстве и определения роли государства для обеспечения эффективности сотрудничества.

***Ключевые слова:** социологическое исследование, внутренний и въездной туризм, сфера гостеприимства, государственно-частное партнерство, Донецкая Народная Республика*

**THE DEVELOPMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP  
IN THE SPHERE OF TOURISM AND HOSPITALITY OF THE  
DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC (THE RESULTS OF A  
SOCIOLOGICAL SURVEY)**

**OVCHARENKO L.A.,**  
Doctor of Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Tourism;

**CHERKASHINA T.V.,  
Senior lecturer of the Department of  
Foreign Languages  
FSBEI HE «DONAMPA»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic,  
Russian Federation**

In the article it is presented the results of a sociological survey conducted among the residents of the Donetsk People's Republic aimed at identifying the attitude of the residents of the Republic to such a phenomenon as a partnership between the state and business (using the example of tourism and hospitality industry). The article is the third in a series of publications in this direction.

Conducting sociological research in the field of tourism is included in the list of measures for the implementation of the Strategy for the Development of Domestic and Inbound Tourism in the Donetsk People's Republic for 2021-2025 (hereinafter referred to as the Strategy), approved by the Order of the Ministry of Youth, Sports and Tourism of the Donetsk People's Republic No. 01-09/259 dated 12/30/2020. The executors of this point of the Strategy are the departments of tourism of educational institutions of higher education.

The most significant results of the conducted research are substantiated in the context of the readiness of the Republic residents for participation in such a partnership and the definition of the role of the state to ensure the effectiveness of cooperation.

**Keywords:** *sociological research, domestic and inbound tourism, hospitality, public-private partnership, Donetsk People's Republic*

*Постановка проблемы.* Проведение социологических исследований в рамках реализации Стратегии необходимо для выявления общественного мнения по целому ряду социально значимых аспектов развития внутреннего и въездного туризма в Донецкой Народной Республике, учет которых необходим для эффективной реализации запланированных в Стратегии мероприятий, организации постоянного мониторинга и своевременной корректировки планов.

Еще до принятия Стратегии в Донецкой Народной Республике (2018 г.) на базе кафедры туризма ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» проводилось социологическое исследование [1], цель которого заключалась в выявлении общественного мнения по значимым вопросам, связанным с организацией отдыха (рекреации) населения региона и разработкой рекомендаций по дальнейшему развитию туристско-рекреационной сферы ДНР. В 2021 году в рамках выполнения перечня мероприятий по реализации Стратегии было проведено очередное социологическое исследование [2], целью которого стал сбор и анализ информации, направленной на выявление общественного мнения об условиях отдыха и уровне

развития туризма в регионе в довоенное время и во время конфликта. Результатом опроса стало формирование перечня мер, которые, по мнению респондентов, могли бы улучшить ситуацию, связанную с отдыхом и оздоровлением населения в Республике.

Вместе с тем, в контексте решения социально значимых задач организации качественного отдыха и развития туризма в Республике спектр проведения подобных исследований может быть расширен. В частности, после завершения СВО особую актуальность приобретет восстановление и модернизация инфраструктуры туризма, в том числе инновационно ориентированной, что подразумевает поиск эффективных механизмов привлечения, помимо государственных средств, также частных инвестиций. Немаловажное значение для выработки эффективных механизмов такого сотрудничества имеет степень вовлеченности местного населения в процессы ГЧП, что и предопределило направленность проведенного исследования.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Социологическими исследованиями в сфере туризма занимались многие отечественные и зарубежные исследователи, среди них, например, Булганина С.В., Бурмистров Н.И., Вартпатриков Э.А., Волков С.К., Ефимова А.И., Иванова Д.С., Лабазова А.В., Отнюкова М.С., Полухина А.Н., Турыгин А.А., Черевичко Т.В. [3-9].

Вместе с тем, в Донецкой Народной Республике в сфере туризма и гостеприимства отмечается недостаточное количество работ данной направленности. В связи с этим с целью эффективной реализации Стратегии, в том числе в контексте интеграции ДНР в туристское пространство РФ, и было предусмотрено проведение ряда исследований в этом направлении.

*Цель статьи* – на основе проведенного социологического опроса обозначить основные векторы развития государственно-частного партнерства в сфере туризма и гостеприимства в Донецкой Народной Республике в контексте интеграции в туристское пространство Российской Федерации и реализации Стратегии развития внутреннего и въездного туризма в Донецкой Народной Республике на 2021-2025 гг.

*Основной материал исследования.* Социологический опрос проводился в октябре-ноябре 2022 г. В процессе социологического опроса анкеты распространялись среды жителей Донецкой Народной Республики силами обучающихся направления подготовки 43.03.02 Туризм (профиль «Туризм и гостиничная деятельность»), в том числе с применением информационно-коммуникационных технологий.

К задачам социологического исследования относятся:

- изучить структуру аудитории, принявшей участие в опросе;
- выявить географию, частоту, продолжительность и другие значимые характеристики туристского спроса в ДНР;
- раскрыть значимые аспекты развития государственно-частного партнерства в сфере туризма и гостеприимства, в том числе предрасположенность населения к участию в таком сотрудничестве при формировании туристской инфраструктуры ДНР в условиях урегулирования конфликта и успешного завершения СВО.

В данном социологическом исследовании использовался такой метод опроса как анкетирование. С 1 по 4 вопрос анкеты были закрытыми, т.е. респонденты делали выбор варианта ответа из предложенного списка, остальные (с 5 по 9 вопрос) предусматривали для респондентов возможность самостоятельного формулирования ответа.

Субъектами исследования стали жители ДНР, постоянно проживающие, работающие и обучающиеся в городах и населенных пунктах ДНР.

Объектом социологического исследования выступил туризм и сфера гостеприимства ДНР.

Предметом проведенного социологического исследования можно считать развитие государственно-частного партнерства в туризме и сфере гостеприимства ДНР.

Число анкет, полученных по результатам проведенного исследования и пригодных для дальнейшей обработки, составило 342 единицы. Несмотря на небольшое количество респондентов, что связано, в том числе, с военными действиями и напряженной ситуацией в регионе, результаты опроса можно считать надежными и точными, так как выборка представляла собой репрезентативный срез населения, т.е. соответствовала определенным параметрам, таким как возраст, пол, образование, занятость.

Заключительный этап исследования заключался в обобщении данных, в том числе в виде диаграмм, их пояснении и истолковании, а также обосновании практических выводов и рекомендаций по развитию государственно-частного партнерства в ДНР на основе учета общественного мнения.

Преимущественно анкеты распространялись силами обучающихся среди жителей ДНР, охватывая наиболее активные прослойки общества, в том числе по критерию трудовой

активности (платежеспособности), а соответственно, активных пользователей туристских услуг.

*Половой состав респондентов.* Из 342 опрошенных (по разным организациям и в различных населенных пунктах Республики) 63 % респондентов составляют женщины (215 человек), 37 % – мужчины (127 человек) (Рис. 1).

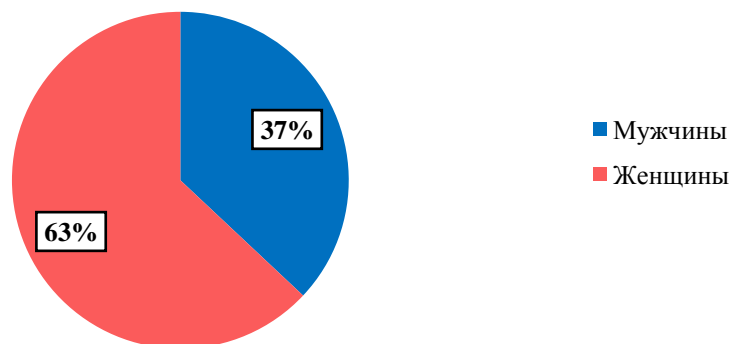


Рис. 1. Половой состав респондентов

*Возрастной состав респондентов.* Целевой аудиторией для анкетирования стали жители 22-60 лет. Именно эта возрастная категория может самостоятельно обеспечивать свои туристские потребности, связанные с отдыхом, оздоровлением, развлечениями и другими целями туристской деятельности (Рис. 2).

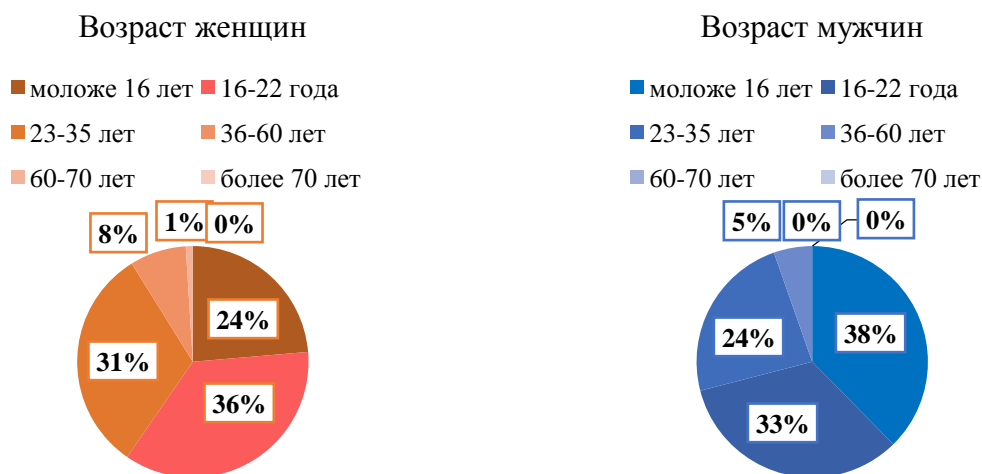


Рис. 2. Возрастные особенности респондентов (женщины и мужчины)

Среди женщин, принявших участие в опросе, лидирует возрастной сегмент 23-35 лет (79 человек) и 36-60 лет (68 человек). Среди мужчин – 16-22 года (46 человек) и 23-35 лет (41 человек).

*Частота отдыха среди жителей ДНР.* Результаты опроса показали, что более половины женщин – 69% (149 человек) и 48% мужчин (57 человек) отдыхают 1 раз в год. С частотой 1 раз в несколько лет отдыхают соответственно свыше 32% мужчин и около 17% женщин. Более 2-х раз в год отдыхает практически равный процент мужчин и женщин – 12% и 11% соответственно. И наименьшую долю занимает процент людей, которые вообще не отдыхают, среди мужчин он выше 8%, среди женщин ниже 3% (Рис. 3).

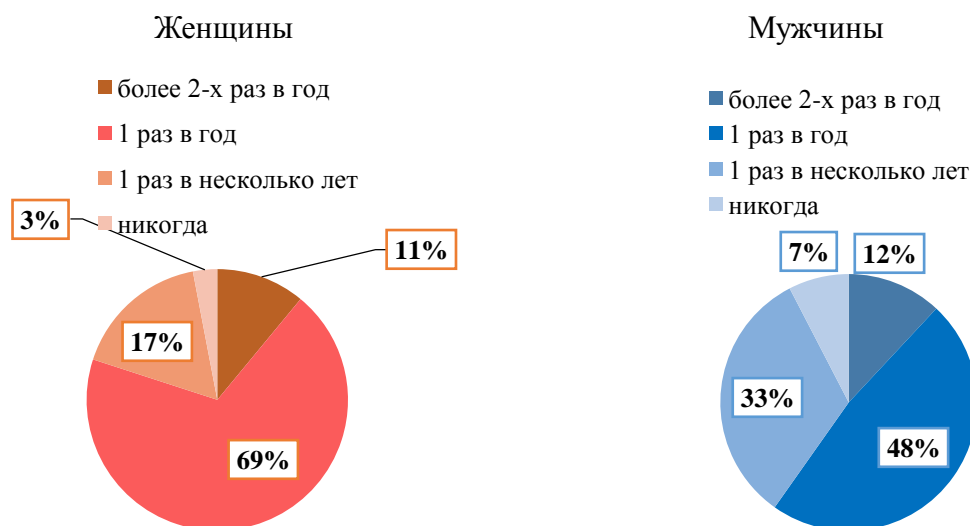


Рис. 3. Частота отдыха жителей ДНР (женщины и мужчины)

*Общая продолжительность отдыха респондентов (в год).* Судя по ответам респондентов, можно сделать вывод, что наиболее распространена среди жителей ДНР продолжительность отдыха 6-14 дней. Такую продолжительность отдыха указали 49% женщин (88 человек) и 47% мужчин (52 человека). Также среди представителей двух полов практически равны показатели продолжительности отдыха, занимающие второе и третье место: общая продолжительность отдыха 15-24 дня (женщины – 21%, мужчины – 22%) и отдых продолжительностью более 24 дней (женщины – 13%, мужчины – 14% соответственно). Наименьшее количество респондентов относятся к категории «не отдыхаю вообще»: мужчины – 8% и вдвое меньше женщин – 4% (Рис. 4.).



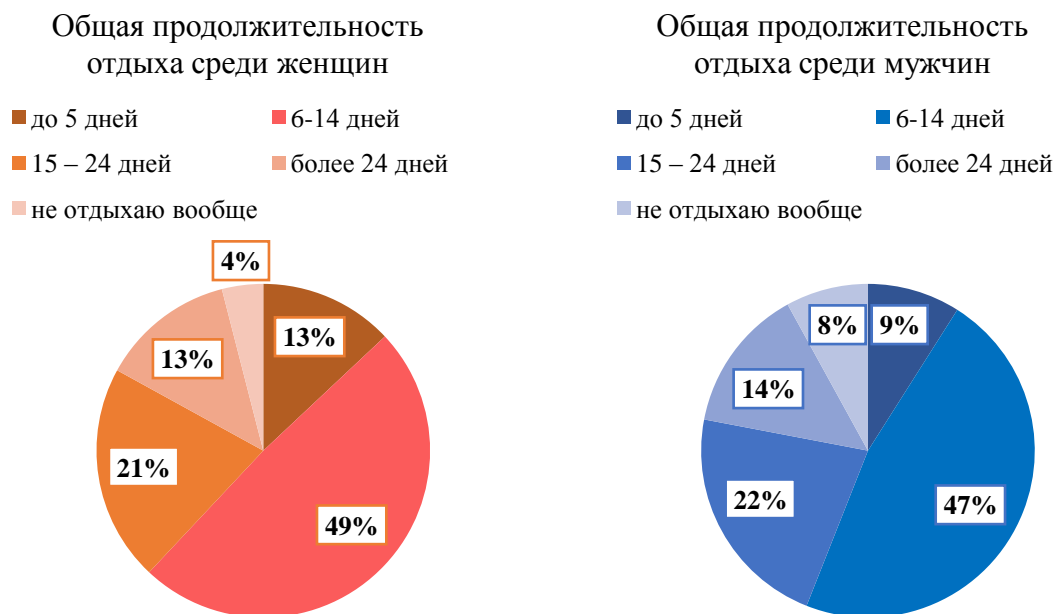


Рис. 4. Общая продолжительность отдыха респондентов в год (женщины и мужчины)

*География туризма жителей ДНР.* Рассматривая показатели внутреннего и выездного туризма, можно сделать вывод, что большинство опрошенных, как женщин, так и мужчин, предпочитают отдых за пределами Республики: 57% (149 человек) и 59% (89 человек) соответственно. Меньшее количество людей отдыхают в ДНР: среди женщин – 34%, что на одну треть больше чем у мужчин (23% опрошенных). Доля тех, кто по каким-то причинам «не отдыхает вовсе» составляет для обоих полов: 18% – мужчины и в два раза меньше (9%) женщины.

Из «не отдыхающих» 7% женщин и 11% мужчин входят в эту категорию по причине отсутствия финансовых возможностей, 2% женщин и 7% мужчин – по другой причине. В среднем, среди опрошенных жителей ДНР по причине отсутствия финансовых возможностей не отдыхает вдвое больше людей, чем по другим причинам. (Рис. 5.).

Что касается выездного туризма в ДНР, больше половины опрошенных, а именно 75% женщин и 58% мужчин предпочитают отдыхать в регионах России. На втором месте по популярности в качестве места для отдыха стоит Абхазия, ее выбирают 11% женщин и 17% мужчин. Третье место у женщин делят «другая страна ближнего зарубежья» и «страна дальнего зарубежья», их доли составляют по 5%.

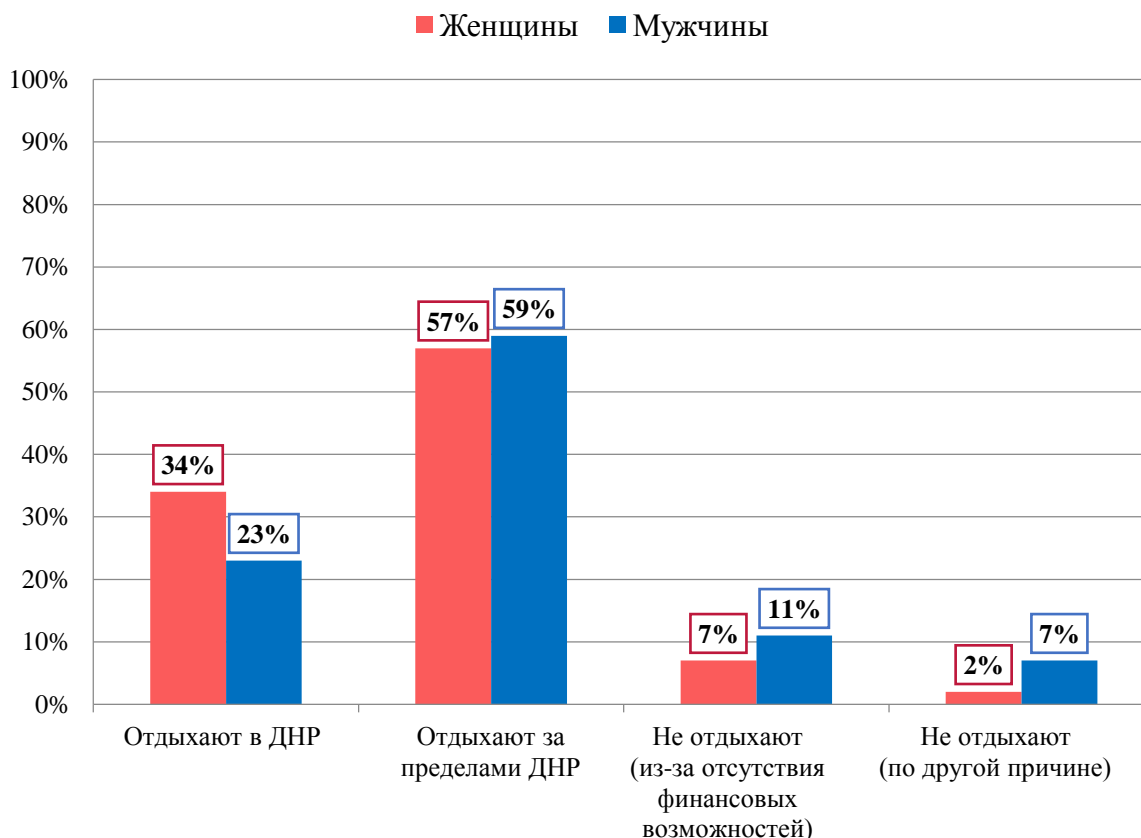


Рис. 5. География туризма жителей ДНР (женщины и мужчины)

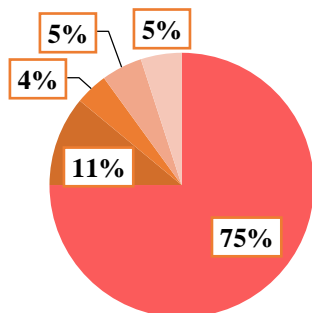
У мужчин третье место занимает «другая страна ближнего зарубежья» (10%).

География выездного туризма жителей ДНР представлена на рис. 6.

Больше половины как женщин (73% или 164 человека), так и мужчин (67% или 86 человек) считают, что после завершения специализированной военной операции и освобождения территории ДНР государство должно стать основным инвестором в восстановление и создание новой туристской инфраструктуры (отели, дома и базы отдыха, аквапарки, другие объекты туристского интереса). Практически равное количество голосов женщин в вопросе о потенциальных основных инвесторах в восстановление и создание новой туристской инфраструктуры ДНР (12% и 11% соответственно) было отдано «частному капиталу, его происхождение не имеет значения» и «частному капиталу, происхождение имеет значение, предпочтительно средства компаний, осуществляющих деятельность в регионе». Среди мужчин «частный капитал, его происхождение не имеет значения» более популярный ответ (19%), чем «частный капитал, происхождение имеет значение» (12%).

Где отдыхают женщины:

- в России
- в Абхазии
- в Украине
- другая страна ближнего зарубежья
- в странах дальнего зарубежья



Где отдыхают мужчины:

- в России
- в Абхазии
- в Украине
- другая страна ближнего зарубежья
- в странах дальнего зарубежья

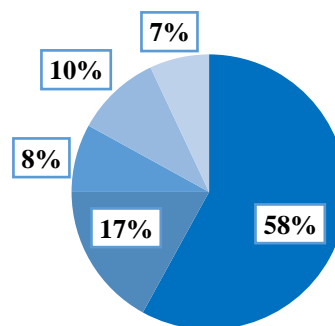


Рис. 6. География выездного туризма жителей ДНР (женщины и мужчины)

Наименьшее количество людей имеют другое мнение: 4% женщин и вдвое меньше мужчин (2%) (Рис. 7.).

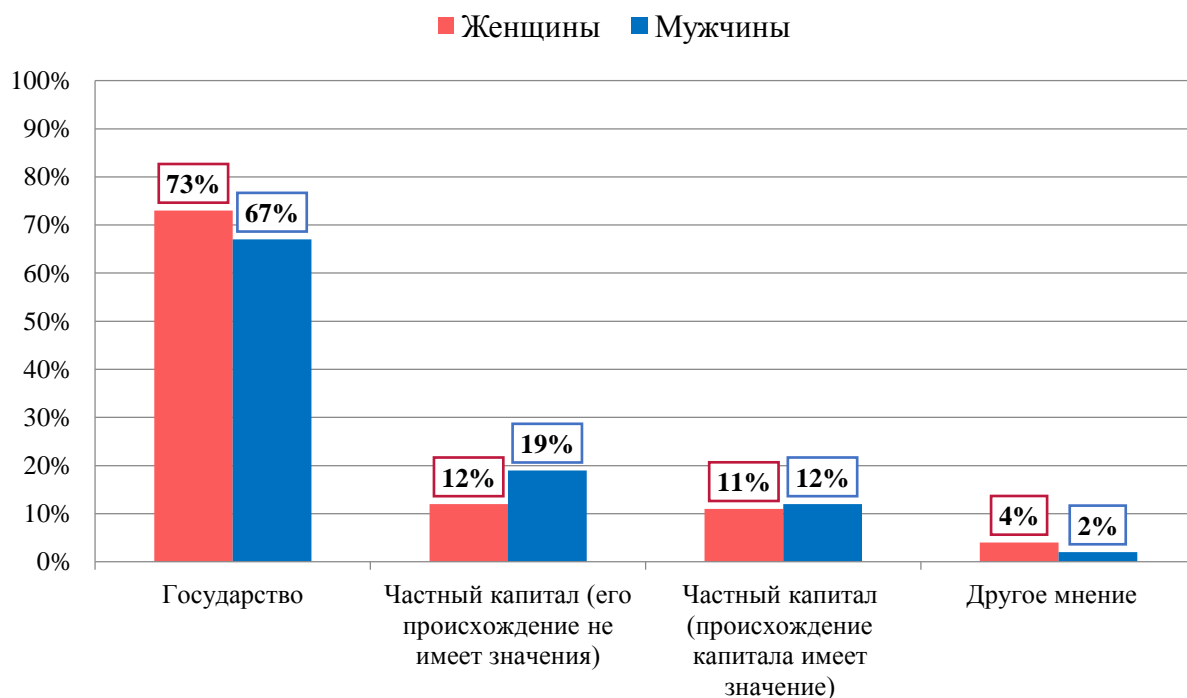


Рис. 7. Распределение ответов респондентов на вопрос «Кто должен стать основным инвестором в восстановление и создание новой туристской инфраструктуры после завершения СВО и освобождения территории ДНР?» (женщины и мужчины)

Другое мнение преимущественно выглядело следующим образом: «развитие региона необходимо проводить общими усилиями (комплексно): со стороны государства и проектов городского хозяйства, а также благодаря частным инвесторам, которые будут получать от этого выгоду, а также за счет людей, причинивших вред государству и инфраструктуре (военнопленных)».

Практически половина женщин – 46% (99 человек) на вопрос: «Если бы Вы располагали средствами, согласились ли бы стать акционером инновационного туристического комплекса на территории ДНР, чтобы в дальнейшем получать дивиденды от доходов и иметь привилегированные условия на отдых?» – ответили «скорее да, чем нет». Второе место среди женщин занимает ответ «да» – 31%. Меньше всего женщин дали ответ «нет» – 23%, из них некоторые прокомментировали свой ответ (приводятся наиболее аргументированные ответы):

– по причине отсутствия специальных знаний по этому вопросу;

– считаю, что на территории ДНР надо развивать не туризм, а промышленность. Наш регион всегда был богат и разнообразен своими производствами, которые просто уничтожили в последнее время. И если бы я располагала средствами, то вложила бы их в какое-то полезное предприятие.

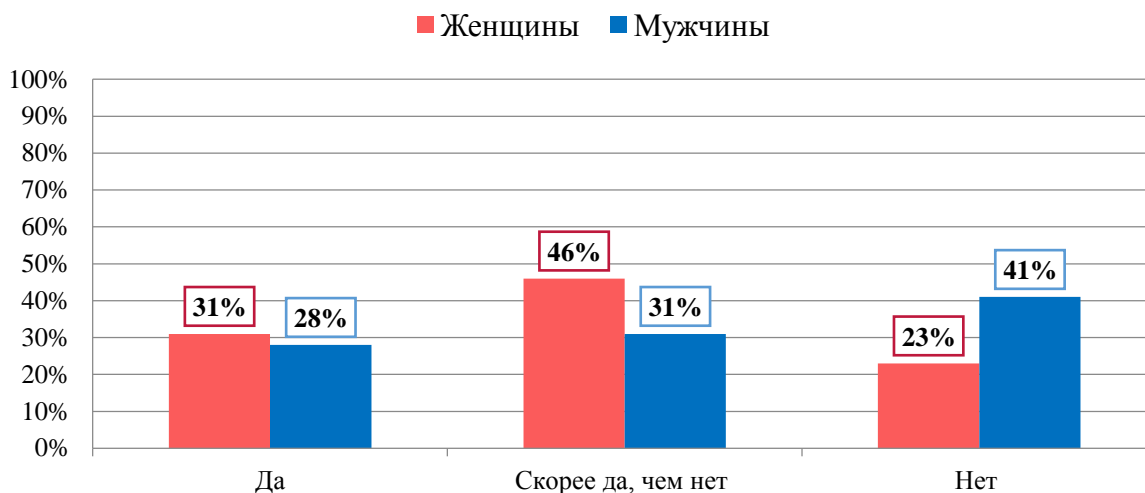


Рис. 8. Распределение ответов респондентов на вопрос «Если бы Вы располагали средствами, согласились ли бы стать акционером инновационного туристического комплекса на территории ДНР, чтобы в дальнейшем получать дивиденды от доходов и иметь привилегированные условия на отдых?» (женщины и мужчины)

Большинство мужчин на данный вопрос дали ответ «нет» – 41% (52 человека), из них некоторые прокомментировали свой выбор следующим образом:

- есть другие более привлекательные сферы инвестиций;
- отсутствие денежных средств, необходимых для инвестирования;
- решение данной проблемы – задача государства.

Второе место среди мужчин занимает ответ «скорее да, чем нет» – 31%. Меньше всего мужчин дали ответ «да» – 28% (Рис. 8.).

Абсолютное большинство респондентов на вопрос «Как Вы считаете, государство должно стимулировать отдыхающих на отдых внутри региона (пример – программа Кэшбек в РФ, по которой туристам возвращают 20% от стоимости тура по России в период межсезонья и низкого сезона)?» дали ответ «да» – 95% женщин (205 человек) и 93% мужчин (122 человека). Ответ «нет» дали 7% мужчин и 5% женщин (Рис. 9).

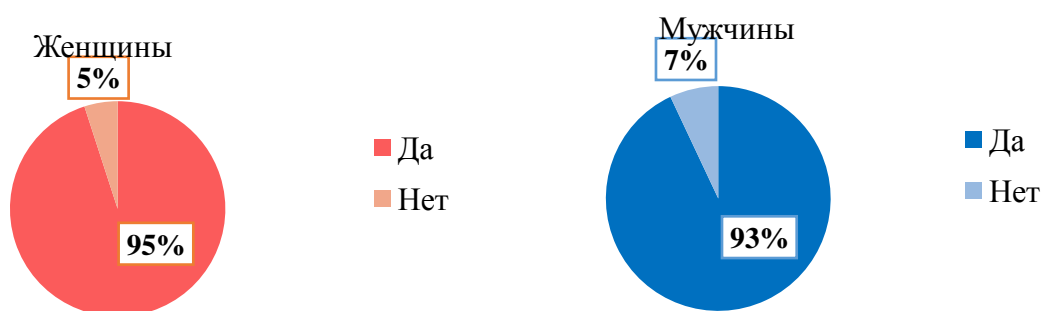


Рис. 9. Мнение жителей ДНР по поводу целесообразности стимулирования отдыхающих на отдых внутри региона

Абсолютное большинство респондентов на вопрос: «Как Вы считаете, государство должно стимулировать частных инвесторов для их активного участия в формировании туристской инфраструктуры в ДНР (налоговые льготы или каникулы, другие инструменты)?» – дали ответ «да», а именно 93% женщин (201 человек) и 84% мужчин (91 человек).

Далее приведены наиболее аргументированные комментарии респондентов по данному вопросу: «налоговые льготы, сокращение бюрократических формальностей для открытия бизнеса, создание атмосферы доверия между государством и частным капиталом, уход от необходимости коррупции или кумовства для открытия чего-либо; отдых в пределах нашей территории облегчит задачу

желающим отдохнуть не только в период летнего сезона (например, во время школьных каникул/отпуска, не покидая пределов ДНР), а также предоставит возможность качественного отдыха людям, не имеющим достаточного количества денежных средств для полноценного отдыха за пределами Республики; привлечение в туристический бизнес молодых инвесторов и реализация, благодаря их активности, новых идей и проектов, выделение грантов под наиболее успешные проекты; предоставление налоговых льгот на приобретение земли и открытие бизнеса; юридическая помощь, создание единого юридического центра, где помогут сократить время на бюрократию и поездки по разным инстанциям, а также проконсультируют по интересующим вопросам».

Ответ «нет» дали 16 % мужчин и 7% женщин (Рис. 10).

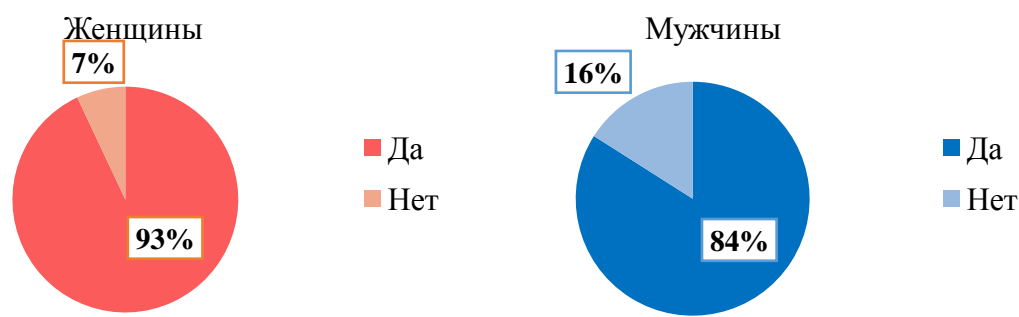


Рис. 10. Результаты мониторинга мнения жителей ДНР по поводу стимулирования государством частных инвесторов для их активного участия в формировании туристской инфраструктуры.

*Выводы.* Таким образом, с целью обеспечения эффективной реализации Стратегии развития внутреннего и въездного туризма в Донецкой Народной Республике на 2021-2025 гг. и в контексте ускорения интеграции Республики в туристское пространство Российской Федерации после завершения СВО и освобождения территории ДНР особую значимость приобретут вопросы восстановления существующей и создания новой туристской инфраструктуры. Формирование инновационного туристско-рекреационного комплекса в ДНР может быть обеспечено за счет эффективного развития государственно-частного партнерства в туризме и сфере гостеприимства Донецкой Народной Республики. Проведенное исследование позволило установить мнение общественности по данному вопросу, выявить наиболее значимые

аспекты развития сотрудничества государства и бизнеса с точки зрения жителей Донецкой Народной Республики.

Дальнейшие исследования будут направлены на мониторинг общественного мнения и выявление на его основе важных векторов развития туризма и сферы гостеприимства ДНР.

#### *Список использованных источников*

1. Овчаренко Л.А. Формирование стратегии развития сферы рекреации ДНР на основе социологического исследования / Л.А. Овчаренко // Менеджер. – 2018. – № 1 (83). – С. 21-29.

2. Овчаренко Л.А. Социологический опрос как инструмент управления эффективной реализацией стратегии развития внутреннего и въездного туризма в ДНР / Л.А. Овчаренко, Т.В. Черкашина // Менеджер. – 2022. – № 1 (99). – С. 137-145.

3. Ефимова А.И. Развитие туризма в Республике Мордовия: результаты социологического исследования / А.И. Ефимова // Социология государственного и муниципального управления. Социологический альманах: Материалы X Орловских социологических чтений. – 2019. – С. 180-182.

4. Иванова Д.С. Социологическое исследование по экстремальному туризму молодежи / Д.С. Иванова, А.В. Лабазова, С.В. Булганина // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2019. – № 3 (37). – С. 153-158.

5. Полухина А.Н. Специфика развития сельского туризма: по итогам социологического исследования предпочтений сельского населения Республики Марий Эл / А.Н. Полухина // Труды Поволжского государственного технологического университета. Серия: Социально-экономическая. – 2019. – № 7. – С. 36-41.

6. Турыгин А.А. Анализ научных исследований туризма в отрасли 22.00.00 Социологические науки / А.А. Турыгин // Проблемы и перспективы современного туризма: сборник работ по материалам XII Международной научно-практической студенческой конференции. Тезисы опубликованы в редакции авторов. – 2020. – С. 92-94.

7. Бурмистров Н.И. Туризм в условиях пандемии среди студентов-географов ИЕСТ МГПУ (по результатам социологического исследования 2021 г.) / Н.И. Бурмистров, Э.А. Вартпатриков // Образовательный туризм в школе и вузе: сборник статей по материалам VII научно-практической конференции (I всероссийской). – Москва, 2021. – С. 76-79.

8. Отнюкова М.С. Социологические исследования в туризме / М.С. Отнюкова, Т.В. Черевичко // Учебное пособие / Москва, 2021. – Сер. 76. Высшее образование (1-е изд.). – 96 с.

9. Волков С.К. Изучение возможностей развития туризма в России в условиях пандемии COVID-19 на основе социологических исследований / С.К. Волков // Сервис в России и за рубежом. – 2021. – Т. 15. – № 4 (96). – С. 81-89.

**УДК 656.078+338.2**

**DOI 10.5281/zenodo.8405445**

## **ПОВЫШЕНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПАССАЖИРСКОГО ТРАНСПОРТА И МЕХАНИЗМОВ ИХ УПРАВЛЕНИЯ**

**ЧЕГОДАЕВ Б.В.,**

**канд. экон. наук, доцент кафедры экономической  
теории и государственного управления  
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный  
технический университет»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика,  
Российская Федерация**

В статье изложены проблемы устойчивости функционирования предприятий пассажирского транспорта и механизмов их управления на территории Донецкой Народной Республики, с целью устранения которых автором разработана соответствующая модель. Кроме того, в исследовании представлена характеристика элементов транспортной системы региона, а также даны рекомендации по совершенствованию системы управления в рассмотренном субъекте федерации.

***Ключевые слова:** пассажирский транспорт, транспортная система, государственное управление, устойчивость функционирования, механизм управления*

## **IMPROVING THE SUSTAINABILITY OF THE FUNCTIONING OF PASSENGER TRANSPORT ENTERPRISES AND THEIR MANAGEMENT MECHANISMS**

**CHEGODAEV B. V.,**

**Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of economic  
theory and public administration  
FSFEI HE «Donetsk national technical university»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian  
Federation**

The article describes the problems of the stability of the functioning of passenger transport enterprises and their management mechanisms on the



territory of the Donetsk People's Republic, with the aim of eliminating which the author has developed an appropriate model. In addition, the study presents the characteristics of the elements of the transport system of the region, as well as recommendations for improving the management system in the considered subject of the federation.

**Keywords:** *passenger transport, transport system, public administration, stability of functioning, management mechanism*

**Актуальность.** Фундаментом и драйвером развития человечества по праву можно считать транспорт и дорожное хозяйство, что подтверждается как исследованиями современных ученых, так и археологическими раскопками в различных регионах мира. Так, родоначальниками транспортных сетей, как форм соединения административно-территориальных единиц и объектов экономики, применяя при этом инновационные на то время технологии строительства, развития и управления указанными объектами, необходимо считать римлян. Например, первой римской высококачественной дорогой в 350 км. является «магистраль», построенная Клавдием Аппием между Римом и Капуей в 312 г. до н. э. Динамика строительства аналогичных объектов позволила римлянам к концу III в. н. э. увеличить их протяженность до 80 тыс. км. [1].

Учитывая динамику развития транспортных сетей Древнего Рима и иных государств, получили развития смежные сектора народного хозяйства, такие как пассажирский и грузовой транспорт. Необходимо отметить, что в ряде стран до сегодняшнего дня сохранились в пригодном к эксплуатации состоянии объекты транспортной инфраструктуры, построенные в период Римской империи. В свою очередь механизмы управления, в целом объектами транспортной инфраструктуры и в частности пассажирским транспортом, постоянно трансформируются, с учетом развития мировой экономики, региональных аспектов хозяйственной деятельности, а также внешних и внутренних факторов.

К современной хозяйственной деятельности в области пассажирского транспорта выдвигаются жесткие требования, ввиду ее роли в обеспечении обороноспособности и национальной безопасности. Как отметил в своем исследовании Ю.И. Соколов, транспортный комплекс государства играет важную роль в обеспечении экономической безопасности, как в части полноты физического покрытия территории государства транспортными сетями общего пользования (автомобильными, железнодорожными, речными и морскими), как и в части технического и технологического уровня развития отдельных видов транспорта,

эффективности их взаимодействия, в том числе для решения задач государственной важности [2, с. 11].

На сегодняшний день транспортный сегмент Донецкой Народной Республики находится в переходном этапе своего развития, что определяется включением его в единое транспортное пространство Российской Федерации. Так, после принятия Федерального Конституционного закона от 04 ноября 2022 года № 5-ФКЗ «О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта - Донецкой Народной Республики» на территории республики прекратило действие региональное транспортное законодательство, действовавшее до даты вступления в силу вышеуказанного федерального закона [3]. Это определяет необходимость приведения всех транспортных сетей к требованиям федерального законодательства, в том числе в области обеспечения устойчивости функционирования предприятий пассажирского транспорта.

Указом президента Российской Федерации от 19 ноября 2022 года № 756 «О введении военного положения на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской и Херсонской областей» на территории Донецкой Народной Республики установлен особый правовой режим, что определяет необходимость реализации мер, предусмотренных статьей 7 Федерального конституционного закона от 30 января 2002 года № 1-ФКЗ «О военном положении» [4-5]. Исходя из норм указанного Федерального конституционного закона на территории Донецкой Народной Республики введен особый режим работы объектов, обеспечивающих функционирование транспорта, а также контроль за работой объектов, обеспечивающих функционирование транспорта, коммуникаций и связи, использование их работы для нужд обороны [5].

Для обеспечения в полной мере нужд обороны предприятия транспортного комплекса должны обладать устойчивостью своего функционирования и эффективной системой управления на различных уровнях административного аппарата (федеральный, региональный, местный). Под устойчивостью функционирования предприятий пассажирского транспорта необходимо понимать возможность выполнения данными предприятиями поставленных задач в условиях мобилизации и военного времени, в том числе при влиянии (наступлении) различных неблагоприятных факторов (нарушение логистических цепочек или системы управления, разрушение инфраструктуры, остановка смежных производств). В

практическом аспекте, устойчивость функционирования формируется в мирное время, а обеспечивается уже в условиях мобилизации экономики и переходе ее на режим военного времени.

Для обеспечения устойчивости функционирования предприятий пассажирского транспорта и механизмов их управления на территории Донецкой Народной Республики, в условиях военного времени необходимо решить ряд проблемных вопросов в данной сфере, в частности [6, с. 236-237]:

- низкий темп восстановления промышленного и транспортного секторов экономики;
- высокая степень износа основных фондов предприятий пассажирского транспорта;
- ограниченность рынка кредитования, а также сложность привлечения международных инвестиций в транспортный сектор экономики;
- снижение покупательной способности населения, что в конечном итоге отражается на предприятиях пассажирского транспорта, что отражается на объемах перевозок пассажиров и грузов;
- низкой конкурентоспособности транспортного сектора Донецкой Народной Республики на едином российском рынке транспортных услуг;
- резкие изменения конъюнктуры рынка, внешнеполитической и социально-экономической ситуации в регионе;
- продолжение боевых действий на территории Донецкой Народной Республики, что не позволяет эффективно развивать направления хозяйственной деятельности предприятиям пассажирского транспорта.

Несмотря на вышеперечисленные проблемы, исходя из динамики восстановления дорожно-транспортной сети Донецкой Народной Республики и обновления пассажирского парка, создаются условия развития транспортной системы республики в целом. Вхождение республики в состав Российской Федерации открыло новые возможности для предприятий пассажирского транспорта, в том числе открылся доступ к финансовым рынкам и технологиям, а также к государственной поддержке наиболее отстающих сегментов транспортного сектора экономики.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Теоретические и практические аспекты обеспечения устойчивости функционирования предприятий различных отраслей и сфер экономики в научной литературе представлены довольно широко.

Факторам, влияющим на устойчивость функционирования объектов экономики, а также мероприятиям, направленным на ее повышение, посвящены труды многих отечественных и зарубежных ученых, таких как: В.М. Деревянко [7], О.В. Беспалова [7], А.В. Пленакосов [8], Г.И. Сметанкина [8], О.В. Дорохова [8], Д.Ю. Плехов [9], М.Ю. Втюрин [9], Б.В. Буданов [9], Е.А. Калинина [10], В.Н. Каменчук [10], П.В. Жалнов [11], В.Н. Каменчук [11].

Механизмам управления системами различных видов пассажирского транспорта, вопросам создания таких механизмов и повышению их эффективности посвящены исследования Е.В. Будриной [12], Н.А. Логиновой [12], В.А. Локтионова [13], И.Б. Воробьевой [14], И.Л. Сакович [15], И.А. Соловьёва [16].

Различным аспектам развития региональной транспортной системы Донецкой Народной Республики посвящены труды следующих авторов: К.И. Сидоренко [17], А.В. Бауэр [18], Т.С. Малетова [19], А.И. Шеховцов [20], Я.В. Хоменко [21], С.С. Наумец [21], Р.С. Мизевич [21].

Недостаточная исследованность вопросов устойчивости функционирования предприятий пассажирского транспорта, дискуссионный характер предлагаемых авторами механизмов управления данным транспортном, а также значимость рассматриваемых в настоящем исследовании направлений развития сфер транспортного сегмента экономики Донецкой Народной Республики, актуализирует проведение дальнейших работ решению вышеуказанных региональных проблем.

*Цель статьи.* Исследование теоретических аспектов и разработка предложений по повышению устойчивости функционирования предприятий пассажирского транспорта и механизмов их управления на территории Донецкой Народной Республики.

*Изложение основного материала исследования.* Растущая мобильность современного общества может быть обеспечена надежной работой общественного транспорта, которую, в свою очередь обеспечивает совершенная система управления на всех уровнях (федеральный, региональный, муниципальный и объектовый). Данный аспект можно сравнить с деятельностью человеческого организма, для нормальной работы которого необходима кровь, которую несут артерии, подобно этому транспорт объединяет места хозяйственной деятельности и проживания населения городов и районов, сокращает время

прибытия граждан к объектам здравоохранения, образования и культуры. Таким образом, для экономики государства и ее регионов роль общественного транспорта огромна и этому способствует такой фактор, как скорость передвижения, на что влияет существующая система управления транспортным сегментом в целом.

В Донецкой Народной Республике общая протяженность автомобильных дорог (общего пользования, государственного и местного значения) составляет 2212,5 км, из которых автомобильных дорог государственного значения – 719,7 км, автомобильных дорог местного значения – 1492,8 км. На автомобильных дорогах общего пользования находятся 159 мостов и путепроводов, в том числе: – 113 мостов общей длиной 2899,08 п.м; 46 путепроводов общей длиной 2725,41 п.м. Маршрутную сеть автомобильного пассажирского транспорта общего пользования городов Донецкой Народной Республики охватывает 451 маршрут. Маршрутная сеть горэлектротранспорта городов Донецкой Народной Республики насчитывает 36 маршрутов (троллейбусных маршрутов – 21, трамвайных – 15) протяженностью 566,425 км. [22-23].

Городские маршруты электрического транспорта общего пользования обслуживают 6 коммунальных предприятий в следующих городах: Донецк, Горловка, Макеевка, Харцызск, Енакиево, Мариуполь.

Качественная составляющая пассажирских перевозок становится доминирующей республиканского рынка данных услуг и может быть решена благодаря не только повышению скорости движения транспорта, но и изменению подхода к диагностированию, техническому обслуживанию обновлению и ремонту подвижного состава и инфраструктуры [24, с. 103].

Необходимо отметить, что на сегодняшний день существует четыре основных метода по улучшению качества транспортного обслуживания: технический, социальный, экономический и организационный. Данные методы включают в себя следующие меры: улучшение качества транспортного обслуживания; повышение квалификации водителей; оснащение автобусов техническими средствами для людей с ограниченными возможностями; контроль за работой водителей с улучшением условий труда и отдыха; приобретение новых, современных автобусов и микроавтобусов; реконструкция автомобильных дорог и путепроводов; улучшение технического обслуживания и ремонта

подвижного состава. Эффективное проведение указанных мер требует усовершенствования процессов функционирования механизма государственного управления предприятиями пассажирского транспорта [25-26].

В целях установления влияния механизма государственного управления на процессы функционирования и развития предприятий пассажирского транспорта, необходимо определить задачи, цели системы, а также распределение функций в ней. Для выявления функций, которые должны быть реализованы на уровне управления пассажирским транспортом в целом, следует уточнить, какие ресурсы, действия и процессы выходят за рамки полномочий отдельных субъектов хозяйствования.

В большинстве стран с развитой экономикой государство является активным участником решения вопросов функционирования транспортного сектора экономики, выступая при этом, во-первых, влиятельным макрофактором функционирования предприятий и транспортных отраслей, во-вторых, элементом микро-пространства – потребителя транспортных услуг, поставщика, кредитора т.д. Кроме того, в условиях кризисных явлений и увеличения влияния внешних факторов появляется необходимость усиления роли государства в регулировании социально-экономических процессов в транспортной сфере.

На текущем уровне интеграции республики в единую транспортную систему Российской Федерации, целесообразно рассмотреть опыт иных субъектов федерации, который свидетельствует о том, что транспортная система Донецкой Народной Республики не может функционировать без государственной поддержки. Учитывая существующие ограничения государственных инвестиционных возможностей региона, на сегодняшний день должна сохраниться динамика развития всех видов транспорта и их государственная поддержка.

Безопасность и качество процессов функционирования и развития предприятий пассажирского транспорта зависит от эффективности нормативного правового регулирования указанной отрасли. В настоящее время, в соответствии с Федеральным Конституционным законом от 04 октября 2022 года № 5-ФКЗ «О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта - Донецкой Народной Республики» на территории Донецкой Народной Республики действуют законодательные и иные нормативные правовые акты Российской Федерации, в том числе в сфере транспорта и дорожного

хозяйства, однако процесс перехода на федеральное законодательства находится активной фазе [27].

В период интеграции транспортной системы ДНР в единую транспортную систему РФ необходим быстрый переход указанной отрасли на стандарты и нормы России, что будет способствовать развитию механизма управления предприятиями пассажирского транспорта. Создаваемая на территории республики транспортная система должна позволить реализовать связь управленческой науки и практики хозяйственной деятельности, обеспечить возможность внедрить нормы права в стандарты, приказы, постановления, инструкции, то есть расшифровать язык права и довести его до руководителей хозяйствующих субъектов. Симбиоз отраслей права создает условия адаптации механизма управления предприятиями пассажирского транспорта к условиям реальной экономической ситуации в Донецкой Народной Республике, что предопределяет целесообразность внедрения новой модели устойчивого функционирования предприятий пассажирского транспорта и механизмов их управления (рис.1).

Анализ документов стратегического планирования республики показал, что на сегодняшний день основными задачами органов государственного управления в сфере транспорта и дорожного хозяйства являются: обеспечение безопасности дорожного движения; приведение в действие всех элементов транспорта и дорожного хозяйства, в части технической, организационной, финансовой и экономической компонент. Решение указанных задач позволит успешно функционировать и развиваться всем хозяйствующим субъектам пассажирского транспорта, что станет основой эффективного взаимодействия и координации всех отраслевых структур для достижения национальных целей в данной сфере. Немаловажным фактором повышения устойчивости функционирования предприятий пассажирского транспорта и механизмов их управления является доступность к кредитным ресурсам, а также тарифная и инвестиционная политика, формирование долгосрочных и краткосрочных инвестиционных программ в реальных условиях развития экономики Донецкой Народной Республики. Еще одним направлением, играющим важную роль в совершенствовании механизма управления предприятиями пассажирского транспорта, является компенсация убытков от социально значимых перевозок из государственного и местных бюджетов.

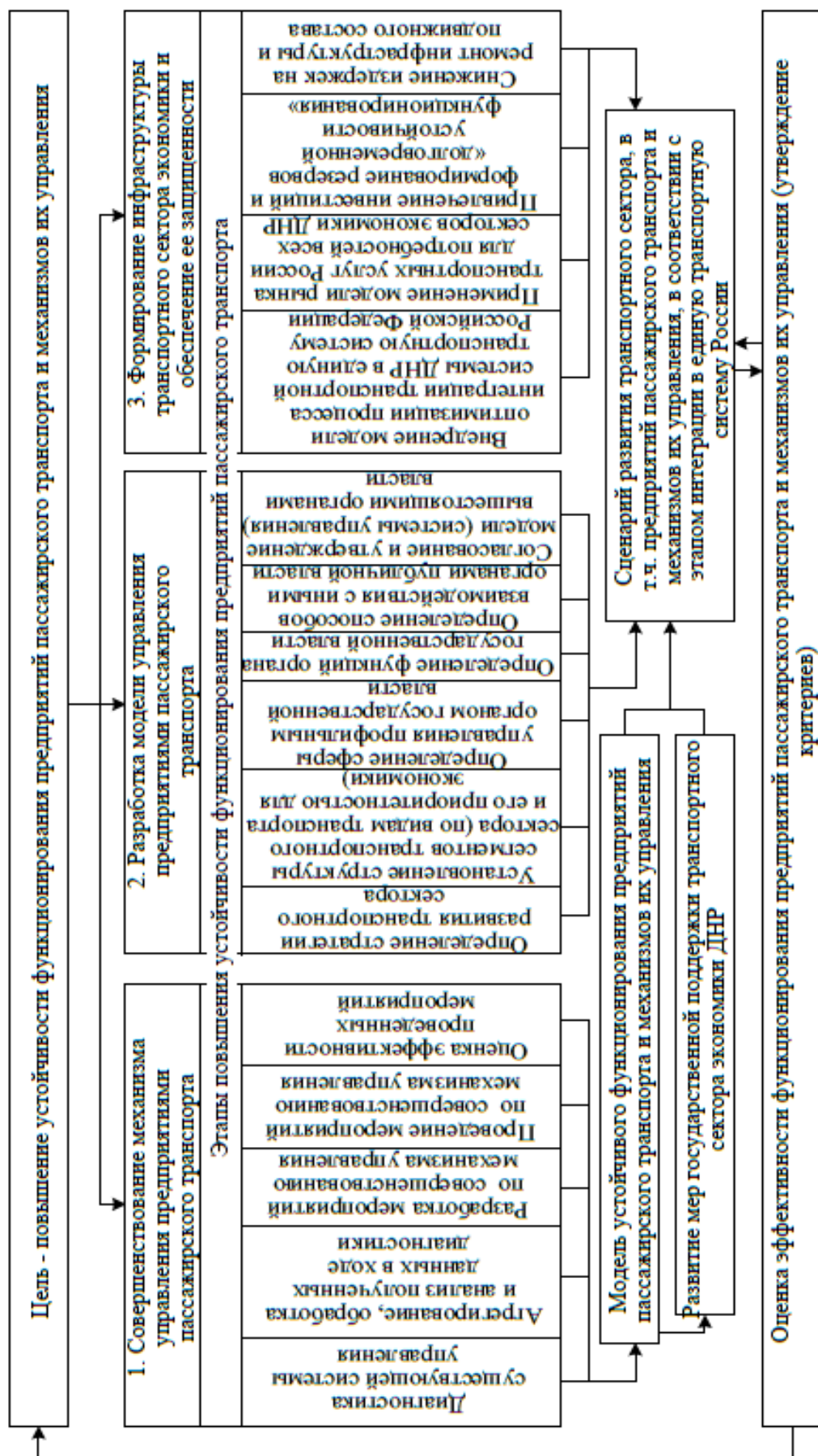


Рис. 1. Модель устойчивого функционирования предприятий пассажирского транспорта и механизмов их управления (составлено автором)



В социально-экономическом развитии государства роль транспорта определяется рядом стоимостных и качественных характеристик, которые характеризуют уровень транспортного обслуживания в стране. Доступность транспортных услуг как географическая, так и технологическая, обеспечивает возможности развития экономики и социальной сферы территорий. Объем транспортных услуг, их доступность определяют возможность перемещения всех слоев населения для удовлетворения социальных и производственных потребностей, улучшения экономических связей.

Стоимость любой продукции, в том числе перевозимой (транспортный тариф), влияет на ее конкурентоспособность и зону сбыта. Стоимость перевозок в пассажирском сообщении определяет уровень мобильности населения, уровень доступности транспортных услуг. Эти два аспекта имеют большое социально-экономическое значение. Именно скорость, экологичность, своевременность, предсказуемость, надежность, безопасность, ценовая доступность гарантирует высокий уровень обслуживания и функционирования транспортной системы. Скорость транспортного сообщения влияет на подвижность населения и качество экономических связей [28]. Удешевление и ускорение перевозок повысит качество жизни населения и уровень деловой активности, укрепит территориальное единство республики в составе Российской Федерации и позволит создать более благоприятные условия для реализации экономических и социальных возможностей.

Таким образом, транспорт и дорожное хозяйство являются одними из государствообразующих отраслей, которые тесно связаны с элементами социальной сферы и сферы экономики. По мере расширения внутренних и внешних транспортно-экономических связей страны, роста производственных объемов, уровня жизни граждан роль транспорта, как системообразующего фактора, неизменно будет возрастать. Поэтому формирование направлений стратегического развития транспорта должно происходить с учетом анализа текущего состояния транспортной системы. Тенденцию развития транспорта Донецкой Народной Республики необходимо увязывать с общими направлениями социально-экономического развития страны. В этой связи требуется модернизация транспортной инфраструктуры и самой транспортной системы, что позволит удовлетворить спрос на

пассажирские и грузовые перевозки, а также создать условия для оснащения современными видами транспорта профильных субъектов экономической деятельности, совершенствования структуры их транспортных коммуникаций, отвечающих современным внутренним и внешним транспортно-экономическим связям. Это, в свою очередь, станет драйвером дальнейшему развитию Донецкой Народной Республики, исходными элементами при этом будут являться критерии или задания (государственные заказы), на основании которых будет совершенствоваться объект настоящего исследования.

*Выводы по данному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении.* Экономика любой страны не может развиваться без эффективной модели транспортной системы, в рамках которой с равной динамикой совершенствуются все виды транспорта и дорожного хозяйства, а также система управления такой системой. В Донецкой Народной Республике на сегодняшний день сложилась уникальная ситуация, где при фактической незавершенности этапа интеграции правовой базы, регулирующей различные аспекты транспортной отрасли, уже реализуются проекты национального и регионального характера. После вхождения Донецкой Народной Республики в состав Российской Федерации субъекты экономики в области транспорта и дорожного хозяйства получили возможность своего развития аналогично субъектам, осуществляющим деятельность в иных регионах страны. Для ускорения динамики интеграции в единое транспортное пространство целесообразно внедрить предложенную модель устойчивого функционирования предприятий пассажирского транспорта и механизмов их управления.

#### *Список использованных источников*

1. Транспортные артерии Римской империи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://metalspace-ru.turbopages.org/metalspace.ru/s/history-metallurgy/tom1/pipe/55-transportnye-arterii-rimskoj-imperii.html> (дата обращения: 30 августа 2023).

2. Соколов, Ю.И. Значение транспорта в обеспечении национальной экономической безопасности / Ю.И. Соколов, Р.А. Кожевников, З.П. Межох // ТДР. – 2016. – № 6. – С. 10-13.

3. Федеральный Конституционный закон от 04 ноября 2022 года № 5-ФКЗ «О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской

Федерации нового субъекта – Донецкой Народной Республики» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202210050005?ysclid=lmndswy0n4w943753477> (дата обращения: 30 августа 2023).

4. Указ Президента Российской Федерации от 19 ноября 2022 года № 756 «О введении военного положения на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской и Херсонской областей» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202210190002?ysclid=lmndt7xq52b868752274> (дата обращения: 30 августа 2023).

5. Федеральный конституционный закон от 30 января 2002 года № 1-ФКЗ «О военном положении» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/17804> (дата обращения: 30 августа 2023).

6. Чегодаев, Б.В. Концепция стратегических изменений в системе управления транспортного предприятия / Б.В. Чегодаев, Ю.С. Чегодаева // Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики». Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 18: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2020. – С.235-245.

7. Деревянко, В.М. Факторы, влияющие на устойчивость функционирования объектов экономики / В.М. Деревянко, О.В. Беспалова / В.М. Деревянко, О.В. Беспалова // Проблемы обеспечения безопасности при ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций. – 2016. – №1-2 (5). – С.235-237.

8. Пленакосов, А.В. Устойчивость функционирования объектов экономики и мероприятия по ее повышению / А.В. Пленакосов, Г.И. Сметанкина, О.В. Дорохова // Мировая наука. – 2018. – № 10 (19). – С. 238-240.

9. Плехов, Д.Ю. Сущность устойчивости функционирования объектов экономики в чрезвычайных ситуациях / Д.Ю. Плехов, М.Ю. Втюрин, Б.В. Буданов // StudNet. – 2021. – № 4. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://goo.su/gGIqzf> (дата обращения: 30 августа 2023).

10. Калинина, Е.А. Разработка и внедрение системы устойчивости функционирования объектов экономики /

Е.А. Калинина, В.Н. Каменчук // Теория и практика современной науки. – 2021. – № 1 (67). – С. 172-175.

11. Жалнов, П.В. Анализ устойчивости функционирования объекта экономики при чрезвычайных ситуациях / П.В. Жалнов, В.Н. Каменчук // Мировая наука. – 2021. – № 4 (49). – С. 115-119.

12. Будрина, Е.В. Механизм управления системой городского пассажирского транспорта / Е.В. Будрина, Н.А. Логинова // Транспорт Российской Федерации. Журнал о науке, практике, экономике. – 2012. – № 3-4 (40-41). – С. 30-33.

13. Локтионов, В.А. Организация муниципального управления транспортным комплексом / В.А. Локтионов // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. – 2015. – № 9. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-munitsipalnogo-upravleniya-transportnym-kompleksom/viewer> (дата обращения: 30 августа 2023).

14. Воробьева, И.Б. Особенности разработки стратегии государственного предприятия городского общественного транспорта / И.Б. Воробьева // Транспорт Российской Федерации. Журнал о науке, практике, экономике. – 2013. – № 2 (45). – С. 46-50.

15. Сакович, И.Л. Оценка механизма формирования экономически обоснованных затрат по пригородным пассажирским перевозкам / И.Л. Сакович // БРНИ. – 2016. – № 2 (19). – С.17-28.

16. Соловьёв, И.А. Оперативное управление пассажирским транспортом / И.А. Соловьёв // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2010. – № 12. – С. 64-66.

17. Сидоренко, К.И. Направления совершенствования транспортной системы Донецкой Народной Республики / К.И. Сидоренко // Вестник Института экономических исследований. – 2020. – №1 (17). – С.130-138.

18. Бауэр, А.В. Реализация единой информационно-логистической платформы в рамках взаимодействия видов транспорта с пользователями транспортных услуг / А.В. Бауэр // Сборник научных трудов ДонИЖТ. – 2022. – № 64. – С. 4-11.

19. Малетова, Т.С. Тенденции развития предпринимательских структур в транспортной сфере Донецкой Народной Республики / Т.С. Малетова // Вестник ЧелГУ. – 2021. – № 3 (449). – С. 168-173.

20. Шеховцов, А.И. Функционирование системы «железная дорога – клиенты» в условиях ГУП ДНР «ДОНЕЦКАЯ ЖЕЛЕЗНАЯ ДОРОГА» / А.И. Шеховцов // Сборник научных трудов ДонИЖТ. – 2022. – № 67. – С. 16-22.

21. Хоменко, Я.В. Концепция Генеральной схемы развития территории Донецкой Народной Республики / Я.В. Хоменко, С.С. Наумец, Р.С. Мизевич // Вестник Института экономических исследований. – 2018. – № 2 (10). – С. 38-47.

22. В 2022 году в ДНР отремонтируют 310 км дорог [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://donetskafisha.ru/v-2022-godu-v-dnr-otremontiruyut-310-km-dorog/> (дата обращения: 30 августа 2023).

23. Официальный ресурс Министерства транспорта Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://donmintrans.ru/deyatelnost> (дата обращения: 30 августа 2023).

24. Калмыков, Н.Н. Исследование основных проблем в сфере пассажирского транспорта и перевозок / Н.Н. Калмыков, А.Н. Романцов, О.М. Трофимова, С.А. Маковкина, М.С. Фадеев // Транспортное дело России. – 2017. – № 4 (131). – С. 103-105.

25. Будрина, Е.В. Механизм управления системой городского пассажирского транспорта / Е.В. Будрина, Н.А. Логинова // Транспорт Российской Федерации. – 2012. – № 3-1(10-11). – С. 30-33.

26. Зырянов, В.В. Повышение эффективности управления городским пассажирским транспортом Ростова-на-Дону / В.В.Зырянов, Е.Ю. Семчугова, А.А Литвина // Вестник СГТУ. - 2013. – № 2 (71). – С. 347-351

27. Федеральным Конституционным законом от 04 октября 2022 года № 5-ФКЗ «О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта – Донецкой Народной Республики» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=448412> (дата обращения: 30 августа 2023).

28. Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года (Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 22 ноября 2008 г. № 1734-р) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.scrf.gov.ru/security/economic/document123/> (дата обращения: 30 августа 2023).

## **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. Не принимаются обзорные и описательные статьи. Умозаключения авторов должны подтверждаться аналитически, таблично, графически с использованием стандартных приемов и методов научных исследований. Рисунки должны быть выполнены в портретной ориентации и дополнительно содержаться в отдельных графических файлах (форматы bmp, jpg).

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**

## 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, до 5 строк)

Keywords: (12 шрифт, до 5 слов или словосочетаний)

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).

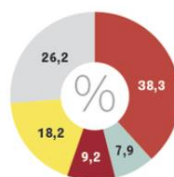


Рис. 1. Название рисунка

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*

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Донецкая академия управления и государственной службы»**

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

**Выпуск 30**

**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.

Ответственный за выпуск    М.Л. Братковский

Научный редактор    П.С. Гурий

Литературный редактор    А.В. Кравченко

Технический редактор    А.А. Якимчак

Подписано в печать решением Учёного совета ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС».  
Протокол № 14 от 25.05.2023 г. Формат 60х841/16. Бумага офсетная  
7,15 усл.-печ. л. Тираж 100 экз.

---

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Донецкая академия управления и государственной службы»

ДНР, 283015, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163А