

Журнал

**«Студенческий вестник ДонАУиГС»,
научный журнал**

3 (23) 2022

**Донецк
2022**

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

Редакция:

Главный редактор: Смирнова Е.А.

Заместитель главного редактора: Науменко С.Н. –
кандидат наук по государственному управлению, доцент.

Ответственный секретарь: Катречко К.А.

Технический, научный редактор: Гончарова А.В.

Редакционная коллегия:

Беленцов В.Н. – доктор
экономических наук,
профессор;

Подгорный В.В. – доктор
экономических наук,
профессор;

Беганская И.Ю. – доктор
экономических наук,
доцент;

Губерная Г.К. – доктор
экономических наук,
профессор;

Петрушевский Ю.А. –
доктор экономических
наук, профессор;

Ободец Р.В. – доктор
экономических наук;
доцент;

Барышникова Л.П. – доктор
экономических наук,
доцент;

Тарасова Е.В. – кандидат
экономических наук,
доцент;

Волощенко Л.М. – доктор
экономических наук,
доцент;

Воробьева Л.А. – кандидат
экономических наук,
доцент;

***Свидетельство о регистрации средства массовой
информации Министерства информации
Донецкой Народной Республики
серии ААА №000070 от 16.11.2016 г.***

СОДЕРЖАНИЕ

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС

- Ануфриева В.А., Кириенко О.Э.**
Реализация стратегии управления персоналом:
главные аспекты и проблемы..... 6
- Громоздова Р.А., Дедяева Л. М.**
Сбалансированная система показателей как инструмент
стратегического управления результативностью организации..... 16
- Демченко А.А., Чипишко К.В., Черная Л.В.**
Процессы управления комплексом маркетинговых
Коммуникаций предприятий, ориентированных на внешние рынки..... 25
- Кинаш А. О., Дедяева Л.М.**
Концепция ССП как способ реализации стратегии организации 36
- Миколайчук А.И., Аверьянов И. А., Николаева О.Н.**
Научные подходы к управлению внешнеэкономической
деятельностью предприятия: теоретические аспекты..... 46
- Панченко Е.С., Филипюк А. О.**
Использование моделирования в процессе принятия
управленческих решений 56
- Степанова Ю.А., Сысенко Я.Д., Козлов В.С.**
Стратегический менеджмент как непрерывный процесс 66
- Ткаченко А.М., Ободец Я.В.**
Инновационные технологии в дистанционном образовании72
- Шнырев В.Е., Овчаренко Л. А.**
Направления развития социального туризма
в Донецкой Народной Республике 78

ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА И УПРАВЛЕНИЕ

- Гончаренко А.Д., Петенко А.В.**
Совершенствование оплаты труда как составляющей
мотивационной политики предприятия 89
- Лищишина С.Р., Петенко А.В.**
Совершенствование организации труда персонала предприятия..... 99

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

Богославская К.Э., Папа-Дмитриева И.И.

Актуальные вопросы государственного управления
в сфере охраны труда: международно-правовой опыт 111

Митько Д.В., Папа-Дмитриева И.И.

Понятие и сущность корпоративной социальной ответственности,
её основные модели..... 120

ФИНАНСЫ И ЭКОНОМИКА

Бугай Д. А., Кондрашова Т.Н.

Цифровизация денежных потоков
в системе управления предприятием..... 131

Кобозев Д.А., Мешкова В.С.

Сущностная характеристика эффективности работы
промышленного предприятия 140

ЮРИСПРУДЕНЦИЯ И СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Виденина И. Д.

МОТ: формирование культурной компоненты 152

CONTENT

STRATEGIC GOVERNANCE AND INTERNATIONAL BUSINESS

Anufrieva V.A., Kiriyyenko O.E.

Implementation of the HR management strategy: main aspects and problems 6

Gromozdova R.A., Dedyayeva L. M.

Balanced scorecard as a tool for strategic performance management
of the organization 16

Demchenko A.A., Chipishko K.V., Chernaya L.V.

Management processes of a complex of marketing communications
of enterprises focused on foreign markets 25

Kinash A. O., Dedyayeva L.M.

The concept of SSP as a way to implement the organization's strategy 36

Mikolaichuk A.I., Averyanov I. A., Nikolaeva O.N.
Scientific approaches to the management of foreign economic activity
of the enterprise: theoretical aspects 46

Panchenko E.S., Filipyuk A. O.
The use of modeling in the process of managerial decision-making 56

Stepanova Yu.A., Sysenko Ya.D., Kozlov V.S.
Strategic management as a continuous process 66

Tkachenko A.M., Obodets Ya.V.
Innovative technologies in distance education 72

Shnyrev V.E., Ovcharenko L. A.
Directions of social tourism development in Donetsk People's Republic 78

PUBLIC SERVICE AND ADMINISTRATION

Goncharenko A.D., Petenko A.V.
Improvement of remuneration as a component of the motivational policy
of the enterprise 89

Lischishina S.R., Petenko A.V.
Improvement of the organization of work of the company's personnel 99

PRODUCTION MANAGEMENT AND MARKETING

Bogoslavskaya K.E., Papa-Dmitrieva I.I.
Topical issues of public administration in the field
of labor protection: international legal experience 111

Mitko D.V., Papa-Dmitrieva I.I.
The concept and essence of corporate social responsibility,
its main models..... 120

FINANCE AND ECONOMY

Bugai D. A., Kondrashova T.N.
Digitalization of cash flows in the enterprise management system 131

Kobozev D.A., Meshkova V.S.
Essential characteristics of the efficiency of an industrial enterprise 140

JURISPRUDENCE AND SOCIAL TECHNOLOGIES

Videnina I. D.
ILO: the formation of a cultural component 152

УДК 005.95

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ГЛАВНЫЕ АСПЕКТЫ И ПРОБЛЕМЫ

*Ануфриева В.А.,
магистр кафедры менеджмента
непроизводственной сферы,
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

*Кириенко О.Э.,
канд. экон. наук, доцент
кафедры менеджмента непроизводственной сферы
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

В данной статье изложены главные аспекты и проблематика реализации стратегии управления персоналом в организации. Так же в статье выдвигаются задачи, которые поспособствуют успешному развитию стратегии управления персоналом.

Ключевые слова: управление персоналом, кадровая стратегия, стратегические подходы, оценка персонала.

This article describes the main aspects and problems of the implementation of the personnel management strategy in the organization. The article also puts forward tasks that will contribute to the successful development of the personnel management strategy.

Keywords: personnel management, HR strategy, strategic approaches, personnel evaluation.

Постановка проблемы в общем виде. Стратегическое управление персоналом предполагает изучение того, каким образом человеческие ресурсы могут оказать непосредственное влияние на рост компании. Персоналу отдела кадров необходимо применять стратегический подход к развитию и удержанию сотрудников для удовлетворения потребностей долгосрочных планов компании.

В условиях роста конкуренции и глобальных кризисов управление персоналом может достичь своей эффективности только в том случае, если оно воплощает принципы

стратегического управления с учетом мониторинга ситуации в будущем. Применение стратегического подхода в области управления персоналом требует от руководства всех уровней понимания не только современной мотивации работников, но и перспектив ее возможного развития в зависимости от состояния рыночной среды и тех условий, в которых люди через несколько лет могут жить. Целью стратегического управления персоналом является обеспечение согласованного и адекватного состояния внешней среды, формирующей трудовой потенциал организации.

Эффективная, правильно сформированная стратегия управления персоналом является одной из главных задач организации, так как грамотный, высококвалифицированный и приобщенный к общей деятельности персонал – это необходимое условие для нормального и эффективного функционирования организации.

Кадровые проблемы могут быть трудным препятствием для преодоления для многих компаний, существует множество различных компонентов, которые могут сбить с толку владельцев бизнеса и заставить их принимать неэффективные решения, которые замедляют работу как их сотрудников, так и их бизнеса.

Неверно разработанная и реализованная кадровая стратегия отрицательно отражается на работе и стимулирует множество недостатков (к примеру, текучесть кадров, ухудшение трудовой дисциплины, конфликтные ситуации в коллективе, низкая эффективность работы и т.д.). Задача руководства свести все эти проблемы, а значит и риски, связанные с ними, к минимуму. Поэтому очень важно ориентироваться и понимать основы разработки кадровой стратегии в организации [1, с. 203].

Факторами возникновения проблем в реализации стратегии являются недостаточно разработанные технологии стратегического управления персоналом. К ним относятся:

возникновение дефицита специальностей и трудности с наймом необходимых сотрудников;

высокие цены на образовательные услуги;

быстрая смена, развитие технологий производства и услуг, по этим причинам возникает необходимость увольнения части персонала;

отсутствие финансов и резкое сокращение численности сотрудников в кризисных ситуациях;

при развитии стратегии управления персоналом не учитывается «инвестиционный» характер вложений в персонал; игнорируются разработки по применению технологий стратегического управления в сфере управления персоналом;

проблемы долгосрочного прогнозирования численности и структуры работников в связи с неопределенностью при формировании «портфеля» заказов [2, с. 135].

Актуальность статьи обусловлена тем, что грамотно выстроенная система стратегического управления персоналом является основой для эффективной реализации общей стратегии организации.

Целью исследования является изучение главных аспектов и проблем реализации стратегии управления персоналом.

Изложение материалов основного исследования. Осуществление стратегии управления персоналом реализуется на базе разработки стратегического плана управления персоналом предприятия, содержит формулировку определённых задач и обоснование надлежащих мер по их выполнению; установление срока проведения и ответственных исполнителей; проектирование необходимого объема ресурсов.

Среди стратегических аспектов развития эффективной системы управления персоналом применяют несколько подходов, которые представлены в табл. 1.

Выделяются следующие этапы разработки стратегии управления персоналом в организации:

развитие главных установок (внешняя и внутренняя миссия организации и положения общей стратегии развития);

установление ориентиров и ограничений стратегии управления персоналом (анализ сильных и слабых сторон организации);

проектирование стратегии управления персоналом, в том числе разработка стратегических целей, программ реализации стратегии и перечней мероприятий, система оценки ее эффективности.

Когда определена общая стратегия управления персоналом, возникает объективная необходимость в создании функции управления персоналом, которая будет максимально сочетаться с этой стратегией.

Стратегия управления персоналом позволяет увязать многие

аспекты управления человеческими ресурсами с целью оптимизации их воздействия на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию. В каждом конкретном случае стратегия управления персоналом может охватывать некоторые из ее компонентов, например, функцию управления персоналом.

Таблица 1

Стратегические подходы к формированию системы управления персоналом

Адаптивный подход	Учитывает адаптацию (приспособление) к внешней среде, а стратегия управления персоналом применяется как адаптивный механизм.
Инструментальный подход	Нацелен на установление целей организации, а стратегия рассматривается как план достижения целей с применением подходящих инструментов.
Процессный подход	Направлен на разработку и осуществление стратегии и на анализ взаимосвязей и взаимозависимостей подсистем организации, как сложной системы.
Системный подход	Руководство персоналом в организации как целостным множеством подразделений и бизнес-процессов в совокупности отношений и связей между ними.
Проектный подход	Управление на базе применения знаний, умений, способностей, средств (методов) и технологий при выполнении проекта с целью удовлетворения нужд и ожиданий его участников при предотвращении рисков, их страхования и отклонений.
Ситуационный подход	Управление персоналом для достижения целей организации с помощью координирования различных способов и средств управления с определенными ситуациями функционирования и развития организации, а также с условиями внешней и внутренней среды.

Стратегия управления персоналом предусматривает решение ряда задач:

- своевременное обеспечение компании работниками установленной квалификации и в необходимом количестве;
- оптимизация кадровой структуры;

развитие человеческого потенциала и его устойчивое использование для реализации бизнес-стратегий;

развитие и совершенствование системы управления человеческими ресурсами;

изменение поведения сотрудников;

определение моделей оплаты труда, материального и морального стимулирования работников;

обучение, повышение квалификации, развитие человеческих ресурсов, привитие навыков стратегического мышления;

формирование корпоративной культуры, привязка человека к фирме;

создание условий для реализации прав и обязанностей персонала, предусмотренных трудовым законодательством;

трансформация служб управления персоналом (их превращение из бюрократических в маркетинговые структуры);

создание благоприятных условий труда.

Перед разработкой стратегии необходимо проанализировать структуру персонала организации, технологию, рынки продуктов и труда, социальные ценности, трудовые отношения, демографическую ситуацию, эффективность использования рабочего времени и развитие производства и занятости в соответствии с прогнозом.

Необходимость согласования между собой стратегии управления персоналом и стратегии предпринимательства охватывает основные функции управления и включает в себя: подбор, наем и подбор персонала организации; адаптацию персонала; развитие организационной структуры; развитие и обучение персонала; оценку персонала; мотивацию персонала; наилучшее использование потенциала работников и его вознаграждения [3, с. 98].

Повышение эффективности управления персоналом может быть достигнуто за счет использования следующих факторов: улучшение организации труда; вовлечение персонала в управление технологическими процессами; обучение и развитие персонала посредством систематического обучения и повышения квалификации работников.

Для успешной реализации стратегии управления персоналом руководство организации должно следовать следующим правилам:

1. Выработать глубокое понимание целей организации.

Поскольку успех стратегического управления персоналом зависит от того, насколько хорошо он связан с целями организации, необходимо иметь полное представление о целях, задачах и миссии. Необходимо четко изложить как краткосрочные, так и долгосрочные планы роста соответствующему персоналу отдела кадров. Обеспечение четкого информирования о целях, облегчит персоналу отдела кадров формулирование эффективной стратегии управления ресурсами.

2. Оценить свои возможности в области управления персоналом.

Оценка текущих кадровых возможностей позволит понять, какие сотрудники есть и как они способствуют достижению целей и задач. Кроме того, также нежно провести инвентаризацию навыков для каждого сотрудника. Инвентаризация навыков поможет определить, какие сотрудники являются экспертами в определенных областях.

3. Проанализировать текущий кадровый потенциал в свете поставленных целей.

Оценка кадрового потенциала поможет распознать препятствия и реализовать план действий по использованию возможностей и эффективному противодействию угрозам.

4. Оценить будущие потребности организации в персонале.

После того, как был проведен анализ сотрудников и навыков, в соответствии с целями, необходимо спрогнозировать потребности в кадрах. Прогноз следует делать в отношении:

Спрос - необходимо спрогнозировать количество сотрудников с соответствующими навыками, которые потребуются для удовлетворения будущих потребностей организации.

Предложение – рассматривает сотрудников и навыки, которые в настоящее время доступны, чтобы помочь организации достичь своих стратегических целей.

Прогнозирование будущих потребностей организации в кадрах также определяет следующее:

Новые рабочие места и роли, необходимые для обеспечения будущего компании.

Навыки, необходимые нынешним сотрудникам для выполнения обязанностей, связанных с новыми рабочими местами и ролями.

Достаточно ли используется опыт ваших сотрудников.

Может ли текущий персонал и практика управления персоналом соответствовать росту компании.

5. Определить инструменты, необходимые сотрудникам для выполнения задания.

Отдел кадров должен поддерживать связь с соответствующими подразделениями, чтобы выяснить, как инструменты, используемые сотрудниками, влияют на их способность выполнять свои роли.

Например, аудит аппаратного и программного обеспечения может быть проведен для выявления пробелов в инструментах, которые будут способствовать более организованной рабочей силе.

6. Внедрить стратегию управления человеческими ресурсами.

После завершения анализа и прогнозирования потребностей в персонале пришло время начать процесс расширения рабочей силы и повышения квалификации нынешних сотрудников, чтобы подготовить организацию к будущему росту. Этого можно достичь, выполнив следующие действия:

Начать с этапа найма. На этом этапе специалисты по персоналу начинают поиск кандидатов, обладающих навыками, которые были определены в процессе стратегического планирования в области управления персоналом.

Собеседования организуют процесс отбора, и в это время применяются другие критерии отбора. Для оценки того, подходит ли кандидат на эту должность, будут использоваться такие вопросы собеседования, как “каковы ваши требования к заработной плате?” и соответствующие тесты.

Начать нанимать кандидатов. Организация сделает кандидату предложение о работе после проведения всех соответствующих проверок.

Адаптация сотрудников. Дизайн адаптация и обучение – это ключевой фактор, определяющий, останется ли сотрудник в компании. Для увеличения удержания сотрудников необходимо внедрить комплексный пакет мер по адаптации и обучению.

7. Оценка и корректирующие действия.

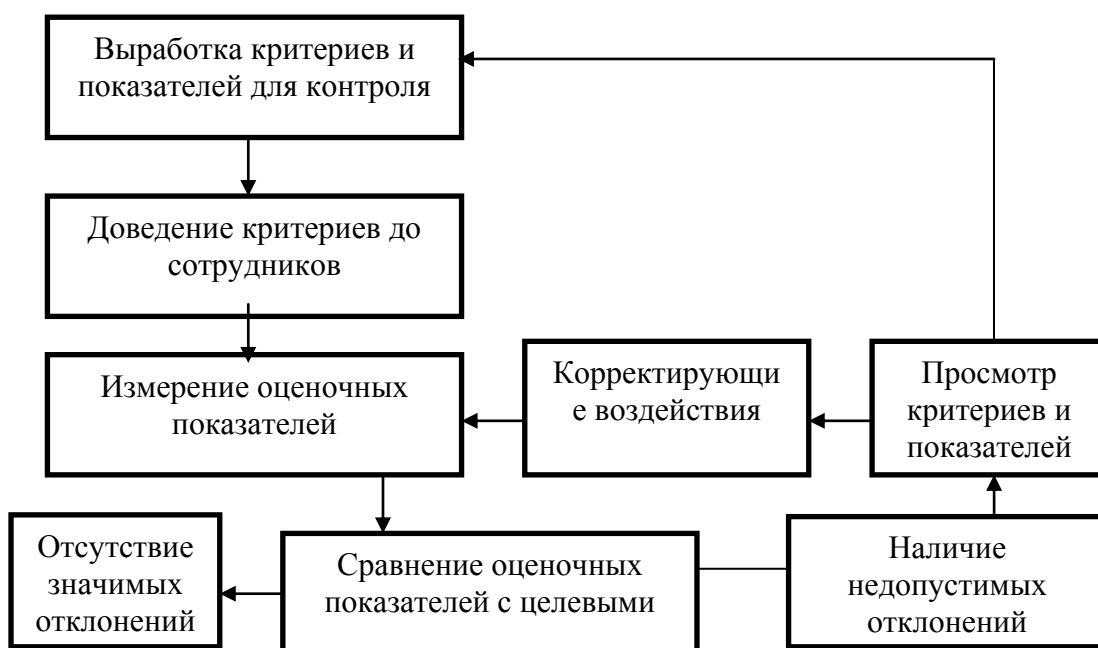
Отдел кадров должен определить сроки проведения стратегического анализа управления персоналом. В этом обзоре будет отслежен достигнутый прогресс, а также определены области для улучшения. Обзор должен быть сопоставлен с тем, помогают ли изменения вашей компании достичь своих целей.

Необходимо предпринять корректирующие действия, если стратегическое управление человеческими ресурсами не достигает своих целей.

Главной целью процесса реализации стратегии является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом [4, с. 312].

Для того чтобы стратегия управления персоналом эффективно реализовывалась необходим стратегический контроль.

Стратегический контроль определяет соответствие или отличие реализуемой стратегии управления персоналом; контролирует направления изменений в стратегическом планировании. Цели стратегического контроля представлены на рисунке 1.



Рис/ 1. Установление целей контроля в соответствии с принятой стратегией

персоналом способствует:

формированию необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат в целях обеспечения непрерывного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции;

приведению в устойчивое состояние коллектива благодаря учету интересов работников, предоставлению возможностей для квалификационного роста;

противодействию конкурентам;

максимально выгодно использовать свои сильные и слабые стороны как во внутреннем, так и во внешнем окружении;

превратить проблемы в возможности;

установить барьер перед конкурентами на рынке труда;

существенно расширить спектр своих конкурентных преимуществ путем создания комфортных условий для эффективного использования и развития трудового потенциала, а также формирования квалифицированного персонала;

целесообразнее использовать рабочую силу в соответствии с квалификацией и специальной подготовкой и т.д.;

выявить индивидуальные способности работников к инновационному, творческому развитию, которые поспособствуют достижению целей, миссии организации и личных целей каждого сотрудника.

Однако достижение этих результатов возможно только при правильной оценке осуществимости стратегии управления персоналом в определённых организационно-технических и социальных условиях. Такая оценка важна уже на стадии выбора стратегии управления персоналом.

Риск не осуществить выбранную стратегию управления персоналом либо реализовать с гораздо меньшим эффектом может быть связан с:

а) изменением общей стратегии и производственной деятельности фирмы как реакции на неблагоприятные изменения ситуации со сбытом продукции;

б) изменением ситуации на территориальном рынке труда;

в) осложнением в быстрой окупаемости средств, вкладываемых в рабочую силу;

г) нежеланием работников реагировать и действовать в нужном для организации направлении [5, с. 187].

Выводы. Разработка и реализация кадровой стратегии является непрерывным процессом.

Важно отметить, что человеческий фактор оказывает исключительно сильное воздействие на эффективность стратегии организации.

Несмотря на существующие проблемы в системе стратегического управления персоналом, некоторые компании переходят на стратегическое планирование и управление персоналом с целью получения конкурентных преимуществ, увеличения экономического потенциала и успешного стратегического развития.

Однако для решения имеющихся проблем, необходимо более внимательно относиться к потребностям сотрудников, быть готовым инвестировать в их развитие, разрабатывать эффективную систему мотивации и вознаграждения работников.

Таким образом, исследование поэтапного процесса стратегического управления персоналом даёт ответы на актуальные для многих организаций вопросы о том, что конкретно и в какой очередности необходимо делать при разработке и внедрении стратегического управления персоналом.

Простой подход, который не учитывает все аспекты элементов формирования стратегического управления персоналом, пренебрежение некоторых задач или их поверхностное исполнение, не позволит организации создать высокоэффективную стратегию.

Список использованных источников

1. Верник, А.Р. Практический менеджмент персонала: учебное пособие / А.Р. Верник. – М.: Инфра-М, 2019. – 203 с.
2. Воронин, Г.С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд. / Г.С. Воронин. – М.: Гардарики, 2017. – 135 с.
3. Осподов, Ю.Г. Стратегическое управление персоналом / Ю.Г. Осподов, П.В. Куравлев. – М.: Инфра-М, 2018. – 98 с.
4. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е.В. Маслов. – М.: Инфра-М, 2018. – 312 с.
5. Хайбушевич, С.И. Управление кадрами в организации (Персональный менеджмент) / С.И. Хайбушевич. – СПб., 2017. – 187с.

УДК 005.21 : 330.357

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

*Громоздова Р.А.,
бакалавр кафедры менеджмента
непроизводственной сферы,*

*Дедаева Л. М.,
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента
непроизводственной сферы,
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

В статье рассматриваются теоретические аспекты сбалансированной системы показателей, ее преимущества и особенности реализации. Акцент сделан на оценку результативности работы организации с помощью финансовой составляющей системы сбалансированных показателей.

***Ключевые слова:** система сбалансированных показателей; результативность фирмы; стратегическое управление.*

The article discusses the theoretical aspects of a balanced scorecard, its advantages and implementation features. The emphasis is placed on assessing the effectiveness of the organization's work with the help of the financial component of the balanced scorecard.

***Keywords:** the system of balanced indicators, the effectiveness of the company, strategic management.*

Постановка проблемы. Система сбалансированных показателей – это отличная методика для оценки результативности фирмы с точки зрения адаптации к конкретному предприятию. В настоящее время система сбалансированных показателей набирает широкую популярность и ей уделяется все больше и больше внимания при оценке результативности и эффективности предприятия. Актуальность внедрения системы сбалансированных показателей состоит в возможности повышать акционерную стоимость компании

посредством роста эффективности всех факторов бизнеса: финансов, работы с клиентами, бизнес-процессов и кадров.

Анализ последних исследований и публикаций. Исследованию проблем системы сбалансированных показателей в организациях посвящены работы известных авторов: Г.Я. Беляковой, Ю.С. Нефедьевой, Л.Р. Батуковой, И.Б. Береговой, А.А. Морозкина, А.М. Гершуна.

Изложение основного материала исследования. Быстрое изменение экономического климата в стране, сопровождающееся процессами жесткой конкуренции и постоянно меняющейся внешней среды, создает трудности для менеджеров и владельцев компаний в процессе принятия стратегических решений. Проблема большинства компаний в управлении эффективностью связана с тем, что они рассчитывают и анализируют слишком много показателей, и только небольшая их часть может показать реальные финансовые показатели организации. В связи с этим в текущих условиях поиск оптимального количества показателей, характеризующих эффективность управления, становится особенно актуальным. Для решения этой задачи необходимо использовать современный метод управления, который стал известным в нашей стране в последнее время – систему сбалансированных показателей (ССП).

Система сбалансированных показателей – это комплексная оценка деятельности компании, позволяющая учитывать, как стратегические, так и тактические цели фирмы. Концепция СПП была разработана в начале 90-х гг. XX в. командой Гарвардской бизнес-школы под управлением Роберта Каплана и директором Института Нолана Нортона Дейвидом Нортоном с целью устранить недостатки классических систем показателей [2, с. 39]. Нортон и Каплан проводили исследование среди крупных американских компаний на тему «Измерение результативности», где была выявлена неудовлетворенность руководства классическими системами показателей – именно это стало предпосылкой разработки системы сбалансированных показателей. В экономической литературе существует множество вариантов перевода оригинального американского названия «Balanced Scorecard»: «Сбалансированная система оценочных показателей», «Карта бальных оценок», «Сбалансированная система оценочных показателей», «Карта сбалансированных

показателей», «Сбалансированный счет очков», «Ведомости сбалансированных показателей» и т.д. Система сбалансированных показателей - это не что иное, как система управления бизнесом, которая связывает общую стратегическую направленность компании с ее операционными функциями и способностью оперативно контролировать достижение долгосрочных и среднесрочных целей организации посредством систематического анализа комплексных показателей. Основным преимуществом сбалансированной системы показателей является возможность постоянно измерять и корректировать эффективность всей организации для достижения ее стратегических контрольных показателей с помощью структурного подхода к установлению показателей управления бизнесом и его сбалансированности. Кроме того, сбалансированную систему показателей можно с уверенностью обозначить как историю стратегии организации, поскольку она возникает в процессе установления долгосрочных ориентиров, которые формируют основные цели компании и протекают по определенному алгоритму взаимосвязанных действий для достижения желаемого результата.

По мнению экономистов Д. Нортон и Р. Каплана, система сбалансированных показателей представляет собой сочетание объективных результатов и субъективных параметров потенциального роста [7, с. 105]. Кроме того, в описании системы сбалансированных показателей авторы отмечают тот факт, что она расширяет горизонт целей далеко за пределы финансовых показателей каждой компании. В данном случае имеет место сочетание финансовых показателей, краткосрочных и долгосрочных перспектив проектов с качественными характеристиками участников, вовлеченных в процесс создания стоимости.

Следует отметить, что доступность информации для сотрудников на всех должностях в организации является концептуальной основой системы сбалансированных показателей, где наряду с топ-менеджерами компаний, которые полностью осведомлены об основных показателях долгосрочного финансового успеха, сотрудники «первой линии» должны понимать и оценивать последствия собственных решений и действий в рамках своей компетенции. Основная цель ССП -

преобразовать миссию компании в конкретные и осязаемые показатели эффективности, которые, в свою очередь, должны представлять баланс между внутренними характеристиками основных бизнес-процессов и внешними результатами для владельцев бизнеса и клиентов компании.

Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) – это концепция, позволяющая оценить результативность и эффективность фирмы, опираясь на четыре группы рыночных факторов:

- финансовые показатели;
- человеческий потенциал;
- операционную эффективность;
- взаимоотношения с потребителями.

Главная идея данной системы – не только сформулировать целевые значения отдельных показателей, но и обеспечить их взаимодействие и сбалансированность. Такая система дает возможность оценивать результативность работы фирмы, темпы роста и выявлять возможные отклонения от плана. Концепция ССП – систематизированная стратегия фирмы.

Сбалансированная система показателей дополняет систему финансовых параметров уже свершившегося прошлого системой оценок перспектив. Цели и показатели данной системы формируются в зависимости от мировоззрения и стратегии каждой конкретной компании и рассматривают ее деятельность по четырем критериям: финансовым, взаимоотношениям с клиентами, внутренним бизнес-процессам, а также обучению и развитию персонала (рис.1) [3, с. 122].

Оценочная составляющая ССП используется для решения принципиальных задач процесса управления. Вот примерная последовательность составления плана менеджмента предприятия:

1. Четко сформулировать стратегию и перевести ее в плоскость конкретных стратегических задач.
2. Установить соответствие между стратегическими целями и показателями их достижения и проинформировать об этом все подразделения компании.
3. Планировать, определять цели и стратегические инициативы.

4. Расширить стратегическую обратную связь и информированность [1, с. 98].

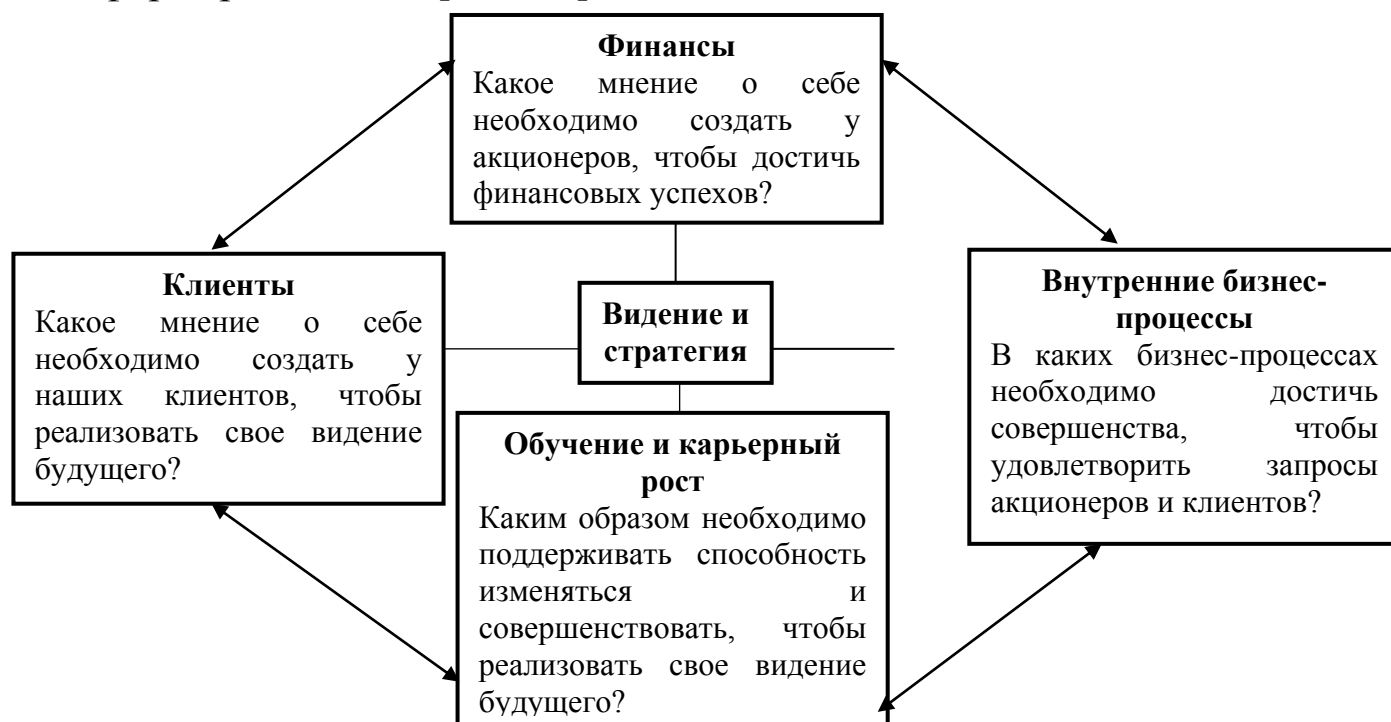


Рис.1. Схема общей стратегии компании согласно системе сбалансированных показателей

Сбалансированная система показателей – это не только тактическая или операционная оценочная система. Для инновационных компаний она служит средством стратегического управления на долгосрочной основе (рис.2) [5, с. 76].

Система сбалансированных показателей позволяет менеджерам организации получить ответ на четыре главных вопроса:

1. Как организацию оценивают клиенты, и какое положение она имеет на рынке?

2. Какие внутренние бизнес-процессы могут обеспечить организации конкурентные преимущества на рынке?

3. Каким образом организация может достичь дальнейшего улучшения состояния, роста определенных показателей и закрепления своих позиций на рынке.

4. Как оценивают организацию собственники, акционеры и лендеры, какие значения целевых показателей их интересуют и удовлетворяют в полной мере их интересы.

Практика использования ССП убеждает, что эта система не может рассматриваться как своего рода модель. Заявленная

миссия и стратегия, специфика производства и продукта, история и традиции, положение на рынке, характеристики клиентской базы и многие другие обстоятельства определяют необходимость для каждой компании разработать свою собственную систему ССП.



Рис. 2. Сбалансированная система показателей эффективности как стратегическая схема действий

Как правило, выбираются от трех до семи наиболее важных показателей каждого блока. Хотя общее количество показателей не так важно. Для всех важно иметь общие причинно-следственные связи и отражать единую бизнес-стратегию.

Также важно, чтобы в ходе процесса проектирования системы и активного обсуждения множества различных показателей на всех уровнях управления, выбирались наиболее важные из них, и чтобы эти показатели были связаны с мотивацией и ответственностью каждого сотрудника компании.

Процесс разработки и внедрения ССП начинается с обучения персонала и уточнения миссии, стратегии и целей компании. Каждый сотрудник должен не только понимать стратегию, но и четко представлять свое место в ней, а также

стимулы и ответственность за свой вклад в реализацию общей стратегии.

Иными словами, ССП направляет множество разрозненных индивидуальных и групповых векторов в направлении единого результата, обеспечивает единство действий всех подразделений в реализации бизнес-стратегии. Как только сотрудники понимают и принимают общую стратегию, начинается работа по преобразованию общих целей в конкретные групповые и индивидуальные цели, обязательно соблюдая их последовательность. Следующий шаг включает в себя связывание конкретных групповых и индивидуальных целей с системой ответственности. Сбалансированная система показателей – это не только система оценки эффективности, но и инструмент для реализации долгосрочной стратегии компании. ССП позволяет учитывать нефинансовые показатели, которые становятся все более важными для роста конкурентоспособности компании, наряду с финансовыми показателями при оценке эффективности.

Преимущество этой системы состоит в том, что самостоятельное значение отдельных показателей заменяется их взаимодействием и балансом. Преобразование ССП в инструмент стратегического управления позволяет донести бизнес-стратегию до всех, кто работает в компании. Цели компании совпадают с целями подразделений, каждый сотрудник знает и понимает свое место и роль в стратегии компании, полученные результаты систематически отслеживаются. Принцип административного контроля управления заменяется заинтересованным и мотивированным взаимодействием подразделений компании и всего персонала с целью реализации единой долгосрочной стратегии.

Акцент в ССП должен быть сделан непосредственно на финансовые показатели, поскольку они являются главным индикатором оценки результативности и эффективности деятельности, однако необходимо учитывать, что главная стратегическая финансовая цель и целевые финансовые показатели зависят от стадии жизненного цикла.

Цель проведения анализа финансовых показателей сбалансированной системы (АФПСС) – это формирование аналитического обеспечения принятия стратегических решений

по управлению финансами [4, с. 168]. Основными задачами АФПСС являются:

оценка финансовых показателей ССП в сравнении с целевыми показателями;

диагностика отклонений;

прогнозирование показателей ССП.

Важнейший блок финансовых показателей в ССП разрабатывается каждым предприятием самостоятельно и, в первую очередь, ориентируется на ключевые проблемы предприятия и отвечает интересам собственников: что они хотят видеть в качестве «результата».

Финансовая составляющая ССП должна базироваться на стратегической цели, которая в свою очередь поможет сформировать систему показателей и определить их целевые значения.

Разработанный финансовый блок ССП может быть представлен в виде таблицы, предложенной С. И Крыловым в своих работах (табл.1) [6, с. 85].

Помимо установки целевых значений выбранных показателей, также необходимо проводить сравнительный анализ этих значений с фактическими (желательно в динамике за несколько периодов, чтобы была возможно увидеть изменения), рассчитывать отклонения и оценивать полученные результаты.

Таблица 1

Финансовая составляющая ССП развития организации

Ключевая проблема финансовой составляющей ССП	Стратегическая финансовая цель	Финансовый показатель	Целевое значение	Стратегическое финансовое мероприятие
Какие цели необходимо поставить, исходя из финансовых ожиданий собственника и инвесторов?				

Выводы. В ходе исследования было выяснено, что система сбалансированных показателей дает возможность использовать только те методики и показатели оценки результативности фирмы, которые точно характеризуют ее специфику деятельности и стратегические цели.

Система сбалансированных показателей – это отличная методика для оценки результативности фирмы с точки зрения адаптации к конкретному предприятию. Построение ССП – достаточно трудоемкий процесс, однако система позволяет учитывать специфику предприятия, отраслевую принадлежность и другие особенности организации, обеспечивает единство действий всех подразделений в реализации бизнес-стратегии, является важным инструментом стратегического управления.

Список использованных источников

1. Абалакина, Т.В. Особенности использования системы сбалансированных показателей на малых и средних предприятиях: Учебное пособие / Т.В. Абалакина. – М: ИД "Экономическая газета", 2019. – 518 с.

2. Бабич, Л.В. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: учебник 4-е изд., перераб. и доп. / Л.В. Бабич, Н.А. Никифорова. – М: Дело и Сервис, 2018. – 368 с.

3. Гладковская, Е.Н. Формирование финансовой составляющей сбалансированной системы показателей и анализ входящих в нее показателей: учебное пособие / Е.Н. Гладковская. – М: КноРус, 2018. – 296 с.

4. Давыденко, С.В. Стратегический менеджмент: Учебник / С.В. Давыденко. – М: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 310 с.

5. Савицкая, Г.В. Планирование на предприятии: Учебник/ Г.В. Савицкая. – М: НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 607 с.

6. Тиняев, Б.А. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления: Учебное пособие / Б.А. Тиняев. - М: Дело и Сервис, 2018. – 199 с.

7. Яковлев, А.А. Инновационный бизнес. Применение сбалансированной системы показателей/ А.А. Яковлев, В.В. Витрянский, А.Е. Суханов. – М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2019. – 201 с.

УДК 339.138:005.57

ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ, ОРИЕНТИРОВАННЫХ НА ВНЕШНИЕ РЫНКИ

Демченко А.А.,

*магистр кафедры менеджмента внешнеэкономической
деятельности ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»
Донецк, Донецкая Народная Республика*

Чипишко К.В.,

*магистр кафедры менеджмента внешнеэкономической
деятельности ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»
Донецк, Донецкая Народная Республика*

Черная Л.В.,

*канд. гос. упр., доцент кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»
Донецк, Донецкая Народная Республика*

В статье представлены результаты анализа освещенных в научных источниках подходов к процессам управления маркетинговыми коммуникациями в современных условиях. Отмечено, что маркетинговые коммуникации представляют собой многогранную экономическую категорию, исследование сущности которой многочисленными учеными привело к появлению различных подходов. Обосновано, что коммуникации выступают как самостоятельным управленческим элементом, так и составляющей маркетинговой деятельности предприятия. Особое внимание уделено определению преимуществ, которые предприятие может приобрести за счет активного применения маркетинговых коммуникаций на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях.

Ключевые слова: *маркетинговые коммуникации, комплекс маркетинговых коммуникаций, модель управления комплексом маркетинговых коммуникаций предприятия.*

The article presents the results of the analysis of the approaches to the processes of marketing communications management covered in scientific sources in modern conditions. It is noted that marketing communications are a multifaceted economic category, the study of the essence of which by numerous scientists has led to the emergence of various approaches. It is substantiated that communications act as an

independent management element, as well as a component of the marketing activity of an enterprise. Particular attention is paid to determining the benefits that an enterprise can acquire through the active use of marketing communications at the strategic, tactical and operational levels.

Keywords: *marketing communications, complex of marketing communications, management model of the complex of marketing communications of an enterprise.*

Актуальность. В условиях высокой степени неопределенности, политической и международной нестабильности, усиления конкуренции, ограниченности ресурсов для отечественных предприятий важным является вопрос продвижения продукции на рынок, который невозможно осуществлять без использования маркетинговых коммуникаций как инструмента воздействия на внешнюю среду предприятия. В рамках насыщенного рынка недостаточно разработать новый качественный продукт, установить на него оптимальную цену и выбрать эффективные каналы распределения. Все большее значение в управлении предприятием приобретает система маркетинговых коммуникаций предприятия, направленная на доведение информации целевой аудитории о деятельности производителя, разработке и выводе его продукции на рынок, об основных преимуществах и новациях, убеждение, напоминание, поддержку сбыта, создание положительного имиджа.

Этот сложный и динамичный процесс характеризуется широким применением наиболее действенных и эффективных коммуникационных средств, появлением новых инструментов информационного воздействия, позволяющий оптимально организовывать взаимодействие многочисленных элементов управления данной системой.

Поэтому актуальность вопроса создания эффективной прикладной модели управления маркетинговыми коммуникациями приобретает особую значимость.

Анализ последних исследований и публикаций. Изучению маркетинговых коммуникаций посвящено множество научных трудов зарубежных и отечественных авторов. Так, значительный вклад в исследование проблем управления маркетинговой деятельностью внесли такие ведущие зарубежные ученые, как Д. Аакер, Т. Амблер, Р. Батр, Р. Блэкуэлл, Дж. Веркман, А.

Дейан, Э. Дихтль, П. Дойль, Ж.-Н. Капферер, К. Келлер, Ф. Котлер, С. Кумбер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Мак-Дональд, П. Миниард, Т. Нильсон, М. Портер, Э. Райс, Ч. Сендидж, Д. Траут, В. Фрайбургер, Г. Чермессон, Дж. Эванс и др.

Весьма широкий круг фундаментальных трудов посвящен вопросам теории и методологии маркетинга, анализу и синтезу коммуникационных систем управления лояльностью потребителей, среди которых следует отметить В. Алексунина, Г. Багиева, Б. Бермана, Дж. Бернета, Л. Бэрри, Н. Вудкока, П. Гембла, Е. Голубкова, Дж. Игана, Т. Маслову, Л. Мечтингера, С. Мориарти, Л. Нюренбергера, А. Панкрухина, Т. Парамонова, Э. Райе и др.

Различные аспекты проблем развития интегрированных маркетинговых коммуникаций нашли отражение в трудах таких ученых, как А. Арланцев, К. Блут, П. Вален, Р. Лойтерборн, Ф. Панкратов, Е. Попов, Т. Серюгина, С. Танненбаум, В. Шахурин, Д. Шульц и др., которые рассматривали их в контексте более эффективного способа коммуникации в продвижении продукции и предприятия на международные рынки.

Однако, несмотря на значительное количество исследований и практики хозяйствования, отдельные аспекты управления маркетинговой деятельностью отечественных предприятий, ориентированных на внешние рынки, не нашли должного отражения в научных исследованиях. В первую очередь, это касается проблем выбора эффективных инструментов и модели управления маркетинговыми коммуникациями предприятия.

Цель статьи: исследование новейших маркетинговых инструментов и обоснование внедрения модели управления комплексом маркетинговых коммуникаций предприятия.

Изложение основного материала исследования. В последнее время одновременно с ростом роли маркетинга повышается роль маркетинговых коммуникаций. Иными словами, эффективные коммуникации с потребителями становятся ключевыми факторами успеха любого предприятия.

Современный маркетинг требует от предприятия гораздо больше, чем простое создание продукта, удовлетворяющего потребности потребителя, оно должно осуществлять коммуникацию, в содержании которой не должно быть ничего случайного.

Поэтому залогом успеха выступает способность стратегически правильно организовать процесс взаимодействия различных инструментов маркетинговых коммуникаций с целью определения наиболее действенных и эффективных.

Следует отметить, что ошибки в таких важных процессах, как установление целей маркетинговых коммуникаций, определение целевой аудитории, позиционирование продукта, определение объемов рекламного бюджета, стратегии и тактики создания рекламного сообщения, использование тех или иных средств распространения, отсутствие системы контроля и оценки эффективности рекламной кампании, могут привести к значительным финансовым потерям и провалу в продвижении и сбыте продукта на рынке, в том числе зарубежном.

В этой связи, для предотвращения этих негативных факторов для предприятия важным становится создание соответствующей системы управления маркетинговыми коммуникациями, где, среди других элементов, центральное место будет занимать коммуникационная стратегия (рис. 1) [1, с. 57].

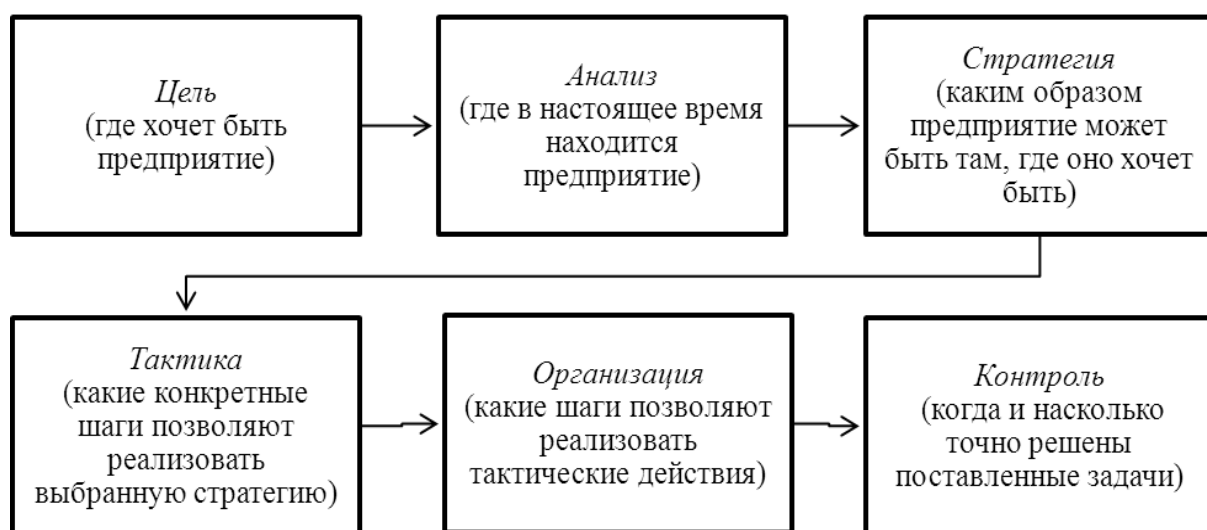


Рис. 1. Система управления маркетинговыми коммуникациями

Данная система должна предусматривать органическое сочетание всех средств и методов управления маркетинговыми коммуникациями предприятия, выгодно используя синергетический эффект от их комплексного применения.

Основная цель управления маркетинговыми коммуникациями следует из его сущности и заключается в обеспечении

целенаправленного оперативного регулирования деятельности по различным направлениям и соответствия фактического состояния предприятия заданным параметрам.

Тщательное определение целей маркетинговых коммуникаций предприятия позволяет более точно сформулировать их стратегию. При этом, определение целей должно базироваться, исходя из корпоративных целей предприятия, опираясь на внутреннюю информационную базу и данные о внешней среде.

В данном контексте, следует выделить систему показателей, которые необходимо учитывать при определении целей маркетинговой коммуникации (табл. 1).

Таблица 1

Система показателей определения целей маркетинговых коммуникаций предприятия

Целевой рынок	Конкуренты	Предыдущая рекламная кампания
Размер рынка	Количество конкурентов	Объем продаж (последние три года)
Территориальное распределение	Удельный вес конкурентов на рынке	Прибыль (последние три года)
Социально-географические особенности	Маркетинговая и коммуникационная стратегия	Соответствие комплекса маркетинговых коммуникаций целевой аудитории
Психологические особенности	Динамика и структура сбыта, затраты на коммуникации	Каналы дистрибуции
Мотивы потребления	Конкурентоспособность продукции	Поддержка каналов продаж
Лояльность потребителя	Осведомленность и степень удовлетворения потребителей	Физическая характеристика здания, интерьера, местонахождения и т.д.

Вместе с тем, следует учитывать, что основное внимание должно быть сосредоточено на исследовании эффективности коммуникационного взаимодействия с потребителем, тогда как в обычных маркетинговых программах предпочтение отдается установлению целей на основе количественных показателей доходности и уровню продаж. Анализируя научные взгляды на управление маркетинговыми коммуникациями [2; 3; 4; 5], становится очевидным, что задачи эффективной маркетинговой коммуникации предприятия следует рассматривать следующим образом:

- создание престижного имиджа производителя, продукта;

- информирование целевой аудитории о предприятии, продукте, ценах, особенностях, преимуществах;
- предложение новых товаров, услуг, идей;
- удержание популярности продукта, длительное время находящегося на рынке;
- предоставление информации потребителям, посредникам, иным заинтересованным лицам об условиях стимулирования сбыта;
- формирование доброжелательного отношения потребителей к предприятию и его продукции;
- обеспечение обратной связи с потребителем для определения отношения к производителю и его товарам;
- убеждение потребителей отдать предпочтение именно продукции и маркам этого предприятия осуществлять покупки в определенных магазинах, посещать определенные мероприятия;
- побуждение покупателя к действию;
- ускорение акта покупки и т.п.

Разработка эффективных маркетинговых коммуникаций предполагает использование ряда принципов [6, с. 15]:

- целевая ориентация на конкретных потребителей;
- соответствие корпоративных возможностей и избранных целевых коммуникаций;
- развитие адаптационных возможностей в результате маркетинговых исследований текущего состояния рынка;
- учет психологических закономерностей и контроль норм поведения как внутри трудового коллектива, так и при взаимодействии с внешними партнерами;
- активное использование совокупных элементов мотивации персонала, карьерного роста исполнителей, корпоративного духа ответственности, создания фирменного стиля, имиджа.

Маркетинговые коммуникации в деятельности современного предприятия выполняют чрезвычайно важную роль ключевого фактора конкурентоспособности, создавая положительный образ среди потребителей и распространяя информацию о продукте. Однако, отечественные предприятия применяют минимальное количество коммуникационных средств и инструментов, в то время,

как эффективное управление может быть реализовано только с помощью эффективной системы маркетинговых коммуникаций.

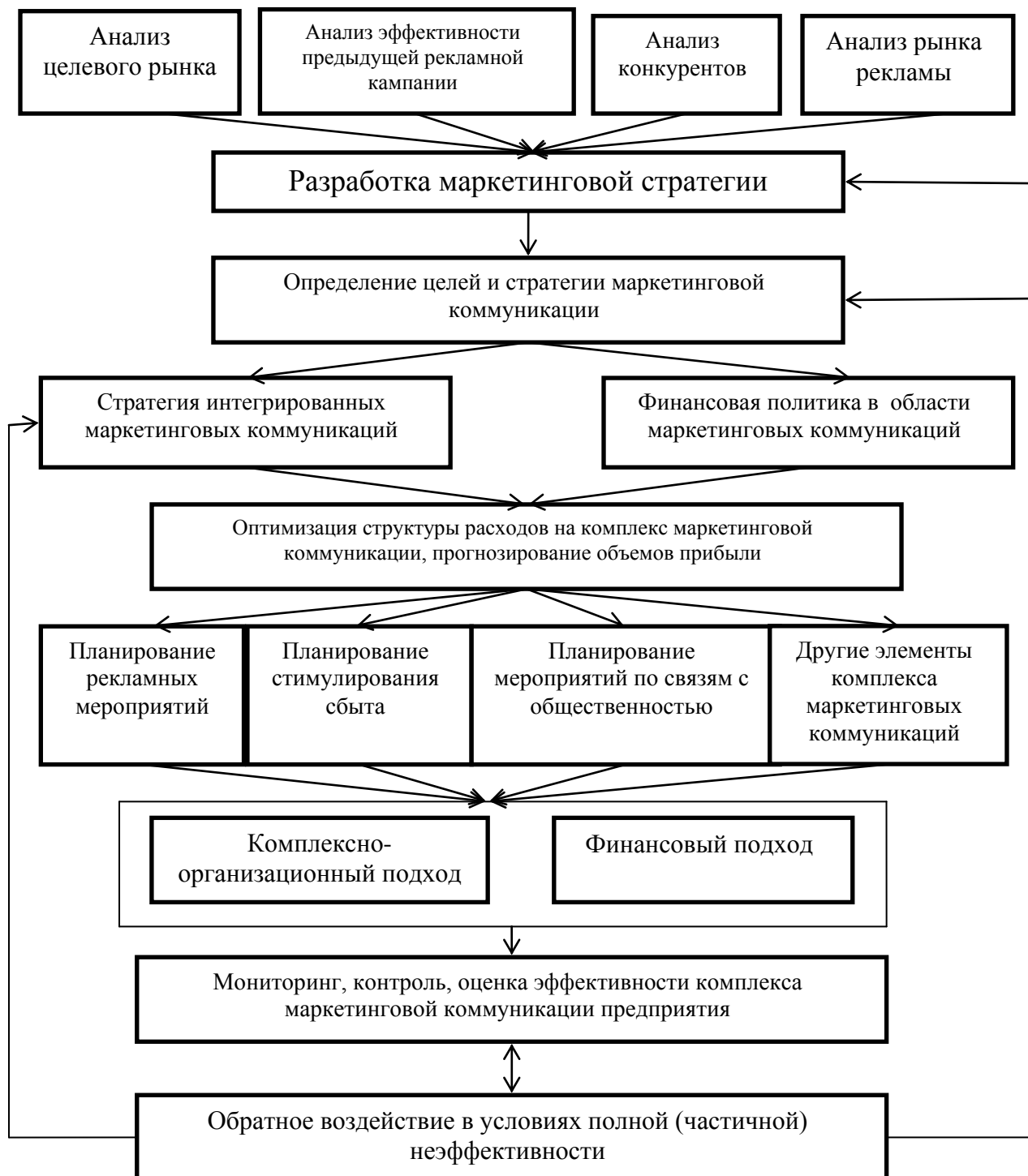


Рис. 2. Модель процесса управления комплексом маркетинговых коммуникаций предприятия при выходе на внешние рынки

Учитывая достижения отечественных и зарубежных специалистов, отечественным предприятиям, ориентированным

на внешние рынки, использовать модель управления комплексом маркетинговых коммуникаций, представленную на рис. 2.

Исходя из предлагаемой модели, разработка маркетинговой стратегии в области коммуникаций состоит из ряда этапов (табл. 2).

Рассматриваемая модель открывает новые перспективы для эффективного управления комплексом маркетинговых коммуникаций отечественных предприятий, поскольку является своего рода и философией, и стратегией, исходя из которой можно вывести на новый качественный уровень все виды взаимодействия предприятия с потребителем, целевой аудиторией, заинтересованными лицами, конкурентами.

Маркетинговые коммуникации предприятия, приобретая определенную форму, предусматривают использование конкретных инструментов или средств для продвижения продукта.

Таблица 2

Этапы разработки маркетинговой стратегии предприятия

Этапы	Содержание
I. Оценка ситуации	Определение возможных угроз и благоприятных возможностей с помощью факторов, влияющих на эффективность маркетинговых обращений (проблемы имиджа, отношений потребителей, восприятие продукта, распространение информации о нем)
II. Постановка целей	Создание осведомленности; достижение понимания; обеспечение изменений в отношении товара и его восприятия; достижение изменений в поведении потребителей; подкрепление предварительных решений
III. Выбор целевой аудитории	Анализ того, какие маркетинговые коммуникации влияют на лояльность потребителей и показатели сбыта продукции
IV. Выбор комплекса маркетинговых коммуникаций	Средства рекламы, стимулирование сбыта, PR, прямой маркетинг, личные продажи, возможность гибкого выбора между различными инструментами чрезвычайно важна, поскольку позволяет согласовывать затраты комплекса маркетинговых коммуникаций с финансовыми возможностями

Продолжение табл. 2

Этапы	Содержание
V. Реализация стратегии	Координация усилий организаций и специалистов, участвующих в ее осуществлении. В процессе выделены два взаимосвязанных аспекта – комплексно-организационный (разработка идеи маркетинговых обращений) и финансовый (поиск возможностей широкого охвата целевых аудиторий); процесс выбора включает конкретный анализ преимуществ и недостатков каналов доставки
VI. Оценка результатов	Разработка критериев эффективности оцениваемой программы; мониторинг фактического продвижения по целям посредством анализа общественного мнения; соотношение полученных результатов исследований по выбранным критериям с целью определения степени эффективности затраченных усилий; организационный контроль за потоками информации, идущих по каналы коммуникации; координация бюджета и содержания коммуникационных мероприятий

В свою очередь, они могут использоваться как по отдельности, так и в комплексе. Основные инструменты маркетинговых коммуникаций представлены в табл. 3 [7, с. 78, 153, 182, 235].

Соответственно, в рамках управления комплексом маркетинговых коммуникаций из набора разрозненных мероприятий по продвижению, рекламе, PR создается единая согласованная коммуникационная стратегия с привлечением всего арсенала средств информационного воздействия.

Выводы. Таким образом, становится очевидным, что в современных условиях коммуникации трансформируются из традиционного вида в более прогрессивный процесс взаимодействия с потребителем, синтезирующий различные маркетинговые инструменты и принципы управления коммуникативными воздействиями.

Таблица 3

Инструменты маркетинговых коммуникаций предприятия

Инструменты	Способы	Сущность
Основные	Реклама	Распространение информации с целью привлечения внимания к объекту рекламирования для формирования и поддержки интереса
	Стимулирование сбыта	Комплекс мер по продвижению товара от изготовителя потребителю посредством логистических и сбытовых каналов с целью ускорения продажи
	Прямой маркетинг	Персонализированная коммуникация между предприятием и потенциальным потребителем без посредников
	Public Relations	Управление потоками информации между предприятием и общественностью
	Прямые продажи	Вид продаж, при котором продавец без участия посредников и третьих лиц непосредственно контактирует с покупателем
	Пропаганда	Создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между предприятием и общественностью
Синергетические	Выставки, ярмарки	Демонстрации передового опыта
	Брендинг	Планомерный долгосрочный процесс по созданию положительного имиджа предприятия
	Мерчандайзинг	Формирование лояльности потребителей к товару, марке или производителю
	Спонсорство	Обеспечение материальной и информационной поддержки в обмен на рекламу своих продуктов (имидж) предприятия с целью их популяризации

В согласовании с этим, модель коммуникационного воздействия позволяет учитывать современные особенности внешней и внутренней среды и реализовывать принцип оптимального управления маркетинговыми коммуникациями.

С одной стороны, коммуникации формируют желаемый контекст для эффективной деятельности предприятия, с другой – обеспечивают персонифицированную связь с каждым отдельным потребителем.

Список использованных источников

1. Григорян, Е. С. Маркетинговые коммуникации : учебник / Е. С. Григорян. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 294 с.
2. Маркетинговые коммуникации : учебник и практикум / под общ. ред. О. Н. Романенковой. — М. : Юрайт, 2015. – 456 с.
3. Моргунов, В. И. Международный маркетинг : учебник / В. И. Моргунов, С. В. Моргунов. – М. : Дашков и К, 2017. – 184 с.
4. Голубкова, Е. Н. Интегрированные маркетинговые коммуникации : учебник и практикум / Е. Н. Голубкова. – М. : Юрайт, 2017. – 364 с.
5. Музыкант, В. Л. Основы интегрированных коммуникаций: теория и современные практики в 2 ч. Часть 2. Smm, рынок m&a: учебник и практикум / В. Л. Музыкант. – М. : Юрайт, 2017. – 384 с.
6. Лужнова, Н. В. Маркетинговые коммуникации : учебное пособие / Н. В. Лужнова ; Оренбургский государственный университет. – Оренбург : Оренбургский государственный университет, 2016. – 141 с.
7. Шарков, Ф. И. Интегрированные коммуникации: реклама, паблик рилейшнз, брендинг : учебное пособие / Ф. И. Шарков. – /М. : Дашков и К, 2018. – 324 с.

УДК 332.053:005.21

КОНЦЕПЦИЯ ССП КАК СПОСОБ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

*Кинаш А. О.,
обучающаяся бакалавриата
кафедры менеджмента непроизводственной сферы*

*Дедаева Л. М.,
доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы,
канд. экон. наук, доцент, доцент
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

В статье исследована роль и значение системы сбалансированных показателей как одного из ключевых инструментов менеджмента, позволяющего отслеживать достижение целей организации в рамках реализации стратегии. Раскрыто содержание стратегической карты, с помощью которой достигается объединение краткосрочных целей организации, ее миссии и стратегии на долгосрочную перспективу.

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, стратегическая карта, стратегия предприятия, эффективность деятельности предприятия.

The article examines the role and importance of the balanced scorecard system as one of the key management tools that allows you to track the achievement of the organization's goals as part of the strategy implementation. The content of the strategic map is revealed, with the help of which the unification of the short-term goals of the organization, its mission and strategy for the long term is achieved.

Keywords: *balanced scorecard, strategic map, enterprise strategy, enterprise performance*

Постановка проблемы в общем виде. Современное экономическое развитие приводит к преобразованию ценностей и запросов потребителей, что становится препятствием при попытке предприятия достичь конкурентного преимущества за счет эффективного финансового менеджмента, вложений в

материальные активы и внесения в состав ресурсов субъекта хозяйствования нематериальных активов.

Исходя из данной ситуации важным аспектом деятельности компании становится ее стратегия, выступающая в виде деловой концепции на перспективу и представленная в виде долгосрочной программы совершения определенных процессов, способствующих ее реализации и обеспечивающих преимущества в достижении поставленных целей.

Актуальность. Сбалансированная система показателей (ССП) – это динамично развивающаяся методика, которая все больше расширяет использование возможностей персонала и информационных технологий.

Следовательно, актуальным для современных предприятий решением является внедрение концепции СПП, предоставляющей возможность увеличить его акционерную стоимость посредством возрастания уровня эффективности всех факторов бизнеса, а именно: различных бизнес-процессов, финансовой структуры, CRM и HRM систем.

Анализ последних исследований и публикаций. Рассмотрением концепции сбалансированной системы показателей занимается большое количество ученых. Среди отечественных работ можно выделить публикации таких авторов, как Кандалинцев, В. Г., Слинков В. Н., Лазарева Е. Г., Чамаев М. Ш., Давыденко Е. А., Салюков В. Н., Киселев А. В., Андреева А. А. и др. Авторы рассматривают концепцию СПП как метод переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроля их достижения.

Цель исследования – выявить сущность концепции системы сбалансированных показателей, рассмотреть ее цели и задачи, методологию повышения эффективности бизнеса.

Изложение материалов основного исследования. Система сбалансированных показателей предприятия представляет собой концепцию стратегического управления экономическим субъектом, основанную на измерении и оценке его эффективности по набору оптимально подобранных показателей (финансовых и нефинансовых), отражающих аспекты ведения бизнеса [1, с. 34].

Система ССП была разработана в начале 90-х годов Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном, как инструмент стратегического управления результативностью компании и частично стандартизированную систему отчетности.

Проведя исследование организаций, профессора выявили, что большинство из них ориентируются исключительно на финансовую составляющую бизнеса, снижая при этом расходы на другие главные аспекты своего функционирования, а именно на маркетинговые кампании, обучение и мотивирование персонала, обслуживание клиентов. Еще одна проблема ведения деятельности организаций состояла в трудности осуществления контроля за выполнением стратегического плана.

Отсутствие механизма, позволяющего отслеживать выполнение поставленных задач в долгосрочной перспективе, сводило на нет процесс планирования.

Исходя из этого Каплан и Нортон пришли к заключению, что оценка эффективности, базирующаяся только на финансовых показателях, не обеспечивает роста будущей экономической ценности организации, так как ее деятельность может приносить намеченные результаты только в том случае, если функционируют и в полной мере развиваются все составляющие ее бизнеса.

Сбалансированная система показателей позволяет выявить бизнес-процессы, которые оказывают как положительное, так и отрицательное воздействие на результат деятельности компании. Полный или частичный отказ от производственных процессов, при которых организация теряет эффективность, может принести гораздо больше пользы, чем попытки их модернизировать, неся финансовые и прочие потери [2, с. 16].

После того, как концепция ССП начала внедряться в деятельность различных организаций, была обнаружена ее пригодность не только для измерения достижений бизнеса, но и для стратегического управления.

Необходимым условием создания системы сбалансированных показателей является разработка стратегии компании. Сама по себе разработка стратегии - важный этап развития предприятия, который определяет его как зрелый и достигнувший достаточно высоких результатов деятельности субъект хозяйствования. Деятельность по разработке миссии и

стратегических целей позволяет взглянуть со стороны на работу каждого из направлений компании, оценить их потенциал и обнаружить реально существующие проблемы, которым до определенного момента не придавалось особого значения. Систематизация этих проблем позволит разработать конкретные шаги по их устранению.

Методология системы сбалансированных показателей позволяет перевести стратегию предприятия на уровень операционной деятельности и решить следующие задачи [3, с. 24]:

- распределение ответственности за достижение стратегических целей между сотрудниками компании;

- установление конкретных параметров стратегических целей, таких как: стратегические показатели и их численные значения – КРІ, причинно-следственные связи между целями, стратегическими показателями, сроками достижения стратегических целей;

- определение инструментов достижения стратегических целей.

Разработка системы сбалансированных показателей начинается с создания стратегической карты. Стратегическая карта – это диаграмма или схема, описывающая стратегию предприятия в виде логичного и четкого изложения и разъяснения стратегических целей.

Полезность применения стратегических карт заключается в их свойстве устранения основных противоречий в деятельности организаций, а именно несоответствия между их краткосрочными и долгосрочными целями.

Краткосрочные цели в основном касаются бизнес-процессов, производственно-финансовой деятельности компании, отношений с поставщиками, потребителями и конкурентами.

Долгосрочные цели обычно не столь конкретизированы и определены, но в любом случае рассчитаны на получение дохода в перспективе. Стратегические карты – это инструмент, с помощью которого можно объединить краткосрочные цели с деятельностью организации, с ее миссией и стратегией на долгосрочную перспективу [4, с. 230].

На стратегической карте отражаются причинно-следственные связи между важнейшими задачами,

необходимыми для достижения целевого результата. Для каждой задачи, входящей в стратегическую карту, определяются свои ключевые показатели, которыми будет измеряться эффективность ее решения. Рассмотрим на рисунке 1 классический состав задач стратегической карты и ключевые показатели по ним.



Рис. 1. Классические показатели стратегической карты предприятия

1. Финансы. Данная задача подразумевает определение компанией цели, исходя из финансовых ожиданий своих учредителей.

Решение этой задачи помогает проанализировать показатели, отражающие финансовый результат реализации стратегии и указывающие на то, достигается ли конечная цель ведения бизнеса – получение прибыли в долгосрочной перспективе.

2. Рынок. Под данной задачей подразумевается достижение целей по удовлетворению требований клиентов, улучшению ассортимента продукции, повышению уровня узнаваемости бренда.

3. Бизнес-процессы. Данная задача дает возможность определить процессы, необходимые для достижения высокой

эффективности деятельности фирмы и обеспечения реализации целей, сформулированных в задачах «Финансы» и «Рынок». При этом речь идет не о рассмотрении всех процессов компании, а о фокусировании на тех из них, которые являются критически важными для успешной реализации стратегии.

4. Развитие персонала. Данная задача подразумевает интеграцию человеческого, информационного и организационного капитала. Представленные факторы эффективности организации служат не только для реализации существующей стратегии, но и создают предпосылки для будущих изменений и адаптации компании к ним.

Все задачи, входящие в состав стратегической карты, являются необходимыми и достаточными для того, чтобы достигнуть требуемого целевого экономического результата. Именно поэтому, система целевых показателей, отражающая эффективность решения этих задач, называется сбалансированной. То есть, существует баланс между системой показателей и системой стратегических задач, входящих в стратегическую карту, необходимых для реализации стратегического замысла компании [5, с. 31].

Процесс разработки системы сбалансированных показателей начинается с обсуждения топ-менеджерами проблем, определения конкретных стратегических целей на основе имеющегося видения и стратегии.

Для определения финансовых целей, необходимо понять, на что следует сделать упор: на увеличение доходности и завоевание рынка, либо на генерирование потока наличности.

Важным основанием для этого является обозначение точного рыночного сегмента, в котором компания реализует свою деятельность и ведет конкурентную борьбу за клиентов.

После установления целей, направленных на совершенствование финансового и рыночного аспектов деятельности, компания разрабатывает цели для внутренних бизнес-процессов.

Традиционные системы оценки деятельности фокусируют внимание на снижении стоимости, улучшении качества и сокращении временного цикла всех существующих процессов.

Система сбалансированных показателей в свою очередь помогает выявить те из них, которые являются наиболее

значимыми для получения выдающихся результатов с точки зрения потребителей и акционеров.

Зачастую, удается обнаружить абсолютно новые внутренние бизнес-процессы, которые руководство должно довести до совершенства для того, чтобы предложенная стратегия привела к повышению уровня эффективности предприятия и получению ним экономической выгоды [6, с. 56].

Последний компонент системы сбалансированных показателей – развитие персонала – подразумевает серьезные инвестиции в переподготовку кадров, совершенствование информационных технологий и систем, а также в модернизацию организационных процедур. Эти инвестиции в людей, системы и процедуры становятся генераторами больших инноваций и изменений внутренних бизнес-процессов на пользу клиентам и, в конечном счете, акционерам.

Показатели ССП можно использовать как средство формулирования и распространения бизнес-стратегии и как концепцию, оказывающую помощь в создании взаимосвязи между индивидуальными, внутрикорпоративными и межведомственными инициативами для достижения общей цели.

В соответствии с требованиями сбалансированной системы показателей стратегические цели предприятия должны быть сформулированы кратко и конкретно, что реализуется с помощью применения корпоративных ключевых показателей – KPI.

По ним планируются целевые значения на конец стратегического планирования, а также плановые значения на дату стратегического контроля, который обычно проводится один раз в год.

Система сбалансированных показателей осуществляет следующую программу действий, обеспечивающих повышение уровня эффективности деятельности предприятия [7, с. 64]:

- облегчает взаимодействие на всех уровнях организационной структуры, обеспечивает понимание стратегических целей всеми участниками производственного процесса;

- предоставляет руководству предприятия точные данные о состоянии бизнеса;

- обеспечивает стратегическую обратную связь и обучение персонала;

- позволяет предупредить возникновение критических ситуаций;

- помогает преобразовать огромный объем данных, получаемых из множества информационных систем предприятия в информацию, доступную для понимания.

В системе менеджмента ССП улучшает деятельность по основным его функциям, а именно [8, с. 107]:

- в планировании позволяет детализировать планы;
- в организации позволяет рационально распределить ресурсы компании за счет стратегических мероприятий по достижению показателей ССП;

- в мотивации позволяет связать систему стимулирования с достижением целей и задач организации, что реализуется через достижение показателей ССП;

- в координации позволяет обеспечить согласованность работы подразделений по целям, срокам, ресурсам;

- в учете, контроле, анализе показатели ССП являются базой непрерывного контроля за ходом реализации стратегии организации, а результаты контроля используются для корректировки планов;

- в регулировании - предупреждение и устранение отклонений от плана, происходит по результатам контроля и анализа показателей системы сбалансированных показателей.

Внедрение системы сбалансированных показателей в работу предприятия проводится в несколько этапов. Рассмотрим данные этапы на таблице 1.

Применение ССП дает возможность предприятию совершать следующие операции по улучшению своей деятельности [9, с. 6]:

1. Устранение разрыва между разработкой стратегии и ее реализацией. Благодаря концепции взаимосвязанных показателей стратегия предприятия воплощается в жизнь.

2. Оперативное реагирование на изменения окружающей среды. Все изменения в окружающей среде могут быть оценены с точки зрения их влияния на достижение стратегических целей.

3. Оценка успешности проекта на стадии его возникновения. Когда установлены взаимосвязи между различными параметрами организации появляется понимание того, есть ли смысл в

реализации того или иного проекта и насколько он приблизит компанию к достижению стратегических целей.

4. Оценка стратегии. Если некое стратегическое решение приводит к большому числу взаимоисключающих воздействий, то, скорее всего, такая стратегия является неудовлетворительной.

На основе системы сбалансированных показателей, возможна корректировка существующей стратегии и приведение ее в более гармоничное состояние.

Таблица 1

Этапы внедрения ССП в работу предприятия

1	2	3
Этап	Название	Характеристика
1	Конкретизация стратегических целей	Структурирование стратегии компании по конкретным стратегическим целям, детально отображающим различные аспекты деятельности
2	Связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками	Представление стратегических целей и взаимосвязи между ними на стратегической карте
3	Выбор показателей и определение их целевых значений	Показатели - это измерители степени достижения стратегической цели. Они конкретизируют разработанную в ходе стратегического планирования систему целей и делают их измеримыми. Сюда входят цели по четырем направлениям: финансы, рынок, бизнес-процессы, развитие персонала.
4	Определение связи показателей с бизнес-процессами	Показатели ССП одновременно служат как для оценки результативности бизнес-процессов, так и для оценки степени достижения цели
5	Определение стратегических мероприятий	Если стратегические цели не могут быть достигнуты путем выполнения регулярной деятельности в рамках бизнес-процессов компании, их достижение осуществляется через реализацию соответствующих стратегических мероприятий. «Стратегические мероприятия» - это общее понятие для всех мероприятий, проектов, программ и инициатив, которые реализуются для достижения стратегических целей
6	Сбор, оценка и анализ информации о выполнении стратегии	Для улучшения ССП высшее руководство и персонал организации должны систематически проводить анализ и оценку деятельности организации

С позиции инновационного подхода к разработке и внедрению системы сбалансированных показателей в организации необходимо определить методы измерения результативности деятельности компании, обеспечивающие следующие параметры [10, с. 460]:

- интегрированность процессов, отчетности, управляемости;
- ориентацию на потребителя;
- регистрацию отклонений по зонам ответственности и центрам затрат;
- параллельную оценку качества услуг, работ, времени, затрат;
- оптимальное распределение ресурсов на выполнение стратегии;
- наличие групповой мотивации, вовлечение всех сотрудников в процесс и целенаправленное исполнение стратегии;
- наличие обратной связи при существовании тактических целей, направленных на сохранение долгосрочной стратегии через ориентированность системы оценки на контроль по достижению долгосрочных целей.

Выводы. Подводя итог данного исследования, можно сделать вывод о том, что концепция ССП многогранна ввиду того, что она способна рассматриваться не только как система показателей, но и как всеохватывающая система управления. Система сбалансированных показателей является основным инструментом управления бизнесом, дающим возможность устанавливать индивидуальные и общекорпоративные цели, доводить их до сведения сотрудников и управленцев различного уровня, оценивать достижимость поставленных целей посредством использования сбалансированной системы измерителей эффективности. Внедрение системы сбалансированных показателей в организационную структуру предприятия предполагает использование управленческих и производственных механизмов, позволяющих достигать стратегических целей бизнеса.

Главными особенностями системы сбалансированных показателей являются следующие аспекты ее деятельности: процесс описания стратегии; вовлечение в бизнес-процесс всех структурных подразделений организации; анализ действий

каждого сотрудника, включенного в процесс реализации бизнес-стратегии.

Об эффективности концепции ССП могут свидетельствовать следующие факторы: процесс согласования стратегических ориентиров развития организации; использование финансовых и нефинансовых показателей; адекватная, оперативная реакция на отклонения и изменения в бизнес-процессах (когда происходят различие показателей, с помощью которых измеряются достигнутые результаты в бизнес-процессах).

Список используемых источников

1. Стутягин, В. Ю. Сбалансированная система показателей как эффективный инструмент реализации стратегии развития предприятия / В. Ю. Стутягин. – М.: Социально-экономические явления и процессы, 2018. – 34 – 42 с.

2. Бичева, И. В. Роль сбалансированной системы показателей в управлении организацией / И. В. Бичева. – М.: Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение, 2020. – 14-21 с.

3. Никитчук, Т. А. Сбалансированная система показателей: история, особенности, целевая направленность / Т. А. Никитчук. – М.: Журнал прикладных исследований, 2019. – 23 – 26 с.

4. Соколова, А. П. Управление эффективностью предприятий / А. П. Соколова. – М.: Вестник академии знаний, 2020. – 228 – 233 с.

5. Батина, И. Н. Использование системы сбалансированных показателей на российских предприятиях в современных условиях / И. Н. Батина. – М.: Вестник Уральского института экономики, управления и права, 2017. – 27 – 35 с.

6. Луженская, Ю. Ю. Система контрольных показателей как инструмент стратегического управления предприятием / Ю.Ю. Луженская. – М.: Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева, 2015. – 51 – 64 с.

7. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления: учебное пособие для академического бакалавриата / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 269 с.

8. Салахова, Э. К. Формирование системы сбалансированных показателей и развитие управленческого учёта

/ Э. К. Салахова. – М.: Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика, 2015. – 100 – 114 с.

9. Лиханов, А. С. В поисках системного взгляда на сбалансированную систему показателей / А. С. Лиханов. – М.: Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество), 2016. – 3- 11 с.

10. Давыденко, Е. А. Эволюция концепции сбалансированной системы показателей: от истоков к цифровому предприятию / Е. А. Давыденко. – М.: Российское предпринимательство, 2018. – 457 – 472 с.

УДК 339.542.2:658

НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Миколайчук А. И.,

*магистрант кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

Аверьянов Илья Артурович,

*бакалавр кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

Николаева Ольга Николаевна,

*канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»
Донецк, Донецкая Народная Республика*

В статье приведена совокупность определений понятия «внешнеэкономическая деятельность» на уровне субъекта хозяйствования. Рассмотрены подходы к управлению внешнеэкономической деятельностью предприятия. Сделан вывод о целесообразности их сочетания и применении комплексного подхода с целью эффективного управления ВЭД предприятия. Выполнен сравнительный анализ общих и специальных (специфических) этапов управления ВЭД,

предлагаемых различными специалистами. Обоснованы поэтапные мероприятия по управлению ВЭД предприятия. Обозначены особенности и направления совершенствования управления ВЭД на микроуровне.

Ключевые слова: управление, внешнеэкономическая деятельность, функции, этапы управления

The article presents a set of definitions of the concept of «foreign economic activity» at the level of a business entity. Approaches to the management of foreign economic activity of the enterprise are considered. The conclusion is made about the expediency of their combination and the application of an integrated approach in order to effectively manage the foreign economic activity of the enterprise. A comparative analysis of the general and special (specific) stages of foreign economic activity management proposed by various specialists is carried out. Step-by-step measures for the management of foreign economic activity of the enterprise are justified. The features and directions of improving the management of foreign economic activity at the micro level are outlined.

Keywords: management, foreign economic activity, functions, management stages

Актуальность исследования. В условиях глобализации появляются новые возможности для активизации хозяйственной деятельности предприятий и повышения их конкурентоспособности. Роль внешнеэкономической деятельности (ВЭД) предприятий как внешнего фактора экономического роста в развитии субъектов хозяйствования неуклонно растет, поскольку ВЭД обеспечивает предприятия международными заказами и клиентами, удовлетворяет постоянно растущую потребность в увеличении прибыли. Внешнеэкономическая деятельность рассматривается не только как составная часть финансово-хозяйственной деятельности предприятия, но и как важный фактор экономического роста, создание предпосылок более интенсивного развития. Поэтому исследование теоретических аспектов управления внешнеэкономической деятельностью предприятия имеет значительный научный интерес. Все это определило *цель исследования.*

Анализ последних исследований и публикаций. Изучение научной литературы показало большое количество научных трудов по различным аспектам управления деятельностью

предприятия (Дж.К. Ван Хорн, Дж.М. Вахович, М.Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури, Е. И. Шохин, Т. В. Кашанина, В. В. Ковалев, Н. И. Берзон, Т. В. Теплова и др.), а также определению сущности, оценке и организации внешнеэкономической деятельности субъектов хозяйствования (Е. В. Бедова, Н. Ю. Бородавкина, Л. В. Завьялова, Д. В. Ермоленко, С. Л. Соркин). Среди отечественных ученых-экономистов, исследующих современные проблемы управления предприятием и факторы, влияющие на его внешнеэкономическую деятельность, следует выделить: И.Ю. Беганскую, Л.Б. Костровец, Л.В. Кулешову, С.Н. Наumenко, Т.В. Семенову и других.

Однако следует указать, что вопросы, связанные с формированием современных теоретических и методических подходов к управлению внешнеэкономической деятельностью предприятия в условиях современных вызовов требуют дальнейшей проработки.

Основная часть. Изучение определения внешнеэкономической деятельности в соответствии с законодательством, а также анализ ведущих исследований позволяет рассматривать ее как совокупность ряда значений (рис. 1).



Рис. 1. Совокупность определений понятия «внешнеэкономическая деятельность»

Приведенные определения внешнеэкономической деятельности не противоречат, а дополняют друг друга.

Внешнеэкономическая деятельность, как и любой другой вид финансово-хозяйственной деятельности, осуществляемой предприятием, подвержен определенным воздействиям, целью которых является предотвращение хаотичного движения в экономической среде и обеспечение развития в желательном направлении. Причем мероприятия, которые осуществляются в процессе управления, меняются в зависимости от подхода: процессного, функционального, системного, организационного, структурного, рискованного и др. (рис. 2).

Большинство ученых, основываясь на определении внешнеэкономической деятельности, рассматривают ее с позиций системного подхода как систему, которая является комплексом взаимосвязанных и взаимозависимых функций предприятия, реализующих его цели на внешних рынках [11].

Вместе с тем считаем, что эффективное управление внешнеэкономической деятельностью должно основываться не на одном из перечисленных выше подходе, а объединять их в комплексе, т.е. применять комплексный подход. Однако в первую очередь управление и развитие внешнеэкономической деятельности предприятий должно строиться с учетом взаимосвязей, существующих между функциями предприятия в процессе ее реализации.

Следует отметить, что законодательство не устанавливает этапы и функции внешнеэкономической деятельности, а исследования ученых-теоретиков показывают, что за основу взяты стадии общего менеджмента. Сравнительный анализ этапов управления ВЭД, предлагаемых различными специалистами, указывает на дискуссионный характер данного вопроса. Ученые-экономисты придерживаются единого мнения в прохождении таких этапов в процессе управления внешнеэкономической деятельностью, как планирование, реализация и контроль исполнения. Вместе с тем, кроме общих этапов, авторы настаивают на выделении специальных (специфических) этапов, таких как: целеполагание, анализ, прогнозирование и корректировка [12-15].

В свою очередь, обобщение предложенных подходов позволили Л. В. Завьяловой и Д. В. Ермоленко выделить

следующие этапы управления ВЭД, как: целеполагание и планирование; исполнение; учет; контроль; анализ и корректировка [9].

Научные подходы к управлению внешнеэкономической деятельностью предприятия	Системно-процессный подход (В. В. Ковалев)	представляет собой «процесс целенаправленного, систематического и непрерывного воздействия управляющей подсистемы на управляемую»
	Организационно-структурный подход (Т. В. Кашанина)	связано с «воздействием на корпорацию как организованную систему, осуществляемое специально образованными органами, действующими в пределах своей компетенции»
	Системно-целевой подход (Н. И. Берзон, Т. В. Теплова, С. Л. Соркин, др.)	заключается в «целенаправленном воздействии управляющих субъектов на объект при помощи специальных методов и инструментов с целью выполнения задач и обязанностей»
	Системно-структурный подход (Л. В. Завьялова и Д. В. Ермоленко)	предполагает выделение взаимодействующих элементов, среди которых можно назвать внешнюю среду, внутреннюю среду, субъект управления, объект управления и методы управления
	Процессный подход (Джеймс К. Ван Хорн и Джон М. Вахович, М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури, Е.И. Шохин)	управление как процесс «планирования, организации, мотивации и контроля» за «принятием решений по приобретению, финансированию и управлению активами, направленных на реализацию определенной цели», «разработку алгоритмов решения финансовых вопросов и проблем»
	Функциональный подход (М. И. Халиков)	«функция системы, направленная на выживание этой системы посредством координации, организации, упорядочения элементов данной системы как между собой (внутри себя), так и с внешней средой»
	Ситуационный подход	предполагает получение необходимой информации относительно факторного влияния извне, рассматривает конкретные ситуации, связанные с выделением факторов, создавших определенную ситуацию и являющихся наиболее влиятельными, определение недостатков и преимуществ, ограничений и последствий ситуации, выбора специфических приемов и методов управления для конкретной ситуации
	Рисковый	дает возможность выделить факторы, составляющие угрозу деятельности предприятия, при этом выделяются факторы наиболее значимые для деятельности предприятия с точки зрения наступления возможных рисков. Однако следует отметить отсутствие четкого курса разработки внешнеэкономической стратегии предприятия и системности ее формирования
	Системный	рассматривает предприятие как открытую систему, на деятельность которой влияет множество различных факторов; обеспечивает предприятию взаимосвязь, взаимосогласованность всех подразделений в контексте решаемых задач, рассматривая функции управления в неразрывной связи друг с другом; позволяет учесть весь перечень факторных признаков в комплексе

Рис. 2. Научные подходы к управлению внешнеэкономической деятельностью предприятия (Составлено на основе [1-10])

Особенности управления ВЭД Н. Ю. Бородавкина предлагает рассматривать через основные функциональные подсистемы. Так, автор на этапе планирования настаивает на разработке стратегии выхода на зарубежные рынки в контексте приоритетов развития ВЭД; на этапе мотивации (стимулировании) указывает на необходимости осуществлять анализ возможных вариантов выхода на внешний рынок для расширения сбыта продукции или диверсификации деятельности; этап организации и координации ВЭД предприятия связывает с получением доступа к информационным ресурсам рынка, участием в работе ассоциаций предпринимателей, ТПП; на этапе учета и регулирования предлагает проводить мониторинг экономической ситуации на внешнем рынке с целью корректировки стратегии предприятия; контроль связывает с соблюдением таможенных процедур, правил валютного контроля, внедрением системы электронного декларирования товаров [16].

Синтез теоретических исследований ученых позволил детализировать мероприятия в рамках общих и специальных функций управления внешнеэкономической деятельностью предприятия (рис. 3).

Функции управления внешнеэкономической деятельностью предприятия применительно к его маркетинговой, финансовой, трудовой, инновационной подсистемам имеют определенные особенности, проявляющиеся в организации рекламы экспортной продукции, привлечении посредников на внешнем рынке, обеспечении условий для выхода на внешний рынок, поиске и изучении иностранного партнера, анализе конъюнктуры экспортного рынка, расчетах по внешнеэкономическим операциям и т.п.

В работе [16] Н. Ю. Бородавкина выделяет особенности управления ВЭД на уровне региона. Однако следует отметить, что указанные особенности не лишены актуальности и для предприятий, которые выступают предпосылкой совершенствования системы управления ВЭД на микроуровне:

1) Планирование внешнеэкономической деятельности осуществляется спонтанно. Тактические решения не согласуются с интересами основных сторон, вовлеченных в данный вид деятельности.

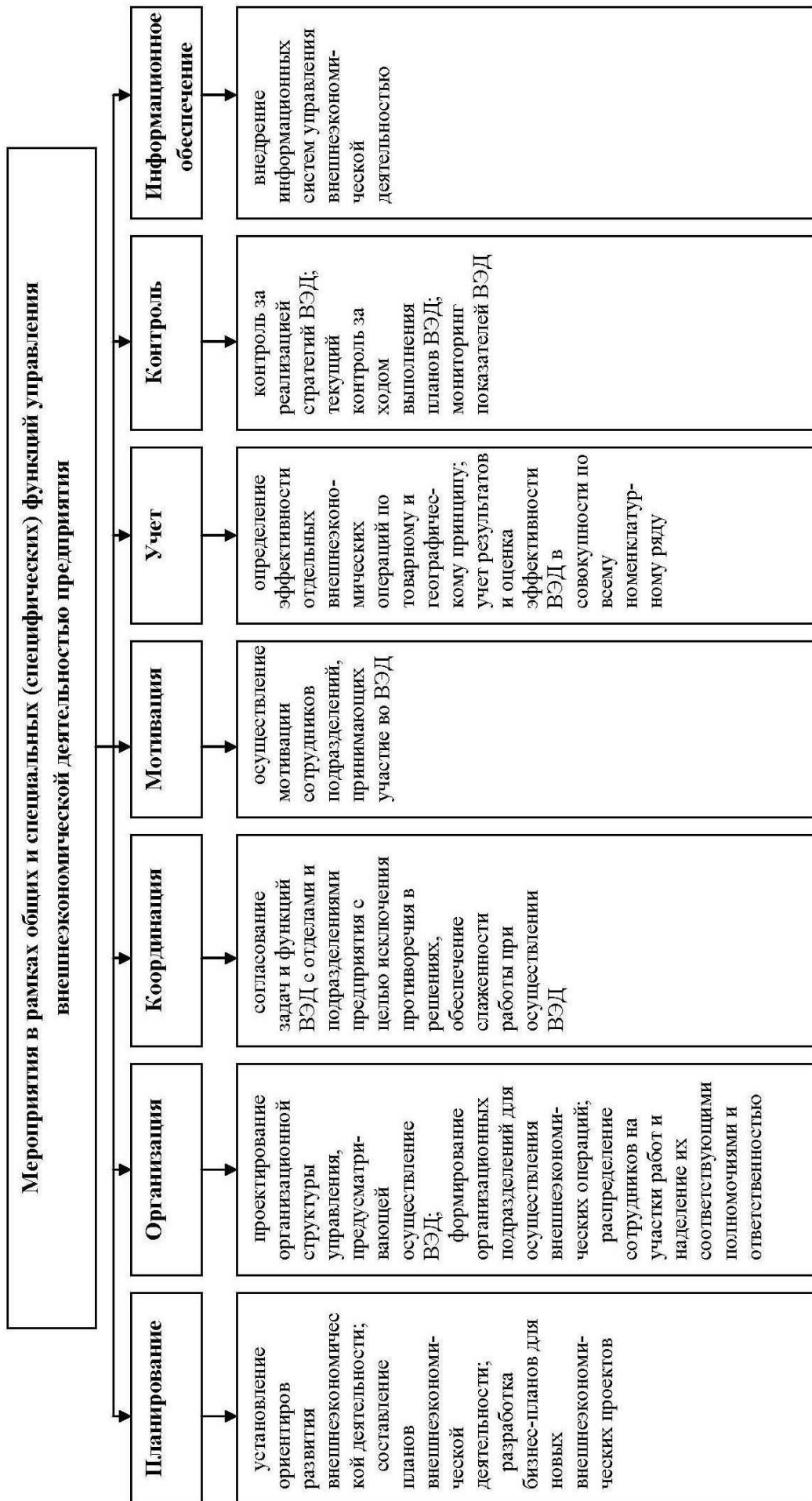


Рис. 3. Мероприятия в рамках общих и специальных (специфических) функций управления внешнеэкономической деятельностью предприятия

3) В рамках мотивации (стимулирования) ВЭД в настоящее время фактически происходит подмена внешнего стимулирования самомотивацией субъектов ВЭД, поскольку только сложившиеся условия или необходимость становятся мотивом для принятия решения о начале ВЭД.

4) Функции учета, регулирования и контроля ВЭД являются прерогативой высшего уровня управления предприятием. Только в условиях реального взаимодействия всех уровней управления предприятием по вопросам формирования программы развития внешнеэкономической деятельности можно говорить о практическом применении научных разработок и реальных перспективах адекватного и пропорционального развития ВЭД и предприятия в целом.

Выводы. Подводя итог, следует отметить, что внешнеэкономическая деятельность является сферой хозяйственной деятельности предприятия, поэтому управление ею должно быть интегрированным в общую систему управления, реализуемую в основных функциях (планирование, организация, мотивация, контроль) и специальных (специфических) функциях (координация, учет, информационное обеспечение).

Четкое и последовательное соблюдение всех функций и этапов управления внешнеэкономической деятельностью позволит обеспечить качество и эффективность операций в данной области менеджмента, а также своевременно реагировать на возникающие отклонения и минимизировать их.

Список использованных источников

1. Дж. К. Ван Хорн, Дж. М. Вахович. Основы финансового менеджмента. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 1232 с.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М. : Вильямс, 1997. – 704 с.
3. Шохин Е. И. Финансовый менеджмент. – М. : ИД ФБК-Пресс, 2004. – 408 с
4. Кашанина Т. В. Корпоративное право. Право хозяйственных товариществ и обществ : учебник для вузов. – М. : Инфра-М-НОРМА, 1999. – 644 с.
5. Ковалев В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика. – М. : ТК Велби; Проспект, 2007. – 1024 с

6. Берзон Н. И., Теплова Т. В. Финансовый менеджмент : учебник. – М. : КноРус, 2012. – 656 с

7. Соркин С. Л. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: экономика и управление : учебное пособие. – Минск : Современ. шк., 2006. – 283 с.

8. Халиков М. И. Система государственного и муниципального управления : учебное пособие. – М. : Флинта, 2008. – 448 с

9. Завьялова Л. В. Управление внешнеэкономической деятельностью: характеристика научных подходов / Л. В. Завьялова, Д. В. Ермоленко // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2013. № 3. С. 59–64 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-vneshneekonomicheskoy-deyatelnostyu-harakteristika-nauchnyh-podhodov>

10. Трифонова Е. Ю. Концептуальные основы стратегического управления внешнеэкономической деятельностью предприятия / Е. Ю. Трифонова, Ю. В. Приказчикова // Российское предпринимательство, № 7(253), апрель 2014. – С. 37-50 [Электронный ресурс].- Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-osnovy-strategicheskogo-upravleniya-vneshneekonomicheskoy-deyatelnostyu-predpriyatiya>

11. Бедова Е. В. Системный метод исследования инфраструктуры внешнеторговой деятельности / Е. В. Бедова // Вестник ЧитГУ № 5 (56). – С. 230-235

12. Зеленцов А. Б. Процессный подход к управлению организацией // Вестн. Оренбург. гос. ун-та. – 2007. – № 10. – С. 47–53

13. Герасимов Б. Н., Морозов В. В. Технологии менеджмента : монография. – Самара : СГТУ, 2001. – 182 с

14. Мельников К. С. Процессный подход как механизм совершенствования управления на предприятии // Аудит и финансовый анализ. – 2007. – № 3. – С. 0–3

15. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие. – М. : Стандарты и качество, 2008. – 408 с

Бородавкина Н. Ю. Функциональный подход к управлению внешнеэкономической деятельностью в регионе /

Н. Ю. Бородавкина // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. 2011. Вып. 3. С. 83-87 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/funktsionalnyy-podhod-k-upravleniyu-vneshneekonomicheskoy-deyatelnostyu-v-regione>

УДК 005.53:004.94

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МОДЕЛИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

*Панченко Е.С.,
обучающаяся бакалавриата
кафедры менеджмента непродуцственной сферы
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

*Филипюк А. О.,
канд.экон.наук, доцент кафедры менеджмента
непродуцственной сферы ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

Неопределенность внешней среды и отделения собственников от непосредственного управления бизнесом, требует разработки набора формализованных процедур, обеспечивающих получение достоверной информации, и алгоритма принятия решений в рамках своего уровня управления. В данной работе рассматривается внедрение моделирования в процесс принятия управленческого решения, для осуществления рациональной деятельности организаций.

Ключевые слова: модели, организация, моделирование, управленческие решения, прогноз.

The uncertainty of the external environment and the separation of owners from the direct management of the business requires the development of a set of formalized procedures to ensure the receipt of reliable information and an algorithm for decision-making within its management level. This paper considers the implementation of modeling in the process of making managerial decisions for the implementation of rational activities of organizations.

Keywords: models, organization, modeling, management decisions, forecast.

Постановка проблемы. В настоящее время существуют различные множество организаций по видам деятельности и услуг, по форме собственности, по масштабу и по другим критериям. При этом, каждая организация по-своему уникальна. Однако, для управления организациями используются одинаковые принципы, методы и способы. Для внедрения их к особенностям определённого предприятия, необходимо четко определить место управляющих структур в общей структуре предприятия, организовать и проанализировать их взаимодействие между собой и с другими подразделениями. Изучение моделирования в управленческой деятельности является актуальной проблемой, которая подлежит рассмотрению и анализу, в контексте осуществления рациональной деятельности организаций.

Анализ последних исследований и публикаций. Весомый вклад в изучение проблем принятия управленческих решений и формирования моделей, в определение взаимодействия составных элементов, необходимости внедрения моделирования внесли многие отечественные ученые, среди которых следует отметить: Г. А. Демина, В.М. Постникова, В.М. Черненко. В научных работах этих авторов приводятся теоретические основы и практические рекомендации по современным формам и методам принятия управленческих решений и повышению эффективности работы организации. Рассмотрены ключевые аспекты теории принятия управленческих решений. Особое внимание уделено организации процесса принятия управленческих решений и использованию методического инструментария на каждом из этапов.

Цель данного исследования заключается систематизация, анализ, выявление основных особенностей процесса моделирования в принятии управленческих решений, а также – ознакомление с основными видами моделей.

Изложение основного материала. Необходимость использования моделирования в процессе принятия управленческих решений обусловлена тем, что организационные ситуации, как правило, достаточно сложны, и количество переменных относительно конкретных проблем существенно может превышать возможности человека. Понимание которых возможно посредством упрощения реального мира через

инструмент моделирования. У каждой организации в перспективе стоит цель - развитие, но не все могут прогнозировать предстоящие явления. Моделирование в данном случае выступает единственным способом предвидеть варианты в будущем и определять потенциальные результаты альтернативных решений, благодаря чему их возможно объективно сравнивать.

Применение моделирования в период действий по принятию решений нуждается в исполнении некоторых принципов в построении и использовании моделей на таких стадиях, как постановка задач, построение моделей, проверка на уровень достоверности, практическое использование. Первоначальная и важнейшая стадия в построении модели состоит в постановке задач, то есть для того, чтобы определять наилучшие подходящие управленческие решения, следует устанавливать, в чем же они заключаются.

Последующей стадией в ходе прогнозирования представляет не посредственное создание модификаций. Создатели выявляют, какие данные можно заполучить с их помощью, чтобы быть готовыми помогать руководителям в разрешении соответствующих проблем. Помимо этого, эксперты должны устанавливать, какие начальные сведения понадобятся для того, чтобы построить сами модели, которые смогут обеспечивать необходимые итоги и будут соответствовать устанавливаемым требованиям. Третий этап заключается в проверках моделей на уровень достоверности. На данной стадии проверок важно определять соответствие данных моделей реальности. Специалисты должны установить, все ли необходимые факторы реальной ситуации предусматриваются в соответствующих условиях моделей. Очевидно, что чем ярче модели выражают реальную ситуацию, тем больше у них возможностей для того, чтобы оказывать помощь руководству принимать компетентные управленческие решения. Заключительной стадией выступает использование модификаций в фактических обстоятельствах, что подразумевает изучение наиболее общих моделей, которые будут соответствовать действительности.

Модель - это представление об объекте, системах или идеях в определенной форме, отличающейся от самой целостности.

Суть профессии менеджера заключается в принятии решений. В широком смысле это понятие включает и подготовку решения (планирование), а в узком смысле – это выбор альтернативы.

Управленческое решение – это:

- 1) план ликвидации проблемы;
- 2) обдуманый вывод о необходимости осуществить какие-то действия, либо, наоборот, воздержаться от них, связанные с достижением целей организации и преодолением стоящих перед ней проблем;
- 3) результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора наиболее предпочтительной альтернативы из множества имеющихся вариантов (целей, способов, сотрудников, оборудования и др.).

В основу разработки организационно-методологической модели целесообразно включить три составляющие – методологию, организацию и технику принятия управленческих решений.

Решения на этапах процесса управления приобретают наименование отталкиваясь от названия общей функции управления. Каждая из перечисленных общих функций управления входит в состав конкретного направления, согласно которому осуществляется разработка и реализуются определённые решения (рис. 1).

Эти решения будут состоять из набора прогнозирующих, планирующих, организационных, активизирующих, координирующих, контролирующих и информирующих решений.

Для повышения эффективности выполнения задания формируют решения по активизации деятельности работников за счет стимулирования и мобилизации (активизирующие решения) [1, с.16].

Прогнозирующие решения основаны на специальном исследовании для формирования заключения о возможном развитии и результатах какого-либо управленческого процесса. Из набора прогнозов выбирают наиболее приемлемые для разработки детального плана развития (планирующее решение). Они предусматривают формирование новой или совершенствование уже имеющейся структуры управления, а

также комплекс административных мероприятий по организации выполнения задания.



Рис. 1. Природа проблем и решений

Методологическая модель определяет, на основании каких принципов предполагается управлять.

Организационная составляющая определяет, кто будет управленцем и какова роль менеджеров в системе управленческого учета.

Техническая составляющая необходима для понимания, какие технические средства необходимы для функционирования системы управленческого учета.

Системность подхода предполагает, что рассмотренные составляющие не всегда присутствуют в «чистом» виде и решение в ходе организации управленческого учета различных вопросов предполагает их комбинирование.

Комплекс модификаций, используемых с целью исследования,

а также осуществлении административных заключений, возможно систематизировать в определённые разновидности согласно показателю отражения реальности (рис. 2).

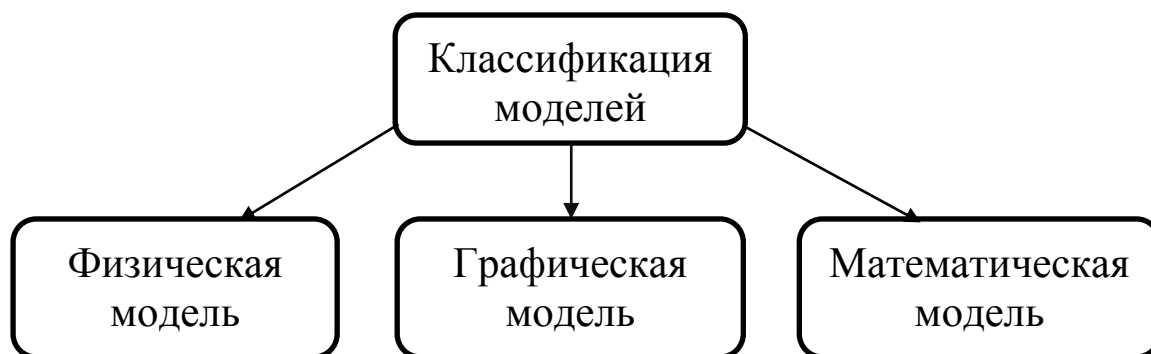


Рис. 2. Классификация видов моделей

Процесс принятия управленческих решений также позволяет выделить такие модели как дескриптивная или описательная и аналитическая или нормативная.

Дескриптивная модель принятия решений означает, что деятельность индивидов в компании находится в пределах ограниченной рациональности и приемлемости. ЛПР-лицо, принимающее решение. В рамках концепции ограниченной рациональности ЛПР принимает решения на основе простых взглядов о действительности [2, с. 9.]. В основе схематичных модификаций содержатся экспериментальные исследования. Данным трансформациям свойственно небольшое количество компонентов, то что предоставляет разъяснение финансовым соотношениям. Их важность обусловлена перспективой выбора оптимального решения с учётом имеющихся критериев и ограничений.

Аналитические модели гарантируют вероятность представления последствий принятых управленческих решений в виде определенных переменных.

Нормативная модель состоит в этом, то что именно она представляет в свойстве стимулирования менеджеров к принятию оптимальных решений. Таким образом, распространено принятие решений, которые полагаются исключительно на профессиональную интуицию.

Построение модели является процессом, также, как и управление. Основные этапы процесса характеризуются постановкой задачи, построением, проверкой достоверности, применением и обновлением модели [3, с. 155.].

К моделям принятия управленческого решения выдвигается ряд обязательных требований, представленных в таблице 1.

Таблица 1

Критерии к моделям принятия управленческих решений

Критерий	Характеристика
Реальность	Соответствие имеющимся ресурсам
Реализация	Практическая выполнимость
Своевременность	Выполнение в указанные сроки
Гибкость	Возможность вносить корректировки в период их реализации
Рациональность	Выбор на основе детального анализа информации с учетом опыта прошлых аналогичных ситуаций
Научная обоснованность	Принятие с использованием современных математических методов
Комплексная	С учётом всех стороны исследуемого процесса
Директивность	Соответствие полномочиям ЛПР
Ясность	Точная и лаконичная формулировка

Наиболее распространенные типы моделей, которые могут помочь в принятии решений:

1) концепция игр - способ моделирования балла воздействия установленного решения на конкурентов. К примеру, прогнозирование реакции конкурентов на изменение стоимости;

2) модель теории очередей, или модель оптимального обслуживания, используется для определения оптимального количества каналов обслуживания относительно потребности в них;

3) модель управления запасами используется с целью установления периода размещения заявок в средства и их количество, а также массы готовой продукции на складах. Цель данной модели – минимизация отрицательных результатов накопления запасов, которое выражается в определенных расходах;

4) модель линейного программирования применяется для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих нужд (планирование ассортиментов изделий, распределение рабочих и т.п.);

5) имитирование - процедура формирования модели, а также её опытное использование с целью установления перемен действительной условиям;

б) экономический анализ содержит в себе практически все без исключения методы оценки расходов и экономических

удобств, а также сравнительной рентабельности работы компании [4, с. 205.].

Суть каждого управленческого решения, заключается в выборе наилучшего варианта из нескольких альтернатив по заранее определенным критериям.

Использование компьютерных технологий в процессе разработки модели могут решить эту проблему. Компьютер может учитывать гораздо большее количество переменных, чем человек. В большей степени это относится, конечно, к математическим моделям, которые оперируют числами, символами, формулами. Кроме того, использование компьютера позволяет построить модель значительно быстрее.

В качестве примера можно проанализировать решение транспортной задачи, когда предстоит вычислить алгоритм оптимального движения потоков товара с наименьшими затратами и наибольшей эффективностью. Людям необходимы специальные знания и значительное время для решения этой задачи, в то время как вычисления компьютера займут меньше секунды. Что уж говорить об использовании компьютерных технологий при моделировании сложных промышленных процессов, создании новых продуктов и так далее [5, с. 6.].

Развитие техники (прежде всего - появление компьютерных технологий) во многих дисциплинарных областях даёт возможность непосредственно внедрить модель в «работающие системы».

Использование компьютерных технологий позволяет избежать пресловутого «человеческого фактора», к которому можно отнести и предвзятость, и нелогичность мышления, и вероятность ошибки.

Бесспорно, прогрессивные компьютерные технологические процессы никак не являются средством помощи от всех бед. В любом случае, принятие решения целиком зависит от человека, однако компьютер может значительно упростить процесс построения модели и вычисления разного рода параметров и их связей, а кроме того - значительно сэкономить время и сохранить средства.

Безупречной модели не существует, в каждой есть определенные недостатки и потребность в постоянной

корректировке существующих и используемых в организации деталей модели в соответствии с веяниями времени.

Поскольку модель не является правилом, которому необходимо подчиняться, а полезный инструмент, который способствует помощи в работе, она может и должна постоянно изменяться и оптимизироваться [7, с. 55.]. Изменяются обстоятельства, меняется мир, изменяются и методы для оценивания ситуации и формирования решения. В динамичном мире не следует приостанавливаться, в особенности это относится к конкурентной борьбе. Поэтому необходимо постоянно обновлять свой инструментарий и заимствовать опыт других организаций.

Является целесообразным разработка собственных методов и моделей, первоначально оптимизированных под конкретные условия и потребности конкретной организации. Безусловно, это потребует некоторого времени и творческих усилий, но результат должен оправдать потраченные усилия.

Несомненно, этот метод даст возможность значительно увеличить результативность хода прогнозирования в конкретных вариантах. Однако основной недостаток заключается в том, что далеко не всегда целесообразно тратить время, ресурсы и силы на разработку каких-то принципиально новых моделей и методов принятия управленческих решений.

Главный вопрос здесь, состоит в том, чтобы определить, необходимость постоянной корректировки используемой модели для конкретно выбранной организации. Зачастую, организации постоянно следует изменять свой инструментарий под новые условия и заниматься разработкой новых инструментов. В другом случае-она вполне удовлетворится уже существующими.

Выводы. В ходе проведенного исследования были определены следующие способы повышения эффективности использования процесса моделирования: широкое внедрение компьютерных технологий в разработку моделей и их корректировку в соответствии с изменяющимися условиями.

Одной из основных особенностей моделирования является создание упрощенного образа реального объекта. Это оправдано, ввиду чрезмерной сложности реального мира и невозможности учитывать все внешние факторы. Поэтому при построении модели обычно оперируют лишь наиболее явными и

определяющими факторами. Однако это можно оценивать в качестве недостатка, поскольку, в данный случай вынуждает смириться с существованием определённого количества неучтенных факторов, которые, тем не менее, могут сыграть свою роль.

Моделирование даёт возможность прогнозировать ход событий и тенденции развития, присущие управляемой системе, выяснить условия ее существования и порядок работы вместе с учетом воздействия различных условий. При этом, на первый взгляд, может показаться, наибольшее число условий предусмотрено в процессе модификации, тем лучше качество модели. На самом деле детализированная модель не всегда целесообразна, так как это излишне усложняет модель и представляет сложность с целью ее рассмотрения. Главное в разработанной модели-это системность, выраженная взаимоотношением субъектов и объектов управления в процессе реализации функций управления и формирования обеспечивающей эти функции информации.

Совершенствование процесса принятия управленческих решений и соответственно повышение качества принимаемых решений достигается за счет использования модификации, а также способов принятия решений. Стремление к программированию решений содействует увеличению производительности работы компании.

Список использованных источников:

1. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Г. А. Демин; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2019. – 1,58 Мб; 88 с. – Режим доступа: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/demin-metody-prinyatiya-upravlencheskikh-reshenij.pdf>. – Загл. с экрана.

2. Постников, В. М. Методы принятия решений в системах организационного управления. Учебное пособие / В.М. Постников, В.М. Черненький. – Москва: Мир, 2018. – 208 с.

3. Горлач, Б. А. Математическое моделирование. Построение моделей и численная реализация / Б. А. Горлач, В. Г. Шахов. – СПб.: Лань, 2019. – 292 с.

4. Литвак, Б. Г. Разработка управленческого решения / Б. Г. Литвак. – М.: Дело, 2018. – 392 с.

5. Тарануха, Ю. В. Организационно-экономическое моделирование. Теория принятия решений / Ю. В. Тарануха, Д.Н. Земляков. – М.: КноРус, 2018. – 576 с.

6. Разработка управленческих решений: учебник / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 383 с.

Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Инфра-М, 2019. – 314 с.

УДК 005.21

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК НЕПРЕРЫВНЫЙ ПРОЦЕСС

Степанова Ю.А.,

магистрант кафедры менеджмента непродуцственной сферы

Сысенко Я.Д.,

магистрант кафедры менеджмента непродуцственной сферы

Козлов В.С.,

*д-р. экон. наук, доцент, профессор кафедры менеджмента
непродуцственной сферы ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

Определены ключевые этапы процесса управления. Выявлены влияющие факторы на современный менеджмент его культуру и качество как явление предопределяющее уровень адаптации и применение основных функций менеджмента.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, анализ, процесс, управление, факторы.

The key stages of the management process are defined. The influencing factors on modern management, its culture and quality are revealed as a phenomenon that determines the level of adaptation and the application of the main functions of management.

Keywords: strategic management, analysis, process, management, factors.

Постановка задачи. Партикуляристская точка зрения, в отличие от универсалистского мировоззрения, утверждает, что менеджмент - это искусство и что успешное применение его методов является набор функций и процессов на опыта в конкретной среде. Согласно этой точке зрения, менеджмент неизбежно связан с культурой. Культурное программирование определяет, какое управленческое поведение приемлемо и практикуется в той или иной среде не с точки зрения первоочередным фактом эффективности достижения поставленных целей, а изначально возможностью реализации функций и процессов как таковых.

Анализ последних исследований и публикаций. В классической и современной литературе по менеджменту наибольшее внимание уделено функциям менеджмента, адаптации и повышению эффективности на различных уровнях управления. Отечественные и зарубежные авторы такие как: Дорофиенко В.В. [1, 2], Ободец Р.В. [1, 2], Мескон М.Х [3], Альберт М. [3], Хедоури Ф. [3] с достаточной полнотой описывают наиболее важные элементы современного знания об управлении и практики применения менеджмента как в отраслях, и государственных органах любого уровня так и государства в целом.

Актуальность. Для большинства организаций процесс менеджмента строится вокруг бюджета и производственного плана. Ежемесячные совещания управленческого аппарата посвящаются отчету о выполнении плана, анализу отклонений от него и выработке мер по устранению этих отклонений. И в этом, по сути, нет ничего плохого, тактический менеджмент необходим. Но для большинства организаций на этом все заканчивается. Совещания, посвященные обсуждению стратегии, не проводятся. Наши исследования показали, что 85% руководителей тратят на подобные обсуждения менее часа в месяц [4].

Цель статьи – проанализировать сущность и значение стратегического менеджмента в организации с целью повышения его эффективности.

Изложение основного материала исследования. У стратегически ориентированной организации другой подход к проблеме. Компании, успешно применившие сбалансированную

систему показателей, внедрили процесс управления стратегией. Существует определение данного процесса как «процесс двойной петли». Он безболезненно интегрирует тактический менеджмент (финансовые бюджеты и ежемесячные отчеты) и стратегический менеджмент в единый непрерывный процесс.

Поскольку ранее такого понятия, как стратегический менеджмент, не было, каждая компания разрабатывала свой собственный подход. В процессе разработки выявились три основные направления. Прежде всего организации установили связь между стратегией и процессом составления бюджета. Сбалансированная система показателей предоставляет критерий оценки потенциальных инвестиций и стратегических инициатив. Изначально мотивацией Chemical Retail Bank [5] для введения сбалансированной системы показателей была необходимость стратегически оценить и логически обосновать свои инвестиции. В банк было подано почти 70 заявок о предоставлении кредитов, но, как выяснилось, более половины из них не были связаны со сбалансированной системой показателей и признаны нестратегическими.

Банк обнаружил также, что для примерно 20% показателей сбалансированной системы компаний не разработаны соответствующие инициативы [6]. Таким образом, возникла необходимость в управлении стратегическими инициативами, которые в процессе формирования бюджета рассматривались с различных точек зрения.

Организации пришли к пониманию того, что необходимо иметь два бюджета: стратегический и операционный. Различие между ними существенно.

Подобно тому как сбалансированная система показателей пытается «защитить» долгосрочные инициативы от мероприятий, предпринимаемых в угоду краткосрочной якобы оптимизации, в процессе бюджетирования необходимо отстаивать стратегические инициативы от прессинга ради получения краткосрочных финансовых результатов.

Второй и самый значимый шаг – это введение практики проведения совещаний менеджеров для периодического обсуждения стратегии. Раньше они не проводились. Теперь же ежемесячно или ежеквартально на таких совещаниях по обсуждению сбалансированной системы показателей менеджеры

получили возможность высказывать свою точку зрения относительно стратегии компании.

Был создан новый источник энергии. В лексиконе сотрудников появились слова «захватывающий» и «увлекательный». Для поддержки процесса необходимо было создать информационную систему на основе обратной связи. Изначально подобные системы были разработаны для нужд высшего руководства. Но в некоторых организациях пошли дальше [6].

Там создали систему открытой отчетности, которая делает результаты деятельности компании доступными каждому работнику. Основываясь на принципе «Стратегия есть работа каждого», эти компании расширили полномочия сотрудников, предоставив им информацию, необходимую для эффективного исполнения функций. Скажем, в компании SIGNA страховой агент имеет возможность воспользоваться необходимым ему отчетом раньше, чем, например, его прямой начальник.

В результате традиционный подход к вопросу полномочий и результатам деятельности каждого претерпел кардинальные изменения. И наконец, процесс изучения и адаптации стратегии. Первоначально сбалансированная система показателей представляла собой некий набор гипотез о стратегии, которые на этапе ее формулирования наилучшим образом оценивали мероприятия, нацеленные на долгосрочный финансовый успех.

Создание сбалансированной системы помогает выявить причинно-следственные связи между стратегическими гипотезами. Как только она и система обратной информационной связи начинают действовать, компания может проверить гипотезы. Некоторые, например Brown & Root, проводили тестирование формально, используя статистические корреляции между показателями сбалансированной системы, чтобы определить, скажем, насколько программа расширения полномочий повлияла на такой фактор, как удовлетворенность клиентов или совершенствование процессов [7, 8].

Другие, такие как Chemical Retail Bank, испытывали свои стратегические гипотезы более глубоко [4]. Во время совещаний менеджеры анализировали и подтверждали программы, направленные на улучшение качества услуг и сохранение клиентской базы.

Третьи выясняли в ходе таких совещаний, появились ли какие-то новые стратегические инициативы, которые не внесены в сбалансированную систему показателей. Но в каждом случае идеи и информационный процесс формировались внутри предприятия. Вместо того чтобы ждать составления бюджета на следующий год, приоритеты и сбалансированные системы корректировались немедленно.

В качестве основных компонентов стратегии отечественной организации можно предложить следующие.

I. Стратегия развития кадрового потенциала предприятия.

Она связана с реализацией на практике различных аспектов управления персоналом. Данная стратегия должна рассматриваться как непрерывный процесс (Рис.1)

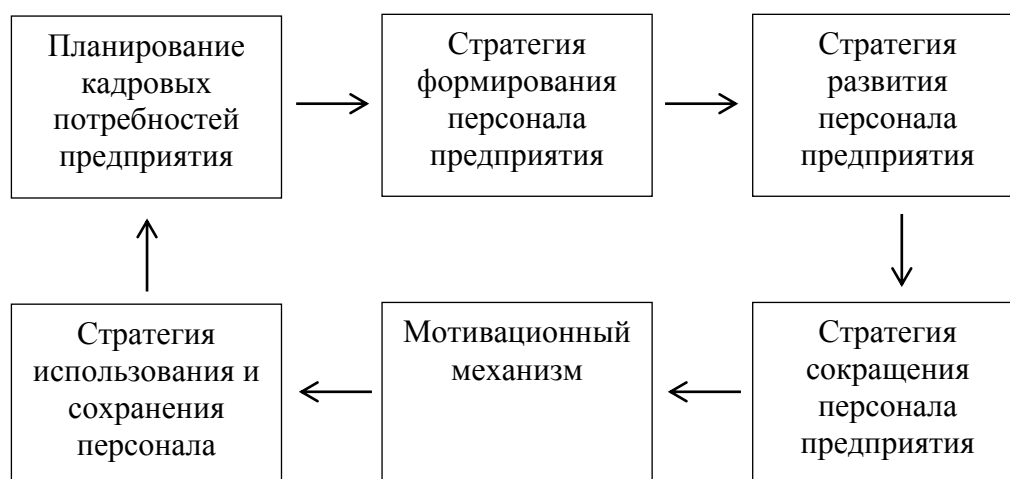


Рис. 1. Непрерывный процесс стратегии развития кадрового потенциала предприятия

II. Базовая социальная стратегия предприятия.

Содержание данной стратегии заключается в обеспечении комплексного развития социальной сферы предприятия, которая может включать следующие основные составляющие:

- совершенствование социальной структуры производственного коллектива предприятия;
- улучшение условий и охраны труда, укрепление здоровья работающих;
- улучшение жилищно-бытовых и социально-культурных условий работающих и их семей.

III. Целевые социальные программы. В рамках разработки и реализации социальной стратегии могут выделяться целевые

программы для решения наиболее приоритетных задач социального развития предприятия.

IV. Социальная защищенность работников предприятия.

В этом разделе стратегии предприятия за счет средств из прибыли могут устанавливаться дополнительные компенсации работающим, пенсионерам, женщинам-матерям, уменьшаться стоимость товаров и услуг, реализуемых в рамках социальной инфраструктуры организации

Выводы. Подобно тому как штурман дальнего плавания направляет судно, постоянно корректируя курс в зависимости от изменений скорости, направления ветра и течения, руководители успешных компаний использовали идеи и информацию, рожденные в недрах самой организации, для непрерывного совершенствования стратегии. Стратегия стала непрерывным процессом, а не единовременной акцией, проводимой раз в год.

Каждое предприятие должно ясно представлять, каким образом и по каким направлениям оно будет развивать профессиональные и творческие способности персонала, которые являются важнейшим фактором, определяющим потенциал успеха. При любом варианте базовой стратегии управления персоналом предприятия необходимо учитывать, с помощью каких социальных 8 аспектов можно ее реализовать. Разработка социальной стратегии должна осуществляться с учетом настоящих и будущих возможностей персонала.

Выделение социальной стратегии в качестве самостоятельной функциональной стратегии – необходимость, вытекающая из реалий сегодняшнего дня. Высокие гуманитарные технологии, постоянно увеличивающие свою наукоемкость, должны служить обеспечению идеалов социальной справедливости, способствовать раскрытию жизненных сил персонала. Разработка и внедрение новейших технологий управления персоналом с целью повышения конкурентоспособности отечественных предприятий и экономики в целом способна обеспечить устойчивый экономический рост страны и социально-экономическую стабильность общества.

Список использованных источников

1. Основы менеджмента: учебник. В 2-х ч. Ч. 1 / под общ.ред. В.В. Дорофиевко. – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – 285 с.

2. Менеджмент организации: учебник / Под общ. ред. профессора В.В. Дорофиевко. – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – 735 с.

3. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Вильямс, 2019. - 672 с.

4. Bennet, Robert A., "A Second Act for Walter Shipley," United States Banker, March 1994, pp. 24--28.

5. Chemical Bank, 1823-1983, New York: Chemical Bank, 1983.

6. Hammer, Joshua, and Bruce Shenitz, "The New Giant on the Block," Newsweek, July 29, 1991, pp. 36--37.

7. Hartley, Tom, "Chemical Banking President Plotting Firm's Growth," Business First of Buffalo, May 31, 1993, p. 13.

History of the Chemical Bank, 1823-1913, New York: Chemical Bank, 1913.

УДК 378.147:004

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ДИСТАНЦИОННОМ ОБРАЗОВАНИИ

Ткаченко А.М.,

бакалавр кафедры

менеджмента непродуцственной сферы ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,

Донецк, Донецкая Народная Республика

Ободец Я.В.,

канд.гос.упр., доцент кафедры менеджмента

непродуцственной сферы ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,

Донецк, Донецкая Народная Республика

В статье рассматривается дистанционное образование. Рассматриваются проблемы современного высшего образования, связанные с дистанционным обучением и использованием информационно-коммуникационных технологий. Элементы дистанционного образования могут быть успешно применены в инновационных формах обучения, направленных на развитие творческих способностей студентов. Новые технологии и методы позволяют студентам выбирать индивидуальный путь обучения.

Ключевые слова: дистанционное образование, инновации, технологии, информационная среда обучения, Moodle.

The article discusses distance education. The problems of modern higher education related to distance learning and the use of information and communication technologies are considered. Elements of distance education can be successfully applied in innovative forms of education aimed at developing students' creative abilities. New technologies and methods allow students to choose an individual learning path.

Keywords: distance education, innovations, technologies, information learning environment, Moodle.

Образование играет важную роль в социокультурном, экономическом, правовом и хозяйственном развитии общества. Правительства развитых стран рассматривают образование как стратегическую среду для развития национальной экономики и как важнейшую сферу жизни человека. Главный капитал настоящего и будущего - не технология, а интеллект [3, стр. 75].

Многие высшие учебные заведения в нынешних условиях стоят перед сложным выбором: приостановить обучение или продолжить дистанционное обучение? Ответ на этот вопрос основывался, прежде всего, на реальных возможностях переноса учебного процесса в виртуальное пространство. В большинстве стран Латинской Америки, Африки и Азии образование приостановлено. Но там, где обучение продолжалось, в том числе и в России, необходимо было как можно быстрее решить ряд проблем: во-первых, определить формы дистанционного образования; во-вторых, исходя из технических возможностей, определить технические средства и платформы обучения, доступные студентам и преподавателям; в-третьих, разработать и внедрить в учебный процесс новые методы оценки степени усвоения учебного материала и приобретенных компетенций; в-четвертых, ввести новые стандарты показателей и критериев для выпускных экзаменов и приема; и, наконец, внедрить новые методы оценки уровня полученных знаний.

Дистанционное обучение можно разделить на следующие сектора:

- Предприятия - учреждения создают в своих структурах центры дистанционного обучения для стандартизации,

удешевления и улучшения подготовки своих сотрудников, а сотрудники проходят необходимую подготовку, переподготовку и переобучение в рамках своей организации, часто не покидая своего рабочего места, что значительно снижает уровень затрат на корпоративное обучение.

- Образование - в системе высшего и среднего образования расширяет возможности для профессионального, дополнительного и послевузовского обучения и повышения квалификации;

- Управленческая - в органах государственной власти и местного самоуправления, позволяет повысить квалификацию и переподготовку сотрудников.

Рассмотрим преимущества ДО для студентов:

- Доступность - вы можете учиться в любом месте, где есть компьютер с доступом в Интернет (дома, на работе, с ноутбуком в поезде), и это не зависит от расположения учебного центра.

- Социальность - снимает социальную напряженность, обеспечивая равный доступ к образованию независимо от места проживания, материального положения, возраста или состояния здоровья.

- Качество - позволяет учиться и консультироваться с высококвалифицированными преподавателями, постоянно контролировать процесс обучения, постоянно контактировать с другими студентами, что означает возможность групповой работы (например, курсовых работ), что дает студентам навыки работы в команде, которые в наше время нужны всем.

- Индивидуальность - позволяет реализовать индивидуальную программу обучения, индивидуальный план обучения, индивидуальный график обучения, последовательность и темп прохождения курсов, особенно для работающих людей, а также для молодых матерей и людей с ограниченными физическими возможностями

- Объективность - оценка знаний объективна и не зависит от преподавателя; невозможно дать "пристрастную" оценку.

- Инновационный - использование новейших информационных технологий, позволяющих студентам освоить и использовать их

- Экономическая эффективность - значительная экономия на стоимости помещений и аренды, транспортных расходах и времени; студенты получают все необходимые учебные материалы сразу после зачисления в электронном виде, им не нужно тратить время на копирование конспектов, они могут слушать и смотреть видеолекции столько раз, сколько захотят.

- Непрерывность - освоив один уровень, вы можете легко перейти к следующему.

- Мобильность - информация обновляется преподавателем каждый день, а значит, студент изучает актуальный материал и становится профессионалом.

Инновации или нововведения характерны для любой профессиональной деятельности человека и поэтому естественно становятся предметом изучения, анализа и внедрения. Инновации не возникают сами по себе, они являются результатом научных исследований, передового педагогического опыта отдельных преподавателей и целых коллективов. Этот процесс не может быть спонтанным, он должен направляться. В контексте инновационной стратегии целостного педагогического процесса в профессиональном образовании значительно возрастает роль преподавателей как непосредственных носителей инновационных процессов [1, стр. 225]. При всем разнообразии образовательных технологий: дидактических, компьютерных, проблемных, модульных и других, внедрение ведущих педагогических практик остается за учителями.

С внедрением современных технологий в образовательный процесс учителя все чаще берут на себя функцию консультанта, советника. Это требует специальной психолого-педагогической подготовки, поскольку в профессиональной деятельности учителя применяются не только специальные, предметные знания по педагогике и психологии, но и технологии обучения. На этой основе формируется готовность к восприятию, оценке и внедрению педагогических инноваций.

Термин «инновация» означает новшество, новизну, изменение; инновация как средство и процесс означает внедрение чего-то нового. Применительно к педагогическому процессу в профессиональном образовании и обучении инновация означает

внедрение новых целей, содержания, методов и форм обучения, организацию совместной деятельности педагогов и учащихся.

Интерпретация Р.А. Фатхутдинова, согласно которому инновация - это «конечный результат внедрения новшества с целью изменения объекта управления и достижения экономического, социального, экологического, научно-технического или иного вида эффекта», звучит вполне современно. [2, стр. 194]. Несмотря на различные трактовки, можно сказать, что инновация - это изменение существующей реальности, которое проявляется в сознании и практике через внедрение новшеств.

И здесь возникает самый важный вопрос, касающийся дистанционного образования как инновации - существует ли результат, который отождествляется с инновацией? Процесс есть, реализация есть, но результат? Ответ довольно прост и предсказуем - у нас есть следующее поколение «не-учителей», как бы оскорбительно это ни звучало. Мы считаем, что дистанционное обучение в такой форме - это всего лишь компенсационная технология для поддержания «Титаника» на плаву.

Конечно, размышляя о различных конструктивных и деструктивных аспектах этой модели дистанционного образования, мы можем манипулировать понятиями процесса и результата.

Исходя из вышесказанного, можно сделать *вывод*, что в современных условиях основными задачами государственного образовательного учреждения «ДОНАУИГС» должны быть [5]:

- Создание системы стратегического мониторинга и планирования деятельности с учетом возможных рисков не только для самой образовательной организации, но и для экономической и социальной сферы в условиях пандемического и посткоронавирусного развития;

- Разработка единой электронной информационно-образовательной среды с учетом возможностей преподавателей и студентов. В данном случае речь идет не только о технической и технологической поддержке образовательного процесса (Интернет, платформы и т.д.), но и о социально-экономической составляющей: компенсация за использование платных информационно-образовательных продуктов для преподавателей

(Moodle. Yandex Dzen, Google Meet и т.д.), гибкая система оплаты дистанционного обучения, государственные субсидии на техническую поддержку образования (особенно для студентов) [4];

- Создание электронной методологической и методической платформы, направленной на обмен опытом дистанционного образования в педагогической среде, которая позволит кумулировать передовые технологии использования различных сервисов онлайн обучения в сочетании с открытыми дискуссиями, обсуждениями в педагогическом сообществе университета, организацией тренингов и курсов, оказывающих методическую поддержку преподавателям;

- Внедрение в образовательную практику научно и методологически обоснованной концепции онлайн-образования, ориентированной на долгосрочную перспективу, продиктованную не только текущей ситуацией, но и мировой тенденцией развития дистанционного образования.

Важно признать, что эти задачи являются уже не стратегическими инициативами, а непосредственной деятельностью высших учебных заведений, а пандемия является катализатором, заставляющим систему образования меняться и трансформироваться, исходя из реалий нынешней социально-экономической среды.

Таким образом, дистанционное образование обеспечивает студентам доступ к нетрадиционным источникам информации, повышает эффективность самостоятельной работы, предоставляет совершенно новые возможности для творчества, приобретения и закрепления различных профессиональных навыков, позволяет преподавателям внедрять принципиально новые формы и методы обучения.

Список использованных источников

1. Алиева М.К., Баширова М.М. Современное онлайн-обучение // Наука: общество, экономика, право. 2020. № 1. С. 225–229.

2. Баранов А.Ю., Малкова Т.В. Актуальные проблемы дистанционного обучения // Современная наука. 2020. № 9-1. С. 193–195.

3. Матвеева Д. А., Калашникова Н. И., Кононыхина Л. Н., Трухачёва Л. В. Дистанционное образование как инновационная форма обучения // Конструктивный потенциал современных гуманитарных и социально-экономических наук: проблемы наращивания и реализации. 2020. №3. С. 75-78.

4. Moodle - <https://elearn.donampa.ru> Официальный сайт ДОНАУИГС - <https://donampa.ru>

УДК 338.42:332.14

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО ТУРИЗМА В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ

*Шнырев В.Е.,
Бакалавр*

*Овчаренко Л. А.,
д-р экон. наук, доцент ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

В статье рассматриваются особенности социального туризма, специфика формирования социальной туристской политики в регионе и обосновываются направления развития социального туризма в Донецкой Народной Республике.

Ключевые слова: *социальный туризм, ДНР, проблемы, направления развития.*

In the given article are discussed the features of social tourism, the specifics of the formation of social tourism policy in the region and are substantiated the directions for the development of social tourism in the Donetsk People's Republic.

Keywords: *social tourism, DPR, problems, directions of development.*

Постановка задачи. Во всем мире, в том числе и в Донецкой Народной Республике, растет необходимость внедрения программ социального туризма. Данная потребность обусловлена тяжёлым политическим и экономическим положением в регионе, в связи с которым наблюдается рост социально уязвимых слоёв населения. Важность развития социального туризма объясняется и тем фактом, что люди, проживая на территории, находящейся в

условиях продолжительного вооруженного конфликта, испытывают постоянный стресс, что существенно усиливает их потребности в туризме и рекреации.

Однако следует отметить, что социально-экономическую ситуацию, сложившуюся в регионе, следует рассматривать не в качестве препятствия на пути формирования туристкой социальной политики, а как дополнительный фактор для её создания и дальнейшего развития.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросам, связанным с социальным туризмом, посвящено большое количество статей [1-7]. Вместе с тем, в условиях Донецкой Народной Республики данный вопрос не решен, несмотря на острую социально-экономическую ситуацию и высокий спрос на услуги социального туризма.

Целью исследования является обоснование направлений развития социального туризма в Донецкой Народной Республике.

Изложение основного материала исследования. Прежде чем говорить о формировании эффективной государственной политики в области социального туризма, необходимо решить ряд проблем, препятствующих организации отдыха для социально уязвимых групп населения на должном уровне. Вопрос о решении этих проблем должен обсуждаться как на местном, так и на государственном уровнях.

Основные проблемы, которые тормозят развитие социального туризма в Донецкой Народной Республике, представлены на рис. 1.

В первую очередь проблема развития как внутреннего, так и социального туризма в ДНР заключается в отсутствии туристско-рекреационной материальной базы надлежащего качества.

До обострения политической ситуации Донецкая область занимала второе место в Украине по наличию материально-технической базы санаторно-курортного назначения [1]. Однако в результате проведения военных действий часть туристской инфраструктуры была уничтожена, другая часть находится на неподконтрольной Республике территории, и ее состояние также вызывает серьезные вопросы.

Сохранившаяся материальная база, к сожалению, не всегда может удовлетворить даже потребности населения со средним достатком и не имеющего проблем с опорно-двигательным

аппаратом. Потому вопрос о наличии специализированной туристской инфраструктуры, подходящей для социально уязвимых слоев населения, в том числе инвалидов, является актуальным.



Рис 1. Проблемы социального туризма в ДНР

В качестве средств размещения при формировании предложений социального туризма можно использовать пансионаты, находящиеся в пгт Седово, который в настоящий момент является одной из главных зон отдыха в Республике. Однако для полноценного использования материально-технической базы необходимо провести ряд ремонтно-восстановительных мероприятий, поскольку большая часть инфраструктуры была сформирована ещё в советский период, следовательно, в настоящее время она практически полностью изношена.

Для организации «безбарьерного» туризма, ориентированного на людей с физическими проблемами, необходимо модифицировать имеющиеся туристско-рекреационные объекты. В первую очередь необходимо позаботиться о наличии пандусов и подъемников в средствах размещения, широких дверных проёмах и достаточно просторных номеров, особым образом оборудованных санузлах, деревянных настилах для удобного спуска к морю, собственном

«парке» колясок и так далее. Также следует позаботиться о наличии пандусов в культурно-познавательных объектах, удобных дорожек для прогулок на коляске или с тростью. Ведь обеспечение комфортных условий для путешественника с учетом особенностей его здоровья является главной задачей при организации любого тура.

При решении вопроса о развитии социального туризма также следует уделить внимание такой проблеме как ограниченное количество туристских и экскурсионных маршрутов, которые позволили бы населению ознакомиться с многочисленными историко-культурными и природными достопримечательностями региона. Имеющиеся на туристическом рынке предложения не всегда соответствуют требованиям туристов, относящихся к социально уязвимым категориям граждан. В основном причина заключается в дороговизне туристского продукта. Этот факт обусловлен тем, что в нынешних условиях большинство предложений на рынке ориентировано на людей со средним или высоким достатком, следствием чего невозможно приобрести путевки малообеспеченными слоями населения. Для создания более бюджетных туристических предложений по внутреннему направлению следует снизить расходы на услуги проживания, поскольку именно они являются наиболее затратной статьёй при организации отдыха в Республике. Ещё один способ снизить стоимость туристских продуктов – предоставление скидок различным категориям социально уязвимых слоёв населения на имеющиеся предложения. Однако снижение стоимости на туристские маршруты не должно влиять на качество предоставляемых услуг. Также организаторы должны позаботиться о том, чтобы программа отдыха была интересной и доступной для каждого члена туристической группы. Например, для слабослышащих главным в путешествии станет сурдопереводчик, транслирующий информацию. Для категории маломобильных туристов следует грамотно составить маршрут, чтобы все объекты были легко доступны.

Одной из важнейших задач при разработке безбарьерного турпродукта также является подготовка персонала, в обязанности которого будет входить знание специфики обслуживания туристов с ограниченными физическими возможностями.

Так, например, с целью обеспечения безопасности туристов при проведении экскурсии на каждые 10 туристов назначается один сопровождающий. Его основная задача – организационная помощь экскурсоводу во время проведения экскурсии, то есть создание маломобильным экскурсантам равных возможностей во время прохождения маршрута [2].

Несовершенство государственной социальной политики в Донецкой Народной Республике, вследствие которой невозможно на современном этапе обеспечить эффективную реализацию концепции социального туризма в регионе, обусловлено тремя факторами:

напряженная политическая обстановка в регионе не позволяет выделять большое количество денежных средств для поддержки социального туризма;

отсутствие сформированной нормативно-правовой базы, которая бы регулировала вопросы развития туризма, в том числе и социального.

Это обуславливает необходимость создания комплексного правового обеспечения социального туризма в целях его дальнейшего развития и совершенствования;

деятельность туристических агентств, функционирующих в Донецкой Народной Республике направлена, как правило, на выездной туризм, что обуславливает отсутствие государственных рычагов воздействия для стимулирования развития въездного и внутреннего туризма.

Территория Донецкой Народной Республики обладает не только производственными мощностями, но и огромным количеством культурно-исторических и природных ресурсов, которые являются незаменимой основой для развития индустрии туризма.

Существующий туристический потенциал возможно использовать для разработки и реализации туристических продуктов по различным направлениям. Особое внимание следует уделять развитию следующих направлений.

Культурно-познавательный туризм, который строится на потребности туриста в расширении его культурного кругозора. Данный вид является приоритетным направлением, поскольку на территории Республики насчитывают 64 памятника архитектуры, 863 памятника истории и культуры, 3372 археологических

объекта, которые являются неотъемлемой частью культурного наследия [1].

Рекреационный туризм развивается на территории региона благодаря наличию Республиканских ландшафтно-рекреационных парков, выходу к Азовскому морю, а также наличию значительного числа водохранилищ, имеющих условия для организации отдыха.

Разновидностью рекреационного туризма в регионе может стать сельский туризм. Данный вид туризма может приобрести популярность, поскольку большая часть населения, проживающего в Республике, не имеет загородных домов и дачных участков. Аренда дома и проживание в живописной сельской местности с возможностью посещения водоёма, пригодного для купания и рыбной ловли станут эффективным инструментом для восстановления физических и духовных сил рекреантов.

Военный туризм – это разновидность туризма, целью которого является посещение местности, связанной с военными и историческими событиями для всех заинтересованных, а также для ветеранов и родственников погибших воинов.

В настоящее время в ДНР имеется большое количество сохранных памятников и объектов, связанных с военными действиями как прошлых лет, так и настоящих дней. Все эти объекты создают предпосылки для организации экскурсионных маршрутов по территории Республики [1].

Экологический туризм может развиваться на базе природно-заповедного фонда Донецкой Народной Республики, который состоит из 45 особо охраняемых природных территорий. Стоит отметить, что на территории Республиканских ландшафтно-рекреационных парков «Зуевский» и «Донецкий кряж» также созданы необходимые условия для организации активного и экстремального отдыха, максимально соответствующего потребностям такой категории туристов и экскурсантов, как студенты [1].

Опыт Российской Федерации в успешной реализации программ в области социального туризма может послужить примером для разработки собственного проекта социальной направленности в Донецкой Народной Республике. На сегодняшний день деловые, научные и культурные отношения

между Донецкой Народной Республикой и Российской Федерацией устойчиво развиваются. В связи с этим целесообразно говорить об интеграции двух государств в контексте развития социального туризма. Организация туров для социально уязвимых слоёв населения может осуществляться на основе использования программы «Туристический кешбэк» (РФ), позволяющей вернуть до 20% от стоимости путевки, а также на основе разработки социальных туров совместно с Российской Федерацией.

Например, при сотрудничестве двух вышеупомянутых государств можно разработать программу приграничного социального туризма. Ведь ДНР и РФ имеют общую границу, а также упрощенную систему въезда на территорию Российской Федерации, согласно которой не требуется оформление визы.

Для разработки туров социальной направленности целесообразно привлекать обучающихся высших учебных заведений, которые занимаются подготовкой специалистов в сфере туризма. Это могут быть студенты ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» и ГО ВПО «ДонНУЭТ», ведь на протяжении учебного процесса обучающиеся разрабатывают различные туристские и экскурсионные маршруты, которые могут стать основой для формирования тура для социально незащищенных слоёв населения.

Сотрудничество в сфере туризма приведет к движению населения, товаров, инвестиций через границу, формируя возможности для развития малого и среднего предпринимательства в двух государствах.

Следует отметить, что сотрудничество Российской Федерации и Донецкой Народной Республики в области социального туризма состоялось в 2015-2017 гг. Оно было связано с отдыхом детей из городов, которые пострадали в ходе вооруженного конфликта, в детских оздоровительных лагерях на территории Российской Федерации. Благодаря реализации данной программы в детских лагерях оздоровились более 17 тыс. человек [4].

Реализация турпродуктов социальной направленности окажет положительное влияние на социально-экономическую ситуацию в Донецкой Народной Республике (рис 2.).



Рис. 2. Социально-экономический эффект после реализации социального тура

С целью определения бюджета правительства Донецкой Народной Республики, необходимого для реализации предложенного социального тура, необходимо определить какую долю занимают социально незащищённые слои относительно всего населения Республики (рис 3).

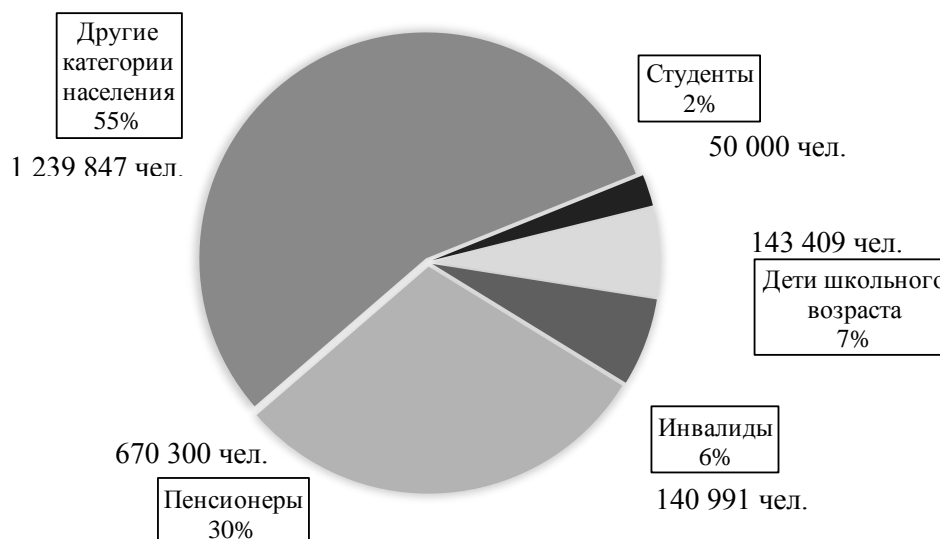


Рис. 3. Структура населения ДНР

Из данных диаграммы видно, что доля социально уязвимых слоев населения составляет 45% от всего населения Донецкой Народной Республики. Таким образом, более одного миллиона человек нуждаются в государственной поддержке для реализации

своего права на отдых. Этот факт ещё раз подтверждает необходимость развития социального туризма.

Рекомендации, направленные на развитие социального туризма в Республике представлены в табл. 1.

Таблица 1

Рекомендации по развитию социального туризма в ДНР

№ п/п	Рекомендация	Сущность
1.	Поощрение туристических агентств	Поощрять туристические фирмы, которые будут готовы создавать и реализовывать турпродукты в рамках программы социального туризма. Например, переход турагентств на льготные условия налогообложения и финансовая компенсация в конце года, когда расходы на реализацию социальных туров превысили доходы
2.	Привлечение студентов для разработки социальных туров	Для разработки туров социальной направленности целесообразно привлекать обучающихся высших учебных заведений, которые занимаются подготовкой специалистов в сфере туризма. Сформированные во время учебы студентами туристские и экскурсионные маршруты могут стать основой для формирования тура для социально незащищенных слоёв населения.
3.	Предоставление турагентствами скидок социально уязвимым категориям населения на существующий турпродукт	Суть заключается в увеличении стоимости турпродукта на определенный процент для туристов со средним и высоким уровнями достатка, и, соответственно, предоставление скидки для социально уязвимых слоев населения. Таким образом, средства, полученные от реализации турпродуктов по более высокой цене, смогут покрыть расходы при организации путешествий, проданных по скидке. Однако при данном подходе необходимо определить соотношение, согласно которому будут реализованы путевки по высокой цене и со скидкой.
4.	Предоставление дотаций от правительства ДНР на покрытие части расходов при формировании социальных туров	У граждан из социально незащищенной категории населения появится возможность приобретать тур по более низкой цене, если часть турпродукта будет проспонсирована правительством Донецкой Народной Республики.

Услуги, предоставляемые турфирмами, функционирующими на территории Донецкой Народной Республики, ориентированы, как правило, на туристов со средним или высоким доходом. Из-за низкой прибыли создание социальных туристических продуктов не рассматривается в

качестве одного из направлений в деятельности турагентства. По этой причине правительству Республики необходимо поддерживать и максимально поощрять туристические агентства, которые будут заниматься организацией подобных туров.

Выводы по данному исследованию. На основании всего вышеперечисленного можно сделать несколько выводов.

Во-первых, проблемы развития социального туризма в Донецкой Народной Республике требуют скорейшего решения, поскольку данный вид туризма может стать одним из приоритетных направлений развития туризма в регионе. Однако большинство проблем, связанных с организацией социально направленного туризма, необходимо решать не только на местном, но и на государственном уровне.

Необходимость развития сферы социального туризма в Донецкой Народной Республике также обусловлена рядом причин:

- значительная дифференциация доходов граждан ДНР;
- положительное влияние развития социального туризма на туристскую материально-техническую базу;
- создание новых рабочих мест вследствие развития данного вида туризма;
- снижение «сезонности» в туристической индустрии;
- возможность снижения психологической напряжённости, возникшей в обществе в результате военных действий [2].

Во-вторых, рациональное и эффективное использование имеющегося туристического потенциала Донецкой Народной Республики даст возможность не только формировать турпродукты, ориентированные на внутренний туризм, в том числе социальный, но и создаст предпосылки для развития въездного туризма. Это обусловлено модернизацией имеющейся туристской инфраструктуры, обеспечением высокого уровня обслуживания, а также формированием новых туристских предложений. Ведь территория, где внутренний туризм не получил должного развития, не может рассчитывать на значительный иностранный турпоток.

Однако активное туристское освоение территорий Донецкой Народной Республики требует особого внимания к состоянию культурно-исторических и природных объектов, а также принятия действенных мер по их сохранению.

Список использованных источников

1. Дубровская, Н.И. Направления развития социального туризма в Донецкой Народной Республике / Н.И. Дубровская // Менеджер. – 2020. – №1 – С.46-53.

2. Стрижова, О. Н. Социальный туризм в России: проблемы и перспективы развития / О.Н. Стрижова, Н.Г. Праздникова // Наука и туризм: стратегии взаимодействия, 2017, – № 3. – С. 64-68.

3. Каранатова, Л.Г. Определение групп субъектов социального туризма / Л.Г. Каранатова, А.В. Евсюков // Управленческое консультирование. – 2018. – №4 (112). – С. 63-70.

4. Козырева, Т. В. Проблемы финансирования социального туризма / Т. В. Козырева // Вестник РМАТ. – 2013. – № 4. – С. 50-52.

5. Социальный туризм как инструмент повышения качества жизни населения и потенциал социально-экономического развития регионов Российской Федерации: сборник статей и материалов заочной всероссийской научно-практической конференции / Под ред. О.А. Копцевой. – М: ООО «ПКЦ Альтекс», 2015.- 478 с.

6. Асипова, Ж.М. Географические основы формирования и развития социального туризма в Республике Казахстан: дис. канд. геогр. наук: 6D060900-Алматы, 2014. – 108 с.

7. Кабиров, И. С. Специфика развития социального туризма в Российской Федерации / И.С. Кабиров // Актуальные проблемы экономики и права. – Экономика. – 2013. – № 1. – С. 79 –83.

УДК 331.2

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОПЛАТЫ ТРУДА КАК СОСТАВЛЯЮЩЕЙ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Гончаренко А.Д.,

магистр кафедры

*управления персоналом и экономики труда ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

Петенко А.В.,

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры

*управления персоналом и экономики труда ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

Статья посвящена совершенствованию оплаты труда как составляющей мотивационной политики предприятия. Выявлена роль мотивации в системе работы с персоналом. Отмечается, что материальное вознаграждение является наиболее значимой ценностью в труде работников предприятий и организаций. Составлены рекомендации по совершенствованию оплаты труда работников.

Ключевые слова. Мотивация, вознаграждение, поощрение, предприятие, работник, премия, персонал.

The article is devoted to the perfection of wages as a component of the motivational policy of the enterprise. The role of motivation in the system of work with personnel is revealed. It is noted that material reward is the most significant value in the work of employees of enterprises and organizations. Recommendations are given to perfect the remuneration of workers.

Keywords. Motivation, remuneration, encouragement, enterprise, employee, bonus, personnel.

Актуальность. В рамках современной мотивационной политики основной формой стимулирования персонала является оплата труда. Заработная плата выступает наиболее эффективным способом усиления заинтересованности работающих в добросовестном труде, его высокой производительности, увеличении объемов производимой продукции, улучшении её качества, расширении ассортимента. Одной из составляющих стоимости готовой продукции являются

расходы на оплату труда. Заработная плата, будучи важным источником денежных доходов населения, в значительной степени формирует социальную справедливость в обществе, платежеспособность, что в свою очередь, непосредственно влияет на экономическую активность в реальном секторе народнохозяйственного комплекса страны.

В современном мире для большого количества организаций мотивация сотрудников имеет особое значение. Это связано с тем, что для работы в высококонкурентной среде необходимы квалифицированные кадры, обладающие достаточным запасом знаний и навыков. Более того, внешние и внутренние условия функционирования предприятий очень быстро меняются. Поэтому наличие системы непрерывной мотивации сотрудников необходимо для существования компании в конкурентной среде.

Эффективная мотивация сотрудников благоприятно сказывается на результатах деятельности предприятия, позволяя выявлять и эффективно использовать профессиональный потенциал сотрудников, повышать качество работы коллектива, создавать системы самообучения и снижать общие затраты на поиск высококвалифицированных сотрудников, осуществлять планомерную, последовательную и активную политику рынка труда.

Оплата труда как составляющая мотивационной политики предприятия в современной научной литературе рассматривается достаточно широко, но данная проблема настолько многогранна, что ее нельзя считать полностью решенной. Оплата труда рассматривается как один из ключевых аспектов в деятельности сотрудников на любом предприятии. Исходя из этого данную тему можно считать актуальной.

Цель статьи – обоснование направлений совершенствования оплаты труда как составляющей мотивационной политики предприятия.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросам оплаты труда посвящены работы М.И. Бухалкова, Н.А. Волгина, Б.М. Генкина, А.П. Егоршина, Ю.В. А.Я. Кибанова, Р.П. Колосовой, П.П. Лутовинова, Б.Г. Мазмановой, Ю.Г. Одегова, А.П. Павленко, А.И. Рофе, Г.Г. Руденко, Т.П. Тихомировой, Е.И. Чучкалова, А.А. Федченко, И.М. Четвертакова, Р.А. Яковлева и др.

Мотивация персонала предприятий и организаций рассмотрена в трудах В.Д. Баевой, И.Ф. Беляевой, Н.И. Захарова, Н.В. Климовой, Ю.П. Кокина, Н.Ф. Пушкарева, Э.А. Уткина, Г.А. Цветковой, В.И. Чиркова и др. Мотивация труда рассматривается как одна из ключевых функций управления, которая представляет собой побуждение работников к достижению целей, как личных целей, так и целей организации. На мотивацию работников непосредственное влияние оказывают содержание и условия труда на предприятии, организация труда и его оплаты, возможности продвижения по служебной лестнице и др. Основными побудительными мотивами являются все же материальные стимулы. К материальным стимулам на предприятии можно отнести заработную плату, премии, компенсации, вознаграждения. Среди которых заработная плата занимает основное место.

Изложение основного материала исследования. Оплата труда играет существенную роль в экономической жизни общества. Для значительного большинства работников она выступает основным источником денежных поступлений, необходимым условием их материального благополучия. Вместе с тем владельцы бизнеса и менеджеры вынуждены тратить немалые средства на оплату труда с целью достижения целей предприятия. Такие затраты оправданы только в том случае, если оплата труда играет мотивирующую роль, побуждая сотрудников к высокой трудовой отдаче. Здесь необходимо добиться баланса интересов: наёмные работники обеспечивают решение поставленных перед коллективом задач, а работодатель решает их материальные проблемы.

Заработная плата делится на основную и дополнительную. Выполнение установленной нормы труда определяет размеры основной заработной платы. Дополнительную заработную плату составляют доплаты за выполнение дополнительной работы, компенсации за работу в дистанционном режиме с использованием личной аппаратуры и приборов, разовые денежные поощрения, премии, материальная помощь [1, с. 27].

Существует также деление на номинальную и реальную заработную плату. Номинальная заработная плата представляет собой выплаченную сумму, а вторая - количество товаров,

которые человек может приобрести за полученные деньги. Иными словами, это потребительская корзина.

С точки зрения работника заработная плата представляет собой базовую часть его денежных поступлений по итогам трудовой деятельности, в которой он реализует свои физические и интеллектуальные ресурсы. Заработная плата выполняет воспроизводственную функцию [2, с. 468].

С точки зрения работодателя заработная плата – это часть затрат на производство и сбыт товара, и, кроме того, мотивирующий фактор, необходимый для обеспечения персоналом новых, более высоких производственных показателей.

Рационально выстроенная система заработной платы, в которой приняты во внимание характерные особенности производственных процессов, задачи, выполнение которых возложено на коллектив, потребности сотрудников, выступает инструментом управления и средством мотивации.

Мотивация означает воздействие на интересы сотрудников. Нарушения в мотивационных процессах могут быть обусловлены различными причинами, основными из которых являются межличностные конфликты сотрудников организации. Большинство организаций, которые достигают высоких результатов в побуждении к труду десятков и сотен людей, способны создавать благоприятный морально-психологический климат.

Источник мотивации - материальное и моральное стимулирование, вознаграждение, которое человек получает в виде зарплаты, премии, награды или другого поощрения. Объединяют мотивы также по видам деятельности:

- учебно- познавательные;
- профессиональные;
- общественные.

Различают мотивы по времени проявления: кратковременные (действуют в течение ограниченного промежутка времени), длительные (действуют на протяжении многих лет) и постоянные (будут значимыми на протяжении значительной части жизни индивида).

Стимулы могут быть как положительными, так и отрицательными. Положительные побуждают к действию, когда

человек ожидает выгоды. Это побуждает сотрудников лучше выполнять свои обязанности и соблюдать сроки выполняемой работы. Подобная мотивация способствует достижению высоких результатов, повышает удовлетворённость работника результатами своего труда.

Мотивация в коллективной работе может достигаться не только материальным вознаграждением, но и психологическими методами воздействия. Отрицательная мотивация предполагает различные виды наказаний за невыполнение работы или недостаточно высокий результат деятельности. Если негативная мотивация имеет место долгий период времени, то у сотрудника может развиться чувство неуверенности, пассивное отношение к выполнению своих обязанностей и даже вообще пропасть желание выполнять порученную работу. Положительная мотивация становится для работника импульсом к дальнейшим действиям, а отрицательная мотивация не столько усиливает чувство ответственности, сколько порождает чувство страха, и не даёт возможности реализовать свои задатки и способности.

Теории мотивации могут быть эффективно использованы в качестве научной базы мотивационной политики предприятия. Учёными и специалистами разработано большое количество концепций мотивации работников, которые объясняют мотивы трудовой активности. Разработанные и апробированные теории позволяют трактовать и прогнозировать поведение работников в различных ситуациях.

Содержательные теории описывают потребности, заставляющие людей действовать определённым образом. Так, А. Маслоу предложил теорию, согласно которой поступки человека обусловлены необходимостью удовлетворения внутренних потребностей. Потребности каждого человека имеют различный характер и сгруппированы в пять категорий, которые представляют в виде пирамиды (иерархия потребностей А. Маслоу):

1. Физиологические потребности — это основные потребности человека, которые обеспечивают его выживание. В первую очередь к ним относятся еда, отдых, сон.

2. Потребности в безопасности и защищённости. Они включают намерения человека оградить себя от различного рода

рисков и опасностей, которые могут помешать его состоянию комфорта и благополучия.

3. Социальные потребности. В них входят потребности в причастности, привязанности, любви, взаимной симпатии. Они отражают желание человека иметь друзей, семью, принадлежать к определенной группе.

4. Потребности в самоутверждении и уважении: желание людей быть компетентными, уверенными в себе, получить признание со стороны других людей.

5. Потребности в самовыражении: стремление к полному и всестороннему использованию имеющихся знаний, умений и навыков. Человек стремится стать тем, кто может с пользой для себя и окружающих реализовать все свои способности и таланты.

Д. Макклелланд разработал еще одну содержательную теорию мотивации. В ней он в качестве основных выделил три группы потребностей:

1. Потребность во власти (готовность оказывать влияние на поведение и мнения окружающих).

2. Потребность в достижении, успехе (доведение работы до логического окончания).

3. Потребность в соучастии (вовлеченность в группу людей)

Потребность в принадлежности реализуется в виде установления приятельских отношений с другими. Люди с ярко выраженной потребностью в причастности пытаются установить позитивные отношения, ждут одобрения и поддержки со стороны других и беспокоятся о том, что другие думают о них. Сотрудники с такой ориентацией предпочитают заниматься работой в организации, которая позволяет им активно взаимодействовать как с коллегами, так и с клиентами.

Потребность во власти. Данная потребность является преимущественно приобретенной, усиливается по мере приобретения жизненного опыта. Состоит в том, что человеку необходимо контролировать процессы и ресурсы.

На основе двухфакторной теории Ф. Герцберга предприятию могут быть составлены определенные рекомендации по мотивации и стимулированию, которые базируются на учёте двух типов факторов, оказывающих наибольшее влияние на поведение работников.

К первой группе факторов относятся факторы, названные гигиеническими. При слабом использовании гигиенических факторов у работника возникает чувство неудовлетворенности работой. Но, вместе с тем, данные факторы сами по себе не могут составлять основу мотивации. Если сотрудник недоволен, руководитель должен обратить внимание на гигиенические факторы и сделать все возможное для устранения этого недовольства. Как только эта проблема будет устранена, применение этих же самых факторов с целью мотивации сотрудников станет неблагодарным занятием. Менеджеру необходимо сосредоточиться на активации мотивирующих факторов.

В то время, как содержательные теории сосредоточены на анализе потребностей, которые лежат в основе поступков людей, процессуальные теории обращают прежде всего внимание на то, как человек направляет свои старания, и какое поведение он при этом выбирает.

Наибольшее признание и применение, как в научной среде, так и в практической деятельности, получили следующие процессуальные теории мотивации:

- теория ожиданий В. Врума;
- теория справедливости Дж. С. Адамса;
- комплексная теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера;
- теория X и теория Y Д. Макгрегора.

Теория ожиданий В. Врума была основана на предположении, что при выборе той или иной модели поведения на личность оказывают влияние ожидание желаемого результата. В теории ожиданий отмечен факт необходимости трудиться продуктивно и качественно, что впоследствии позитивно оценит руководство, на основании чего работник будет поощрён. Исходя из этой теории, у сотрудника должны быть потребности, которые можно в значительной степени удовлетворить, получив предполагаемые льготы. руководитель, в свою очередь, должен предоставить такую компенсацию, которая может удовлетворить предполагаемые потребности сотрудника

Из основных положений теории справедливости Дж. С. Адамса можно сделать вывод о том, что действенность мотивации оценивается работником на основе сравнения с вознаграждениями, выданных коллегам, работающим рядом.

Главный вывод теории справедливости для управленческой практики заключается в том, что пока работник не убедится в справедливости компенсации за свою работу, он будет стремиться снизить интенсивность своего труда.

Комплексная теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера включает основные тезисы теории ожидания и теории справедливости. Выделяются три основных фактора, которые оказывают влияние на степень вознаграждения:

- затраченные усилия;
- качества личности, как работника;
- осознание своей роли сотрудником предприятия [3, с. 14].

Усилия сотрудника определяются величиной вознаграждения, возможностью его получения и адекватности намерений полученному поощрению. Показатели деятельности вызывают удовлетворение сотрудников, а не наоборот.

Также большое значение приобретают единовременные поощрения в форме:

1. Ценных подарков — это публичное дарение подарков, путевок и другие мероприятия. Обычно размер и стоимость подарка пропорциональны заслугам работника;

2. Введение гибких графиков работы, что позволяет персоналу работать в удобное для него время, экономит время сотрудников и ресурсы предприятия.

Приведены данные опроса личных приоритетов и предпочтений в работе сотрудников предприятий и организаций:

- расположение руководства – 19%;
- перспективы повышения квалификации, дополнительного образования, профессиональной переподготовки – 36%;
- уважение от окружающих за качественный и производительный труд – 23%;
- возможность быстрого служебно-профессионального продвижения – 43%;
- социальные контакты – 42%;
- социальная защита – 22%;
- материальное вознаграждение – 72%;
- возможность проявить способности – 56% [4, с. 66].

Как видно из приведённых сведений, наиболее значимой ценностью является материальное вознаграждение (72%).

Существенно отстаёт количество выборов, связанных с возможностью проявить свои способности (56%). Приблизительно равное количество выборов составляют «возможность быстрого служебно-профессионального продвижения» и «социальные контакты» - соответственно 43% и 42%.

Таким образом, материальное вознаграждение должно составлять основу мотивационной политики предприятия. Мотивационная политика предприятия может быть усовершенствована следующим образом:

1. Выплата премий за переработку на предприятии: (материальные средства, выплаченные за рабочее время, отработанное сверх графика). Основными инструментами могут служить: устав предприятия, открытые принципы руководства, материальные средства.

При использовании данной рекомендации будет обеспечена преданность сотрудников своему предприятию, а наличие рациональной системы премирования на предприятии гарантирует его стабильную прибыль и развитие.

2. Материальное поздравление сотрудников предприятия. Под данной рекомендацией подразумевается создание материальной помощи или же выплат ко дню рождения, выходу на пенсию, юбилею, рождению ребенка, поздравление женщин с 8 Марта, а также поздравление мужчин с 23 Февраля, поздравление сотрудников с профессиональным праздником.

3. Премирование сотрудников за своевременную и качественную работу. Если кадровый состав предприятия получает недостаточное материальное стимулирование, это может привести к негативным изменениям личностных качеств работников и их последующему увольнению.

4. Своевременная выплата заработной платы. Данная рекомендация поможет сотрудникам повысить уверенность в своем предприятии и в дальнейшем будет косвенно развивать преданность своему коллективу, а также будет способствовать заинтересованности сотрудников в благополучном развитии предприятия и его экономической стабильности.

5. Выплата компенсаций. Данный вид выплат подразумевает выделение материальных средств при чрезвычайных случаях, таких как: несчастные случаи на производстве, несчастные

случаи дома, смерть близкого родственника и т.д. Данный вид выплат усилит сплочённость коллектива.

Также необходимо уделить особое внимание повышению квалификации и профессиональной переподготовке персонала предприятия. Это потребует выделения необходимых средств каждому сотруднику. Повысив свой профессиональный уровень, сотрудники в дальнейшем обеспечат прибыль своему предприятию.

Целесообразно более широко использовать систему премиальных выплат различного характера. Основными номинациями к данному вознаграждению можно отнести:

- «Лучший работник года»;
- «Лучший работник месяца»;
- «Лучший результат за отчетный период»;
- «Самая высокая производительность труда за отчетный период».

Выводы. Материальное вознаграждение является наиболее значимой ценностью в работе сотрудников предприятий и организаций.

Мотивационная политика предприятия может быть усовершенствована следующим образом:

- выплата премий за переработку на предприятии. Этим будет обеспечена преданность сотрудников своему предприятию;
- материальное поздравление сотрудников предприятия. Под данной рекомендацией подразумевается создание материальной помощи или же выплат к торжественным дням и праздникам;
- премирование сотрудников за своевременную и качественную работу;
- выплата компенсаций. Данный вид выплат подразумевает выделение материальных средств при чрезвычайных случаях;
- оплата повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников.

Список использованных источников

1. Морозова, А. В. Севостьянова А. С. Основные понятия, виды, формы и системы оплаты труда в современных условиях хозяйствования / А. В. Морозова, А. С. Севостьянова //

Таврический научный обозреватель. – 2017. - № 3-2 (20). – С. 25-31.

2. Федотов, М. С. Понятие и функции оплаты труда / М. С. Федотов // Молодой ученый: научный журнал. – 2020. – № 20 (310). – С. 456-460 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/310/70234/> (дата обращения: 03.10.2022).

3. Токарева, Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход : монография / Ю. А. Токарева, Н. М. Глухенькая, А.Г. Токарев ; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск : ШГПУ, 2021. – 216 с.

4. Бурлаченко, Д. С. Ценностные ориентации и отношение к труду: опыт социологического исследования/ Д.С. Бурлаченко // Вестник Камчатского государственного технического университета. – 2012. - № 19. – с. 61-70.

УДК 331.103

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

*Лищишина С.Р.,
магистр кафедры
управления персоналом и экономики труда ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

*Петенко А.В.,
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры
управления персоналом и экономики труда ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

Статья посвящена совершенствованию организации труда персонала на предприятии. Отмечено, что рациональная организация труда позволяет решить предприятию ряд экономических, управленческих и социальных задач. Определены методы, позволяющие повысить эффективность организации труда. Предложено внести изменения в систему стимулирования персонала в контексте совершенствования организации труда. Выявлена необходимость расширения круга задач службы управления персоналом на предприятии.

Ключевые слова. Организация труда, персонал, предприятие, производство, коллектив, принцип, метод, стимулирование/

The article is devoted to the improvement of the organization of work of personnel at the enterprise. It is noted that the rational organization of labor allows the enterprise to solve a number of economic, managerial and social tasks. The methods allowing to increase the efficiency of labor organization are determined. It is proposed to make changes to the system of personnel stimulation in the context of improving the organization of labor. The need to expand the range of tasks of the personnel management service at the enterprise is revealed.

Keywords. Labor organization, personnel, enterprise, production, collective, principle, method, stimulation

Постановка проблемы в общем виде. Экономические мероприятия обеспечивают результативность в тех случаях, когда принимается во внимание отношение работников к труду, их готовность использовать свои знания и умения. Руководство предприятий не всегда рассматривает все стороны проблемы управления коллективом. Нередко побуждение работников к труду обеспечивается достаточно простой системой материального вознаграждения.

На сегодняшний день на многих предприятиях сотрудники не проявляют инициативы, без чего совершенствование организации труда затруднительно. Вопрос создания на предприятии системы эффективной организации труда и рациональных методов стимулирования сотрудников особенно актуальны для достижения успеха на современном рынке.

Значительная роль стимулирования труда в развитии предприятия и обеспечении интересов его собственников, руководителей и персонала определяют необходимость исследования вопросов эффективной организации труда на предприятии.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросы организации труда, проблемы оптимизации ее основных элементов рассматривались известными учеными, среди которых наибольший вклад в теорию и практику организации труда внесли Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, А.К. Гастев, П.М. Керженцев, О.А. Ерманский, М.А. Мельнов, Б.В. Цетлин, Ю.Н.

Дубровский, А.И. Рофе и другие. Их работы сформировали базис теории организации труда.

Требования современного этапа развития трудовых отношений предусматривают использование новых подходов к организации труда, ее отдельных элементов и решение социальных проблем, на которые обращают внимание Л.А. Подсумиова, С.Б. Кадаев, О.В. Шутина, Н.И. Огорелкова и другие.

Актуальность. Внедрение рациональной системы организации труда, которая отвечала бы современным требованиям экономики, предполагает переосмысление сложившихся представлений об организации труда. В большинстве случаев организация труда рассматривается в рамках ее традиционных основ. В новых условиях хозяйственной деятельности основой организации труда должен быть комплексный подход, основанный на научно обоснованных управленческих принципах и методах. Поэтому возникает необходимость в разработке новой концепции организации труда отечественных предприятий.

Целью исследования является обоснование и разработка предложений по совершенствованию организации труда персонала предприятия.

Изложение материалов основного исследования. На современном этапе развития экономики успехов достигают те предприятия и организации, которые могут обеспечить низкие издержки производства. Сущность проблемы повышения экономической эффективности производства состоит в том, чтобы каждая единица трудовых, материальных и финансовых ресурсов обеспечивала существенное увеличение объема производства продукции. Этого можно добиться использованием различных факторов эффективности, среди которых определенное место занимает организация труда.

Управление организацией – это влияние ее владельцев и должностных лиц на организационные процессы для достижения желаемого состояния организации. Управленческое воздействие заключается в обосновании, принятии и реализации решений о распределении ресурсов организации (материальных, финансовых, человеческих) для достижения целей организации, целей подразделений и целей работников [1, с. 18].

В современных условиях необходимо создать все необходимые условия для производительного труда каждого работника. Забота о коллективе создаст обратную связь с предприятием. Процветание производства зависит от благополучия сотрудников. Психическое, физическое и социальное состояние сотрудника напрямую влияет как на работу, так и на результаты производства в целом. Отсюда следует, что окупаемость каждого специалиста зависит рационально выстроенной системы организации труда работников [2, с. 12].

Организация труда в ее традиционном понимании находится в пределах предприятия, организации. В рыночной экономике деятельность предприятий зависит от реального спроса на продукцию, которую они производят с учетом производственных мощностей, материальных, финансовых и трудовых ресурсов. От того, насколько налажена организация труда, зависит выполнение организацией поставленных задач [3, с 11].

Организация труда не может ограничиваться использованием только внутренних факторов производства, а должна быть ориентированной на всесторонний анализ и использование внешних факторов, которые находятся за пределами предприятия. С такой постановкой вопроса роль организации труда существенно повышается ввиду ее влияния на социально-экономическое развитие страны.

Задачи рациональной организации труда представлены на рис. 1.

Рациональная организация труда обеспечивается реализацией следующих принципов [4, с. 92-95]:

1. Принцип цели. Предприятие должно установить определённые цели, достижения которых обеспечивается работой различных подразделений. Таким образом разрабатывается общая цель для производства в целом, и организация должна быть настроена на ее достижение. При отсутствии общей цели различные отделы будут устанавливать свои собственные цели, и существует вероятность возникновения противоречий целей для разных отделов.

2. Принцип специализации. Система управления организацией должна функционировать таким образом, чтобы на каждого человека возлагались обязанности в соответствии с его

навыками и квалификацией. Человек должен продолжать выполнять ту же работу, чтобы он специализировался на своей работе.



Рис. 1. Задачи рациональной организации труда

3. Принцип взаимодействия. Взаимодействие различных отделов и подразделений - важный принцип организации. Должно быть сформирована система, координирующая деятельность различных отделов. Координация даёт возможность постановки разных целей разным отделам. Конечная цель предприятия может быть достигнута только при условии надлежащей диспетчеризации различных видов деятельности.

4. Принцип полномочий и ответственности. Приказы и распоряжения передаются по нисходящей. Каждому сотруднику дано право выполнять свою работу. Хотя полномочия можно делегировать, ответственность лежит на человеке, которому была поручена работа. Если начальник делегирует свои полномочия своему подчиненному, он не освобождается от ответственности, хотя подчиненный становится ответственным перед своим начальником. Ответственность не может быть передана ни при каких обстоятельствах.

5. Принцип определения ответственности. Объем полномочий и ответственности должен быть четко определен. Если обязанности не распределены четко, то и ответственность

не может быть определена. Ответственность каждого станет ничейной. В отношениях между различными отделами также должны быть четко определены зоны ответственности, чтобы работа была эффективной и бесперебойной.

6. Объем контроля. Объем контроля означает, сколько подчиненных может контролироваться руководителем. Количество подчиненных должно быть таким, чтобы руководитель мог эффективно контролировать их работу. Причем контролируемая работа должна иметь одинаковый характер. Если объем контроля непропорционально велик, это обязательно скажется на эффективности работников из-за ненадежной связи с руководителями.

7. Принцип баланса. Этот принцип означает, что распределение работы должно быть таким, чтобы каждому человеку было поручено только то количество работы, которое он может выполнить качественно и в срок. Если один человек работает больше, а другой недостаточно, тогда работа пострадает. Работа должна быть построена таким образом, чтобы была обеспечена высокая трудовая отдача от каждого участника коллектива [5, с. 28].

8. Принцип непрерывности. Организация должна быть готова к изменениям в соответствии с новыми ситуациями. Ежедневно происходят изменения в методах производства. Организация должна быть динамичной, а не статичной. Всегда должна быть возможность внести необходимые корректировки.

9. Принцип единообразия. Организация должна обеспечить распределение задач коллективу с соблюдением принципа единообразия. Каждый управленец должен отвечать за свой участок работы, чтобы избежать двойного подчинения и конфликтов [6, с. 20].

10. Принцип единоначалия. Человек должен отвечать только перед одним начальником. Если сотрудник находится под контролем более чем одного человека, возникает замешательство и конфликт. Работник получает противоречивые приказы от разных начальников. Этот принцип повышает чувство ответственности исполнителя.

11. Принцип исключения. Этот принцип гласит, что высшее руководство должно вмешиваться только тогда, когда что-то идет не по плану. Если все будет сделано по плану, тогда нет

необходимости во вмешательстве высшего руководства. Руководству следует оставить рутинные дела в ведении низших уровней управления. Данный принцип избавляет высшее руководство от многих хлопот и рутинных дел. Принцип исключения позволяет высшему руководству сосредоточиться на планировании и разработке общей политики предприятия.

12. Принцип простоты. Организационная структура должна быть простой, чтобы ее мог легко понять каждый человек. Авторитет, ответственность и положение каждого человека должны быть четко обозначены, чтобы не было создавать путаницы в этих вопросах. Сложная организационная структура вызовет сомнения и противоречия между людьми. Это помогает в бесперебойной работе организации.

13. Принцип эффективности. Организация должна быть в состоянии достичь целей предприятия с минимальными затратами. Стандарты затрат и доходов заранее определены. Организация также должна обеспечивать удовлетворение работой различных сотрудников [7, с. 51].

14. Скалярный принцип. Этот принцип относится к вертикальному размещению должностей руководителей, начиная с верхнего и заканчивая нижним уровнем. Скалярная цепочка является предпосылкой для эффективной и действенной организации.

Организация труда будет эффективной при условии создания команд. Командам присущ ряд отличительных черт [8, с. 101-102]:

- устойчивый общий интерес, отождествление личных интересов с командованием;
- тип лидерства (сочетание формального и неформального лидерства);
- взаимное подчинение в соответствии с индивидуальными компетенциями;
- определённая автономия (организационная и ресурсная) для самореализации команды;
- коллективное принятие решений;
- соревновательность, базирующаяся на учёте вклада каждого участника команды;
- сочетание взаимных интересов и эмоциональной поддержки.

Самоуправляемые команды решают независимые организационные задачи, например, реализуют полные производственные циклы.

Организация труда на предприятии обеспечивается следующими методами [9, с. 174]:

1. Хронологический порядок информации. Этот метод полезен при объяснении, почему тот или иной результат произошел с в определенное время. Его также можно использовать, чтобы подчеркнуть необходимость реализации конкретного решения. Например, необходимость в обновлении, замене или перестройке технологической инфраструктуры может быть представлена с использованием хронологии, чтобы точно определить даты операций и предыдущие изменения.

2. Порядок важности. Организация данных по порядку важности помогает укрепить аргумент или идею. Каждая новая представленная информация строится на последней части, что приводит к логическому завершению. Распределение данных по важности также работает, когда сначала отображается наиболее важная информация, а затем - менее важная. Использование в первую очередь наиболее важной информации может привлечь внимание специалиста, в то время как менее важные части информации поддерживают исходный вопрос или идею.

3. Сравнение и контраст. Простая таблица сравнения – это метод организации работы, используемый, когда необходимо принять решение среди нескольких вариантов технических решений или кандидатов на вакансию. Этот метод организации выявляет сходства и различия между обсуждаемыми продуктами или предметами. Сравнение и контраст – это метод, который использует визуальные инструменты, такие как диаграммы, гистограммы или списки для передачи информации.

4. Метод географической организации. Местоположение и география служат ориентирами для определения последовательности событий или организации данных. География может использоваться для разбивки данных о производстве в различных обособленных подразделениях.

5. Индуктивный метод организации. Индуктивный метод организации упорядочивает информацию по сложности и ставит факты выше выводов и рекомендаций. Факты представлены в виде исследования частей проблемы или вопроса. Выводы и

рекомендации сделаны по результатам расследования фактов. Метод индуктивной организации полезен, когда слухи или ранее сделанные выводы вызвали замешательство в сознании сотрудников.

6. Метод дедуктивной организации. Метод дедуктивной организации начинается с рекомендации, а за ней следует информация в поддержку этой рекомендации. Факты, статистика и примеры успеха или неудачи могут быть использованы для поддержки рекомендации.

Дедуктивная организация хорошо работает, когда сотрудники на производственном совещании хорошо осведомлены о представляемой теме или когда проводится процесс отбора, такой как выбор из небольшого набора возможностей, решений, проектов.

Совершенствование организации труда также может быть достигнуто следующими подходами [10, с. 68]:

1. Нормирование (любой труд можно нормировать, т.е. стандартизировать, приводить к определенным рамкам минимума выполнения необходимой работы).

2. Исследование соотношения времени и задач (нередко много времени уходит на выполнение поставленного руководителем задания, анализ составляющих затрат времени на выполнение трудовых операций, изыскание ресурсов для более быстрого выполнения поставленного задания).

3. Поиск, привлечение, отбор, приём на работу новых сотрудников на системной основе. Если деловые и личностные качества новых работников не соответствуют требованиям рабочего места (должности), целесообразно организовать обучение на рабочем месте с привлечением опытных специалистов в качестве наставников. По решению руководства может быть организовано повышение квалификации на специальных курсах или профессиональная переподготовка.

Сотрудники, принятые на ответственные должности, могут быть направлены на стажировку на другие предприятия. Отчёт о прохождении стажировки заслушивается на совещании специалистов.

4. Материальное вознаграждение за результат (материальное стимулирование труда рабочих в качестве мотивации).

Система стимулирования персонала в контексте совершенствования организации труда может быть усовершенствована. Целесообразно осуществлять дополнительные материальные вознаграждения:

- за совмещение профессий;
- за успешное овладение трудовыми навыками;
- за разработку и внесение предложений по рациональной организации труда;
- за высокую производительность труда;
- за досрочное выполнение поставленных задач.

5. Повышение значимости служб управления персоналом на предприятии. В их задачи должно входить:

– участие в разработке стратегических и тактических планов управления персоналом.

– планирование и реализация кадровой политики предприятия по вопросам найма, продвижения, перемещения, увольнения, сокращения штатов,

– составление предложений и контроль над совершенствованием организационной структуры управления предприятием.

– помощь линейным и функциональным руководителям в работе с персоналом для развития трудового потенциала предприятия.

Следует обратить внимание на необходимость предупреждения и устранения возможных конфликтных ситуаций.

Причинами возникновения конфликтов на этом этапе на предприятии могут быть следующие:

1. Недовольство персонала изменениями, как в целом, так и на конкретное действие, например, с высокой долей вероятности сотрудники могут негативно воспринять увеличение трудовой нагрузки. Возможно, опытный работник в знак несогласия уволится, а другие последуют его негативному примеру.

Для решения подобных конфликтов крайне важно своевременно и полно информировать персонал о предстоящих нововведениях и изменениях. Это исключит недопонимание со стороны сотрудников, более того, позволит им объективно оценивать свое положение. Возможно, целесообразно в случае

возникших противоречий пригласить внешнего консультанта-специалиста по трудовым спорам.

2. Недовольство руководителей нижнего звена и скептическое отношение к необходимости внедрения нововведений на предприятии.

Данная конфликтная ситуация может возникнуть вследствие непонимания работниками сложившейся ситуации и необходимости принятия определенных мер по ее разрешению. Данный конфликт опасен не только тем, что в процессе введения инноваций упадет эффективность труда работников, но и их мнение может негативно повлиять на восприятие коллегами изменений.

Или же руководители нижнего звена, неправильно интерпретировав планируемые мероприятия, начнут внедрять инновации по своему усмотрению, саботируя, таким образом, первоначальный посыл внедряемых мероприятий.

Во избежание данных проблем следует предварительно убедиться, что весь управленческий состав и исполнители в полной мере осознают, что, зачем и как планируется изменить на предприятии, каких результатов планируют добиться, и как следует реагировать на возникновение непредвиденных ситуаций (или конфликтов) на предприятии.

Выводы. Рациональная организация труда позволяет решить предприятию ряд экономических, управленческих и социальных задач. Для её внедрения необходимо придерживаться определённых принципов, важнейшими из которых являются принцип цели, принцип социализации, принцип взаимодействия, принцип единообразия.

Необходимо в полной мере использовать метод нормирования, научный подход к поиску и привлечению персонала, обладающего необходимыми деловыми и личностными качествами. Рациональная организация труда возможна предполагает совершенствование материального стимулирования.

Круг задач службы управления персоналом на предприятии должен быть расширен. Необходимо принимать во внимание возможность неприятия нововведений коллективом и, как следствие, возникновения конфликтных ситуаций, которые должны быть вовремя устранены.

Список использованных источников

1. Евтихов, О.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / О.В. Евтихов. - М.: Инфра-М, 2017. - 128 с.
2. Бухалков, М.И. Организация и нормирование труда: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: Инфра-М, 2017. - 388 с.
3. Бычин, В.Б. Организация и нормирование труда: Учебное пособие / В.Б. Бычин, С.В. Малинин, Е.В. Шубенкова. - М.: Инфра-М, 2018. - 111 с.
4. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
5. Минченкова, О.Ю. Управление персоналом: система бюджетирования / О.Ю. Минченкова, Н.В. Фёдорова. - М.: КноРус, 2016. - 128 с.
6. Подсумиова, Л.А. Особенности нормирования труда управленческого персонала в инновационной экономике / Л.А. Подсумиова // Инновационная деятельность. - 2018. - № 2. - С. 18-23.
7. Панченко, А.Ю. Обоснование и оптимизация норм труда как фактор оценки эффективности трудовых процессов / А.Ю. Панченко // Наука и бизнес: пути развития. - 2018. - № 11. - С. 50-53.
8. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М.: Дашков и К, 2015. - 344 с.
9. Меликова, С.С. Роль нормирования труда на предприятиях в современное время / С.С. Меликова // Новая наука: Современное состояние и пути развития. - 2018. - № 4-1. - С. 174-176.
10. Матвеев, М.Ю. Развитие системы нормирования труда за рубежом / М.Ю. Матвеев // Вестник МГСУ. - 2019. - № 3-2. - С. 68.

УДК 351.82: 331.45

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ОХРАНЫ ТРУДА: МЕЖДУНАРОДНО-ПРАВОВОЙ ОПЫТ

Богославская К.Э.,

*Магистрант группы ЮР-22м факультета юриспруденции
и социальных технологий ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

Папа-Дмитриева И.И.,

*старший преподаватель кафедры менеджмента
в производственной сфере ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

В данной работе был исследован зарубежный опыт деятельности государственных органов и органов местного самоуправления в сфере охраны труда, на основе этого опыта разработаны предложения по совершенствованию системы государственного управления охраной труда в ДНР.

Ключевые слова: охрана труда, условия труда, система государственного управления, управление охраной труда.

In this work, the foreign experience of the activities of state bodies and local governments in the field of labor protection was studied, based on this experience, proposals were developed to improve the system of state management of labor protection in the DPR.

Keywords: labor protection, working conditions, public administration system, labor protection management.

Постановка проблемы. Благоприятные условия труда обеспечивают как социальную гармонию личности человека, так и повышение производительности труда. В то же время - неблагоприятные условия ведут к негативным последствиям. В связи с этим возникает проблема создания здоровых и безопасных условий труда на рабочих местах, которая определяется значением экономических и социальных результатов усовершенствования условий труда. Улучшение условий труда на предприятиях - процесс длительный,

нуждающийся в эффективном управлении не только со стороны собственников предприятия, но и со стороны государства.

Десятилетиями официальные органы Международной организации труда считали, что неблагоприятные условия труда можно компенсировать высокой заработной платой, льготной пенсией, повышенной продолжительностью отпуска. В то же время игнорировались социальные резервы повышения эффективности производства, постоянно снижались затраты на технику безопасности, что обусловило рост производственного травматизма.

В нашем государстве также основные затраты в области охраны труда приходится не на создание безопасной техники, предупреждение производственного травматизма и заболеваемости, нормализацию условий труда, а на льготы и компенсации, связанные с опасными и вредными условиями труда.

Актуальность. Снижение внимания к актуальным проблемам сохранения жизни и здоровья работников ведет к ухудшению как социальных, так и экономических показателей. В условиях интеграции ДНР в международное сообщество и вхождения в состав РФ возникает необходимость изучения опыта, подходов и методов государственного управления охраной труда в развитых странах.

Анализ последних исследований и публикаций. Данной проблеме посвящены работы таких исследователей, как К. А. Бризкун, К.Н. Гусов, И. Я. Киселёв, Н. Л. Лютов, О. Н. Малиновский, П.Е. Морозов, Е. А. Новиков, В.А. Петренко, Г. И. Тункин. Так, И. Я. Киселёв в сравнительном аспекте изучил национальное и международное трудовое право в сфере охраны труда. В своей работе О. Н. Малиновский проанализировал нормы международных организаций о правах человека в сфере охраны труда и их влияние на правовую систему России. В.А. Петренко в своем труде исследовала пути совершенствования законодательства об охране труда и практики его применения.

Целью статьи является исследование принципов, системы и механизмов управления охраной труда в разных странах мира для успешного применения данной практики в Донецкой Народной Республике, что, на наш взгляд, позволит улучшить

условия труда работников на предприятиях, снизить травматизм, профессиональную заболеваемость, смертность.

Изложение основного материала исследования. В современных условиях, под влиянием целого ряда причин, и, прежде всего, научно-технического прогресса, место человека в общественном производстве, его функции приобретают важнейшее значение. Для того, чтобы повысить эффективность производства, необходимо, в первую очередь, ориентироваться на удовлетворение личных потребностей человека как главного производителя и, вместе с этим, потребителя материальных и духовных благ [1, с. 32]. Удовлетворяя свои духовные, материальные и социальные потребности, человек постоянно выполняет целевую, субъективную функцию общественного производства и одновременно выступает его конечным результатом, неотъемлемым объектом социально-экономической эффективности управления.

Условия и охрана труда на предприятиях зависят от большого количества факторов и являются сложными категориями, влияющими, в свою очередь, на разные результаты деятельности, что делает их важным объектом управления для руководителя предприятия [1, с. 78]. А так как главной задачей для руководителя предприятия является максимизация прибыли путём минимизации экономических затрат, собственники, зачастую, склонны пренебрегать созданием на предприятии благоприятных и безопасных условий труда.

В условиях интеграции предприятий Донецкой Народной Республики в международное сообщество, необходимо рассмотреть зарубежный опыт государственного контроля за обеспечением безопасности труда на производстве.

В разных странах система управления охраной труда сформирована и функционирует основываясь на правовом опыте и существующей системе государственного управления.

Так, в Германии законодательно установлено, что государство должно обеспечить реализацию положений производственной безопасности и санитарии, а компетентные органы власти должны обеспечивать мониторинг исполнения этих положений. Для этого на уровне федеральных земель, кроме данных органов и промышленной инспекции, функционируют

Службы технической инспекции профессиональных союзов [2, с. 78-80].

Помимо государственной системы управления в области охраны труда, в Германии существует система защиты работников, управляемая Ассоциациями страхования ответственности работодателей, организованная по отраслевому принципу и имеющая в качестве одной из основных целей – профилактику несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний. В Германии действуют 35 профессиональных обществ социального страхования. В их распоряжении есть 9 клиник скорой медицинской помощи на 4 тыс. мест. 940 обычных больниц допущены профессиональными обществами для лечения направляющих к ним больных. Ежегодно профессиональным сообществом обучается по вопросам охраны труда 400 тыс. специалистов, уполномоченных по охране труда, предпринимателей и руководителей компаний [2, с. 82-83].

В целях развития и совершенствования законодательства в области охраны труда, в Великобритании на национальном уровне создан Комитет по охране труда и его рабочий орган – Исполнительный комитет по охране труда. Их задача - совершенствование и своевременное обеспечение правовой и нормативной базы для организации работы по охране труда в стране [3, с. 116-117].

Основной силой в системе охраны труда Великобритании являются местные органы власти, которым также вменена обязанность проведения в жизнь закона по охране труда в секторе обслуживания.

Положения закона по охране труда в стране распространяются на всех работающих, за исключением бытовых служб и сотрудников вооруженных сил, выполняющих свои функциональные обязанности [3, с. 123]. В функции инспекторов охраны труда, как Исполнительного комитета, так и местных органов власти, входит контроль, а при необходимости принуждение к исполнению закона в секторах промышленности, за которые они отвечают. Чтобы обеспечить контроль выполнения стандартов на рабочих местах, им также вменено в обязанность выявление опасностей, связанных с производством, сырьем, транспортировкой вредных веществ.

Инспекторы охраны труда обязаны следить за соблюдением соответствующих законодательных актов в промышленности, строительстве, в помещениях центрального и местных органов государственной власти, больницах, школах, университетах, в местах проведения ярмарок, в деятельности бытовых служб, в шахтах и карьерах, предприятиях с/х, на ядерных установках, при производстве, транспортировке и обращении с взрывчатыми веществами, на железных дорогах.

Инспекция Исполнительного комитета расследует несчастные случаи, проводит проверки по поводу неудовлетворительных условий труда на рабочих местах. Ежегодно Исполнительный комитет выделяет 37 миллионов фунтов стерлингов на проверку неудовлетворительных условий труда и расследования несчастных случаев [3, с. 136].

Французская инспекция по охране труда является межотраслевым органом, общим для министерств: труда, сельского хозяйства и транспорта. Основная ответственность за работу инспекции возложена на Министерство труда. Кроме межотраслевой инспекции труда есть другие органы, играющие значительную роль в системе охраны труда Французской Республики. К ним относятся [4]:

1. Высший Совет по предупреждению производственного риска – национальный орган под председательством Министерства труда. В его состав входят представители правительства, работодателей и работников.

2. Национальное агентство по улучшению рабочих условий, которое создано и финансируется Министерством труда.

3. Национальный фонд (и региональные фонды) страхования от заболеваний. Региональные фонды имеют специальную техническую службу, состоящую из инженеров-консультантов и контролеров, насчитывающую 800 человек, обладающих широкими полномочиями в обеспечении контроля за охраной труда.

В Италии Инспекция труда подчиняется Министерству труда и социальной защиты. С созданием в 1987 году специальной Национальной службы здравоохранения под эгидой Министерства здравоохранения на нее была возложена вся ответственность за положение дел в сфере охраны труда. Инспекция занимается расследованием несчастных случаев на

производстве по просьбе прокуратуры, проводит испытания и проверку подъемно-транспортного оборудования [5, с. 136-137].

Интересным и полезным опытом является изучение принципов управления охраной труда в США.

Правовой основой действующей государственной системы охраны труда в США является Закон о безопасности труда на производстве. Законом было учреждено независимое федеральное агентство под названием «Управление по безопасности труда на производстве» (УБПО), ставшее основным исполнительным органом, обеспечивающим исполнение закона на всей территории США. Кроме того, в каждом штате приняты свои законы и созданы исполнительные органы в области безопасности труда.

Обязательные меры по обеспечению безопасности труда, предложенные федеральным и местным законодательством, в первую очередь предполагают, что каждый предприниматель обязан использовать безопасные технологии и оборудование, применять специальную одежду и обувь, обеспечить безопасные условия труда для работников и в целом делать все возможное, чтобы «защитить жизнь, здоровье, безопасность и благополучие работников».

Так, потерпевшие от несчастных случаев на производственных предприятиях США делятся на три категории:

1) первая категория включает менее серьезные случаи, не связанные ни с потерей рабочих дней, ни с потерей нормальной трудовой активности;

2) вторая - это случаи, связанные с ограничением обычной трудовой способности;

3) третья категория - более серьезные случаи, приводящие к потере трудоспособности на один рабочий день или более [6].

По данным Института США и Канады в 2020 году общее количество несчастных случаев, зафиксированных Бюро трудовой статистики Министерства труда США, составляло 5,7 млн., из них 3 млн. первая категория, 1 млн. - вторая и 1,7 млн. - третья категория [6].

Предприниматели США обязаны проинформировать работников о существующей опасности производственных процессов и обучать их соблюдать технику безопасности. Также обязаны фиксировать любые, даже мелкие случаи

производственного травматизма и потери рабочего времени в результате несчастных случаев на производстве.

Каждый работник имеет право обратиться в УБПО по поводу имеющихся проблем с охраной труда на конкретном рабочем месте. Эти сведения являются основой для принятия решений по выбору компаний и конкретных производств для проведения проверок. Если на производстве имел место смертельный случай, то представители УБПО в обязательном порядке участвует в расследовании этого случая.

Ежегодно на предприятиях США проводятся десятки тысяч проверок и налагаются на предпринимателей штрафы в десятки миллионов долларов. К 1990 г. в США штрафы за нарушение требований охраны труда были невысокими: в большинстве случаев максимально до 1 тыс. долларов. Это приводило к тому, что ряд предпринимателей оплачивали штрафы, однако не выполняли предписание УБПО [6].

С 1991 года максимальный штраф составляет 7 тысяч долларов за однократное нарушение; нарушение ведения и предоставления отчетности; каждый просроченный день после предложенной даты устранения нарушения. За неоднократные и умышленные нарушения закона о безопасности труда установлены штрафы в размере от 5 до 70 тысяч долларов [7, с. 312-313].

Управление смогло найти способ наложения многомиллионных штрафных санкций на наиболее злостных нарушителей. Оно стало разбивать массовые нарушения на множество частных случаев нарушений с соответствующим начислением штрафных санкций (более 1 млн. долл.), в сталелитейной, мясоперерабатывающей промышленности, строительной индустрии и др. Управлению посредством Конгресса США и судебной системы, через которую осуществляются принципиальные решения УБПО, удалось сломить сопротивление наиболее упорных предпринимателей, игнорировавших закон.

По мнению экспертов, в целом действующий в США в сфере охраны труда административно-правовой механизм привел за последние десятилетия к серьезным сдвигам в лучшую сторону и повысил безопасность труда до приемлемого уровня [8, с. 346].

За восемь лет существования в ДНР была сформирована своя система государственного управления охраной труда. В ее основу лег исторический опыт взаимодействия предпринимателей с органами государственной власти и нормативно-правовая база, отражающая современные тенденции в сфере охраны труда.

В Гл.П Закона ДНР «Об охране труда» определено, что государственное управление в области охраны труда «осуществляют Глава Донецкой Народной Республики, Совет Министров Донецкой Народной Республики, республиканский орган исполнительной власти в области промышленной безопасности и охраны труда, министерства и другие республиканские органы исполнительной власти, и их территориальные подразделения в пределах своей компетенции». Обеспечивает реализацию политики республики в области промышленной безопасности, охраны труда, недр и обращения с опасными материалами ГК Гортехнадзора ДНР.

Кроме надзорной деятельности Комитет проводит анализ производственного травматизма, экспертизу промышленной безопасности, проводит обучение по охране труда, осуществляет международную деятельность и т.д.

Выводы по выполненному исследованию и направление дальнейших разработок в данном направлении. Подводя итог данному научному исследованию, необходимо сделать вывод о том, что система государственного управления ДНР в сфере охраны труда [9] основана на нормах законодательства ДНР и международного права и в полной мере реализует положения МОТ и международных конвенций по ОТ.

На основании исследования практики зарубежных стран [10, с. 238-240], совершенствованию системы государственного управления в сфере охраны труда могли бы такие меры, как:

- усиление сотрудничества государства и руководителей предприятий с профсоюзами;
- повышение уровня предоставления бесплатных консультационных услуг на государственном уровне;
- увеличение роли и участия работников в решении вопросов охраны труда и создание безопасных условий труда;
- создание советов предприятий или подобных структур, занимающихся вопросами охраны труда;

- привлечение ученых-экспертов по вопросам охраны труда и предпринимателей с целью обмена опытом;
- стажировка отечественных экспертов по охране труда за границей;
- активная нормотворческая деятельность, базирующаяся на изучении и проведении анализа зарубежных нормативных актов по охране труда;
- внедрение зарубежных инноваций и экономических приемов управления условиями и охраной труда;
- пересмотр норм, регулирующих степень ответственности за нарушение правил охраны труда.

Список использованной литературы

1. Тункин Г. И. О юридической природе обычных норм международного права / Г. И. Тункин. – Москва : Проспект, 2018. – 226 с.
2. Малиновский О. Н. Нормы актов межгосударственных организаций о правах человека в международной нормативной системе // Международное публичное и частное право. - Москва, 2019. - № 5. - С. 76-84.
3. Киселев И. Я. Сравнительное и международное трудовое право: учебник для вузов / И. Я. Киселев. – Москва : Дело, 2018. – 368 с.
4. Бризкун К. А. Влияние рекомендательных актов международных организаций на развитие международно-правовых и внутригосударственных норм Российской Федерации: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. - Москва, 2017.
5. Малиновский О. Н. О влиянии актов межгосударственных организаций о правах человека на правовую систему России // Философия права. Научно-теоретический журнал. - Ростов на-Дону, 2019. - № 6. - С. 132-138.
6. Факты о положении трудящихся в США. – Москва : Издательство иностранной литературы, 2020. - 262 с.
7. Международное трудовое право: учеб. пособие / Н. Л. Лютов, П. Е. Морозов; под общ. ред. К. Н. Гусова. – Москва : Проспект, 2017. – 428 с.
8. Новиков Е. А. Охрана труда за рубежом / Е. А. Новиков. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 532 с.

9. Об охране труда: Закон Донецкой Народной Республики [принят Постановлением Народного Совета № 69 от 03 апреля 2015 года]. - URL: <https://dnrsovetsu/zakon-dnr-ob-ohrane-truda/>

10. Петренко В. А. Пути совершенствования законодательства об охране труда и практики его применения / В.А. Петренко. – Москва : Проспект, 2019. - 447 с.

УДК 005.35

ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ, ЕЁ ОСНОВНЫЕ МОДЕЛИ

Митько Д.В.,

*магистрант кафедры гражданского и предпринимательского права
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

Папа-Дмитриева И.И.,

*старший преподаватель кафедры
менеджмента в производственной сфере ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

В статье исследованы понятие и сущность корпоративной социальной ответственности, выявлены основные модели корпоративной социальной ответственности, сложившиеся в мировой практике. В результате проведенного исследования сделаны определенные выводы, относительно дальнейшего развития корпоративной социальной ответственности в Российской Федерации.

Ключевые слова: *корпоративная социальная ответственность, понятие, сущность, основные модели, преимущества и недостатки.*

The article examines the concept and essence of corporate social responsibility, identifies the main models of corporate social responsibility that have developed in world practice. As a result of the conducted research, certain conclusions have been drawn regarding the further development of corporate social responsibility in the Russian Federation.

Keywords: *corporate social responsibility, concept, essence, basic models, advantages and disadvantages.*

Постановка задачи. Современный мир не лишен проблем. Многие из них так или иначе являются следствием человеческой деятельности. Немаловажную роль здесь играет бизнес, который стремясь к наращиванию прибыли, нередко наносит вред социуму, окружающей среде. На рубеже XX-XXI веков в мировой сообществе созрело понимание того, что бизнес – это тоже часть общества, вследствие чего стремительное развитие получила концепция корпоративной социальной ответственности (далее – КСО), направленная на формирование ответственного бизнеса, нивелирование всевозможных негативных последствий его деятельности.

Сегодня деятельность социально ответственных предприятий направлена на снижение социальной напряженности, повышение качества жизни населения, охрану окружающей среды, участие в решении социальных проблем заинтересованных сторон (стейкхолдеров), поскольку эти вопросы находятся в тесной взаимосвязи с решением таких актуальных проблем, как: повышение конкурентных позиций бизнеса на мировых рынках, наращивание инвестиционно-инновационного потенциала и повышение инвестиционной привлекательности, социальная защита населения, повышение качества и сертификации продукции, экологической безопасности и т. д. Вместе с тем, развитие КСО в мире не является равномерным, и включает в себя определенные национальные и региональные отличия, продиктованные различными историческими, экономическими, политическими, социальными и другими факторами. Это так называемые «модели корпоративной социальной ответственности», изучение которых имеет безусловный теоретический и практический интерес.

Актуальность. для постсоветского пространства социальная ответственность пока еще не стала структурированной системой, полноценной частью стратегических направлений развития компаний, своеобразным способом мышления, а нередко сводится лишь к совершению одноразовых действий, не способных в достаточной степени влиять на уровень доходов персонала, качество жизни населения, охрану окружающей среды. Однако формирование собственной национальной модели КСО представляется важным и необходимым аспектом устойчивого развития отечественного бизнеса и повышения его

конкурентоспособности на мировом рынке, ведь такая национальная модель формируется с учетом всех тех особенностей, присущих определенному государству. Однако формирование полноценной национальной модели КСО невозможно без предварительного анализа и обобщения зарубежного опыта развития КСО.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблемы социальной ответственности бизнеса становились предметом исследований зарубежных и отечественных ученых разных направленностей: экономистов, социологов, правоведов. В их числе: Г. Боуэн, М. Фридман, Ф. Котлер, П. Друкер, Л.Г. Паштова, Е. М. Кравцова, Н. В. Кузнецова, С. Б. Дохолян, Е.В. Нехода, И. Ю. Жилина и ряд других. Однако некоторые фундаментальные вопросы, в частности, понятие и сущность КСО, классификация моделей КСО по-прежнему не имеют единого научного понимания.

Цель статьи – исследовать понятие и сущность корпоративной социальной ответственности, выделить основные модели КСО в современной мировой практике.

Изложение основного материала исследования. Корпоративная социальная ответственность (далее КСО) – это сложный многоаспектный феномен. Первые научные подходы к пониманию сущности КСО, её принципов и методов зародились в середине XX в. Так, впервые данный термин упоминается в опубликованной в 1953 г. книге американского экономиста Г. Боуэна «Социальная ответственность бизнесмена». Кроме прочего, в этой работе были также определены принципиальные подходы по проведению КСО и концептуально определена главная проблема, которая заключается в том, что бизнес – это часть общества, перед которым он (бизнес) несет ответственность [1, с. 336].

На дальнейшее формирование КСО повлияло существование трех исторически сложившихся интерпретаций самой концепции социальной ответственности бизнеса. Так, в 70-е годы XX в. появилась концепция «корпоративного эгоизма», у истоков которой стоял М. Фридман. В своей статье он ясно дал понять, что социальная ответственность бизнеса – это увеличение прибыли и соблюдение при этом «правил игры», то есть развитие, базирующееся на принципах свободной конкуренции,

без мошенничества и обмана [2, с. 896]. Затем появляется иная, диаметрально противоположная концепция – концепция «корпоративного альтруизма», в основе которой стоял тезис о том, что корпорации обязаны вносить значительный вклад в улучшение качества жизни [3]. И, наконец, третья концепция – концепция «разумного эгоизма» заняла центристскую позицию: хороший бизнес увеличивает свои текущие расходы тратя финансовые средства на социальные и филантропические программы, что в долгосрочной перспективе создает благоприятное социальное окружение, улучшает имидж компании и в целом создает необходимые предпосылки для её устойчивого развития и увеличения прибыльности бизнеса в будущем [4, с. 84].

Сегодня под КСО обычно подразумевают те обязательства, которые добровольно берут на себя предприятия, бизнес-группы для решения общественно значимых проблем, как в рамках самого бизнес-сообщества, так и за его пределами. Вместе с тем, наиболее «классическим» определением КСО можно считать определение, сформулированное Ф. Котлером: «Корпоративная социальная ответственность – это свободный выбор компании в пользу обязательства повышать благосостояние общества, реализуя соответствующие подходы к ведению бизнеса и выделяя корпоративные ресурсы» [5]. Таким образом, в целом КСО – это концепция, согласно которой предприятие должно учитывать интересы общества; такое предприятие берет на себя ответственность за то воздействие, которое оно оказывает на общество, окружающую среду, потребителей, работников, партнеров, поставщиков, менеджеров и т. д.

В настоящее время КСО – важная часть бизнес-стратегии многих западных компаний. Тенденция к внедрению и развитию КСО наблюдается и на макроуровне, на котором разрабатываются и осуществляются различные международные инициативы в целях повышения социальной ответственности бизнеса перед обществом. Так, в 1995 г. для обсуждения социальной роли бизнеса в решении глобальных проблем был создан Всемирный деловой совет по устойчивому развитию, объединивший около 200 крупнейших транснациональных корпораций.

Социальная ответственность в системе управления предприятием позволяет эффективно согласовывать интересы сторон, путем использования программ социального инвестирования, институтов партнерства и социального диалога, инструментов нефинансовой отчетности.

Преимущества, которые предоставляет для предприятия реализация социальной ответственности: повышение инвестиционной привлекательности, увеличение объемов продаж и прибыли, улучшения процессов принятия решений и управления рисками, оптимизация операционных процессов и уменьшение производственных затрат, рост производительности и качества, эффективная база человеческих ресурсов, улучшение репутации, большая лояльность покупателей, улучшение финансовых и экономических показателей деятельности и другие.

Недостатками внедрения социальной ответственности являются: нарушение принципа максимизации прибыли; расходы на социальные нужды; отсутствие созревшего плана решения социальных проблем.

Социальная ответственность предприятий, как правило, развивается по двум направлениям: внутреннему и внешнему [6, с. 59]. Первое направление предусматривает реализацию социальных проектов (социальное страхование, предоставление средств на оздоровление и лечение), безопасность труда, стабильность заработной платы, развитие человеческих ресурсов через программы подготовки и повышения квалификации персонала (способствуют уменьшению текучести кадров и привлечению лучших специалистов), непосредственное оказание услуг работникам, тренинги, стажировки персонала и т.д. Внешнее направление, в свою очередь, предусматривает спонсорство и корпоративную благотворительность, охрану окружающей среды, ответственность перед потребителями товаров и услуг, взаимодействие с местными властями (партнерские проекты), участие в кризисных ситуациях, волонтерскую деятельность и т. п.

Принято считать, что термин «корпоративная социальная ответственность» появился одновременно с утверждением глобализации в виде основного вектора общемирового развития [2, с. 895]. Вместе с тем, КСО имеет особенности на

национальном уровне. Формирование национальных моделей корпоративной социальной ответственности бизнеса происходит с учетом существующих региональных различий, обусловленных политическими, социально-экономическими, историческими и национальными особенностями развития отдельных стран и регионов. В научной литературе отсутствует единая система моделей корпоративной социальной ответственности бизнеса, однако можно выделить основные модели КСО: американская, европейская, азиатская. Также нередко выделяют латиноамериканскую, исламскую и африканскую модели [7; 8].

Максимально свободной считается американская модель КСО, которая базируется на свободе предпринимательства и филантропии. Поэтому все инициативы в сфере КСО являются для компаний добровольными по своей природе, а влияние публичного сектора на частный здесь незначительное. Однако социально активное поведение корпораций поощряется соответствующими налоговыми льготами, что закреплено на федеральном законодательном уровне.

Как отмечает С. Б. Дохолян, «наиболее популярными направлениями КСО являются забота об экологии и собственных сотрудниках». При этом КСО значительное внимание уделяют компании-разработчики ПО, цифровой техники, а наименьшее – сети ресторанов быстрого питания и социальные сети [9, с. 84].

Основными характеристиками американской модели КСО являются: 1) узконаправленность (расходы на социальные нужды как правило осуществляются только на отдельную сферу: молодежь, образование, экология и т. д.); 2) деловой характер (в основном используется для укрепления имиджа компании, улучшение связей с потребителями); 3) ориентированность на местное сообщество (направленность на укрепление статуса предприятия в районе его функционирования); 4) партнерский характер по отношению к другим субъектам хозяйствования, органов местной власти, лидеров местного сообщества; 5) «экономность» в расходах; 6) волонтерский характер (поощряется социальная активность сотрудников компании). При этом главным недостатком американской модели выступает возможный риск конфликтов интересов инвесторов, стремящихся к высоким доходам и руководителей компании, ориентирующихся на выполнение краткосрочных целей.

Для европейской модели, напротив, характерно значительное вмешательство государства в социально-экономические процессы, в частности в экономику, занятость и экологию. Как отмечает Е. Ю. Савичева, «для европейской практики социально ответственного поведения характерен государственный характер функционирования, проявляющийся в развитии частно-государственного партнерства, когда ответственность бизнеса за общественные интересы согласована с компаниями или предписана им» [10, с. 161-162]. Государственное воздействие распространяется на условия и охрану труда, уровень заработной платы, объемы выпуска продукции и оказания услуг, экологию, занятость, социальные гарантии. Еще одна важная черта европейской модели – значительное перераспределение объемов валового внутреннего продукта через государственный бюджет, что обеспечивает мощную систему социальной защиты населения за счет привлечения средств государственного и частного капиталов. Существует четкое понимание того, что использование принципов социальной ответственности бизнеса – стратегический приоритет каждого предприятия и основа их устойчивого развития. Руководство стран Европейского Союза пытается подавать пример социально-ответственного подхода, тем самым поощряя к этой деятельности частные структуры.

Необходимо отметить, что у каждой страны европейской страны имеются свои особенности по ведению социально ответственного бизнеса. Можно выделить четыре устойчивых подвида: континентальный, скандинавский, англосаксонский, южноевропейский [11, с. 30]. Так, для континентального подвида европейской модели КСО (Германия, Австрия, Франция) характерно значительное регулирование государством социально-трудовых отношений при определенной автономии предпринимателей и профсоюзов. Скандинавский подвид (Швеция, Финляндия), в свою очередь, основывается на активном государственно-частном партнерстве. Местная власть, которая является ответственной за пути создания такого партнерства, также глубоко вовлечена в процесс, а потому продвигает идею социальной ответственности между администрацией, компаниями и социальными организациями. Третья разновидность модели характерна для Великобритании и

Ирландии (отчасти ей присуще сочетание элементов американской и континентальной моделей). Принципиальным моментом является ярко выраженная инициативность самого бизнеса в создании проектов в сфере КСО, что по своей сути полностью соответствует принципу добровольности. Общей чертой англосаксонской модели КСО с другими европейскими моделями является, прежде всего, активная поддержка бизнеса со стороны государства и хорошо разработанная система мер социального обеспечения и здравоохранения. Южноевропейский подвид находится на стадии развития и распространен в средиземноморских странах (Греция, Италия, Португалия, Испания). В целом данный подвид базируется на результатах публичных обсуждений социально-экономических проблем с целью поиска совместного их решения. В таких обсуждениях принято привлекать представителей бизнеса, политиков, представителей гражданского общества.

Исследуя азиатскую модель КСО отдельного внимания заслуживает модель, присущая Японии и Южной Корее. В этих странах предприятие воспринимается как большая «бизнес-семья». Каждый работник является ее членом и, соответственно, имеет права и несет ответственность далеко за пределами общепринятых трудовых обязанностей. А корпорация, со своей стороны, поддерживает его на протяжении всей жизни. К наиболее распространенным направлениям социальной ответственности бизнеса в Японии относятся следующие: система пожизненного найма; помощь в приобретении жилья; стимулирование семейных династий; обучение специалистов; финансовая помощь при рождении детей, а затем – учебе; щедрые выходные пособия; корпоративные пенсии.

Для африканской модели КСО основными направлениями деятельности являются преодоление бедности, борьба с ВИЧ, повышение уровня постоянства среды, помощь местным организациям, развития экономической активности и создание рабочих мест. Во многих африканских странах законодательно закреплена норма о предоставлении финансовой помощи базирующимися в них транснациональными корпорациями – это один их инструментов контроля над деятельностью ТНК в экономике принимающей страны. Как отмечает Е. М. Кравцова,

«такой подход к КСО создает более устойчивую экономическую среду в бедных странах» [4, с. 92].

Выводы по выполненному исследованию и направление дальнейших разработок в данном направлении. Таким образом, в современном понимании КСО – это концепция, которая направлена на достижение баланса частных и публичных интересов; в рамках КСО социально ответственный бизнес стремится не только к получению максимально возможной прибыли, но и уделяет внимание вопросам улучшения собственной «среды обитания», нивелированию негативных последствий своей деятельности, повышению безопасности труда. Бизнес в рамках КСО рассматривается как часть общества, а потому должен учувствовать в решении как собственно внутренних проблем, так и проблем внешнего характера: местных, региональных, государственных и даже общемировых. Результатом проведения правильной политики КСО является устойчивое развитие бизнеса, повышение его инвестиционной привлекательности и увеличение прибыли.

Идеальной модели КСО в мире не существует. В каждом отдельном государстве, в каждом отдельно взятом географическом регионе можно выделить различные характерные особенности КСО, которые формируются под воздействием разного рода факторов: исторических, политических, экономических, социальных, культурных и др. Поэтому дальнейшее развитие отечественной модели КСО не может заключаться в простом копировании зарубежной практики – этот процесс более творческий и сложный. Вместе с тем, наиболее перспективным направлением развития отечественной модели КСО является европейская модель. Такой вывод делается на том основании, что в европейской модели важное место отведено коммуникации – диалогу между бизнесом, государством и обществом, что повышает шансы достижения консенсуса по проблемным вопросам и их успешного разрешения. Европейская модель КСО также обладает более обширным инструментарием стимулирования социально ответственного поведения и не ограничивается только лишь экономическим стимулированием КСО. Кроме того, свойственный американской модели низкий уровень вмешательства государства в деятельность бизнеса представляется для России скорее недостатком, нежели

преимуществом, т.к. российский бизнес, на наш взгляд, не достиг еще нужной степени зрелости и характеризуется низким уровнем предпринимательской культуры.

Таким образом, социальная ответственность бизнеса является объективной необходимостью в современных трансформационных условиях; она требует дальнейшего совершенствования в следующих направлениях: включение в систему государственного регулирования законодательно закрепленных правовых норм стимулирование процесса социальной ответственности; расширение информационного пространства с целью исследования состояния социальной ответственности отечественных предприятий; повышение подготовки кадров для реализации программ социальной ответственности.

Список использованных источников

1. Черепанов, С. В. Генезис концепции корпоративной социальной ответственности / С. В. Черепанов // Теория и практика общественного развития. – 2012. – № 8. – С. 335 – 337.

2. Паштова, Л. Г. Социальная ответственность бизнеса: мировые тенденции и отечественные особенности / Л. Г. Паштова, М. В. Комельков // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2017. – № 8. – С. 895 – 911.

3. Друкер П.Ф. The Age of Discontinuity (Русскоязычное издание : Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества) / П.Ф. Друкер. – М. : «Вильямс», 2007. – 336 с.

4. Кравцова, Е. М. Модели социальной ответственности бизнеса в мировой экономике / Е. М. Кравцова, В. Ю. Матвеева // Экономика, предпринимательство и право. – 2016. – № 1. – С. 81 – 98.

5. Котлер Ф., Ли Н. Корпоративная социальная ответственность. Как сделать как можно больше добра для вашей компании и общества / Пер. с англ. – К.: Стандарт, 2005. – 302 с.

6. Криворотько И. А. Корпоративная социальная ответственность: мировой опыт развития / И. А. Криворотько, Н.А. Тулякова // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. – 2015. – № 3. – С. 54 – 62.

7. Жилина, И. Ю. Страновые модели корпоративной социальной ответственности / И. Ю. Жилина // Экономические и социальные проблемы России. – 2016. – №1. – С. 32 – 62.

8. Нехода, Е. В. Национальные модели корпоративной социальной ответственности / Е. В. Нехода // Стратегии бизнеса. – 2018. – № 3. – С. 18 – 21.

9. Дохолян, С. Б. Корпоративная социальная ответственность бизнеса в России и в США / С. Б. Дохолян // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2014. – № 2 (8). – С. 83 – 90.

10. Савичева, Е. Ю. Опыт реализации социальной ответственности бизнеса в зарубежных странах и возможности его применения в России / Е. Ю. Савичева // Инновационные аспекты развития науки и техники. – 2021. – № 9. – С. 159 – 170.

Кузнецова, Н. В. Модели корпоративной социальной ответственности / Н. В. Кузнецова, Е. В. Маслова // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2013. – № 4 (24). – С. 22 – 36.

УДК 336.74:334.724

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*Бугай Д. А.,
обучающийся ОП магистратуры
кафедры учёта и аудита ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

*Кондрашова Т.Н.,
канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры учёта и аудита ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

В статье приведено исследование необходимости внедрения цифровых технологий в управлении денежными потоками в современных условиях развития экономики с целью поддержания высокого уровня конкурентоспособности на рынке и удовлетворения потребностей потребителей. Обосновано, что совершенствование системы управления денежными потоками оказывает огромное влияние на итоговый финансовый результат компании.

***Ключевые слова:** цифровизация, цифровая экономика, денежные потоки, инструменты цифровой экономики, автоматизированные системы управления.*

The article presents a study of the need to introduce digital technologies in cash flow management in the current conditions of economic development in order to maintain a high level of competitiveness in the market and meet the needs of consumers. It is substantiated that the improvement of the cash flow management system has a huge impact on the final financial result of the company

***Keywords:** digitalization, digital economy, cash flows, automated control systems, digital economy tools.*

Постановка задачи: В современных условиях ведения бизнеса в глобальном пространстве и технологических вызовах, процессы управления денежными потоками, в частности учёта, анализа, контроля и планирования платежей требуют постоянного совершенствования. В настоящее время финансовые технологии совершили резкий скачок в рамках цифровой

экономики. Эффективная организация денежных потоков предприятия, а также их цифровизация являются важнейшими симптомами его «финансового здоровья», предпосылкой обеспечения устойчивого роста и достижения высоких конечных результатов хозяйственной деятельности в целом.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросы цифровизации денежных потоков рассматриваются в трудах множества авторов, в числе которых необходимо отметить И. А. Бланка [1], Г.Д. Боднер [2], В. В. Бочарова [3], В. В. Ковалева [4], Ю.С. Нехайчук [5], Ю. А. Семиной [6], М. Миллера, С. Стюарта, О.А. Украинской [7] и многих других. Однако в связи с быстрым развитием современных технологий остается ряд дискуссионных вопросов, требующих научного и практического разрешения.

Актуальность статьи обусловлена тем, что современные реалии вынуждают руководство многих предприятий внедрять цифровые технологии в ведение хозяйственной деятельности предприятия, чтобы соответствовать конкурентному рынку и удовлетворить потребности потребителей, увеличив тем самым денежный поток предприятия.

Цифровизация создает новые бизнес-модели, бизнес использует цифровые платформы. Именно это дает возможность инновационным и инвестиционным импульсам продолжать свой динамичный рост, а хозяйствующим субъектам сохранять свою конкурентоспособность.

Цель статьи – рассмотрение особенностей цифровых технологий в системе управления денежными потоками предприятия.

Изложение основного материала исследования. Для начала разберемся что такое «цифровая экономика» (digital economy) впервые термин был употреблен сравнительно недавно, лишь в 1995 году, Николасом Негропonte, американским ученым из Массачусетского университета.

«Цифровая экономика – это хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде, обработка больших объемов и использование результатов анализа которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования позволяют существенно повысить

эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг» [8].

Другими словами, цифровая экономика – это деятельность, связанная с развитием цифровых компьютерных технологий, в которую входят и сервисы по предоставлению онлайн-услуг, и электронные платежи, и интернет-торговля, и краудфандинговые площадки и пр. Обычно главными элементами цифровой экономики называют электронную коммерцию (E-commerce), интернет-банкинг, электронные платежи, а также интернет-рекламу.

Повсеместная цифровизация привела к тому, что традиционные экономические отношения значительно трансформировались.

Цифровая экономика предполагает переход к автоматизированной или полностью автоматической обработке поступающих данных, освобождение сотрудников от рутинной работы, увеличение производительности труда, и, как следствие к росту всей экономики в целом.

Особенно заметные изменения произошли в организации ведения учета. Благодаря автоматизации удалось значительно сократить трудозатраты на ведение учетного процесса.

При этом необходимо обратить внимание на то, что существует и ряд препятствий, которые мешают окончательно укорениться цифровой экономике. В качестве основных можно выделить такие как:

1. Неэффективная стратегия финансирования и контроля оборотного капитала предприятия, связанные недостаточным или полным отсутствием собственных источников формирования денежных средств, ростом дебиторской задолженности и снижением ликвидности оборотных активов, которые финансируются за счёт кредиторской задолженности, тем самым заёмные денежные средства вовлекаются в медленно реализуемые активы.

2. Трудности при бюджетировании денежных средств, обусловленные централизованным планированием, несоответствием поставленных целей с возможностями предприятия, методологическими недочётами и управленческими ошибками.

3. Низкий уровень договорной и платежной дисциплины, вызванные снижением платёжеспособности контрагентов и проблемами, связанными с реализацией продукции, вследствие чего кредиторы вынуждены идти на уступки дебиторам [9].

Как показала практика, развитие и внедрение информационных технологий позволяет в случае возникновения непредвиденных обстоятельств выполнять практически все виды работ удаленно, не присутствуя на рабочем месте. Если система ведения бухгалтерского учета частично автоматизирована, желательно автоматизировать все участки учетной работы, что повлечет за собой:

- повышение качества информации за счет снижения влияния «человеческого фактора», уменьшения арифметических ошибок при расчете показателей отчетности и пр.;

- повышение производительности труда работников бухгалтерии, так как сократятся время и силы, затрачиваемые на обработку учетной информации, компьютерные системы увеличат скорость сбора, обработки, передачи информации;

- появление возможности для оперативного контроля деятельности руководством, а также разграничение доступа к информации и разделение функций;

- повышение оперативности бухгалтерского учета и возможностей оценки текущего финансового состояния организации, а также совершенствование аналитического учета.

Так или иначе, деятельность любого предприятия тесно связана с управлением денежных потоков, и по этой причине рациональное управление ими всегда предоставляет возможность развития бизнеса. Ключевым моментом в управлении денежными потоками является их максимизация. И для достижения данной цели многие организации активно используют инструменты цифровой экономики.

На современном этапе для повышения эффективности управления денежными потоками, ускорения процесса принятия решений широко используются возможности информационных технологий. Использование специальных прикладных программных продуктов позволяет планировать, контролировать, прогнозировать движение денежных средств, осуществлять анализ их использования с минимальными затратами времени.

Отдельные версии позволяют автоматически формировать сводные отчеты по движению денежных потоков.

Несомненным достоинством использования программных продуктов является возможность мгновенного оперативного контроля за состоянием денежных потоков предприятия, прогноз финансовой ситуации при принятии определенного управленческого решения [10]. Ключевым моментом при этом становится выбор ПО, которое должно соответствовать ряду требований (рис.1) [11].

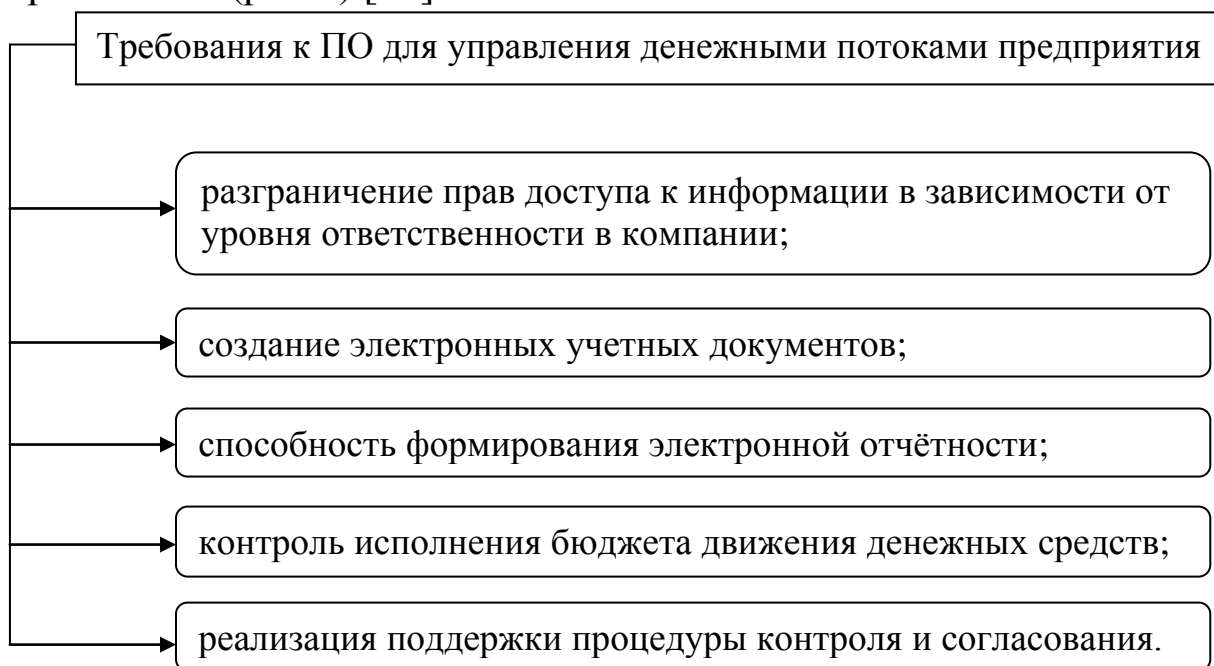


Рис. 1. Требования к программному обеспечению, необходимому для управления денежными потоками предприятия

Перечисленные требования позволяют сократить трудовые затраты финансового директора и возложить контроль за движением денежных средств на сотрудника финансовой службы. Примером такого программного обеспечения могут выступать автоматизированные системы управления, которые могут быть разработаны на одном предприятии, в группе компаний или холдинге.

Для группы компаний и холдинга такие программы дают возможность оперативного отслеживания и контроля финансово-хозяйственной деятельности каждого предприятия, входящего в них.

Данный аспект системы управления денежными потоками должен быть интегрирован в IT-среду предприятия. Следует

отметить, что внедрение современных цифровых технологий минимизирует человеческий фактор, что значительно повышает производительность труда и сокращает количество возможных ошибок.

Архитектура автоматизированных систем управления сформирована таким образом, что есть необходимые модули позволяющие отслеживать денежные потоки предприятия, планировать поступления и платежи на будущие периоды, контролировать исполнение платежных обязательств.

Наиболее распространёнными программами являются: «Vega: Платёжный бюджет 4.0», «WA Финансист: управление денежными потоками», «SAP ERP», «RG-SOFT: управление денежными потоками», «ИТАН: Управление денежными средствами». Каждая из указанных систем (табл. 1) имеет свои особенности, преимущества и недостатки.

Таблица 1

Характеристика систем цифровизации денежных потоков

Системы	Характеристика	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
RG-SOFT: управление денежными потоками	охватывает все этапы процесса управления денежными потоками. В программе предусмотрено 5 модулей: бюджетирование, учет договоров, утверждение, оплата, анализ	предназначена для использования с различными конфигурациями на платформе «1С», применяется на большинстве предприятий	сложно внедрить в другие учётные системы, кроме «1С»; для крупных предприятий слабый функционал программы
ИТАН: Управление денежными средствами	программа, предназначена для планирования, контроля расхода и оперативного управления движением денежных средств (ДДС). Состоит из 4 модулей: <ul style="list-style-type: none"> • формирование бюджета ДДС; • контроль расхода ДС; • формирование платежных документов; • управления платежами (платежный календарь) 	предназначена для использования с различными конфигурациями на платформе «1С»; возможность расстановки приоритетов по платежам	трудности в интеграции с ПО, кроме «1С»; для крупных предприятий слабый функционал, по сравнению с альтернативными вариантами

Продолжение табл. 1

Системы	Характеристика	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
SAP ERP	программа для оперативного и среднесрочного планирования и управления финансами предприятия, с поддержкой задач бюджетирования, ведения платёжного календаря и финансового анализа	большое количество модулей, что позволяет более качественно управлять денежными потоками; простой цифровой интерфейс; автоматизация за счёт встроенного искусственного интеллекта и прогнозной аналитики	устанавливается только на предприятия крупного бизнеса, т. к. стоимость программы может достигать 5–10 % от годового оборота; высокая стоимость услуг по внедрению системы
WA Финансист: управление денежными потоками	программа предусматривает максимум возможностей для финансистов: планирование бюджетов ДДС любых сценариев, оперативное согласование и контроль расходов. Состоит из 4 модулей: оперативное планирование и управление финансами; согласование и утверждение документов; управление договорами; отчётность по ДДС	независимая база данных, позволяющая легко интегрировать данные с другим программным обеспечением; простота и скорость внедрения; удобный интерфейс; наличие готовых моделей управления финансами	трудоёмкий процесс настройки системы при изменении стандартных программных подходов к учёту денежных потоков
Vega: Платёжный бюджет 4.0	простая и эффективная программа для управления движением денежных средств. Программа состоит из 4 модулей: планирование и прогнозирование денежных потоков, текущий контроль расходования и анализа движения денежных потоков	не требует специального обучения сотрудников; простой и понятный интерфейс; быстрота внедрения; низкая стоимость относительно альтернативных систем	низкая производительность по сравнению с более дорогостоящими программами

В результате внедрения данные программные продукты позволят усовершенствовать различные процессы в управлении

денежными потоками, вследствие чего предприятие получит следующие возможности:

- полный контроль над финансами, за счёт автоматизированного онлайн-анализа фактических трат на соответствие бюджетам;

- минимизация рисков кассовых разрывов и оперативное определение потребности в заёмных денежных средствах;

- повышение платёжеспособности предприятия в результате снижения риска влияния человеческого фактора;

- расчёт требуемого объёма финансов для бесперебойного функционирования предприятия и определение периодов их избытка и недостатка.

В конечном итоге, выбор автоматизированной системы управления денежными потоками следует оставить собственнику бизнеса, т. е. пользователю. Компании, распространяющие данное программное обеспечение предоставляют бесплатные консультации, пробные версии, что позволит ознакомиться руководству предприятия с возможностями и недостатками той или иной системы. Также при выборе автоматизированной системы управления необходимо учитывать цели и задачи, преследуемые предприятием, приобретающим в использование программы для цифровизации денежных потоков [12].

Выводы по проведенному исследованию и направления дальнейших разработок по данной проблеме. Цифровизация пронизывает всю информационную систему социально-экономических процессов. Ведущую роль при этом играет бухгалтерский учет. Происходит фактически переосмысление роли бухгалтерского учета и анализа в цифровой экономике. При этом возникает необходимость проведения исследований, направленных на адаптацию содержательных, методологических и концептуальных основ бухгалтерского учета к новым реалиям, формирующимся под влиянием технических и технологических возможностей цифровизации.

Таким образом, в условиях цифровизации экономики и при успешной реализации её инструментов на практике решается множество задач, стоящих перед предприятием. Эти изменения влияют непосредственно на формирование денежных потоков и их количественную оценку. Внедрение автоматизированных

систем управления денежными потоками позволит укрепить финансовое положение предприятия и обеспечить ему благоприятный имидж на рынке. Дальнейшее развитие цифровой экономики неизбежно, а ее влияние на предприятия будет только увеличиваться, поэтому необходимо проводить различные исследования и выявлять сферы и отрасли, на которых в будущем отразится развитие цифровизации.

Список использованных источников

1. Бланк, И.А. Управление денежными потоками [Текст] / И. А. Бланк. — Киев: Ника-Центр. – 2013. – 736 С.
2. Боднер Г.Д., Щерба Е.Э. Оценка управления денежными потоками / Г.Д. Боднер, Е.Э Щерба // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. – 2016. – №2. – С. 33-39.
3. Бочаров, В.В. Управление денежным оборотом предприятий и корпораций [Текст] / В. В. Бочаров. – Москва : Финансы и статистика, 2012. – 141с.
4. Ковалев, В. В. Управление денежными потоками, прибылью и рентабельностью : учебно-практ. пособие. / В. В. Ковалев. - Москва : Проспект, 2015. - 336 с.
5. Нехайчук, Ю.С. Подходы к оптимизации управления денежными потоками предприятия / Ю.С. Нехайчук, О.М. Горовцова // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2013. – №2. – С.37–42.
6. Семина, Ю. А. Денежные потоки предприятия: особенности управления и увеличения с помощью инструментов цифровой экономики / Ю. А. Семина // Развитие цифровой экономики в условиях новой реальности: сб. науч. ст. – Саратов: Саратовский «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», 2020. – С. 194-197.
7. Украинская О.А. Модель оптимизации денежных потоков предприятия / О.А. Украинская // Научный вестник: финансы, банки, страхование. – 2012. – №2 (15). – С. 16-19.
8. Бабкин, А. В. Формирование цифровой экономики в России: сущность, особенности, техническая нормализация, проблемы развития / А. В. Бабкин, Д. Д. Буркальцева, Д. Г. Костень, Ю. Н. Воробьев // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического

университета. Экономические науки. – 2017. – Т. 10. – № 3. – С. 9-25.

9. Климин, А. С. Системы цифровизации денежных потоков предприятия / А. С. Климин, Т. И. Берг // Теория и практика коммерческой деятельности: Материалы XIX Международной научно-практической конференции. – Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2019. – С. 299-303.

10. Бугай, Д. А. Управление денежными потоками как фактор повышения финансовой устойчивости предприятия / Д. А. Бугай, Т. Н. Кондрашова // Финансово-экономическое развитие Донбасса: проблемы, пути решения: тез. докл. – Донецк: ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2022. – С. 70-73.

11. Пинчук, Е. С. Цифровые технологии в системе управления денежными потоками предприятия / Е. С. Пинчук // Менеджер vs искусственный интеллект: вместо или вместе?: материалы студенческой научной конференции. – Москва: Российский университет дружбы народов (РУДН), 2020. – С. 94-97.

12. Гончарова, А. А. Учёт денежных средств/потоков в условиях цифровизации / А. А. Гончарова, И. В. Измалкова // Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития: сб. науч. ст. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2020. – С. 136-138.

УДК 658:338.123

СУЩНОСТНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Кобозев Д.А.,
магистрант кафедры экономики
предприятия ГОУ ВПО ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

*Мешкова В.С.,
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры
экономики предприятия ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

В статье рассмотрены вопросы эффективности производства, исследовано понятие эффективности с

позиции разных авторов, выявлены факторы, влияющие на эффективность хозяйственной деятельности предприятия. Рассмотрены критерии результативности, изучены теории результативности экономической деятельности. Отмечены проблемы, которые могут способствовать снижению эффективности деятельности предприятия.

Ключевые слова: *эффективность, результативность, предприятие, эффект, результат, доход, критерий.*

The article examines the issues of production efficiency, examines the concept of efficiency from the perspective of different authors, identifies factors affecting the efficiency of the economic activity of the enterprise. The criteria of effectiveness are considered, the theories of the effectiveness of economic activity are studied. The problems that can contribute to a decrease in the efficiency of the enterprise are noted.

Keywords: *efficiency, efficiency, enterprise, effect, result, income, criterion.*

Постановка проблемы. Проблема эффективности производства всегда занимала важное место среди актуальных проблем экономической науки. Термин «эффект» в переводе с латинского означает «результат». Значит, категория «эффективность» может интерпретироваться как «результативность». Термин «эффект» имеет значение результата, следствия изменения состояния определённого объекта, обусловленного действием внешнего или внутреннего фактора. Таким образом, существует как объективное изменение состояния определённой системы (объекта), так и её оценка. Эта оценка может иметь количественный и качественный характер [1].

Итак, фактически определение эффективности производства заключается в оценке его результатов. Такими результатами могут быть объёмы готовой продукции в натуральном или ценовом выражении или прибыль. Но сама по себе величина этих результатов не даёт возможности делать выводы про эффективность или неэффективность работы предприятия, поскольку неизвестно, какой ценой получены эти результаты. Отсюда для получения объективной оценки эффективности предприятия необходимо также учесть оценку тех затрат, которые дали возможность получить те или другие результаты. Процесс производства совершается через объединение факторов, которые его определяют: средств труда (основные фонды),

предметов труда (оборотные фонды), рабочей силы (трудовые ресурсы). Кроме этого, на производство влияет финансовое состояние предприятия, а также определённые организационные, управленческие, технологические и другие преимущества, которые отображаются как нематериальные ресурсы. Исходя из этого, можно дать такое определение эффективности: эффективность предприятия представляет собой комплексную оценку конечных результатов использования основных и оборотных фондов, трудовых и финансовых ресурсов и нематериальных активов за определённый период времени.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблема обеспечения эффективности работы промышленного предприятия находилась в центре внимания многих ученых, но особенно следует выделить труды В. Парето, П.Ф. Друкера, Ф.А. Хайека, К. Куросавы, С.Ф. Покропивного и др.

Сущность экономических категорий «эффективность», «производительность», «экономичность», «качество», «результативность», «доходность» и др. заключается в оценке достигнутого на определенный момент или какой-то период времени уровня решения центральной экономической проблемы. С понятием «результат» могут связываться характеристики или последствия одной причины, экономического процесса, субъекта хозяйствования или их определенная совокупность.

П. Ф. Друкер указал на необходимость разграничения двух фундаментальных категорий: «результативность», с которой связывал ответ на вопрос «как делать правильные действия (вещи)?», и «эффективность», под которой понимал ответ на вопрос «как правильно делать действия (вещи)?».

Актуальность. Современная конкурентная среда требует от предприятия быстрой адаптации к изменяющимся условиям хозяйствования. Практическая значимость эффективности отражается повсеместным внедрением и использованием этого термина или тех или иных показателей ее оценки.

Целью статьи является исследование эффективности и уточнение и конкретизация понятий эффективности и результативности, выявление критериев эффективности и факторов, оказывающих на нее влияние.

Изложение основного материала. Повышение эффективности деятельности является основой успешного

функционирования любого хозяйствующего субъекта. В табл. 1 исследовано понятие эффективность.

Таблица 1

Трактование понятия «эффективность»

Автор	Определение
Борисов А.Б.	Эффективность – результативность процесса, операции, проекта, которая определяется как отношение эффекта или результата к затратам, которые обусловили возможность его достижения.
П. Друкер	Эффективность – совокупность разных социально-экономических процессов и явлений, которые связаны с достижением результата и рациональным использованием ресурсов предприятия.
Д. Хайман	Эффективность достигается тогда, когда ресурсы распределяются таким образом, чтоб позволить получить максимально возможный чистый выигрыш от их использования. Эффективность является критерием оценки действий людей, которые используют ресурсы.
Экономический словарь (Райзберг Б.А.)	Эффективность – относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение.
Экономика: учебник (Г.П. Журавлева)	Эффективность – понятие, характеризующее соотношение объема произведенных экономических благ (результатов) и количества ресурсов (затрат); производство данного объема благ с минимальными издержками; производство максимального объема благ при данных ресурсах.
Д. Скотт Синк	Эффективность – это степень достижения системой поставленных перед ней целей.
Мельник Л.	Эффективность определяется отношением результата (эффекта) к затратам, которые обеспечивают его получение. Экономическая эффективность – это вид эффективности, который характеризует результативность деятельности экономических систем (предприятий, национальной экономики).

Исходя из представленного в табл. 1 анализа отдельных определений эффективности экономической деятельности следует сделать несколько обобщений:

- достаточно часто авторами отождествляется понятие эффекта и результата экономической деятельности, что приводит к смешиванию сущности двух понятий «эффективность» и «результативность»;

- традиционно доминирует технический подход к определению эффективности экономических процессов через сопоставление эффектов (результатов) в качестве полезного следствия к расходам на их достижение;

- с помощью понятия «эффективность» пытаются выразить сущность экономических, производственных, потребительских, производственно-коммерческих отношений;

- понятие «эффективность» приобретает свое выражение на основе системного подхода, что подтверждено широким использованием термина «система» в определениях [2].

В рамках современного развития научной мысли происходит постоянный и разноплановый поиск новых более адекватных настоящему подходов исследования социально-экономической действительности и современного состояния производительных сил. Но, несмотря на различия в точках зрения ученых разных школ на особенности развития общества, все они акцентируют внимание на определяющей роли человека как носителя активного элемента системы общественного производства.

Следует отметить, что первая категория выражает собой действительную совокупность свойств и параметров предприятия, которые выражают качество его работы, экономичность расходования ресурсов, рациональность организации технологии изготовления продукции, полноту использования оборудования и рабочего времени, производительности труда и т.д. Все эти характеристики предприятия оказываются в процессе его функционирования в определенном промежутке времени (одни из характеристик быстрее, другие медленнее). В это же время под результативностью понимается полезность (целесообразность) деятельности предприятия, то есть конкретные результаты, удовлетворяющие потребности. Носителем потребностей могут выступать общество в целом, отдельные социальные группы, владельцы предприятия, его менеджмент, конкретные личности и тому подобное.

Полезность (целесообразность) предприятия определяется совокупностью его характеристик и параметров, в том числе эффективностью его деятельности. Если эффективность выступает более аналитическим соотношением между ресурсами и результатами экономической деятельности и носит технический характер, несмотря на разнообразие ее проявлений, то результативность выражает собой совокупность отношений между экономическими субъектами, потребителями результатов экономических процессов, их отношением к потенциалу и перспективам предприятия к достигнутому им уровню эффективности.

Отношения между экономическими субъектами и их восприятие уровня эффективности деятельности отдельного предприятия определяются большим количеством разнородных факторов, все разнообразие которых можно объединить в следующие группы:

- комплекс характеристик по качеству и эффективности организации бизнес-процессов предприятия, его внутреннего (ресурсного) потенциала;

- совокупность параметров среды хозяйствования, рыночной позиции, уровня конкурентоспособности, позволяющие реализоваться характеристикам первой группы;

- системы целевых ориентиров деятельности каждого экономического субъекта, участвующих в хозяйственной деятельности предприятия, цели анализа и оценки;

- комплекс факторов, определяющих условия потребления результатов деятельности предприятия экономическими субъектами, уровня их информационной подготовки и понимания экономических законов [3].

Результативность одного и того же предприятия, с одинаковым уровнем эффективности, может быть оценена по-разному различными экономическими субъектами. Хотя качество продукции, технология ее изготовления, материалы и ресурсы, основные средства, персонал или любые другие параметры деятельности остаются неизменными, но их целесообразность (полезность) трактуется по-разному экономическими субъектами, потребителями. Кроме того, одни и те же характеристики (резерв производственных мощностей, максимально детализированный учет затрат, разветвленная организационная система, мощная

научно-исследовательская база и т.д.) в различных условиях могут быть как преимуществом, так и недостатком в деятельности отдельного предприятия. В то же время существует перечень условий или факторов, позволяющие максимально оценить эффективность работы предприятия (высокое качество продукции, прогрессивность технологии производства, гибкость оборудования, высокую квалификацию персонала и т.д.).

Производственно-коммерческие параметры предприятия не изменяются (или условно не меняются) в зависимости от целей деятельности организации, условий их использования. А значит, остается неизменным уровень эффективности работы компании, по традиционной логике сопоставления результатов и затрат на их достижение. Изменение же условий эксплуатации предприятия (как совокупности конкретных активов, технологии работы и т.п.) различными экономическими субъектами модифицирует их восприятие его характеристик, что обуславливает и соответствующее изменение оценок его полезности в целом или отдельных составляющих (оборудования, персонала, площадей и т.п.) - меняется оценка результативности.

Базой для определения результативности можно выбрать потребности потребителей, их запросы, а для измерения эффективности можно использовать характеристики производственных систем, их организации, цели деятельности и достигнутых результатов.

Требование полезности (целесообразности) деятельности предприятия определяется большим перечнем динамических составляющих, наиболее типичные из которых это: уровень информированности о мировых достижениях в определенной сфере бизнеса, на товарном рынке; рыночные (общественные) условия функционирования предприятия или использования его потенциала; уровень конкурентоспособности продукции и предприятия в целом; традиции ведения бизнес-деятельности и тому подобное.

В экономических исследованиях, как правило, отмечается два аспекта существования эффективности функционирования хозяйственных систем - социальный и экономический. В соответствии с этим можно в качестве критерия эффективности использовать характеристики хозяйственного процесса и уровень удовлетворения его участников.

Все критерии результативности функционирования социально-экономических систем можно агрегировать в три группы [4]:

- входные критерии - реализуют затратный подход к оценке и используют входные характеристики функционирования социально-экономических систем как меры эффективности их деятельности (примером таких критериев оценки могут служить показатели экономичности);

- выходные критерии - реализуют исходный подход к оценке и используют выходные (конечные) характеристики функционирования социально-экономических систем как меры эффективности их деятельности (примером таких критериев оценки выступают показатели рентабельности);

- процессные критерии - реализуют сравнительный подход к оценке и используют целевые (структурные, функциональные, качественные) характеристики функционирования социально-экономических систем как меры эффективности их деятельности (примером таких критериев оценки выступают показатели сбалансированности или оптимальности).

Под критерием эффективности предлагается понимать две характеристики проектов и процессов - результативность и экономичность. Критерий результативности - это относительная величина, отражающая уровень достижения поставленных целей или запланированных результатов. Таким образом, для правильного определения критерия результативности требуется выполнение двух условий: 1) запланированные результаты должны быть количественно определены; 2) оцениваемые результаты должны иметь нормативные значения, в случае если отсутствуют их запланированные аналоги.

Совокупность конкретных аналитических индикаторов, отражающих эффективность по критерию результативности, определяют в каждом конкретном случае отдельно в зависимости от специфики системы, объекта оценки и тому подобное.

Другой критерий эффективности - экономичность определяет «цену» результативности, то есть затраты на достижение поставленных целей. Эти расходы могут быть нормативными (запланированными) или специально установленными документами, сверхнормативными или экономными. Критерий экономичности может определяться

соотношением затрат на содержание и функционирование организации к экономическому эффекту, полученному от ее деятельности.

Традиционно изучение результатов экономической деятельности и оценки эффективности экономических процессов учеными рассматривается как единый и целостный процесс.

В мировой экономической науке сформировались с конца 70-х годов XX в. два относительно независимых направления научных исследований проблемы оценки последствий экономических процессов. Наиболее традиционным и распространенным направлением признается анализ эффективности деятельности предприятий и организаций.

Теоретическим фундаментом таких разработок стала общая теория систем и фундаментальные наработки теории менеджмента.

При этом относительно отдельно рассматривались аспекты финансовой оценки, находящиеся под влиянием учетной политики, законодательного регулирования и других факторов.

В последнее время начали разрабатываться подходы к интеграции разнородных аналитических индикаторов оценки экономических процессов в единую управленческую систему (подтверждением этого тезиса выступает интенсивное развитие теорий контроллинга, управленческого учета и др.).

Другим сравнительно новым и более современным подходом считается концепция оценки результативности экономических процессов.

Основой для развития теорий результативности экономических процессов в зарубежной литературе считаются достижения экономической кибернетики, а в отечественных литературных источниках акцентируется внимание на дальнейшем развитии теории эффективности. Таким образом, можно отметить сегодня такие вектора развития теорий результативности экономической деятельности:

- частичный подход предполагает исследование результативности как одного из частных критериев организационной эффективности, в основном в рамках целевой концепции анализа, управления результативностью сводится к целевой оптимизации параметров организационной эффективности;

- технико-кибернетический подход, при котором результативность признается интегрирующей основой для объединения разнородных критериев эффективности экономической деятельности и как следствие - интенсивное развитие моделирования производственно-коммерческих систем различных уровней;

- информационно-интегрирующий подход определяет результативность как систему частных критериев и параметров эффективности экономических процессов, например, как результат сочетания качества, инновационности, доходности, гибкости, экономичности и эффективности; акцентирует внимание на необходимости исследования информационных и коммуникационных систем предприятий (организаций), а сама результативность признается информационным полем сочетания данных финансовых, учетных, маркетинговых и других подсистем; результатом развития этого подхода выступает формирование мощного рынка информационно-программных решений по управлению результативностью бизнеса;

- гуманистический подход сводится к максимально полному учету трудового потенциала экономических систем, предполагает смещение проблемы исследования результативности экономической деятельности в сферу управления трудовыми ресурсами; основное внимание ученых этого направления направлено на максимизацию использования способностей отдельных индивидов и социальных групп, а также на технологии разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Следует отметить проблемы, которые могут способствовать снижению эффективности деятельности предприятия.

Отсутствие целесообразности - традиционная практика управленческого учета, отчеты и решения на его основе не имеют непосредственной связи со стратегией развития предприятий, что значительно снижает их контрольную ценность для управления производственными, сбытовыми, инвестиционными и другими операциями, уничтожает основу для обоснования экономической целесообразности реализации управленческих решений [5].

• Искажение расходов - традиционная практика учета затрат концентрируется вокруг элементов затрат, но полностью игнорируются изменения самих этих расходных элементов, а это

в свою очередь требует использования других технологий анализа управленческой информации (возможно, менее детальный анализ). Особого внимания заслуживает проблема правильного (общественно целесообразного) распределения прямых и косвенных расходов в структуре себестоимости товаров.

- Отсутствие гибкости - используемые подходы к учету и управлению затратами привязаны к планам предприятия и не меняются в зависимости от поставленных задач и потребностей рыночной среды.

Следствием этого выступает низкое качество и существенные опоздания управленческой информации о расходах, ее высокая стоимость. В соответствии с этим менеджеры начинают принимать решения без привязки к устаревшей информации о расходах компании, а операционные работники проводят постоянное сравнение реальности и управленческих указаний руководителей.

- Воспрепятствование внедрению лучшего мирового опыта деятельности - традиционные технологии учета и распределения издержек мешают внедрению инновационных решений.

Выводы. Таким образом, вопрос эффективности деятельности предприятия в современных экономических условиях является самым актуальным и важным.

В процессе функционирования предприятия анализ работы его подразделений является неотъемлемой частью повышения качества работы организации. Проблема повышения экономической эффективности занимает центральное место в хозяйственной деятельности всех компаний.

От качества принимаемых управленческих решений зависит финансовая стабильность предприятия, его конкурентоспособность и способность стабильно функционировать в любых рыночных условиях. Руководству предприятий необходимо искать пути интенсификации использования основных фондов, увеличения показателей фондоотдачи, снижения себестоимости, и другие методы повышения эффективности функционирования предприятий.

Список использованных источников

1. Овшинова И. В. Способы повышения эффективности деятельности предприятия / И. В. Овшинова // Экономика и бизнес: теория и практика. -2021. - №4-2. – С. 54-57.

2. Пирогова О. А. Пути повышения эффективности деятельности предприятия / О. А. Пирогова // Электронный научный журнал: «Вектор экономики». -2020. - №4. – С. 1-6.

3. Штеле Е. А. К вопросу о понятии «эффективность» / Е. А. Штеле, О. Б. Вечерковская // Экономический анализ: теория и практика. -2017. - №5. – С. 935-946.

4. Панфиль Л. А. Оценка эффективности деятельности предприятия / Л. А. Панфиль, Е. Э. Муртазина // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 6-4. – С. 753-756.

5. Елистратова А. И. Теоретические подходы к определению эффективности функционирования предприятия / А. И. Елистратова, А. А. Пегушина // АНИ: экономика и управление. – 2017. – № 3. – С. 140-144.

УДК 331.45

МОТ: ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРНОЙ КОМПОНЕНТЫ

*Виденина И. Д.,
студентка факультета юриспруденции
и социальных технологий ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

В данной статье рассмотрен вопрос о деятельности Международной организации труда в вопросе формирования культуры охраны труда. Охарактеризовано значение культуры в сфере международных социально-трудовых отношений. Доказано, что международная организация труда толкует культуру охраны труда в качестве важного компонента мер по безопасности и гигиене труда.

Ключевые слова: глобализация, культура, культура охраны труда, культура безопасности труда, международные трудовые стандарты, охрана труда.

This article examines the issue of the activities of the International Labor Organization in the field of occupational safety culture. The importance of culture in the sphere of international social and labor relations is characterized. It is proved that the International Labour Organization interprets the culture of occupational safety and health as an important component of occupational safety and health measures.

Keywords: globalization, culture, occupational safety culture, occupational safety culture, international labor standards, occupational safety.

Актуальность. Культура охраны труда является исторической категорией, которая формируется под влиянием общего развития общества и совершенствования производственных отношений. В этом смысле важно ознакомиться с опытом Международной организации труда (МОТ), которая уже на протяжении ста трёх лет функционирует с целью полноценной защиты интересов работников во всем мире.

Вопрос о значимости культурной составляющей в формировании личности безопасного типа пока не стал предметом специальных исследований, и его отдельные аспекты рассматриваются в русле многих научных направлений. Это, например, исследования культуры как общесоциального

феномена, исследования структуры и функций организационной культуры, соотношения организационной культуры и организационного поведения, уровня корпоративной культуры и качества менеджмента, и собственно исследования культуры охраны труда. Особое внимание указанной проблематике отводится и в исследованиях специалистов политики «интегрированной культуры охраны труда», а также «синергетической концепции трудоохранной культуры» (в которых ударение ставится на синтезе самоорганизации безопасного поведения сотрудников и обеспечении высокого уровня организации работы по охране труда). Представители же науки трудового права, анализируя разносторонние аспекты деятельности в сфере охраны труда, декларируемые МОТ, традиционно сосредотачивают исследовательское внимание на нормативных аспектах урегулирования социально-трудовых отношений.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросы культуры охраны труда исследовали следующие ученые и практики: Ю. А. Беляров [3], О. С. Ефремова [12], Р. Н. Абрамов [13] и другие. Однако на сегодняшний день проблема недостаточно изучена и требует более детального рассмотрения.

Целью статьи является изучение на основе документов МОТ перспективных направлений совершенствования трудовых отношений, профессиональных стандартов, посредством формирования культуры охраны труда.

Изложение основного материала исследования. Под культурой труда традиционно понимают умение и привычку рабочего рационально планировать, организовывать и учитывать свою работу, творчески использовать приобретенные трудовые навыки, развивать свою трудовую квалификацию, согласовывая мотивы и результаты труда со стратегией развития организации. К этому следует добавить и необходимость осознанного отношения всех участников производственного процесса к безопасности и гигиене труда, что в конечном счете должно свести к минимуму риски производственного травматизма. В таком случае речь уже должна идти о культуре охраны труда, которая отличается четко выраженной функциональной направленностью. МОТ уже традиционно характеризует культуру охраны труда в качестве неотъемлемой составляющей

современных социально-трудовых отношений и одним из направлений совершенствования международных трудовых стандартов.

Во второй половине XX в. социокультурные аспекты политики по охране труда рассматривались в некоторых конвенциях МОТ. Так, в п. 2 ст. 5 Конвенции о дискриминации в области труда и занятий № 111 от 1958 г. культурный уровень работников определялся в качестве одной из важных предпосылок для установления особых мер по недопущению дискриминации в сфере труда [1].

Аналогичное положение также приводится в ст. 10 Конвенции о злоупотреблениях в области миграции и об обеспечении работникам-мигрантам равенства возможностей и равного отношения № 143 от 1978 г. [2].

В начале XXI в. внимание к культуре охраны труда значительно усилилось, что в первую очередь объясняется глобализацией социально-экономических и социально-трудовых отношений.

Появились данные о том, что страны с более высоким уровнем ВВП на душу населения имеют с более низкий уровень производственного травматизма, а также лучше интегрированы в процессы глобализации, что способствует росту конкурентоспособности и повышению благосостояния населения.

Постепенно в среде специалистов МОТ меняется отношение к процессам глобализации – от однозначного неприятия к пониманию глобализации как сложного и в целом позитивного явления, которое следует умело использовать в рабочей политике. Они сходятся во мнении, что «проблема заключается не в самой глобализации, а в том, каким образом она управляется» [3, с. 68].

В этом смысле важное значение придается концепции «справедливой глобализации», которая стала доминантной в сфере международного регулирования социально-трудовых отношений. В докладе Генерального директора Международного бюро труда (МБП) на тему «Справедливая глобализация:

Роль МОТ» (2004 г.) подчеркивается, что нахождение разумного решения вопроса справедливой глобализации «станет в ближайшее время одним из главных испытаний для руководящих структур во всех сферах жизни – для правительств,

деловых кругов, профсоюзов, гражданского общества, парламентов, местных властей, международных организаций, религиозных и духовных традиций, и других форм организаций граждан». Акцент при этом ставится на проведении национальных диалогов, национальных обзоров социальных последствий международной экономической, финансовой и торговой политики, реструктуризации экономики, а также обеспечения достойного труда на местном уровне [4, с. 7].

Все это создало объективные предпосылки для решения многих современных социально-экономических проблем, в частности улучшения состояния безопасности и гигиены труда.

С начала двухтысячных годов необходимость более широкой пропаганды культуры предупредительных мероприятий по охране труда становится определяющей основой большинства программных документов МОТ.

Так, во вводной части «Руководства по системам управления охраной труда» (2001г.) четко указывается, что комплексные мероприятия по системам управления охраной труда (СУОТ) должны создать «надлежащую основу для развития стабильной культуры в организации» [5, с. 5]. С учетом того, что СУОТ должен охватывать различные уровни и структуры, речь должна идти обо всем спектре мероприятий по формированию и реализации рабочей политики в области ОТ, в том числе и в области формирования «культуры безопасности».

В докладе «Нормотворческая деятельность МОТ в области безопасности и гигиены труда: углубленное рассмотрение с целью разработки плана действий в этой сфере» (2003 г.) под культурой безопасности на рабочих местах понимается «совокупность ценностей, отношений, правил, управленческих систем и методов, принципов участия и рабочих режимов, которые побуждают создание безопасной и здоровой производственной среды, и в которой люди могут работать с высокой степенью качества и производительности», а разносторонние аспекты культуры охраны труда предлагается связать с нормотворческой деятельностью организации.

Особого внимания заслуживает и то, что культура безопасности труда характеризуется в докладе в качестве важного компонента безопасности общества в целом. Отдельно отмечается то обстоятельство, что многим странам еще предстоит

сформировать такое состояние культуры безопасности труда, которое определяется в качестве основополагающего принципа концепции достойного труда. Выполнение поставленной задачи должно основываться как на надлежащей правовой базе, так и на совместных усилиях всех социальных партнеров [6, с. 42].

Следующим этапом развития тезиса «культура охраны труда» стал доклад МОТ «Предупреждения производственного травматизма и профессиональной заболеваемости», подготовленный ко Всемирному дню охраны труда (2005 г.) Раздел доклада «Продвижение культуры охраны труда» посвящен определению места культуры охраны труда в формировании и совершенствовании международных трудовых стандартов.

Акцент ставится на том, что «реальный успех в решении проблемы сокращения количества связанных с работой несчастных случаев и ухудшения состояния здоровья может быть достигнут лишь при конкретных обязательствах всех сторон, заинтересованных в этом процессе, в рамках центральной концепции этого процесса, получившей название «культура предупредительных мер по охране труда».

Также, в документе отдельно отмечается, что только законодательство в сфере охраны труда и качественный уровень профессиональной подготовки не способны обеспечить должное внимание к культуре охраны труда [7, с. 4]. По принципиальной позиции МОТ необходимо заинтересовать процессом участников национального трехстороннего диалога: правительство, работодателя и работников.

С этого момента наблюдается и тенденция к расширению содержания основных текущих документов МОТ, в которые всё чаще включается термин «культура безопасности».

В соответствии со ст. 1 Конвенции МОТ «Об основах, содействующих безопасности и гигиене труда» № 187 от 2006 года, термин «национальная культура профилактики в области безопасности и гигиены труда» означает культуру, в которой право на безопасную и здоровую производственную среду соблюдается на всех уровнях, когда правительство, работодатели и работники активно участвуют в обеспечении безопасной и здоровой производственной среды посредством системы установленных прав, ответственности и обязанностей и когда

принципам профилактики придается самый высокий приоритет [8].

В соответствии с п. 5 Рекомендации МОТ № 197 «Об основах, содействующих безопасности и гигиене труда», государства-члены должны стремиться к:

повышению уровня сознания на рабочем месте и понимания общественностью остроты проблем, связанных с безопасностью и гигиеной труда;

содействию механизмам проведения обучения и подготовки по вопросам безопасности и гигиены труда;

внедрению концепций и компетенций по вопросам безопасности и гигиены труда в программы общеобразовательных и профессионально-технических учебных заведений;

содействию обмену статистическими данными и информацией по безопасности и гигиене труда между соответствующими органами власти, работодателями, работниками и их представителями;

предоставлению информационных и консультативных услуг работодателям и работникам, а также их соответствующим организациям и содействию сотрудничеству между ними или его стимулированию в целях искоренения или сведения к минимуму, насколько это практически может быть осуществлено, производственных рисков и опасностей;

содействию разработки на уровне рабочего места политики в области безопасности и гигиены труда;

решению проблем, с которыми сталкиваются микропредприятия, малые и средние предприятия в ходе проведения политики в области ОТ и соблюдения нормативных правовых актов, касающихся безопасности и гигиены труда, в соответствии с национальным законодательством и практикой [9].

Важным ресурсом популяризации культуры охраны труда стали Всемирные конгрессы по охране труда, с участием МОТ. Ими было положено начало целенаправленной работы в этом направлении. В центральном докладе на XVII Всемирном конгрессе по охране труда, (2005 г., г. Орландо, США). содержался широкий спектр предложений по продвижению и популяризации культуры охраны труда.

В первую очередь речь шла о важном месте культуры охраны труда в Глобальной стратегии по охране труда, о необходимости формирования на этой основе национальных программ по охране труда и необходимости полноценного использования культурного потенциала населения, профилактики травматизма и заболеваемости на производстве [10, с. 19].

В Сеульской декларации по безопасности и гигиене труда, принятой на XVIII Всемирном конгрессе по охране труда (2008 г., г. Сеул, Корея), развитие и сохранение национальной превентивной культуры безопасности и здоровья уже было названо основным путём содействия созданию высоких уровней гигиены и безопасности на рабочих местах [11].

Особое отношение к культуре охраны труда повлияло и на направление работы XX Всемирного конгресса по охране труда (2014 г., г. Франкфурт, ФРГ). Как утверждает О. С. Ефремова [12, с. 131] «главный лозунг этого мероприятия – культура профилактики. Основной тезис: Культура профилактики на производстве – это прямое отражение общей культуры общества».

Специалисты МОТ проводят активную работу по популяризации культуры охраны труда непосредственно в государствах-членах организации. Они считают [13, с. 95], что к механизмам улучшения условий и безопасности труда необходимо отнести создание превентивной культуры, которая бы стала неотъемлемой частью общей культуры, общественного и общеэкономического развития.

Логическим следствием объединенных международных усилий в этом направлении стала разработка Доклада МОТ к Всемирному дню охраны труда «Вместе повысим культуру профилактики в сфере труда» (2015 г.). Специалисты отмечают его важность, так как он содержит:

1) анализ причин, побуждающих необходимость улучшения культуры охраны труда (стремительный рост производственных стрессов, переутомления и депрессии работников и тому подобное);

2) системный подход к культуре охраны труда, осознание необходимости привлечения к работе в этом направлении всех заинтересованных лиц и всего спектра необходимых ресурсов;

3) четкое определение понятия «культура охраны труда», которое может считаться терминологической основой для понимания сути и дальнейшего совершенствования социально-трудовых отношений (и согласуется с определением, содержащимся в Конвенции МОТ № 187);

4) традиционный упор на профилактике, согласовании культуры охраны труда с предупреждением различных рисков в процессе труда, соответствующими управленческими и организационными мероприятиями;

5) активное использование информационного ресурса (улучшения общей информированности населения о культурных аспектах трудоохранной политики, электронные презентации, издание брошюр и тому подобное);

6) характеристику культуры труда как неотъемлемой составляющей безопасности и гигиены труда [14, с. 38-39].

Вывод. Итак, МОТ традиционно рассматривает культуру охраны труда в качестве важного компонента мер по безопасности и гигиене труда.

В своих документах организация рассматривает формирование культуры охраны труда, как основу политики предприятия в сфере ОТ. Упор при этом ставится на профилактике, а также на необходимости привлечения к этому процессу всех заинтересованных лиц и всего спектра необходимых ресурсов.

В документах МОТ речь идет не только о том, что культура безопасности труда является важным компонентом безопасности на производстве, но также является частью общей культуры и безопасности общества в целом.

Про обновленное понимание культурного компонента в сфере международных социально-трудовых отношений свидетельствуют и разработки на международном уровне терминов «культура охраны труда», «культура безопасности труда», «культура безопасности на рабочих местах», «национальная культура профилактики в области безопасности и гигиены труда» и «глобальная культура охраны труда».

МОТ, уделяя первостепенное внимание насущным проблемам социальной и экономической справедливости в мире, стимулирует тем самым реальное правовое обеспечение

фундаментальных прав и свобод человека, внедрение лучших международных трудовых стандартов.

Список использованных источников

1. Конвенция о дискриминации в области труда и занятий [Электронный ресурс] / Конвенция МОТ №111: 25 июня 1958 г.: принята на сорок второй сессии Генеральной Конференции МОТ. – Женева, Швейцария. – Режим доступа: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/labour.shtml (дата обращения 01.11.2022)

2. Конвенция о злоупотреблениях в области миграции и об обеспечении работникам-мигрантам равенства возможностей и равного отношения [Электронный ресурс] / Конвенция № 143: 24 июня 1975 г. : принята на шестидесятой сессии Генеральной Конференции МОТ. – Женева, Швейцария. – Режим доступа: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/normativeinstrument/wcms_c143_ru.htm (дата обращения 01.11.2022)

3. Беляров Ю. А. Охрана труда в организации. Практические рекомендации / Ю.А. Беляров, В.В. Хлопков. – М.: Книжный мир, 2016. – 176 с.

4. Справедливая глобализация: Роль МОТ. Доклад Генерального директора о Всемирной комиссии по социальным аспектам глобализации. / Международная конференция труда, 92-я сессия. – Женева: МБТ, 2004. – 74 с.

5. Руководство по системам управления охраной труда. МОТ–СУОТ 2001 / ILO-OSH 2001. Женева: Международное бюро труда, 2003. – 32 с.

6. Нормотворческая деятельность МОТ в области безопасности и гигиены труда: углубленное рассмотрение с целью разработки плана действий в этой сфере / Доклад VI. Международная конференция труда, 91-я сессия. – Женева: МБТ, 2003 г. – 131 с.

7. Предотвращение производственного травматизма и профессиональной заболеваемости: глобальная стратегия. Продвижение культуры охраны труда. Доклад МОТ к Всемирному дню охраны труда. – Женева: МБТ, 2005. – 18 с.

8. Конвенция об основах, содействующих безопасности и гигиене труда № 187 [Электронный ресурс]: принята на 95-й

сессии Генеральной Конференции Международной организации труда от 31 мая 2006 года. – Режим доступа: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=428351&ysclid=labicyv7xv993958411> (дата обращения 01.11.2022)

9. Рекомендация об основах, содействующих безопасности и гигиене труда № 197 [Электронный ресурс]: принята на 95-й сессии Генеральной Конференции Международной организации труда от 31 мая 2006 года. – Режим доступа: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/normativeinstrument/wcms_r197_ru.htm (дата обращения 01.11.2022)

10. Вступительный доклад МОТ. Достойный труд – безопасный труд. – Женева: Международное бюро труда, 2006. – 58 с.

11. Сеульская декларация по безопасности и гигиене труда [Электронный ресурс]: принята на XVIII Всемирном конгрессе по безопасности и гигиене труда от 29 июня 2008 года. – Режим доступа: https://www.ilo.org/safework/info/WCMS_151816/lang--en/index.htm (дата обращения 01.11.2022)

12. Ефремова О. С. Профессиональный риск. Оценка и определение / О.С. Ефремова. – М.: Альфа-пресс, 2010. – 336 с.

13. Абрамов Р. Н. Профессиональная культура: опыт социологической рефлексии / под ред. Е. Ярской-Смирновой. (Библиотека Журнала исследований социальной политики). – М.: ООО «Вариант», 2014 – 148с.

Вместе повысим культуру профилактики в охране труда. Всемирный день охраны труда / Группа специалистов МОТ, занимающаяся подготовкой мероприятий к Всемирному дню охраны труда. – Москва: МОТ, 2015. – 50 с.

ЖУРНАЛ
«Студенческий Вестник ДОНАУиГС», научный журнал

Требования к авторским рукописям

1. Для публикации в журнале принимаются работы, которые ранее не публиковались, в сфере экономики, менеджмента, маркетинга, права, финансов, биржевого и банковского дела, предпринимательства, экологии, проблем деятельности фирм на международном рынке, государственного управления, проблем управления городом, регионом, районом, методики и практики подготовки специалистов.

2. В представленной для публикации статье должны содержаться результаты анализа, обобщения конкретных материалов, с позиций автора.

3. Рукописи представляются в 1-ом экземпляре (на русском или английском языке), напечатанных кеглем 16 Times New Roman с одной стороны листа формата А-4 через 1 интервал. Поля: верхнее, нижнее – 2 см, левое – 3 см, правое – 1,5 см. Минимальный объём статьи – 10 страниц.

4. Использование символа дефиса (–) для переноса слов запрещено.

5. Рукопись начинается с индекса УДК в верхнем левом углу страницы. Текст должен соответствовать структурной схеме: название, фамилия и инициалы авторов, учёная степень, учёное звание, место работы, должность, аннотация и ключевые слова (на русском и английском языках), текст статьи: введение, основной раздел (возможны подразделы).

6. Страницы рукописи должны быть последовательно пронумерованы. Все значения физических величин подаются в системе СИ. Для текстового материала используется настоящее время (за исключением обращения к предыдущим статьям).

7. Рисунки и таблицы оформляются в соответствии с ГОСТ 2.105-95. Каждый рисунок должен быть подписан (под рисунком), а таблица иметь название (над таблицей посередине строки). Все рисунки и таблицы должны быть пронумерованы арабскими цифрами. Для создания рисунков и таблиц следует использовать стандартный набор программ Microsoft Office. Иллюстративный материал, выполненный с помощью других программ, желательно

подавать в векторных формах WMF, EPS или растровом – TIFF (графики – черно-белые, 600 dpi; фотографии – с оттенком серого, 150 dpi). Все связанные файлы (статья, сведения об авторе) пересылаются на электронную почту редакции журнала: **stud.v.dsum@list.ru**.

Использование вставленных объектов должно быть согласовано с редакцией журнала.

Математические формулы выполняются с помощью стандартного редактора формул Microsoft Equation 3.0 (или совместимого) с использованием стандартов набора (соблюдение стиля и относительного размера компонентов формул).

8. Перечень литературных источников (список литературы) даётся общим списком в конце рукописи и должен быть составлен в очередности ссылок в тексте (*а не в алфавитном порядке!*) на языке оригинала в соответствии с действующим ГОСТ. Ссылка на источник даётся в квадратных скобках, конкретные страницы указываются в этих квадратных скобках через запятую и в списке литературы, например: [1, с. 35]. Если ссылка даётся сразу на два-три и т. д. источника без указания конкретных страниц, то перечисленные источники должны отделяться друг от друга точкой с запятой и ссылка должна выглядеть следующим образом: [1; 3; 5].

9. Рукопись статьи включает сообщение об авторе/авторах, внутреннюю рецензию с подписью рецензента (кандидата/доктора наук), для студентов обязательно представление отзыва научного руководителя.

10. В статью могут быть внесены изменения редакционного характера без согласия авторов.

11. Окончательное решение о публикации принимает Редакционная коллегия.

12. Рукописи не возвращаются.

13. Телефон для справок: (062)-305-46-23.

Адрес редакции: 83015, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163а,
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»

Журнал

«Студенческий вестник ДОНАУиГС», научный журнал

Материалы представлены на языке оригинала.

Опубликованные материалы отображают точку зрения авторов,
которая может не совпадать с мнением редколлегии журнала.

При цитировании или частичном использовании текста
публикаций
ссылка на журнал обязательна.

Главный редактор Е.А. Смирнова
Компьютерная верстка И.В. Криничная

Подписано в печать решением Ученого совета
ГОУ ВПО «ДОНАУиГС» протокол № 4 от 24.11.2022 г.
Формат 64x80 1/16. Усл. печ. л. 7,15.
Тираж 100 экз.

Адрес редакции: 83015, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163а,
ГОУ ВПО «ДОНАУиГС»