



НАРОДНЫЙ СОВЕТ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
ПРАВИТЕЛЬСТВО  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»



## МАТЕРИАЛЫ МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ

«Пути повышения эффективности управленческой  
деятельности органов государственной власти  
в контексте социально-экономического  
развития территорий»

### Секция 1. Стратегическое управление развитием экономики

3-4 июня 2021 года  
г. Донецк

НАРОДНЫЙ СОВЕТ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

ПРАВИТЕЛЬСТВО  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

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



**Пути повышения эффективности управленческой деятельности  
органов государственной власти  
в контексте социально-экономического  
развития территорий**

**МАТЕРИАЛЫ V МЕЖДУНАРОДНОЙ  
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ**

**(Донецк, 3-4 июня 2021 года)**

**Секция 1. Стратегическое управление развитием  
экономики**

Донецк  
2021

УДК 351:332.1  
ББК Ф033.141+У050.14  
П 90

**Пути повышения эффективности управленческой  
П90 деятельности органов государственной власти в контексте  
социально-экономического развития территорий:** материалы  
V Международной науч.-практ. конф. (Донецк, 3-4 июня, 2021 г.).  
Секция 1. Стратегическое управление развитием экономики /  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2021. – 283 с.

УДК 351:332.1  
ББК Ф033.141+У050.14

Материалы V Международной научно-практической конференции «Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий» включены в базу данных Российского индекса научного цитирования (РИНЦ).

#### **ПРОГРАММНЫЙ КОМИТЕТ:**

- Пушили Д.В.** – Глава Донецкой Народной Республики  
**Бидевка В.А.** – Председатель Народного Совета Донецкой Народной Республики  
**Пашков В.И.** – Заместитель Председателя Правительства Донецкой Народной Республики  
**Антонов В.Н.** – Заместитель Председателя Правительства Донецкой Народной Республики  
**Переверзева Т.В.** – Заместитель Председателя Правительства Донецкой Народной Республики  
**Кушаков М.Н.** – Министр образования и науки Донецкой Народной Республики  
**Костровец Л.Б.** – ректор ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»

#### **ЧЛЕНЫ ПРОГРАММНОГО КОМИТЕТА:**

- Макеева О.А.** – заместитель Председателя Народного Совета Донецкой Народной Республики  
**Чаусова Я.С.** – Министр финансов Донецкой Народной Республики  
**Сироватко Ю.Н.** – Министр юстиции Донецкой Народной Республики

- Половян А.В.** – Министр экономического развития Донецкой Народной Республики
- Оприщенко А.А.** – исполняющий обязанности Министра здравоохранения Донецкой Народной Республики
- Руцак В.М.** – Министр промышленности и торговли Донецкой Народной Республики
- Громаков А.Ю.** – Министр молодежи, спорта и туризма Донецкой Народной Республики
- Халепа И.Н.** – Министр связи Донецкой Народной Республики
- Толстыкина Л.В.** – Министр труда и социальной политики Донецкой Народной Республики
- Подлипанов Д.В.** – Министр транспорта Донецкой Народной Республики
- Петренко А.В.** – Председатель Центрального Республиканского Банка Донецкой Народной Республики
- Волкова Н.М.** – Председатель Комитета Народного Совета Донецкой Народной Республики по образованию, науке и культуре
- Жуковский М.М.** – первый заместитель главы администрации города Донецка
- Огорокова Г.П.** – ректор частного образовательного учреждения высшего образования «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»
- Аваков С.Ю.** – ректор частного образовательного учреждения высшего образования «Таганрогский институт управления и экономики»

### **ОРГКОМИТЕТ:**

- Ободец Р.В.** – председатель организационного комитета,  
проректор по науке и инновациям  
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»
- Науменко С.Н.** – заместитель председателя организационного  
комитета, доцент кафедры менеджмента  
внешнеэкономической деятельности  
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»
- Жейнова М.Н.** – Председатель Комитета Народного Совета  
Донецкой Народной Республики по бюджету,  
финансам и экономической политике
- Харченко В.В.** – проректор по воспитательной и социальной работе  
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»
- Панова Т.А.** – главный бухгалтер ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»
- Малик М.А.** – декан факультета стратегического управления и  
международного бизнеса ГОУ ВПО «ДонАУиГС»
- Рытова Н.А.** – декан факультета производственного менеджмента  
и маркетинга ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»
- Голос И.И.** – декан факультета юриспруденции и социальных  
технологий ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»
- Кислюк Е.В.** – декан факультета государственной службы и  
управления ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»
- Саенко В.Б.** – декан финансово-экономического факультета  
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»
- Василенко Т.Д.** – начальник научного отдела ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»
- Казанник Н.М.** – директор информационно-вычислительного центра  
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»
- Полчанинова Л.Н.** – заведующий редакционно-издательским отделом  
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»

**ПОДСЕКЦИЯ 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-  
ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ТЕРРИТОРИИ**

**BUILDING PARTNERSHIPS BETWEEN LOCAL AUTHORITIES  
AND PUBLIC ASSOCIATIONS FOR SOCIO-ECONOMIC  
DEVELOPMENT OF THE COUNTRY**

**DEAN O'BRIEN,**  
*photojournalist,*

*Nominee of «The Guardian Student Media Awards 2012»,  
Coventry, United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland;*

**NOVOGRADSKY-MORSKOY A.,**  
*Master's student,*

*SEE HPE «Donetsk Academy of Management and Public Administration  
under the Head of the Donetsk People's Republic»*

*Summary.* The article is devoted to the problems of interaction between power and social partnerships for solving social problems. Analyzed here are such forms of public associations as business-public partnerships and media-public partnerships.

*Key words:* public associations, local authorities, business structures, mass media.

*Аннотация.* Статья посвящена проблемам взаимодействия между властью и партнерствами для решения социальных задач. Проанализированы такие формы организации социальных ассоциаций, как общество и бизнес структуры, общество и СМИ.

*Ключевые слова:* социальные ассоциации, местная власть, бизнес структуры, СМИ.

The relations between the state, business and public have always been focused on in any society. It becomes necessary to promote these relations that allow us to express and protect the interests of various groups of the population, i.e. create the conditions for successful social and economic development of the state.

The aim of the study is a comprehensive analysis and identification of the mechanisms of interaction between local authorities and public associations for socio-economic development of the community.

Today, one of the main mechanisms of interaction between the authorities and the public are public associations (PAs), that can solve a number of social problems. They include non-profit, and non-governmental organizations. PAs can help mass media, business structures and private individuals in highlighting the problems and solving them.

The role of PAs is manifested primarily in: control over the actions of the authorities; human rights protection; environmental protection; organization of peaceful protests; conducting independent analytical studies and others [2].

They influence the actions of the state local authorities at different levels. For this, mechanisms such as public examinations and monitoring, public hearings, informational releases for the government bodies are used.

Relations developing along the line of "business-public" is a private-public partnership. The main argument in favor of creating partnerships is that both the public and private sectors have their own unique capabilities, which gives them advantages in certain areas of activity and in the detection of individual projects.

The current goal is to determine the agenda for discussions with the authorities. This process is directly related to civil society, although it is not the result of such interaction [3].

Media-public partnership can also be considered as a good mechanism to control and help the authorities work.

In addition to direct communication, the media are also used as a communication channel between government, business, and the public. This means that the media have both direct and indirect influence on the development, functioning and vital functions of any public organizations in the state. This is due to the massive dissemination of information about people. Thus, the coverage of various events in the media and the impact on the mass consciousness of people affect the final results of public policy [1].

The influence of the media on public policy is so great that they have acquired the character of the so-called «fourth power», as well as the official three branches of government - legislative, executive and judicial. All of them have a significant impact on people, mood and behavior, the masses, therefore, on certain political processes, and on the policy of the state as a whole. According to a report by Nic Newman of the University of Oxford 'Social media have helped UK newspapers and broadcasters gain traction around the world, but news organizations are becoming increasingly worried about the potentially disruptive effect of social media on their business models'[4]. Mainstream media correspondents must work to guidelines. There could be any number of reasons for this. Has a risk assessment been made? Should we be reporting 'this side' of the dispute? Media-public partnership's journalists can actually represent the interests of common people.

In fact, the media-public partnerships can be built basing on cooperative activities in various domains (culture, education, innovation, etc.). The main argument is that there is a misfit between theory, policy rhetoric and public broadcasters' actual strategies. This does not mean that there is no legitimacy in the idea of a networked public broadcaster. In fact, the partnership agenda is crucial for the sustainability of public service media. However, it cannot and will not be successful if enforced in a top-down way exclusively [5].

The interaction between PAs and local authorities requires informal relations and the involvement of administrative, organizational, financial, human resources, their synchronized work. In order to improve public opinion, authorities should support a focused, clarifying information policy. In addition, timely information on the preparation of decisions is required. Local authorities could use the opportunity to inform the public about their activities through a representative office on the Internet in cooperation with media-public partnerships and private-public partnerships.

#### **List of references**

1. Britkov, V. B. Information Technologies in National and World Development [Text] / V. B. Britkov, S. V. Dubovskoy // Social Sciences and the Present. – M.: 2000. – No. 1. – P.146 – 150.
2. Motroshilova, N. V. On the modern concept of civil society / N. V. Motroshilova // Questions of philosophy. – M.: 2009. – No. 6. – P. 12–32.
3. The role of municipal-public partnership in socio-economic development: Monograph. / Sulдина G.A., Glebova I.S., Sadyrtdinov R.R. et al. – Kazan, 2007 – 317 p.
4. Newman, N. (2011). Mainstream media and the distribution of news in the age of social media (RISJ Reports). Reuters Institute for the Study of Journalism, Department of Politics and International Relations, University of Oxford, 2011, P. 125.
5. Raats, Tim. Public service media and the partnership agenda. Matching public policy with PSB strategy // International Journal of Media & Cultural Politics, Volume 8, Number 1, 23 April 2012, pp. 105-125(21).

### **THE OUTCOME OF THE KARABAKH WAR AND STRATEGIC IMPLICATIONS FOR ECONOMIC COOPERATION OF THE DPR**

**PFENNIG T.,**  
*software engineer and political advisor,*  
*Anti-imperialist Alliance, Germany*

*Annotation.* The Karabakh war in 2020 reshaped the Caucasus region and its prospects for trade and development. Can the Donetsk People’s Republic profit from those developments?

*Keywords:* caucasus, DPR, economy, cooperation, Karabakh, trade

While the Karabakh war in 2020 came surprisingly for some it was the result of a long ongoing conflict between Azerbaijan and Armenia in the Caucasus, not only for territory, but also for economic dominance in the region. The victory of Azerbaijan implies a dramatic shift of economic power and could make Azerbaijan the strongest country of the region. But even more it opens new possibilities for



trade and economic cooperation - not only for the countries of Caucasus, but also the Donetsk People's Republic. The dispute for Karabakh was always a major issue for the Eurasian Economic Union (EAEU) because it was interested in Azerbaijan and Armenia as member states<sup>1</sup>. But this could not happen if the conflict for Karabakh was not settled<sup>2</sup>. Armenia joined the EAEU in 2015 and Azerbaijan was to set next. Russia was pressuring Armenia to return Karabakh to Azerbaijan and to find a solution to allow both states to become part of the EAEU. As these plans failed Azerbaijan took Karabakh back militarily in 2020 and therefore ended the conflict. As of now Azerbaijan is about to start again negotiations to join the EAEU<sup>3</sup>. From early on the DPR and LPR were interested in joining the EAEU, too. So, the extension of the EAEU in the Caucasus would have future implications for the People's Republics.

The participation of Armenia in the EAEU lead to more than doubling of exports to the EAEU countries<sup>4</sup> and an increase of the per capita GDP from 3.6 to 4.6 thousand USD in 2019<sup>5</sup>. This is a clear indication of how much a country can benefit from closer economic ties. If the People's Republics were able to join the EAEU a similar increase in trade could be possible.

But even without joining the EAEU the People's Republics could benefit from the end of the Karabakh conflict. Part of the peace agreement between Azerbaijan and Armenia was not only to end hostilities, but also the ending of all economic and transport blockades in the region under the guarantee of Russia and the FSB. This includes a route to link the disconnected Azerbaijani region of Nakhchivan with the rest of the country as part of the peace agreement<sup>6</sup>. As of now road and railway constructions are already under way<sup>7</sup>. According to the Azerbaijanian Center for Analysis of Economic Reforms and Communication (CAERC) the opening of these transport ways could increase Azerbaijan's exports by 710 million USD<sup>8</sup>. And it could also help Armenia by opening a direct train route via Nakhchivan to Iran. The trade turnover between the two countries is about to reach 1 billion USD<sup>9</sup>. The opening of these new trade routes will have enormous implications on the region including even Donbass. If the railway link between Nakhchivan and Baku is reopened for the first time after 1991 this would not only help Azerbaijan and Armenia, but also the whole EAEU and Donbass. Goods could be directly transported via train from Donetsk to Teheran, Istanbul, or Yerevan. Basically, the whole south Caucasus and even Arab countries could become direct trade partners of the DPR and transportation could be simplified.

---

<sup>1</sup> <https://russiancouncil.ru/en/blogs/GreaterEurasiaEnglish/ten-reasons-why-joining-the-eaeu-could-be-beneficial-for-azerbaijan/>

<sup>2</sup> <https://eurasianet.org/armenia-karabakh-question-clouds-eurasian-union-accession>

<sup>3</sup> <https://www.rbc.ru/politics/14/04/2021/607026449a794705154bde7e>

<sup>4</sup> <https://emerging-europe.com/news/armenian-exports-to-eaeu-double/>

<sup>5</sup> <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=AM>

<sup>6</sup> <https://news.ru/en/cis-countries/full-text-of-statement-between-azerbaijan-and-armenia-revealed/>

<sup>7</sup> <https://www.turan.az/ext/news/2021/1/free/politics%20news/en/161.htm>

<sup>8</sup> <https://jamestown.org/program/azerbaijan-embarks-on-construction-of-nakhchivan-railway-part-three/>

<sup>9</sup> <https://en.irna.ir/news/84200385/Trade-between-Iran-Armenia-can-reach-1b-annually-Minister>

Also, transportation via Georgia could be avoided. Coal and other goods that are currently transported from Donetsk to Turkey and Iran via the port in Taganrog<sup>10</sup> and Novorossiysk could instead be directly transported via train through Baku. Donetsk could become a linking point for trade on the new silk road, the One Belt, One Road (OBOR) initiative from China and integrate into a new network towards the middle east (pic 1).



Pic. 1. New silk road

The Donetsk People’s Republic has high chances to benefit from the developments in the South Caucasus and the peace agreement between Azerbaijan and Armenia. Therefore, it must strengthen ties with Azerbaijan that could become a partner within the EAEU. If done so, it could mean the access for the Donetsk People’s Republic towards a completely new market for exports and imports in the middle east and an easy, cheap, and fast way for transportation via railway.

<sup>10</sup> <https://tass.com/economy/778880>

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ СФЕРЫ УСЛУГ**

**АЗАРЯН А.А.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры  
маркетинга и коммерческого дела*

*ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»*

*Аннотация.* Развитие экономики Донбасса, в том числе сферы услуг, должно происходить на современных знаниях, с учётом правил и норм выстраивания полноценных институтов, что требует стратегического управления. Предложены модели механизмов развития, форсайта и стратегий адаптации.

*Ключевые слова:* управление, развитие, сфера услуг, форсайт, модели

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью формирования «...новой модели развития самостоятельного Донбасса», как отметил А.В. Половян, основанной на инновационном развитии, способствующей привлечению инвестиций, что требует стратегирования развития и управления, в т. ч. расширяющей сферы услуг. Развитие – безотносительная категория, характеризующаяся выбранной аналитиком системы координат, показывающей вектор движения (изменений) объекта исследования, которое может классифицироваться по ряду критериев и быть инновационным, стагнационным и депрессионным. Оно сопровождается институционализацией отношений и фреймированием в виде воспринимаемой их ценности между акторами-участниками взаимоотношений (по Н.Ю. Возияновой). Из теории систем известно, а в процессе исследования уточнено, что управление – процесс воздействия субъекта управления на объект через осуществление им управляющих воздействий на основе реализации функций управления через реверсное движение информации.

Проведённые исследования позволяют чётко определить, что необходим системно-институциональный подход к организации и реализации управления, функциями которого, как и прежде, являются: организация, планирование, учёт, контроль, анализ, регулирование, а в современных условиях ещё и мотивация, как фактор, заимствованный из менеджмента, но заставляющий руководителей/менеджеров работать, причём, желательно, эффективно. Если в процессе стратегического управления институт выстроен не полностью, если чего-то не хватает, то система работать не будет или будет, но не полноценно, а, значит, и неэффективно. Следовательно, главная задача работы органов управления на всех его уровнях – добиться выстраивания полноценных институтов в

совокупности с обеспечением их системности и фреймированности, а также с учётом ограниченной рациональности людей (по Г. Сайману).

На протяжении более 30 лет мир и экономика выстраиваются основе научных работ западных экономистов и по их сценарию. Но сценарий с изъянами и требует кардинального корректирования, что и происходит сегодня. Исследования показали, что становление нового миропорядка и новой экономической системы, основанной на ноономике (по С. Бодрунову), становится «неизбежным» будущим (по Переслегину), в том числе для нашей Республики. При этом сфера услуг будет только расширяться. Уже сейчас формируется цифровая институционально-сервисная среда, что требует реализации стратегического и системного внедрения цифровизации во все сферы человеческой деятельности на основе обеспечения процесса цифровой трансформации. И в ДНР следует разрабатывать соответствующую институциональную базу (законы и подзаконные акты и нормы, предпринимательство в сфере услуг, предприятия, обеспечивающие их деятельность и др.).

Анализ облачных технологий позволил выявить два сложившихся в практике их реализации способа – способ, ориентированный на предприятия, деятельность которых непосредственно связана с Интернетом (размещение Web-проектов) и способ аутсорсинга IT-инфраструктуры, который подходит для предприятий, функционирующих в любой сфере деятельности.

Исследованы направления современного развития сферы услуг, что позволило подразделить их на три блока – 1) государственные услуги, 2) услуги бизнеса для бизнеса и 3) потребительские услуги. Их развитие требует чётких стратегий и тактических действий в условиях нестабильной среды их функционирования, характеризующейся чертами «гик» (исходя из теории интереса), проявлений «новой реальности» и «новой нормальности», особенно расширением цифровизации и необходимости цифровой трансформации бизнеса, усилившейся в связи с пандемией.

Для эффективного управления как на уровне страны, так и на уровне предприятий возникла потребность в соединении теории и практики. Проведённые исследования показали целесообразность реализации форсайта как метода и основы принятия управленческих решений. Изучение и соединение теории и практики – на основе форсайтных исследований, работы междисциплинарных специалистов и обеспечение «сшивки картин мира» даёт возможность разработать сценарии эффективного управления развитием как сферы услуг, так и работы предприятий, функционирующих в ней. В исследованиях Лизы Фельдман Барретт отмечается, что «... прогнозирование и корректировка – гораздо более эффективный способ управления системой, чем постоянное реагирование». С точки зрения нейрологии, это верно, как верно и с точки зрения экономики и менеджмента, где управление осуществляется людьми.

На основе проведённых исследований разработана модель форсайта развития сферы услуг и модель организации прогнозной деятельности сферы услуг; модель механизма формирования стратегий адаптации предприятий и других хозяйственных образований сферы услуг к условиям конкурентной нестабильной рыночной среды, а также стратегия адаптации предприятий и других хозяйственных образований сферы услуг к условиям конкурентной нестабильной рыночной среды.

## **КОНТЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПАБЛИКОВ**

**БАЛКО М.В.,**

*д-р филол. наук, доцент,*

*доцент кафедры менеджмента непроеизводственной сферы*

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

*Аннотация.* В статье рассмотрено понятие «контентная стратегия паблика» в социальной сети, определены её составляющие; подробно проанализирована контентная стратегия публичной страницы ГУП ДНР «ДОНБАССТЕПЛОЭНЕРГО».

*Ключевые слова:* контентная стратегия, контент, паблик

Современные медиа сложны и разнообразны. Всё также в ходу традиционные газеты и журналы, но цифровые СМИ разной направленности (политические, экономические, развлекательные и прочие), безусловно, существенно преобладают, что связано с возможностью моментального распространения информации на массовую аудиторию.

Цифровые экономические медиа новейшего периода как «сложный социальный, экономический и коммуникационный феномен» [1, с. 12] включают всевозможные интернет-издания соответствующей тематики, веб-сайты предприятий, ютуб-каналы и многое другое. Особое место среди таких ресурсов занимают паблики в социальных сетях. Аккаунты имеют не только обычные пользователи, но и коммерческие компании, государственные учреждения, общественные организации и т. д.

Публичные страницы (паблики, открытые группы) – чрезвычайно популярные мини-блоги, создатели которых имеют возможность наполнять их любой информацией. Они достаточно функциональны, то есть позволяют загружать тексты, изображения, видео-, аудиофайлы, создавать интерактив для пользователей (опросы, розыгрыши призов и т. п.). Паблики, став на сегодняшний день вещательным инструментом для многих организаций, приобрели черты отдельных СМИ (особенно те, которые имеют большое количество подписчиков).

Создатели паблика (если хотят, чтобы он стал востребованным) должны ответственно подходить к разработке контентной стратегии, которая включает:

- определение доминирующего типа контента (информационный, познавательный, продающий, развлекающий, вовлекающий и проч.);
- формулировку цели постинга (сообщение полезной информации о продуктах и услугах, предоставление консультаций, экспертное оценивание, увеличение социальной активности пользователей и др.) [3, с. 357-358];
- наполнение паблика соответствующими цели постами, например, информационный контент может быть представлен новостными заметками, отзывами, репортажами, афишами, онлайн-конференциями и под.; развлекающий и вовлекающий типы контента реализуются, как правило, через подборки изображений, мотивационные истории, gif-анимацию, голосования, конкурсы, обсуждения и т. п.

«Значение контентной стратегии, как утверждает Э. Киссейн, – неуклонно растёт в связи с тем, что организациям по всему миру становится всё сложнее управлять своими быстро развивающимися онлайн-коммуникациями» [2, с. 9].

Допустима смена контентной стратегии паблика под влиянием внутренних и внешних факторов. Так, вновь созданная публичная страница может содержать преимущественно вовлекающий контент, ориентированный на увеличение количества подписчиков, но со временем сменить его на информационный или познавательный.

В ДНР, как и в России, наиболее популярна социальная сеть «ВКонтакте». За короткий срок она стала наибольшей по охвату аудитории социальной платформой. В ней представлены публичные страницы самой разной направленности, в том числе экономические, к которым причисляем как общетематические паблики («Цифровая экономика в ДНР», «Economy of Donbass 24»), так и аккаунты конкретных предприятий.

Интерфейс всех публичных страниц «ВКонтакте» оформлен в едином ключе, что удобно для пользователей (даже в незнакомом паблике они могут легко сориентироваться).

Нами была проанализирована контентная стратегия публичной страницы ГУП ДНР «ДОНБАССТЕПЛОЭНЕРГО» (<https://vk.com/teplovdnr>). В этом паблике, на который подписаны 893 человека, доминирует информационный контент. В нём приводится подробная информация о предприятии, сообщаются его новости (подготовка к отопительному сезону, участие сотрудников в субботнике, заметки о предприятии в других СМИ, о наличии вакансий и проч.). Размещены объявления для потребителей, статьи о сотрудниках и их достижениях (например, о мастере котельной Николае Кузьменко «Лица мастеров: В его руках – тепло» или о получении наград в честь Дня работников бытового обслуживания населения и жилищно-

коммунального хозяйства ДНР «Профессионализм в почёте»), видеоролики, связанные с работой предприятия.

Вместе с тем в рассматриваемом паблике фиксируем наличие контента и других типов: вовлекающего (возможность оставлять комментарии, вести переписку с сообществом посредством сообщений; кроме того, объявлен конкурс фоторабот) и развлекающего (опубликованы фотоальбомы «Выставка «Мастерская Деда Мороза», «День Победы-2019», «День Республики-2019» и др.). Контентную стратегию публичной страницы ГУП ДНР «ДОНБАССТЕПЛОЭНЕРГО», следовательно, можно определить как симбиотическую (органично соединяющую разные виды контента), что видится оптимальным для повышения её популярности и привлечения новых подписчиков.

Таким образом, открытые страницы в социальных сетях на сегодняшний день стали одним из ключевых инструментов общения организаций с потенциальными потребителями их товаров и услуг, а также друг с другом. Этот альтернативный тип медиа предоставляет широкий спектр возможностей, с помощью которых можно создать положительный имидж компании, продвинуть бренд, увеличить продажи и т. д. [4, с. 54]. Паблик легко создаётся, не требует специального оборудования и прост в обслуживании. Но успех его, конечно же, зависит от избранной контентной стратегии и её гибкости.

#### **Список использованных источников**

1. Балко, М. В. Основные функции и направления развития деловых СМИ (на примере телевизионных каналов Донбасса) / М. В. Балко // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы III международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 6-7 июня 2019 г.). Секция 2: Повышение качества управления социально-экономическим развитием региона / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 12-14.

2. Киссейн, Э. Основы контентной стратегии / Э. Киссейн ; пер. с англ. П. Миронова. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 128 с.

3. Панасенков, А. В. Контентная стратегия новых медиа / А.В. Панасенков // Культура в фокусе научных парадигм / науч. ред. Муза Д. Е., Каика Н. Е. – Донецк : ДонНУ, 2021. – С. 354-360.

4. Щепилова, Г. Публичные страницы «ВКонтакте»: контентные стратегии / Г. Щепилова, Д. Мамедов // Медиаальманах. – 2019. – № 4 (93). – С. 46-56.

## ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОБСЛУЖИВАНИИ ВНЕШНИХ ДОЛГОВЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ ГОСУДАРСТВА

**БАНЧЕНКО В.А.,**

канд. экон. наук, фрилансер,  
г. Таганрог, Российская Федерация

*Аннотация.* В статье приводится структура внешних долговых обязательств и их обобщенная классификация; предлагается использование матрицы Эйзенхауэра, как инструмента стратегического управления внешними долговыми обязательствами государства.

*Ключевые слова:* внешние долговые обязательства, классификация внешних долговых обязательств, стратегический подход с использованием матрицы Эйзенхауэра.

На сегодняшний день практически каждое государство, независимо от географического местоположения и уровня развития, имеет в структуре собственного бюджета долговые обязательства. Государственный долг является действенным институтом в механизме макроэкономического регулирования, инструментом реализации экономической стратегии и составляющей финансовых систем большинства стран. Поэтому для каждого правительства без исключения крайне важно иметь четкие и действенные механизмы и методы государственного управления долговыми обязательствами, как внутренним, так и внешним. Так что, вопрос совершенствования используемых и разработка новых методов и механизмов государственного управления внешними и внутренними долговыми обязательствами имеет особенно большое значение для экономической и политической стабильности каждой страны мира без исключения.

Рассматривая составляющие государственного внешнего долга в обобщенном виде, можно выделить следующие элементы его структуры: кредиты, взятые у других государств, финансовых организаций, банков; государственные ценные бумаги размещенные зарубежом; гарантии и поручительства.

В своих трудах Гридчина М. и Захожай В. делят составляющие государственного внешнего долга по типам кредиторов и долговым обязательствам [1, С. 113-123].

Российские ученые в отрасли финансов Грачева Е. и Соколова Е. разделяют государственный долг на капитальный и текущий. Данную классификацию так же можно применить и к государственному внешнему долгу [2].

По мнению Шикиной Н. государственный долг (внешние и внутренние долговые обязательства) может делиться на краткосрочный (до 1 года), среднесрочный (от 1 года до 5 лет) и долгосрочный (от 5 до 30 лет) [3].



На основании подходов к классификации вышеприведенных исследователей можно представить обобщенную классификацию составляющих внешнего государственного долга по следующим критериям:

1. По типам кредиторов государственный внешний долг подразделяется на:

- обязательства страны предшественника;
- кредиты, предоставленные странами Парижского клуба;
- кредиты, предоставленные странами Лондонского клуба;
- кредиты, предоставленные бывшими странами СЭВ;
- кредиты, предоставленные другими странами;
- кредиты, предоставленные международными финансовыми организациями (Всемирным Банком Развития, Европейским Банком развития, Международным Валютным Фондом, благотворительными фондами и т.д.);

- кредиты, предоставленные иностранными коммерческими банками и фирмами;

- Государственные ценные бумаги, выраженные в иностранной валюте;
- Предоставление гарантий в иностранной валюте [4].

2. По типам процентных ставок:

- кредиты с фиксированной (номинальной) процентной ставкой - данная ставка постоянна, устанавливается на определённый срок и не зависит от каких-либо обстоятельств (процентная ставка без учета инфляции);

- кредиты с плавающей (реальной) процентной ставкой - подлежат периодическому пересмотру. Изменение ставки осуществляется на основании колебаний тех или иных показателей (процентная ставка с учетом инфляции) [5].

3. В зависимости от периодичности обслуживания и погашения долговых обязательств в составе государственного внешнего долга можно выделить его капитальную и текущую составляющие.

Капитальный внешний государственный долг – вся сумма выпущенных и непогашенных долговых обязательств государства на внешнем рынке, включая начисленные проценты по этим обязательствам.

Текущий внешний государственный долг - долговые обязательства государства на внешнем рынке, по которым наступил срок погашения [2].

4. В зависимости от социально-экономического значения и использования в качестве инструмента экономической политики государства: на активные и пассивные составляющие.

Активная составляющая государственного внешнего долга – это заимствования, размещаемые с целью финансирования конкретных социально-экономических программ, инвестиционных проектов, реализация которых рассчитана на средне- и долгосрочный период. Пассивная составляющая - привлечение займов для финансирования текущих расходов и покрытия дефицита бюджета [6, С. 153-158].

5. По типу долгового обязательства государственный внешний долг можно поделить на долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные кредиты [3].

Вышеуказанные критерии, по нашему мнению, являются наиболее значимыми при разделении общего объема внешнего государственного долга на составляющие элементы. Как следствие, качественная классификация составляющих по группам будет способствовать повышению эффективности управления внешним государственным долгом.

На основании обобщенной классификации элементов внешнего долга и с целью расстановки приоритетов в процессе его обслуживания, а так же для более эффективного процесса управления им наиболее целесообразно применить стратегический подход с использованием матрицы Эйзенхауэра и предоставить новую классификацию элементов структуры внешнего долга.

Матрица приоритетов Эйзенхауэра представляет собой таблицу, состоящую из четырех квадрантов. При этом любой процесс и функция могут быть вписаны в нее в зависимости от двух параметров: срочность и важность [7].

В квадрант «А» помещаются дела, которые особенно важны и требуют неотложного выполнения.

Квадрант «В» включает несрочные задачи, выполнение которых имеет достаточно высокую важность.

В квадрант «С» помещаются дела, которые не особо важны для исполнителя, но их необходимо выполнить безотлагательно.

Дела, отнесенные в квадрант «D», не требуют быстрых действий и их нельзя отнести к важным.

Базируясь на матрице Эйзенхауэра, элементы структуры государственного внешнего долга следует классифицировать по благоприятности получения и возврату (табл. 1).

По благоприятности получения:

Если требуется срочное заимствование денежных средств, то важно получать активные среднесрочные кредиты с фиксированной процентной ставкой от стран партнеров. Нельзя брать кредиты с наиболее легкими механизмами получения. Зачастую в них устанавливаются невыгодные условия возврата и жесткие условия получения.

Если вопрос заимствования не является срочным, то важно получать активные долгосрочные кредиты с фиксированной процентной ставкой от стран- партнеров и других стран, которые предлагают получение денежных средств на приемлемых условиях.

Но если вопрос, все таки, необходимо решить в сторону потребности в получении кредита, то тут наименее благополучным вариантом будет получение краткосрочных кредитов с плавающей процентной ставкой от Международных финансовых организаций.

Таблица 1

**Обслуживание внешних долговых обязательств государства согласно матрицы Эйзенхауэра \***

		Срочно		Не срочно	
		Возврат	Благоприятность получения	Возврат	Благоприятность получения
Важно	Текущий, краткосрочный, плавающая (реальная) процентная ставка.	Активный (социально-экономическая программа, программа развития и т.д.), среднесрочный, фиксированная (номинальная) процентная ставка, кредиторами выступают страны партнеры и их юридические и физические лица (страны, которые предлагают наиболее выгодные условия предоставления, дружественные страны).	Капитальный, среднесрочный, долгосрочный, фиксированная (номинальная) процентная ставка.	Активный (социально-экономическая программа, программа развития и т.д.), долгосрочный, фиксированная (номинальная) процентная ставка, кредиторами выступают страны партнеры и другие страны и их юридические и физические лица.	
	* В данную категорию нельзя включать кредиты с наиболее легкими механизмами получения.				
Не важно	Возврат	Благоприятность получения	Возврат	Благоприятность получения	
	Гарантии в иностранной валюте, кредиты страны предшественника.	Пассивный (покрытие дефицита бюджета), краткосрочный, плавающая (реальная) процентная ставка, кредиторами выступают международные финансовые организации.	Реструктуризация государственного внешнего долга	Активный (инвестиционные проекты), плавающая (реальная) процентная ставка, гарантии в иностранной валюте.	

\*разработано автором

Если кредит требуется получить срочно для покрытия дефицита бюджета, то данный вопрос не является важным с точки зрения благоприятности получения. Так как можно временно сократить расходные статьи.

В категорию «Не срочно и не важно» следует отнести активные кредиты на инвестиционные проекты, кредиты с плавающей процентной ставкой и предоставление гарантий в иностранной валюте.

По срочности и важности возврата.

В первую очередь наиболее важно избавиться от наиболее обременяющих экономику государства долгов. Это текущие краткосрочные кредиты с высокой плавающей процентной ставкой.

Если вопрос не является срочным, то далее важным является возврат капитальных средне- и долгосрочных кредитов с фиксированной процентной ставкой.

Для государства срочным является выплата по гарантиям в иностранной валюте и выплата долгов страны предшественника. Чтоб не обременять экономику данными кредитными проблемами. Однако по степени важности этот вопрос, может быть, отодвинут на второй план. Так как вопросы приемствования долгов можно оспаривать, а вопросы касательно возврата гарантий являются незапланированными.

В категорию «Не срочно и не важно» следует отнести реструктуризацию долга. К этой процедуре необходимо прибегать в последнюю очередь, так как реструктуризация несет в себе только отсрочку. А проценты и условия при этом ужесточаются.

Разработанная классификация позволяет обеспечить эффективное обслуживание государственного внешнего долга за счет применения подхода стратегического управления согласно выделенным диаметрально противоположным критериям возвратности и благоприятности получения.

#### **Список использованных источников**

1. Фінанси (теоретичні основи): Підручник / [під заг. ред. М. В. Грідчіної, В. Б. Захожая. – 2-ге вид., випр. і допов. – К.: МАУП, 2004. – С. 113-123.
2. Грачева, Е. Ю. Финансовое право: учебное пособие / Грачева Е. Ю., Соколова Э. Д. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юриспруденция, 2000. – С. 169.
3. Шикіна, Н. А. Державний борг та його подолання через економічне зростання / Н. А. Шикіна // Бюджетно-податкова політика в Україні (проблеми та перспективи розвитку). – Ірпінь. – 2002. - С. 327–328.
4. Об утверждении указаний о порядке применения бюджетной классификации Российской Федерации [Электронный ресурс] : Приказ Министерства Финансов РФ от 10.10.2004 № 114н. – Режим доступа: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=69419>.
5. Карасева, М. В. Финансовое право / М. В. Карасева., Ю. А. Крохина. – М. : Изд-во НОРМА, 2002. – 288 с.

6. Банченко, В. А. Государственный внешний долг: этимология экономической категории / В. А. Банченко // Менеджер. Вестник ДонГУУ. Научный журнал. – 2015. – № 4 (74). – С. 153-158.

7. Гений, А. Высокоэффективный тайм-менеджмент по Матрице Эйзенхауэра / А. Гений. – М.: АСТ, 2016. – 320 с.

## **ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОЦЕССОМ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ**

**БЕГАНСКАЯ И.Ю.,**

*д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой  
менеджмента внешнеэкономической деятельности*

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

**ЯКОВЕНКО А.Р.,**

*аспирант кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* Обеспечение качества высшего образования в соответствии с современными требованиями на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства на сегодняшний день является одной из главных задач образовательной политики ДНР. В статье проведен анализ институтов государственного управления системой образования Донецкой Народной Республики.

*Ключевые слова:* государственная политика, образовательный процесс, уровни управления образованием, система управления образовательным процессом, органы государственного управления образованием, Донецкая Народная Республика.

Для управления образовательным процессом в Донецкой Народной Республике создана система государственных органов управления, органов общественного самоуправления, которые действуют в пределах полномочий, определенных законодательством.

В организационно-функциональной структуре государственного управления образованием Донецкой Народной Республики можно выделить три уровня: высший, центральный и местный. По своим функциональным полномочиям органы государственного управления образованием можно классифицировать на: органы исполнительной власти, органы местного самоуправления, субъекты с делегированными полномочиями (рис. 1).



Рис. 1. Организационно-структурная схема управления образованием

Центральным органом государственного управления образованием Донецкой Народной Республики является Министерство образования и науки, которое обеспечивает и реализует функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования, научной, научно-технической и инновационной деятельности, развития районных центров науки и высоких технологий, государственных научных центров, интеллектуальной собственности, социальной поддержки и социальной защиты обучающихся, молодежной политики [1].

В табл. 1. представлен анализ уровней государственного управления образованием Донецкой Народной Республики с их полномочиями.

Образование в ДНР имеет сложную структуру и включает в себя дошкольное образование, общее среднее образование, профессионально-техническое образование, высшее образование, последипломное образование, аспирантуру, докторантуру, самообразование.

Таблица 1

**Уровни управления образованием в ДНР**

Уровень управления образованием	Орган, отвечающий за управление	Обязанности
Высший уровень	Министерство образования и науки ДНР	Принимает законы и утверждает общегосударственные программы, определяя гарантии их реализации (экономические, социальные, юридические); формирует общие принципы государственной образовательной политики; определяет объём финансирования; осуществляет контроль
Центральный уровень	Городские отделы образования	Участвуют в формировании и реализации государственной образовательной политики; разрабатывают прогнозы, концепции, проекты целевых программ развития; осуществляют контроль
Местный уровень	Районные отделы образования	Отвечают за реализацию государственной образовательной политики на территории определённой административной единицы; готовят и вносят на рассмотрение соответствующего совета проекты бюджетных расходов на образовательную деятельность; осуществляют управление учебными заведениями всех видов предоставляемых образовательных услуг; координируют работу структур власти по реализации программ развития образования

В настоящее время в Донецкой Народной Республике функционирует:

- 1) 542 дошкольных учреждения;
- 2) 523 общеобразовательных организаций всех типов, общего среднего образования;
- 3) 105 образовательных учреждений среднего профессионального образования;

4) 20 образовательных организаций высшего профессионального образования (17 государственной и 3 частной формы собственности) [2].

Принятие такой разветвлённой схемы имеет принципиальное значение, поскольку это гарантирует человеку вольность выбора и даёт возможность получить образование в соответствии с умственными и профессиональными способностями.

Исходя из положительной динамики, увеличения количества образовательных учреждений и обучающихся в них, можно сделать вывод о том, что в ближайшей перспективе стратегической целью развития сферы образования в Донецкой Народной Республике по-прежнему является обеспечение доступного качественного образования в соответствии с требованиями развития экономики, потребностями социума и демографической ситуации. Анализ существующей системы образования ДНР показал, что переходный период дал свои результаты, сформировал социальный заказ, который и лёг в программу реформирования.

#### **Список использованных источников**

1. Конституция Донецкой Народной Республики: офиц. текст [принята Верховным Советом Донецкой Народной Республики 14 мая 2014 г.] [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dnr-online.ru/konstituciya-dnr>.

2. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / коллектив авторов ГУ «Институт экономических исследований»; под науч. ред. А.В. Половяна, Р.Н. Лепы, Н.В. Шемякиной; ГУ «Институт экономических исследований». – Донецк, 2020. – 260 с.

### **ОБОСНОВАНИЕ ВНЕДРЕНИЯ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО МЕТОДА ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ РАЗВИТИЯ СЕКТОРОВ ЭКОНОМИКИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ВОЗНЯК Л.Н.,**

*директор Департамента программно-целевого планирования бюджета  
Министерства финансов Донецкой Народной Республики,  
аспирант кафедры менеджмента непроеизводственной сферы,  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* Рассмотрены особенности программно-целевого подхода, которыми обусловлено его широкое применение в управлении экономиками разных стран. Обосновывается мысль об актуальности и целесообразности программно-целевого метода планирования для развития секторов экономики Донецкой Народной Республики.



*Ключевые слова:* программно-целевой метод, планирование, целевые программы, развитие секторов экономики.

Планирование является одной из важнейших функций государственного управления, а программно-целевой метод (ПЦМ) – одним из главных подходов к планированию.

Со времени реализации первых предпосылок программно-целевого планирования в 1920-х гг. ПЦМ, реализуемый на государственном уровне в ведущих странах мира, позволил в плановом порядке объединять усилия различных участников общественного производства, направляя их на достижение конкретных стратегических и тактических целей. Это нашло отражение в практике управления в форме разработки целевых государственных программ и масштабных национальных проектов.

Распространению государственного программно-целевого планирования (СССР, а затем РФ, США, Канада, Великобритания, Франция, Швеция, Финляндия, Новая Зеландия, Австралия, Южная Корея, Япония и др.) способствовала и способствует его применимость в условиях практически любой экономической системы, что обусловлено относительной инвариантностью данного подхода к типу и природе социально-экономических систем. Такая универсальность объясняется тем, что программно-целевое планирование построено по схеме «проблема – цель – задачи – мероприятия – ресурсы – исполнители – контроль», а проблемы возникают в странах с любыми формами политических и экономических систем, для решения которых требуется непосредственное государственное вмешательство и чёткая координация действий. Вне зависимости от вида экономической системы проблемы могут быть решены и решаются на программной основе [3].

В странах с централизованным планово-директивным государственным управлением экономикой ПЦМ дополняет планирование социально-экономического развития на разных уровнях народнохозяйственной системы, сообщая ему явную целевую ориентированность.

В странах с капиталистически организованной системой хозяйствования, где государственное регулирование рыночной экономики достаточно либерально, государственные социально-экономические программы способствуют укреплению централизации управления, внедрению индикативного, рекомендательного планирования, сосредоточению бюджетных ресурсов на решении первостепенных региональных, отраслевых, социальных проблем.

И в первом, и во втором случаях программно-целевое планирование адаптивно встраивается в управление различными секторами экономики (аграрным, промышленным, государственным), притом, что механизмы, форма программно-целевых инструментов в разных странах могут отличаться и во многом зависят от исторически сформировавшихся

социально-экономических условий относительно ориентации на развитие определённого сектора [2].

В 90-е годы XX века в Российской Федерации (РФ) методика, технология, организация разработки и реализации целевых комплексных программ, принятые ранее в советский период российской истории, были видоизменены. В этот период проявились проблемы своевременной реализации программных мероприятий, достижения заданных целевых показателей, координации между собой разных программ, недостаточности бюджетного финансирования. Комплексное внедрение программно-целевых принципов планирования и бюджетирования стартовало в 2004 г. с принятием Концепции реформирования бюджетного процесса в Российской Федерации в 2004-2006 гг. Акценты были смещены от «управления бюджетными ресурсами (затратами)» на «управление результатами» [1].

Опыт Российской Федерации подтверждает тот факт, что сочетание ПЦМ и бюджетирования позволяет обеспечить координацию стратегического и финансово-бюджетного планирования, успешно реализовывать общественно значимые социально-экономические программы и национальные проекты развития с достижением сбалансированности и устойчивости бюджетов.

В текущих экономических условиях Донецкой Народной Республики вопрос развития результативного бюджетирования с использованием ПЦМ особенно актуален ввиду объективной необходимости трансформации оперативного управления в полноценное стратегическое для эффективного развития секторов экономики в среднесрочной и долгосрочной перспективах. Достижение приоритетных стратегических целей развития через реализацию комплексов мероприятий в заданные сроки при сбалансированном обеспечении ресурсами с учётом их целевого использования отвечает текущим и перспективным потребностям нашего государства и общества. Программно-целевой подход позволит придать ярко выраженную целевую направленность экономической политике Республики, в том числе в секторальном, отраслевом, территориальном разрезах, с консолидацией ресурсов для решения наиболее острых социально-экономических проблем.

### **Список использованных источников**

1. Кузык, Б. Н. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование: учебник / Б. Н. Кузык, В. И. Кушлин, Ю. В. Яковец. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономика, 2011. – 575 с.

2. Райзберг, Б. А. Современное состояние и проблемы развития государственного программно-целевого планирования, регулирования, бюджетирования в Российской Федерации / Б. А. Райзберг // Проблемы экономики и юридической практики. – 2017. – № 6. – С. 32-35.

3. Райзберг, Б. А. Целевые программы в системе государственного управления экономикой: монография / Б. А. Райзберг. – 2-е изд., испр. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 268 с.

## **ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ КАК СУБЪЕКТ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ ДНР**

**ГРИГОРЬЕВА В.П.,**

*Председатель Торгово-промышленной палаты  
Донецкой Народной Республики*

*Аннотация.* Определена роль Торгово-промышленной палаты в развитии экономики и формировании внешнеторговой политики Донецкой Народной Республики. Выявлены перспективные сферы взаимодействия ТПП ДНР с субъектами хозяйствования и направления регулирования экономических процессов.

*Ключевые слова:* Торгово-промышленная палата, экономика, внешнеэкономическая деятельность, Донецкая Народная Республика.

История развития экономики накопила более чем четырёхсотлетний опыт взаимодействия власти и бизнеса через институт Торгово-промышленных палат, функционирование которого обусловлено необходимостью некоммерческой поддержки предпринимательства. В условиях глобализации мировой экономики и усиления внешнеэкономических связей роль торгово-промышленных палат в обеспечении устойчивого развития экономических систем значительно возрастает.

Торгово-промышленная палата Донецкой Народной Республики (далее – ТПП ДНР) является негосударственной некоммерческой организацией, созданной в целях содействия развитию предпринимательской деятельности в ДНР, создания благоприятных условий для укрепления внешнеэкономических связей субъектов хозяйственной деятельности с иностранными партнёрами, а также защиты и содействия развитию предпринимательства. ТПП ДНР заинтересована в приоритетном развитии отечественных предпринимателей, повышении конкурентоспособности их продукции, предоставляя им комплекс разнообразных услуг.

ТПП ДНР осуществляют квалифицированные услуги по выдаче и удостоверению сертификатов о происхождении товаров, оформлению заключений об изучении технологического процесса, о происхождении товара, которые были полностью произведены или подвергнуты достаточной обработке/переработке в ДНР, определению кодов ТН ВЭД с выдачей соответствующих заключений, проведению экспертиз по определению количества, качества, комплектности товаров, сырья и оборудования,

экспертиз по отбору проб товара, оценке колесных транспортных средств, свидетельствованию обстоятельств непреодолимой силы и другие юридические услуги. Посредством предоставления услуг ТПП ДНР помогает субъектам хозяйствования уверенно действовать на рынке, реально представлять результаты своей деятельности, а также быстро находить лучшее решение возникающих перед ними проблем.

Одной из основных задач ТПП, в том числе, является содействие развитию и реализации экспортного потенциала предприятий Республики. Следует отметить, что интеграция ДНР в международную экономику и развитие внутреннего экономического потенциала государства во многом определяются масштабами и характером его участия в международной торговле. На сегодняшний день Российская Федерация, Луганская Народная Республика остаются нашими основными торговыми партнёрами. ТПП ДНР проводится большая работа в части налаживания коммуникаций с зарубежными партнёрами, направленная на расширение объёмов и ассортимента экспорта.

ТПП ДНР выступает, с одной стороны, как обслуживающая организация, с другой – как представительская, то есть обеспечивает помощь, предоставляет консультации по ведению бизнеса с целью создания более благоприятных условий его функционирования. Таким образом, ТПП ДНР является связующим звеном между органами власти и субъектами предпринимательской деятельности ДНР, что обеспечивает ей ключевую роль в содействии бизнесу и развитии предпринимательской культуры.

На площадке ТПП ДНР на постоянной основе проводятся рабочие встречи республиканских субъектов хозяйствования как с представителями органов власти ДНР, так и с зарубежными субъектами хозяйствования по проблемным вопросам в сфере осуществления предпринимательской деятельности.

В рамках проводимых Палатой мероприятий, а также по результатам анкетирования субъектов хозяйствования ДНР, ТПП ДНР выносит на обсуждение проблематику ведения бизнеса и вносит предложения в органы власти по их разрешению.

Так, например, одним из предложений ТПП ДНР является разработка системы «единого окна». Система предполагает такую организацию взаимодействия между регулирующими внешнеэкономическую деятельность государственными органами и бизнесом, которая позволила бы участникам ВЭД для получения услуг и разрешительной документации однократно представлять документы в одном цифровом пространстве по одним и тем же формам. Создание системы «единого окна» позволит повысить коэффициент полезного действия всех участников внешнеторговых отношений (как со

стороны органов власти, так и бизнеса), а также наиболее оптимально использовать трудовые и временные ресурсы государства и коммерческого сектора.

Таким образом, ТПП ДНР выполняет важные функции по содействию развитию бизнеса, в том числе оказывает помощь во внешнеэкономической сфере, воздействует на формирование экономической политики Республики. Бесспорно, государственное регулирование экономики ДНР должно быть направлено на максимальную внешнеэкономическую открытость страны, привлечение иностранных инвестиций, ориентацию на внешние рынки, совершенствование технологической базы промышленности на основе инновационных технологий. Внешнеэкономическое сотрудничество выступает в качестве одного из ключевых условий осуществления прогрессивных изменений в отраслевой структуре экономики ДНР за счёт интеграции республиканских производителей в технологические цепочки других государств.

ТПП ДНР нацелена и в дальнейшем активно работать в направлении развития внешнеэкономических связей субъектов хозяйственной деятельности с иностранными партнёрами, увеличения экспорта товаров (работ, услуг), применяя действующие ресурсы, развивая новые инструменты, адаптируя их к современным тенденциям в мире.

Перспективными сферами деятельности ТПП ДНР, требующими совершенствования и развития, выступают:

- оказание услуг по оформлению и выдаче сертификатов о происхождении товара с целью увеличения экспортного потенциала Республики;

- содействие в установлении деловых контактов субъектов хозяйствования ДНР с зарубежными предприятиями для расширения их экспортных возможностей и развития внешнеэкономического сотрудничества, в том числе посредством проведения и участия в выставочно-ярмарочных мероприятиях;

- мониторинг мнения, потребностей и предложений субъектов хозяйственной деятельности ДНР с целью защиты и продвижения их интересов в органах власти;

- консультирование по всем аспектам правового обеспечения внешнеэкономических связей, выполнение маркетинговых исследований.

## **ВЛИЯНИЕ НОВОЙ КОРОНАВИРУСНОЙ ИНФЕКЦИИ COVID-19 НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ БЕЗОПАСНОСТЬ ОТДЕЛЬНЫХ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ГРИГОРЬЕВА О.В.,**

*старший преподаватель кафедры деятельности ОВД в особых условиях,  
ФГКОУВО «Санкт-Петербургский университет  
Министерства внутренних дел Российской Федерации»;*

**ГОРЕЛОВ С.А.,**

*канд. психол. наук, начальник кафедры деятельности ОВД в особых условиях,  
ФГКОУВО «Санкт-Петербургский университет  
Министерства внутренних дел Российской Федерации»;*

**ВИНОГРАДОВА А.И.,**

*курсант, сотрудник факультета подготовки сотрудников  
для следственных подразделений,*

*ФГКОУВО «Санкт-Петербургский университет*

*Министерства внутренних дел Российской Федерации»;*

**ВЛАСОВ Д.Ю.,**

*старший преподаватель кафедры деятельности ОВД в особых условиях,  
ФГКОУВО «Санкт-Петербургский университет  
Министерства внутренних дел Российской Федерации»,*

*г. Санкт-Петербург, Российская Федерация*

*Аннотация.* Современная трансформация экономических отношений в обществе, вызванная пандемией коронавирусной инфекции COVID-19, представляет угрозу национальной безопасности для всех стран. В статье приведен аналитический обзор запретов в период новой коронавирусной инфекции COVID-19, влияющих на экономическую безопасность отдельных субъектов, рассмотрены вопросы экологической обстановки в мире, влияющие на дестабилизацию экономики.

*Ключевые слова:* экономическая безопасность, экологическая безопасность, COVID-19, пандемия, дестабилизация субъектов.

Пандемия коронавируса – серьёзная проблема мирового масштаба, она оказала влияние на все сферы жизни во всем мире. Стремительный рост числа заболевших, летальные исходы на фоне осложнений – это вынуждает правительство стран, где зафиксированы вспышки заболевания, принимать строгие меры. Людей призывают к самоизоляции, приостанавливают деятельность предприятий, ограничивают или полностью прекращают транспортное сообщение между государствами. Всё это положительно влияет на экологическую обстановку.

1. Запрет на авиаперелеты: Новый штамм коронавируса обнаружили в Китае в канун 2020 года. Всего за два месяца вирус успел добраться до ряда

других стран и причина столь высокой скорости распространения – перемещения людей между государствами. Решение закрыть границы и отменить авиасообщение вполне очевидно, хотя специалисты оценивают ущерб от самолётов как незначительный (суммарно 2%), негативное влияние на атмосферу всё же снизилось.

Уменьшилось и количество мусора, ежедневно образовывавшегося ранее на бортах лайнеров, потому что в разгар пандемии самолёты не летают, а значит, пассажиры не используют тысячи одноразовых стаканчиков, контейнеров и столовых приборов.

2. Автомобильные выбросы: Коронавирус вынудил каждого человека самостоятельно заботиться о себе и близких. Лучшее решение в период пандемии – самоизоляция. Плюс здесь не только в продуктивном времяпрепровождении в кругу семьи. Люди остались дома, а поток авто на дорогах сократился до минимума. Общественный транспорт в ряде стран функционирует, но его график изменился. Автобусов и маршрутных такси с каждым днём всё меньше.

К примеру, в Китае подсчитали, что количество выхлопных газов сократилось на четверть. Результат налицо. Воздух стал чище, рассеялся привычный смог, стало легче дышать. Эффект подтверждается снимками со спутника NASA. Настолько чистое небо над Китайской республикой появилось впервые с 2008 года.

Взять, к примеру, Москву. Обычно практически каждый день столица стояла в огромных пробках – даже сокращение выхлопов от транспорта может значительно повлиять на экологическую обстановку. Во время пандемии машин практически не было.

3. Человеческий фактор: Не стоит забывать очевидный факт. Главный источник мусора – люди. Именно неосознанное поведение и отсутствие бережного отношения к природе приводит к плачевным последствиям. Многие природные объекты, часто даже охраняемые, утопают в пластике и стекле. Разумеется, пандемия коронавируса не спровоцирует быстрое разложение материалов, но зато не появится нового мусора. Так, во время пандемии были отменены все восхождения на Эверест. Власти Непала и Китая аннулировали выданные ранее разрешения.

Положительно сказывается на экологическую обстановку и отсутствие масштабных массовых мероприятий. Были отменены спортивные состязания, концерты, недели моды и др. Самый серьёзный удар по экологии традиционно наносят фестивали под открытым небом. Согласно статистическим данным, за один день такого мероприятия производится вплоть до 100 тонн мусора. В наступающем сезоне этого удалось избежать.

Также по наблюдениям в города начали возвращаться редкие птицы, а общая экологическая обстановка стала лучше. Наиболее показательный пример – итальянская Венеция. В 2019 году город и его каналы выглядели ужасно: грязная вода, огромное количество туристов, бесконечный поток

водного транспорта, выбросы от двигателей, которые, конечно же, идут в реку. Но стоило только ввести карантин, как улицы и каналы города опустели. Вода в каналах стала значительно чище, и туда даже стали наведываться лебеди и рыбы, были замечены даже дельфины.

4. Стоп в работе предприятий: Временную передышку экологии даёт приостановление работы заводов и фабрик. Даже если предприятие продолжает функционировать, объёмы производства снижаются. Следовательно, и выбросов ядовитых газов в атмосферу становится меньше.

Есть и менее очевидные примеры. Так, гостиничный бизнес испытывает не лучшие времена, но для общей экологической обстановки всё иначе. Отели по всему миру вносят свой негативный вклад. Суммарно они выбрасывают в атмосферу 60 тонн углекислого газа за год. Это чревато: разрушением озонового слоя; парниковым эффектом; климатическими изменениями.

Полностью избавиться от диоксида углерода невозможно, но даже небольшая передышка пойдёт на пользу. Предприятия уменьшили выбросы углекислого газа, но растения – «лёгкие планеты» – продолжают вырабатывать кислород. Есть все шансы установить оптимальный газовый баланс атмосферы, не влекущий глобального потепления.

Помимо положительного влияния пандемии на экологическую обстановку существуют и отрицательные моменты.

Экоактивисты уже бьют тревогу. Воздух в атмосфере Земли становится чище за счёт сокращения выбросов диоксида углерода, но мировая экосистема по-прежнему подвергается нешуточной угрозе. Пандемия коронавируса вынудила человечество производить больше мусора, чем обычно.

В первую очередь это одноразовые медицинские маски. Сегодня их используют не только работники больниц и поликлиник, но и все, кто полагает, что это защитит от заражения. Маски надевают и здоровые люди, чтобы уберечься от проникновения внутрь организма болезнетворных бактерий и вирусов, и больные с признаками ОРВИ или гриппа, чтобы не подвергать риску окружающих.

Согласно рекомендациям ВОЗ, подобный способ защиты будет эффективным только при соблюдении ряда условий. В частности, маску можно носить 2-3 часа. Далее её утилизируют со всем остальным мусором. Несложно представить, сколько одноразовых масок появится на свалках по всему земному шару, если каждый человек будет использовать это средство защиты хотя бы единожды в день.

Количество мусора множится не только из-за масок. На фоне развития опасной болезни расходуются колоссальные количества влажных салфеток; резиновых перчаток; бахил; антисептических средств в пластиковой упаковке.



Такой мусор разлагается вплоть до 200 лет. Постепенно крупные куски полиэтилена и других синтетических материалов распадаются на более мелкие, но даже невидимые человеческому глазу фрагменты опасны. Это так называемые микропластики. Они распространены повсеместно – в водах мирового океана, на побережьях, в лесах, в населённых пунктах.

Обилие частиц микропластика в воздухе чревато для человека хроническими заболеваниями. Страдают дыхательная, кровеносная, пищеварительная системы. Есть и более глобальная проблема. Кусочки пластика в мировом океане нарушают пищевые цепи. Морские обитатели – от планктона до млекопитающих – заглатывают их вместе с привычной пищей. Часто это ведёт к неминуемой гибели животного. Целые виды находятся под угрозой исчезновения.

Искать выход из сложившейся ситуации можно и нужно. Сторонники теории разумного потребления убеждены, что от одноразовых масок в условиях общего карантина стоит отказаться. Озвучена версия, что они не дают 100% гарантии защиты. Гораздо эффективнее соблюдать дистанцию на улицах, а по возвращении домой мыть руки. Эти элементарные меры сохранят здоровье без ущерба для экологии.

#### **Список использованных источников**

1. Как коронавирус повлиял на экологию нашей планеты [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://zen.yandex.ru/media/fromsiberia/kak-koronavirus-povliial-na-ekologiiu-nashei-planety-5e874370e366851eb08dfc7e>.

2. Официальная информация о коронавирусе в России. Статистика, меры правительства РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://yandex.ru/turbo?text=http%3A%2F%2Fcoronavirusnet.ru%2Focoronavirus-e%2Fvliyanie-koronavirusa-na-ekologiyu-vzdohnyot-li-planeta-spokojno%2F>.

## **ЭВОЛЮЦИЯ ФОРМ И СПОСОБОВ ТОРГОВЛИ**

**ГОРЯЧЕВА Е.А.,**

*канд. экон. наук, старший преподаватель кафедры теории управления и государственного администрирования, ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* На сегодняшний день сфера торговли является неотъемлемой составляющей экономической системы любой страны. Торговля как процесс обмена товарно-материальными ценностями известна с каменного века. На современном этапе торговля приобретает всё более совершенные формы, чем продолжает интересовать учёных и экономистов.

*Ключевые слова:* торговля; мировая экономика; внутренняя торговля; внешняя торговля; оптовая торговля

В условиях глобализации мировой экономики, социально-экономических преобразований, внедряя достижения научно-технического прогресса, совершенствуя механизм удовлетворения потребностей рынка, торговля выступает особым социальным институтом [2].

В условиях глобализации развитие торговли необходимо рассматривать как взаимодействие всех элементов микро- и макроуровня: от потребителей и поставщиков до международных торговых отношений [2].

Анализ отечественной и зарубежной экономической мысли подтверждает важность товарного обращения на всех этапах экономического развития общества. Роль сферы обращения заключается в обеспечении эффективного взаимодействия сфер производства и потребления в интересах каждого человека и государства в целом [4].

Исследование теоретических основ и зарубежного опыта в сфере торговли позволяет сделать определённые выводы: развитие мировой экономической мысли свидетельствует о значимой роли товарного обращения на различных этапах экономического развития общества. Обеспечение устойчивого экономического развития любого государства, особая роль принадлежит сфере обмена, которая обеспечивает удовлетворение спроса и потребностей населения в материальных благах. Установлено, что торговля, реализуя товар, связывает производство с потреблением и обеспечивает эффективное взаимодействие сфер производства и потребления в интересах государства и каждого человека.

Мировая экономика основывается на торговле. Внешняя торговля стимулирует конкуренцию между отечественными поставщиками и импортёрами, что, в свою очередь, стимулирует внутреннее производство страны, повышает качество товаров и услуг.

Внутренняя торговля является одной из значимых сфер жизнеобеспечения населения, осуществляя рыночное согласование товарного предложения и покупательского спроса, выступая связующим звеном между производителями и потребителями.

Отрасль торговли следует рассматривать в двух аспектах: экономическом и организационном.

Экономическая категория выражает систему экономических отношений, складывающихся в процессе обмена товаров.

С позиции организационного аспекта торговля представляет собой самостоятельную отрасль экономики, имеет свою материально-техническую базу, обеспечивающую хранение, транспортировку и продажу товаров народного потребления [3].

Внутренняя торговля представляет собой совокупность операций, осуществляемых в пределах одного государства, и заключается в закупке

товаров и их продаже, удовлетворяя материальные блага потребителей в соответствии с их потребностями [1]. Внутренняя торговля делится на оптовую и розничную.

Оптовая торговля влияет на систему экономических связей между регионами, отраслями, определяет пути перемещения товаров в стране, благодаря чему осуществляется территориальное разделение труда, достигается пропорциональность в развитии регионов.

Важно отметить, что одним из основных назначений оптовой торговли можно назвать обеспечение бесперебойного, целесообразного снабжения товарами розничной торговли и производственных предприятий, а также обеспечение баланса спроса и предложения.

Что касается форматов предприятий розничной торговли то, как правило, их объединяет использование таких приёмов организации сбыта и торговли: самообслуживание потребителей, наличие смешанного ассортимента, объединение в торговые сети. Однако российские предприятия, которые работают в их рамках, имеют ряд особенностей. Предприятия, функционирующие в формате гипермаркетов, соответствуют в большинстве своём западным стандартам. Однако принципы работы российских дискаунтеров, супермаркетов, магазинов «у дома» имеют свою специфику – они не соответствуют стандартам форматов, принятых за рубежом, поскольку в первую очередь ориентированы на ценовую политику.

Так, на сегодняшний день в ДНР – это «Первый Республиканский супермаркет», «Вектор», «Молоко», «Аверс». Проведённый анализ показывает, что развитие магазинов самообслуживания приобретает всё большую актуальность, доля товаров, продаваемых путём самообслуживания, на сегодняшний день составляет не менее 70% общего объёма розничного товарооборота магазина, а объединение магазинов в единую сеть – это самый эффективный путь развития розничной торговли.

Важно отметить, что внемагазинные формы продажи нацелены на определённые сегменты потребительского рынка. Однако развитие форматов розничной торговли продолжается и остаётся одним из актуальных.

При этом многие форматы торговли – это старые формы в новом, современном исполнении. Так, точки выдачи товаров сегодня – это столы заказов, которые были распространены в советское время; торговля вразнос – распространённый вид торговли в дореволюционный период и ранее, на современном этапе вернулась в виде служб доставки и интернет-магазинов.

Таким образом, отметим, что современное состояние торговли постепенно приходит к положительным темпам роста. Торговля, её виды и функции, трансформация в более совершенные формы сегодня продолжают интересовать учёных и экономистов, поскольку в современных условиях развития становление торговли, её форм и способов многогранно и напрямую зависит от влияния информационных технологий и становления цифровой экономики в целом.

### Список использованных источников

1. Абалкин, Л. От экономической теории до концепции долгосрочной стратегии / Л. Абалкин // Проблемы современной России. – 2011. – С. 39-47.
2. Валигурский, Д. И. Предпринимательство: развитие, государственное регулирование, перспективы: учебное пособие / Д. И. Валигурский. – М. : Дашков и К, 2002. – 332 с.
3. Козина, Н. Ю. Особенности реализации государственной политики регулирования сферы торговли в условиях современных вызовов / Н. Ю. Козина // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право: сб. науч. трудов междунар. конф., 26-30 апреля, 2018 г., Севастополь / ФГОАУ ВО «Крымский федеральный ун-т им. В.И. Вернадского». – Симферополь, 2018. – С. 451-454.
4. Коломиец, А. Инновации и защита прав собственности в эпоху радикальных экономических трансформаций / А. Коломиец // Вопросы экономики. – 2018. – № 9 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://www.vopreco.ru/jour/article/view/453?locale=ru\\_RU#](https://www.vopreco.ru/jour/article/view/453?locale=ru_RU#).
5. Ободец, Р. В. Стратегия развития предприятия в сфере торговли / Р. В. Ободец, Н. Ю. Козина // Менеджер. – 2018. – № 1 (83). – С. 185-190.

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНОВ В ЛНР И ДНР

**ГРИШКО Н.В.,**

*д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры экономики и управления  
ГОУ ВО ЛНР «Донбасский государственный технический институт»;*

**КУНЧЕНКО А.В.,**

*канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой экономики и управления  
ГОУ ВО ЛНР «Донбасский государственный технический институт»,  
г. Алчевск, Луганская Народная Республика*

*Аннотация.* В статье обосновывается необходимость практического внедрения в разрабатываемые программы развития регионов ЛНР и ДНР концептуальных основ социально ориентированной экономики, основывающихся на идеях неолиберального государства.

*Ключевые слова:* концептуальные основы, неолиберальное государство, программа социально-экономического развития, социальная рыночная экономика, социально ориентированная экономика

Возникновение и развитие социально ориентированной экономики тесно взаимосвязано с формационными процессами либерализма (XVII-XIX вв.) и неолиберализма (XX в.), экономическими взглядами ведущих учёных своего времени – Адама Смита, Франца Оппенгеймера, Вальтера Ойкена,

Альфреда Мюллера-Армака, Мишеля Альбера и др., глобализацией и переходом общества на постиндустриальный этап развития.

Вальтер Ойкен, представитель Фрайбургской школы неолибералов, одним из первых согласовал идеологию неолиберального государства с теорией хозяйствования, разработал основные принципы экономической системы, основанной на свободе и конкуренции. В своих работах учёный описал свой взгляд на экономические взаимоотношения в государстве неолиберального типа.

В своих трудах Вальтер Ойкен гармонично соединил идеи неолиберального государства и принципов хозяйственного управления, что позволило последователям фрайбургской школы Альфреду Мюллеру-Армаку и Людвигу Эрхарду использовать их в практической реализации при восстановлении послевоенной ФРГ. Людвиг Эрхард сумел доказать целесообразность и воплотить в жизнь концептуальную реформу экономической системы ФРГ, основанную на социальной рыночной экономике. Социальная рыночная экономика стала «немецким чудом» или «экономическим чудом» ФРГ.

Успех социальной рыночной экономики, воплощённой на руинах послевоенной ФРГ, не остался незамеченным мировым сообществом. Европейские страны начали преобразовывать экономические системы, основываясь на идеях социальной рыночной экономики. Современная Германия – лидер Европейского Союза по показателям социально-экономического развития, задающая тон общественным преобразованиям в геополитических масштабах.

Социально-экономические, экологические и демографические процессы, протекающие на территориях ЛНР и ДНР, во многом схожи с послевоенными в ФРГ. Законодательная и исполнительная власти в ЛНР и ДНР разрабатывают программы экономического и социального развития в Республиках. К сожалению, их реализация не позволяет фиксировать прирост важнейшего социального показателя, обеспечивающего развитие государства – численности населения.

Считаем, что в программах стратегического развития регионов должны быть заложены и практически реализованы концептуальные основы социально ориентированного развития экономики, изложенные Людвигом Эрхардом и не теряющие актуальности в наши дни: свободная конкуренция; свобода предпринимателя производить и продавать продукцию; свобода потребления и хозяйственной деятельности; отказ от недобросовестной политики; культивирование высокого уровня нравственных ценностей; отказ от иждивенческого отношения к государству в решении социальных вопросов.

## НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕСПУБЛИКИ ЮЖНАЯ ОСЕТИЯ<sup>11</sup>

**ДЖАБИЕВ В.В.,**

научный сотрудник отдела экономики  
ГБУН «Юго-Осетинский научно-исследовательский  
университет имени З.Н. Ванеева  
при Президенте Республики Южная Осетия»,  
г. Цхинвал, Республика Южная Осетия

*Аннотация.* В статье приведены законодательно-правовые акты, касающиеся продовольственной безопасности Республики Южная Осетия (РЮО). Всё вышеизложенное приводится с целью обоснования принятия доктрины продовольственной безопасности РЮО.

*Ключевые слова:* доктрина продовольственной безопасности, кризис отрасли, нормативно-правовые акты.

В советские годы агропромышленный комплекс Южной Осетии был сильно развит. Тогда ещё область была аграрным регионом и обеспечивала себя основными продуктами сельского хозяйства и продукцией его переработки. На территории Юго-Осетинской области функционировали колхозы-миллионеры. Ощутимая часть местной мясомолочной и овощной продукции вывозилось в ГССР.

На сегодняшний день сельское хозяйство РЮО находится в кризисном состоянии. Из года в год наблюдается отрицательная динамика производства основной сельскохозяйственной продукции, что отражено на рис. 1 [1].



Рис. 1. Продукция сельского хозяйства РЮО

<sup>11</sup> Исследование выполнено при финансовой поддержке гранта РФФИ и МОН РЮО № 20-514-07001 «Факторы и механизмы саморазвития молодого государства в условиях экономической изоляции (на примере Республики Южная Осетия)».

Снижаются как показатели животноводства (поголовье сельскохозяйственных животных, производство мясомолочной продукции), так и показатели растениеводства (снижение объёмов выращиваемой продукции и урожайность сельскохозяйственных культур). Наблюдается опустение сёл, закустаривание сельскохозяйственных угодий, неудовлетворительное состояние сельскохозяйственной логистики, острая нехватка техники и ирригации земель, высокая стоимость местной производимой продукции в сравнении с привозными и многое другое.

Если исходить из того, что численность населения РЮО согласно статистическим данным за 2020 г. составила 56405 чел., а прожиточный минимум на душу населения за IV квартал 2020 г. утверждён Правительством на уровне 11556 руб. [2], то приходим к выводу, что за год для обеспечения данной численности населения необходимо производить продовольствия ежегодно на сумму 7821794 тыс.руб. Исходя из вышеприведённой диаграммы 1, за 2020 г. обеспечивалось только 11% продукции собственного производства в денежном выражении. Данный процент фактически отображает уровень продовольственной безопасности Республики. Вся остальная необходимая продукция импортируется. Статей экспорта сельскохозяйственной продукции не существует. Таким образом, вся Республика питается от единственной артерии – Транскавказской автомагистрали. Стоит ей закрыться, что происходит чаще зимой из-за погодных условий, Республика начинает испытывать дефицит продовольственной продукции. И степень дефицита пропорционален времени фактической продуктовой блокады.

Агропромышленного комплекса (АПК) как такового больше нет, что выражается в отсутствии продукции перерабатывающих производств сельскохозяйственной продукции, складов хранения выращиваемой продукции, помещений для стоянки незначительного количества машинно-тракторного парка и др.

Таким образом, РЮО остро нуждается в укреплении своей продовольственной безопасности.

Законодательно-правовые акты РЮО, регулирующие и обеспечивающие устойчивое развитие сельского хозяйства и продовольственную безопасность, недостаточны, устарели и требуют принятия и обновления.

В законодательно-правовой базе РЮО на сегодняшний день отсутствуют какие-либо акты, прямо определяющие и регулирующие продовольственную безопасность РЮО. Только в Указе Президента РЮО от 26.09.2013 г. в «Концепции национальной безопасности РЮО» [3] в экономической сфере упоминается термин «продовольственная безопасность» и задаются общие ориентиры целей её развития.

В законодательной сфере приняты следующие законы, регулирующие сельскохозяйственное развитие РЮО и касающиеся продовольственной

безопасности:

Закон РЮО «О развитии сельского хозяйства РЮО» №131 от 16.12.2009 г.;

Закон РЮО «О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в РЮО» №75 от 14.03.2007 г.;

Закон РЮО «О крестьянском (фермерском) хозяйстве» №58 от 20.04.2005 г.;

Закон РЮО «О потребительской корзине по РЮО» №5 от 01.10.2014 г. [4];

Закон РЮО «О прожиточном минимуме в РЮО» №6 от 01.10.2014 г.;

Закон РЮО «О качестве и безопасности пищевых продуктов» №64 от 27.04.2016 г. [5]. Данный закон важен для поддержания уровня продовольственной безопасности.

В сфере землепользования наблюдается острая потребность в регулировании земельных отношений. Действуют только два закона, регулирующие земельные отношения:

«Закон Республики Южная Осетия о плате за землю» от 30.07.1997 г.;

«Закон Республики Южная Осетия о государственной регистрации прав на недвижимое имущество, сделках с ним и кадастровом учёте» от 13.03.2015 г.

В целях значительного укрепления продовольственной безопасности Республики необходимо разработать и принять «Доктрину продовольственной безопасности РЮО» (Доктрина). Для этого привлекаются специалисты сельского хозяйства, практики, научные работники, юристы. На основе глубокого анализа сложившегося положения в сельскохозяйственной отрасли, изучения аналогичных доктрин стран со сходными территориально-политическим и социально-экономическим положением в прошлом, вырабатывается собственная доктрина. Согласно программе издаются и обновляются законы, обеспечивающие исполнение доктрины и её контроль.

### **Список использованных источников**

1. Статистический ежегодник Республики Южная Осетия за 2020 г. / Управление государственной статистики РЮО. – 2021 г.

2. Об утверждении величины прожиточного минимума на душу населения и по основным социально-демографическим группам населения в Республике Южная Осетия за IV квартал 2020 г. : Постановление Правительства РЮО от 03.03. 2021 г. № 5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://rso-government.org/2021/03/10/postanovlenie-pravitelstva-respubliki-yuzhnaya-osetiya-ob-utverzhdenii-velichiny-prozhitochnogo-minimuma-na-dushu-naseleniya-i-po-osnovnym-socialno-demograficheskim-grupпам-naseleniya-v-respublike-yu/>.

3. Об утверждении Концепции национальной безопасности РЮО : Указ Президента РЮО от 26.09.2013 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://osinform.org/42084-koncepciya-nacionalnoy-bezopasnosti-respubliki->



yuzhnaya-osetiya.html.

4. О потребительской корзине по Республике Южная Осетия : Закон РЮО / Принят Парламентом РЮО от 01.10.2014 г. №5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.parliamentrso.org/node/211>.

5. О внесении изменений в закон Республики Южная Осетия «О качестве и безопасности пищевых продуктов» : Закон РЮО / Принят Парламентом РЮО от 27.04.2016 г. № 64.

## **ПРОБЛЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ РЕСПУБЛИКИ**

***ДОКТОРОВА Н.П.,***

*канд. наук гос. упр., доцент, доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы*

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

*Аннотация.* Рассмотрены проблемы государственного управления социальным развитием. Определена специфика формирования социальной политики в современных условиях функционирования экономики.

*Ключевые слова:* механизмы государственного управления, социальное развитие, социальная сфера, социальная политика

Проблема государственного управления социальным развитием связана с несовершенной работой механизмов государственного управления социальным развитием. Слабость работы политического механизма государственного управления социальным развитием проявляется через проблемы, связанные с формированием и реализацией государственной социальной политики. Цель этой политики – создание благоприятных условий для достойного существования граждан Республики, всестороннего раскрытия их творческого потенциала, достижения в обществе социального согласия и стабильности. Это ответственность государственных органов власти за благосостояние населения и соблюдение социальных прав граждан. Социальное государство (государство, в котором социальное развитие является доминантным) предусматривает право всех людей на базовый уровень благосостояния.

Основная проблема несовершенной работы политического механизма государственного управления социальным развитием – это отсутствие собственной инновационной модели социального развития, в которой бы сочетались составляющие европейской модели социального развития с учётом специфики развития Донецкой Народной Республики.

Необходимо постепенно определить роль государства: создать и прочно удерживать правовое пространство через правовой механизм государственного управления социальным развитием, который обеспечивает принцип социальной справедливости и защищённости. Всё это можно отразить в концепции государственного управления социальным развитием, которая должна быть закреплена на государственном уровне.

Это должен быть прикладной документ, который явится основой для принятия системных решений по социальному развитию государства. Это своеобразный стратегический план социального развития государства на долгосрочную перспективу.

Проблемы функционирования правового механизма связаны с несовершенством законодательства, регламентирующего социальное развитие государства.

В правовом механизме государственного управления социальным развитием определены проблемы, которые связаны с отсутствием надлежащей нормативно-правовой базы, которая могла бы гарантировать и регулировать должный уровень и стандарты качества социальных услуг. За последние годы приняты законы, согласно которым установлены государственные гарантии по оказанию социальной помощи различным категориям граждан, но количество населения, оказавшегося за чертой бедности, только растёт.

Основные проблемы эффективного функционирования организационного механизма государственного управления заключаются в несовершенном выполнении функции организации государственного управления:

- проблемы, связанные с предоставлением социальных гарантий, а именно: государство должно тратить большие средства на социальную защиту населения, но эти меры, к сожалению, имеют низкую эффективность;

- государство повышает социальные гарантии, тратит больше денег на социальное обеспечение, но при этом хуже живут малоимущие слои населения, и повышается уровень бедности;

- на протяжении последних лет государство повышает размер социальных расходов, однако, это пока ещё не привело к росту благосостояния населения. А наоборот, продолжается распыление средств, расточительство, теряются практически все положительные сдвиги в сфере социальной защиты;

- несовершенная система адресности социальной защиты и помощи ведёт к непоступлению средств тем гражданам, которые в этом нуждаются;

- несовершенная системы обеспечения квалифицированными кадрами социального развития государства (кадры государственного управления социальным развитием и работники социальных служб).

Проблемы функционирования экономического механизма государственного управления социальным развитием проявляются через

слабую систему финансирования основных отраслей социальной сферы: образования, здравоохранения, жилищно-коммунального хозяйства. Сколько бы государство не тратило на социальное развитие, социальные стандарты все равно будут оставаться низкими, в силу ограниченности финансовых ресурсов.

#### **Список использованных источников**

1. Докторова, Н. П. Формирование концептуальных основ социального обеспечения населения в современных условиях / Н. П. Докторова // Сборник научных работ по государственному управлению. Вып. 15. Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк : ДонАУиГС, 2019. – С. 63-71.

2. Холостова, Е. И. Социальная политика: учебное пособие / Е. И. Холостова. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 204 с.

### **ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ЭКОНОМИЧЕСКИ ИЗОЛИРОВАННЫХ РЕГИОНОВ<sup>12</sup>**

***ДОРОШЕНКО С.В.,***

*д-р экон. наук, доцент,*

*заведующий сектором исследований адаптации региональных систем,*

*профессор Института цифровой экономики*

*ФГБУН Институт экономики Уральского отделения*

*Российской академии наук;*

*ФГБОУ ВО «Югорский государственный университет»,*

*г. Екатеринбург, Российская Федерация*

*Аннотация.* Представлена краткая характеристика институционального обеспечения развития малого и среднего предпринимательства Республики Южной Осетии, как региона, находящегося в условиях экономической изоляции.

*Ключевые слова:* малое и среднее предпринимательство, нормативные, правовые и стратегические документы, Республика Южная Осетия

Развитие малого и среднего предпринимательства (МСП) стратегически значимо для территорий, находящихся, как правило, по

---

<sup>12</sup> Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ и МОН РЮО в рамках научного проекта № 20-514-07001. The reported study was funded by RFBR and MES RSO, project number 20-514-07001.

политическим причинам в условиях экономической изоляции. К таким регионам относится и Республика Южная Осетия (РЮО), где предпринимательский сектор создаёт новые рабочие места, обеспечивая тем самым: занятость, хотя она пока и меньше в сравнении с государственным сектором; снижение миграционных настроений, особенно среди сельской молодёжи; рост налоговых поступлений, а также доходов населения. Важнейшими задачами, стоящими перед правительством, являются не только стимулирование создания новых предприятий, но и легализация предпринимательской деятельности, увеличение роста объёма налоговых поступлений от деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства в среднем на 10-15% в год.

Институциональное обеспечение стратегического развития предпринимательства в Республике сегодня включает в себя (помимо Конституции Республики Южная Осетия, Гражданского кодекса, Закона «Об основах бюджетного устройства и бюджетного процесса», Налогового кодекса, предусматривающего специальные налоговые режимы для субъектов МСП – единый сельскохозяйственный налог и упрощённую систему налогообложения), такие нормативные и правовые документы:

– Закон Республики Южная Осетия «О крестьянском (фермерском) хозяйстве» от 20 апреля 2005 года № 59, где определены правовые, экономические и социальные основы создания и деятельности крестьянских (фермерских) хозяйств;

– Закон «О предпринимательской деятельности и предприятиях в Республике Южная Осетия» от 30 января 2008 года № 107, направленный на создание правовых условий для проявления хозяйственной инициативы и предприимчивости граждан Республики;

– Закон «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора)» от 30 апреля 2014 г., регулирующий отношения в области государственного контроля (надзора) и защиты прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей;

– Закон Республики Южная Осетия «О развитии малого и среднего предпринимательства в Республике Южная Осетия» от 21.07.2010 № 157, который регулирует отношения между юридическими и физическими лицами и органами государственной и местной власти, а также определяет само понятие субъектов МСП, виды его поддержки;

– Закон Республики Южная Осетия «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» от 10 декабря 2003 года № 40, который является основой в сфере регулирования

отношений, возникающих в связи с государственной регистрацией субъектов МСП;

– Закон Республики Южная Осетия «О льготном кредитовании субъектов малого и среднего предпринимательства в Республике Южная Осетия» от 17 декабря 2019 года. В этом документе определены основы формирования и расходования средств Фонда содействия льготному кредитованию малого и среднего предпринимательства в Республике, а также предусмотрено выделение финансовых средств на поддержку МСП не менее 2% от планируемых годовых доходов государственного бюджета (за исключением финансовой помощи иностранных государств);

– Постановление Правительства Республики Южная Осетия «Об утверждении Положения о Фонде содействия льготному кредитованию малого и среднего предпринимательства в Республике Южная Осетия» от 11 марта 2020 года № 10, принятого в целях эффективной реализации государственной политики в области развития предпринимательства;

– ежегодно принимаемые законы «О бюджете Фонда содействия льготному кредитованию малого и среднего предпринимательства в Республике Южная Осетия», в которых утверждаются основные характеристики бюджета Фонда на текущий год (объём и структура доходов и расходов, бюджетные ассигнования);

– ежегодно принимаемые законы «Об исполнении бюджета Фонда содействия льготному кредитованию малого предпринимательства в РЮО»;

– годовые Государственные программы «Поддержка и развитие малого и среднего предпринимательства в Республике Южная Осетия», приложением к которым является положение о порядке предоставления льготных кредитов предпринимателям за счёт средств Фонда содействия льготному кредитованию.

В Республике ведётся реестр субъектов МСП – получателей государственной поддержки.

Таким образом, в Республике на сегодня сформировано достаточно полное и разнообразное институциональное обеспечение стратегического развития предпринимательства, которое охватывает нормативно-правовые, организационные аспекты предпринимательской деятельности, отражает приоритетные направления и формы поддержки. При этом следует расширить горизонт планирования – перейти от краткосрочных годовых программ к среднесрочным, что дополнительно подтвердит серьёзность и перспективность намерений госуправления в отношении стимулирования предпринимательской активности.

## ВОПРОСЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЕДИНОГО МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

**ЗУБКОВ А.А.,**

*аспирант кафедры менеджмента непродуцированной сферы  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»;  
ассистент кафедры землеустройства и кадастров  
ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия  
строительства и архитектуры»,  
г. Макеевка, Донецкая Народная Республика*

*Аннотация.* Рассмотрены особенности регистрации недвижимого имущества, предложено в рамках формирования единого механизма государственного управления недвижимостью создание единого ведомства для государственного управления недвижимостью.

*Ключевые слова:* ведомство, механизм управления, государство, недвижимость.

Действующая система управления недвижимостью, с точки зрения органов государственной власти, подразделяется на несколько частей. Данное распределение полномочий связано с наличием различных видов недвижимости. Гражданский кодекс относит к недвижимому имуществу земельные участки, участки недр, и все объекты, тесно связанные с земельным участком, перемещение которых без несоразмерного ущерба их назначению невозможно, в том числе здания, сооружения, объекты незавершенного строительства [1, 2].

Исходя из особенностей недвижимого имущества, их регистрацией занимаются различные ведомства. Например, Государственный комитет по земельным ресурсам занимается регистрацией земельных участков. Здания, как объект недвижимости, регистрируют в отделе регистрации вещных прав Министерства юстиции.

Специфика работы различных учреждений, занимающихся регистрацией различных видов недвижимости, может существенно отличаться. Обследование квартиры и земельного участка требуют различных подходов к работе. Поэтому распределение полномочий между различными ведомствами может считаться оправданными.

Стоит отметить, что в настоящее время формируется тенденция на создание ведомств, которые объединяют в себе широкие полномочия по отдельным видам деятельности. С точки зрения государственного управления, объединение организаций со смежными полномочиями позволяют сократить сроки принятия решений и выдачи согласований по вопросам их деятельности. Также представляется возможным отказ от дублирования одинаковых функций и упорядочение процесса распределения полномочий. Данное решение позволяет упростить юридическим и

физическим лицам получение государственных услуг в ведомствах с широким спектром полномочий и службой, так называемого «единого окна». Внедрение подобного механизма способствует упорядочению информации об объектах недвижимости, поскольку при создании общего ведомства, формируется единая база данных информации.

Кроме положительного эффекта от внедрения подобного механизма создания единого ведомства для государственного управления недвижимостью выделяются также и отдельные недостатки. Прежде всего эти недостатки связаны с формированием крупной организации с множеством отделов и разветвленной системой внутреннего управления и взаимодействия между отдельными сотрудниками и отделами, ранжированием полномочий и сложной организацией работы. Соответственно, работа подобной организации должна обеспечиваться компетентными специалистами с высоким уровнем развития деловых, управленческих качеств, а также способностью работать коллективно.

К руководству данной организации предъявляются более высокие требования по работе с персоналом для организации полноценной и слаженной работы. К тому же, поскольку сотрудникам придется сталкиваться с широким спектром проблем и вопросов, необходима более детальная и одновременно широкая переподготовка по множеству вопросов. Перечень этих вопросов очень широк – от земельных вопросов до особенностей зданий и сооружений, а также смежные юридические, экономические вопросы.

В результате проведенного исследования стоит отметить, что формирование государственных ведомств с широкими полномочиями является одной из ключевых тенденций в сфере предоставления государственных услуг, однако особая роль в формировании данных организаций отводится процессу организации управленческой структуры, а также системе по подготовке высококвалифицированных универсальных специалистов.

#### **Список использованных источников**

1. Гражданский кодекс Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gisnpa-dnr.ru/npa/0002-81-iihc-20191213-k1/>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102033239>.
3. Тихонова, К. В. Оптимизация системы управления объектами недвижимости на основе формирования и корректировки данных информационного ресурса ЕГРН / К. В. Тихонова, В. Н. Жиленко, М. А. Чикатуев // Экономика и экология территориальных образований. – 2019. – Т.3 – № 4. – С. 88-96 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-sistemy-upravleniya-obektami-nedvizhimosti-na-osnove-formirovaniya-i-korrektirovki-dannyh-informatsionnogo-resursa-egrn>.

## **НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ**

**КОНДРЫКИНСКИЙ С.В.,**

*аспирант кафедры*

*менеджмента внешнеэкономической деятельности*

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

*Аннотация.* Приведена институциональная структура системы государственной молодежной политики. Предложены направления реализации государственной молодежной политики Донецкой Народной Республики с учетом современных вызовов.

*Ключевые слова:* молодежь, государственная молодежная политика, объекты и субъекты государственной молодежной политики, Донецкая Народная Республика.

Молодежь со своим социально-политическими установками, ценностями и убеждениями наибольшей степени настроена на повышение уровня социально-экономического и политического развития общества, поэтому политико-управленческая деятельность молодежи является важной общественной проблемой, требующей изучения. Деятельность молодежных структур приобретает особую активности во время избирательных кампаний и именно в этот период она имеет ярко выраженный политико-управленческий характер. В основном политические партии и объединения создают отдельные организационные структуры, которые берут на себя функции по непосредственной реализации соответствующих политических интересов молодежи в обществе. Государству необходимо всеми силами поддерживать молодое поколения в молодежных движениях, объединениях и инициативах.

Молодежь – это специфическая социально-демографическая группа общества, которая очень неоднородна по своему составу, имеет внутреннюю дифференциацию, определяется особенностями деятельности, образом жизни, динамизмом и инновационным потенциалом. Как специфическая социально-демографическая группа общества, молодежь определяется не только критериями, но и тем местом, которое она занимает в социальной структуре общества, особенностями общественного становления и развития, что дает ей возможность объективно занять своеобразное место и быть причастным ко всем сферам жизни того или иного общества. Это связано, прежде всего, с рядом объективных обстоятельств, среди которых главными являются:



- молодежь, представляющая собой довольно крупную социально-демографическую группу, занимает важное место в национальном экономическом пространстве как единственный источник пополнения трудовых ресурсов;

- молодежь – главный носитель интеллектуального и физического носителя своего народа. Имеет большие способности к работе, техническому и культурно-художественному творчеству, к продуктивной деятельности во всех сферах жизни;

- у молодежи достаточно большая социальная и профессиональная перспектива.

- она способна быстрее других социальных групп овладеть иными знаниями и профессиями.

Понятие «молодежь» достаточно разнообразно трактуется во многих направлениях науки – философии, социологии, психологии, политологии и т.п.

Базовыми субъектами государственной молодежной политики являются государственные органы, которые реализуют ее на практике. Т.е., молодежная политика представляет собой совокупность действий всех государственных и общественных институтов, однако каждый ее субъект (социальный институт) осуществляет ее дифференцированно в соответствии со своими потребностями и возможностями с учетом местных условий.

Государственная молодежная политика как определенное направление действий состоит из общественных целей и необходимых ресурсов для достижения поставленных задач. Молодежная политика государства должна базироваться на принципах и закономерностях системной трансформации общества, быть четко определенной по приоритетам, нести социальное направление деятельности органов власти, а именно: направленность на решение проблем молодежи, создание определенных условий и социальных гарантий для становления и развития молодого поколения.

Молодежная политика государства – важный компонент жизнедеятельности общества, она формирует соответствующую систему и механизмы социально ориентированного государственного управления. Оценивая опыт управленческих процессов, можно утверждать, что государственное регулирование в области занятости молодежи, безработица молодых людей, а особенно выпускников профессионально-технических училищ и высших учебных заведений, молодежной политики в целом является несовершенной. Учитывая это, необходимо формирование современной модели развития общества, что требует выработки эффективной государственной молодежной политики.

Итак, молодежная политика является направлением деятельности государства, цель которой – создание необходимых социально-экономических, политико-правовых, организационных условий и гарантий

для социального становления и развития молодежи, реализации творческого потенциала молодого поколения в интересах развития общества.

К молодежной государственной политике относят:

- 1) система идей, теоретических положений о месте и роли молодежи, молодого поколения в обществе;
- 2) практическая деятельность субъектов такой политики;
- 3) часть политики государства по социализации молодых граждан и воспроизводства трудовых ресурсов.

В то же время государственная молодежная политика не тождественна молодежной политике вообще, потому что государство не имеет возможности и потребности распространять свое влияние на всех субъектов молодежной политики. Субъектами государственной молодежной политики являются: государство, в лице его органов законодательной и исполнительной власти; политические партии; общественные организации и объединения; профсоюзы; социальные институты, которые реализуют вопросы науки, образования, культуры; отдельные граждане; другие структуры политической системы общества. Таким образом, государственная молодежная политика – это:

а) приоритетное и специфическое направление в деятельности государства, его органов с целью создания определенных условий и социальных гарантий для социального становления и развития молодежи, самореализации в личных и общественных интересах;

б) механизм взаимоотношений государства с молодежью по реализации его интересов, запросов, потребностей.

Каждая страна имеет свой подход к регулированию и контролю над системой государственной управления молодежной политики, что подтверждается спецификой закрепленных нормативно-правовых актов разных государств. Законодательная база имеет большое значение для формирования и реализации эффективной социальной и молодежной политики. Именно поэтому следует уделить внимание социально значимым законам, которые направлены на повышение эффективности молодежной политики.

В настоящее время в Донецкой Народной Республике имеется Закон «О профессиональных союзах», в котором учтены международные конвенции и стандарты, договоры и обязательства ДНР, а также программные документы Федерации профсоюзов. Принятие данного закона стало толчком в институциональном развитии системы реализации государственной молодежной политики, поскольку главная цель профсоюзов и его членских организаций – защита социально-экономических прав работающей и студенческой молодежи, подготовка и пополнение профсоюзного актива молодыми людьми, формирование активной гражданской позиции. Сегодня Федерация профессиональных союзов

Донецкой Народной Республики ставит целью охватить молодежной политикой членов профсоюзов в возрасте до 35 лет.

На современном этапе социально-экономического развития в Донецкой Народной Республике также стремительно развивается процесс внедрения законопроекта «Об основах внедрения государственной молодежной политики».

Сегодняшняя молодежь – это будущее Донецкой Народной Республики, а воспитание подрастающего поколения – одна из важнейших задач, стоящих перед государством, и будущее ДНР зависит от уровня образования молодежи. Первые и довольно многообещающие заделы развития государственной молодежной политики Донецкой Народной Республики уже существуют, но необходимо совершенствование и развитие существующей системы. Чтобы облегчить этот процесс, необходимо сосредоточить внимание на анализе опыта реализации молодежной политики в отдельных странах мира и механизмах его имплементации в условиях Донецкой Народной Республики.

На современном этапе можно выделить несколько тенденций, характеризующих специфику государственно-социального взаимодействия в молодежной политике:

во-первых, возрастающая роль государственного регулирования социальных процессов в национальном масштабе;

во-вторых, позитивное отношение общественных организаций к власти и управлению на региональном уровне, признающих главенство административных методов решения молодежных проблем.

Последнее обстоятельство, несомненно, создает барьеры для усиления общественной составляющей государственной молодежной политики, сказывается на уровне активности молодежных общественных объединений.

Конечная цель государственной молодежной политики – создание возможностей для ее самореализации в целях обеспечения развития и процветания общества не только сегодня, но и в исторически обозримом будущем. В этом суть воспитания молодежи, которое не может существовать без создания социально-экономических, организационных, правовых условий и гарантий социального становления и личностного развития молодых граждан.

Сегодня существует потребность в формировании эффективного механизма достижения целей, который включает меры, направленные не только на организацию молодежи и молодежных структур, но и на регулирование социокультурной конфигурации государственной молодежной политики.

По мере движения к гражданскому обществу и верховенству закона, в центре государственной молодежной политики неизбежно возрастет роль молодежных общественных объединений, без участия которых невозможно эффективное взаимодействие государства и общества. В первую очередь это

связано с формированием в контексте этого движения принципиально новой парадигмы взаимоотношений общества и государства.

Молодежное объединение играет особую роль в силу статуса молодежи как социально-демографической категории населения. По мнению некоторых исследователей, это стратегический ресурс, который не менее важен, чем наличие сырья, топлива и источников финансирования.

Выполняя традиционные функции общественных объединений, организаций и движений, по мере построения гражданского общества оно все больше приобретает статус важнейшего механизма взаимодействия общества и личности.

Одним из ключевых аспектов молодежной политики любой страны является степень вовлеченности молодых людей в процесс принятия важных решений. От этого зависит их доверие к государственным и общественным институтам и их политике.

В современных условиях политизации общества ни одно из общественных объединений не может полностью отказаться от прямого или косвенного участия в общественном процессе. Для молодежных организаций государственные меры по повышению статуса молодежи в принятии общенациональных решений – это школа социального управления.

Следует признать факт, что до сих пор во многих общественных объединениях, функционирующих в Донецкой Народной Республике, так и не появились эффективные механизмы привлечения молодежи к судьбоносным решениям, их декларации слабо подкрепляются практическими делами.

Учитывая территориальную специфику субъектов Донецкой Народной Республики, среди направлений совершенствования реализации государственной молодежной политики следует выделить:

- социально-экономическую защиту молодежи (внесение предложений в нормативные документы законодательной базы Донецкой Народной Республики);
- спортивное направление (пропаганда здорового образа жизни; спортивные мероприятия; привлечение молодежи к физической культуре и спорту);
- обучение молодежи (проведение обучающих семинаров, тренингов и лекций среди молодежи);
- организационную деятельность (организация создания сборных команд от Молодежного совета для дальнейшего участия в молодежных мероприятиях; проведение интеллектуальных, спортивных, юмористических и развлекательных мероприятий среди молодежных советов членских организаций Федерации профсоюзов ДНР (КВН, ЧГК, брейн-ринг, круглые столы и т.д.);

- патриотическое воспитание молодежи (привлечение молодежи к знаниям истории родного края; проведение мероприятий, направленных на развитие патриотизма среди молодежи);
- волонтерскую работу (организация волонтерской деятельности для разгрузки гуманитарной помощи от Российской Федерации; проведение благотворительных акций, проводимые Молодежным Парламентом);
- информационную деятельность (освещение работы Молодежного Парламента в СМИ; ведение групп в социальных сетях);
- организацию досуга молодежи;
- содружественную деятельность.

## **ЭКОНОМИКА И БИЗНЕС В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ**

***КОШЕЧКО С.В.,***

*главный специалист отдела физической культуры  
Министерства молодежи, спорта и туризма  
Донецкой Народной Республики*

*Аннотация.* В статье рассмотрены основные этапы и проблемы экономического развития, а также предпринимательской деятельности в Донецкой Народной Республике.

*Ключевые слова:* малый и средний бизнес, экономическая блокада, ООН, внешнее управление.

По состоянию на 1 января 2020 года в реестре статистических единиц Главстата Донецкой Народной Республики поставлено на учет более 71 тыс. предпринимателей. Это число составляет 14,7 тыс. юридических лиц и обособленных подразделений юридических лиц, а также 56,7 тыс. ФЛП.

На момент 21 апреля 2021 года в Донецкой Народной Республике осуществляют свою деятельность 61 тыс. физических лиц предпринимателей, что ровно на 5 тысяч больше по сравнению с 2020 годом.

Эта статистика наглядно показывает рост малого и среднего бизнеса в ДНР.

Однако существуют ряд внешних и внутренних проблем, с которыми сталкиваются начинающие предприниматели. Все они непосредственно связаны в первую очередь с непризнанностью Донецкой Народной Республики в международно-правовом статусе.

Основной проблемой непризнанных государств является вызов современности для всего мирового сообщества. На примере Приднестровской Молдавской Республики можно смело сказать, что агропромышленный комплекс Приднестровья существует самостоятельно.

Это является настоящим экономическим прорывом и своего рода примером экономической организации для многих стран мира.

Непризнанные государства, которых в мире сегодня насчитывается около 120, имеют свой парламент и правительство, эффективную армию и экономику, которые закладывают в будущее вполне самостоятельно развивающийся механизм.

Для обретения международной независимости отделившейся территории необходимо примкнуть к Уставу ООН, а для вступления в него новоиспеченное государство должно поддержать 97 государств членов ООН.

Что касается развития бизнеса в Донецкой Народной Республике, можно сказать, что основной его проблемой на сегодняшний день является экономическая блокада со стороны Украины. Актуальной и незыблемой проблемой остаётся ведение боевых действий на территории ДНР, в результате которых разрушены стратегически важные объекты для экономики.

По данным ООН, на 2014 год в ходе ведения боевых действий инфраструктура ЛДНР понесла ущерб на общую сумму 440 миллионов долларов. Кроме того, было разрушено 2000 зданий, а в Донецке прекратили свою работу 70% предприятий, основную часть которых составляют шахты.

Лицом к лицу с экономическим вызовом Донецкая Народная Республика столкнулась в 2017 году, когда градообразующие предприятия по техническим причинам, зависящим от собственника, начали давать сбой. Тогда в Республике было введено внешнее управление, которое дало право контролировать предприятия непосредственно государством.

В 2020 году пандемия коронавирусной инфекции также внесла свои коррективы в экономику и бизнес Донецкой Народной Республики.

Сохранить стабильную экономическую ситуацию в Республике удалось благодаря мерам, связанным с введением режима повышенной готовности. В том числе на начало пандемии были отменены проверочные мероприятия контрольно-надзорными органами, ввели налоговые послабления, тогда же провели комплекс мероприятий в сфере здравоохранения.

На время режима самоизоляции упал спрос на ряд товаров. Больше всего пострадали отрасли бытовых услуг, транспорта, туризма, гостинично-ресторанного бизнеса.

В 2020 году Министерством экономического развития Донецкой Народной Республики был разработан проект Закона Донецкой Народной Республики «О развитии малого и среднего предпринимательства», который определяет правовые основания деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства, органов исполнительной власти и органов местного самоуправления в данной сфере.

Согласно данным Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики на 10 марта 2021 года в Донецкой Народной

Республики осуществляют свою деятельность 916 промышленных предприятий.

Основой построения новой экономической модели Донецкой Народной Республики стал переход системы денежных расчетов в российскую валюту в сентябре 2015 года. Это позволило Республике пойти новым вектором экономики, тем самым дав толчок интеграции в поле сотрудничества с Российской Федерацией.

На текущий момент основные проблемы, которые препятствуют ДНР наращивать экономический потенциал и развивать бизнес в полной мере, являются экономическая блокада, непризнанность в международно-правовом статусе и непрекращающиеся боевые действия со стороны Украины.

#### **Список использованных источников**

1. Студенческий научный форум – 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://scienceforum.ru/2017/article/2017038013>.

2. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / кол. авт. ГУ «Институт экономических исследований»; под науч. ред. А.В. Половяна, Р.Н. Лепы, Н.В. Шемякиной; ГУ «Институт экономических исследований». – Донецк, 2020. – 260 с.

## **ГЛОБАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЭКОНОМИКИ**

***КРАВЧЕНКО М.И.,***

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента  
внешнеэкономической деятельности*

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

*Аннотация.* Статья имеет теоретико-методологическую определённость, и направлена на обоснование центрального элемента системы стратегического управления развитием экономики.

*Ключевые слова:* стратегическое управление, стратегия, глобализация, межстрановая конкуренция, патерн.

Устойчивое развитие экономики правомерно связывают с формированием и реализацией её стратегии. Стратегию таким образом можно определить начальным и конечным пунктом стратегического управления развитием как сложной комплексной системы. Проблемы научного обеспечения построения системы стратегического управления

развитием экономики широко представлены в научной литературе. В этой связи следует отметить труды таких зарубежных учёных, как: М. Портера, М. Фалмера, М. Альберта и Ф. Хедоури, П. Друкера, И. Ансоффа, Ч. Макмиллана, Дж. Б. Куинн, Г. Хэмела и К.К. Прахалад, Г. Минсберга, Л.И. Абалкина, А.Г. Гранберга, Д.С. Львова и других. Несмотря на имеющийся научный задел, требуется дальнейшая актуализация и развитие глобального аспекта стратегического управления. Из-за слабой проработанности данного аспекта стратегического управления экономики проблематично создать целостную непротиворечивую систему стратегического управления экономики в условиях глобализации. Поэтому целью является обоснование паттерна, интегрирующего главные цели организации, её политику и действия в некое согласованное целое. Достижение цели предполагает оперирование такими понятиями, как глобализация и межстрановая конкуренция.

Понятие «глобализация» укоренилось во всех сферах жизнедеятельности мирового сообщества. Глобализация проникает в наш быт, формирует мировоззрение. Особенно интенсивно понятием «глобализация» оперируют в науке, политике и бизнесе. Как правило, дефиниции по определению глобализации в научной, учебной литературе и публицистике сводятся к тем или иным явлениям, процессам, относящимся ко всему миру, распространяющимся на весь мир. В этой связи идёт речь о финансовой, производственной глобализации, о глобальном рынке товаров, услуг, капиталов, рабочей силы, глобальных компаниях, экономической открытости, либерализации, о едином мировом экономическом пространстве, о стягивании стран в единое мировое сообщество, о политической и культурной глобализации, гомогенизации и т.д. [1-3].

Множественность существующих в литературе трактовок и определений глобализации большинством авторов объясняется её сложностью и многогранностью. Не оспаривая правомерность существующих в литературе трактовок и определений глобализации, отметим, что они относятся не к сущности глобализации, а к процессам, приводящим к глобализации мирового сообщества и мировой экономики и их признакам, тенденциям и последствиям, направлениям реализации. По существу, речь идёт о процессах интернационализации в различных сферах жизнедеятельности мирового сообщества, поэтому многие авторы, исследующие проблематику глобализации, определяют её как высшую стадию интернационализации или как глобальную интеграцию. Такой подход к определению глобализации не подвигает к пониманию сущности глобализации, её отличия от интернационализации или интеграции.



Глобализация, конечно, имеет общий признак с интернационализацией и интеграцией, но в отличие от интернационализации и интеграции, глобализация является конкретно всеобщим отношением мировой экономики, её отношением единства. Иначе говоря, в условиях глобализации процессы, проходящие в мировой экономике, в том числе и процессы интернационализации воспроизводства экономики каждой страны, получают глобальное измерение. Поэтому сущностью глобализации есть международная определённость воспроизводства национальной экономики каждой страны, а в более широком смысле и всего социума. Суть глобализации не следует сводить к определяющей или ведущей роли тех или иных субъектов мировой экономики, как это часто встречается в литературе, это явления свойственные не только эпохи глобализации. Такое понимание сути глобализации приводит к ошибочным решениям.

Возникновение единого мирового рынка, когда мировой спрос и предложение стали определяющим фактором развития национальных экономик и знаменует превращение международной определённости в актив интернационализации, определяющий фактор национального экономического развития. Однако данное положение не следует понимать, как утрату национального экономического интереса.

В условиях единого мирового рынка международная определённость национального производства становится национальным экономическим интересом, что и отмечено нами как превращение международной определённости в решающий фактор, актив развития национальной экономики. Однако все цели и соответствующие стратегии, в том числе внешнеэкономическая и конкурентная стратегия, должны быть определены как инструменты осуществления национального патерна. В ином случае, во-первых, целостной и непротиворечивой системы стратегического управления развитием экономики быть не может, а, во-вторых, страна будет постоянно находиться в роли догоняющей, в постоянной игре по чужим правилам.

#### **Список использованных источников**

1. Трифонов, Д. С. Глобализация: сущность и современные тенденции развития / Д. С. Трифонов // Вестник Моск. ун-та. Сер.6. Экономика. – 2016. – № 5. – С. 26-38.
2. Интриллигейтор, М. Глобализация мировой экономики: выгоды и издержки / М. Интриллигейтор // Мир перемен. – 2004. – № 1. – С. 129-139.
3. Делягин, М. Г. Мировой кризис: общая теория глобализации: курс лекций / М. Г. Делягин. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 768 с.

## РОЛЬ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСВА В РАЗВИТИИ ЭКОНОМИКИ

**КУЛЕШОВ А.Э.,**

*старший преподаватель кафедры*

*менеджмента внешнеэкономической деятельности*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы*

*при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* В работе рассматривается опыт социального предпринимательства в решении социальных проблем в зарубежных странах, и предлагаются пути его использования в Донецкой Народной Республике. Социальное предпринимательство становится трендом в мире и в странах СНГ. Этот феномен позволяет увидеть будущее, где не существует разделения между бизнесом и общественным сектором, а предпринимательская деятельность является осознанной и создающей измеримую социальную ценность.

*Ключевые слова:* социальное предпринимательство, социальные инструменты, некоммерческие организации, модель социального предприятия, социальные инвестиции.

Деятельность социальных предприятий выгодна для макроэкономического развития каждой страны, поскольку эта деятельность даёт возможность уменьшить часть государственных расходов на решение проблем социально незащищённых людей, их трудоустройства и общественной адаптации.

Социальное предпринимательство находится на грани традиционного предпринимательства и благотворительности. Социальное предпринимательство берёт от благотворительности социальную направленность деятельности, а от бизнеса – предпринимательский подход.

Зарубежные модели социального предпринимательства отличаются степенью и формами его поддержки со стороны государства: Модель Северной Европы (Бельгии, Нидерландов, Норвегии, Швеции) характеризуется активной поддержкой государства. Модели США, Канады, Японии содержат регулирование на уровне предприятий, использование благотворительности. Модель Центральной Европы (Австрии, Германии, Франции) отличается адресными социальными программами и бизнес-проектами [1]. Модель Великобритании характеризуется значительными социальными инвестициями.

Зарубежный опыт социального предпринимательства демонстрирует возможности и преимущества некоммерческого сектора, причём не только социальные, но и экономические. Кроме того, мировой опыт – ориентир, который показывает, что нужно изменить в законодательстве, деятельности

предприятий и государства. Действительно, бизнес сегодня способен взять на себя значительную часть социального бремени (медицинское обеспечение, объекты инфраструктуры), который возложен на государство, а в обмен должен получить благоприятные условия и прозрачные гарантии стабильного и беспрепятственного развития [2].

Ключом к успешному развитию социальных предприятий в ДНР является выработка национальных стратегий развития социального предпринимательства, которые позволили бы скоординировать усилия всех заинтересованных сторон – предпринимателей, общественных организаций, донорских структур и государства. Нужна чёткая и скоординированная работа тех, кто в этот процесс уже вовлечён, а также финансирование отдельных проектов, которые будут способствовать системному решению проблем.

Социальное предпринимательство является бизнесом завтрашнего дня, так как позволяет одновременно генерировать прибыль и решать социальные проблемы, создавая безграничное пространство для развития человеческого потенциала.

Рассмотрев опыт отдельных стран, проанализируем возможности и перспективы развития социального предпринимательства в ДНР.

Во-первых, на сегодняшний день отсутствуют основательные отечественные исследования по содержанию социального предпринимательства и его правового регулирования. Наблюдается использование категорий «социально ответственный бизнес», «социальный бизнес» и «социальное предприятие» в качестве синонимов.

Во-вторых, в законодательстве Республики отсутствуют положения или упоминания социального предпринимательства.

Очевидно, что государство как институт в социально ориентированной рыночной экономике призвано решать социальные проблемы населения и должно быть заинтересовано в создании и развитии социального предпринимательства, которое не только выполняет социальную миссию, но и обеспечивает решение ряда других взаимосвязанных задач экономического характера: создание новых рабочих мест, получение дохода наёмными работниками, уплата налогов в бюджет, производство продукции, оказание услуг, выполнение работ и, как результат, создание добавленной стоимости в макроэкономическом измерении.

#### **Список использованной литературы:**

1. Кулешов, А. Э. Анализ модели социальной политики государства как сложной функциональной системы / А. Э. Кулешов // Менеджер. – 2019. – № 2. – С. 62-69.

2. Кулешов, А. Э. Модели социальной политики: опыт стран мира / А. Э. Кулешов // Конкурентоспособность национальных экономик и регионов в контексте глобальных вызовов мировой экономики. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2019. – С. 66-71.

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МИРОВОГО ОПЫТА ФОРМИРОВАНИЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ В РАЗВИТИИ ЭКОНОМИКИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**КУЛИК Е.И.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры  
менеджмента внешнеэкономической деятельности  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»;*

**ЧИГРИН Ю.А.,**

*магистрант кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* Обоснованы преимущества формирования транспортно-логистических систем как механизма регулирования транспортно-распределительного процесса, охарактеризованы пять уровней логистического взаимодействия.

*Ключевые слова:* логистика, транспортно-логистические услуги, транспортно-логистическая система, мировой рынок логистических услуг.

Конкуренция на рынке международных транспортных услуг постоянно обостряется, требует новых подходов к созданию новых технологий и повышения качества предоставляемых услуг. В настоящее время под качеством транспортных услуг понимают не только доставку товара «just in time» (вовремя) к месту назначения, но и целый спектр сопутствующих услуг. Таким образом, транспортно-логистические компании вынуждены предоставлять потребителям комплексные сопутствующие услуги, а это возможно обеспечить только в рамках транспортно-логистических систем.

На сегодня логистика как один из эффективных инструментов планирования организации и управления процессами движения материальных и сопутствующих ему потоков направлена на получение максимальной прибыли всеми участниками конкретного транспортно-распределительного процесса. По опыту развитых стран использование логистических систем позволяет уменьшить общие логистические затраты почти на 12-35%, транспортные расходы на 7-20%, расходы на погрузочно-разгрузочные работы и сохранение материального потока на 15-30%. Всё это свидетельствует о том, что одним из важных факторов экономического роста является формирование интегрированных транспортно-логистических систем, охватывающих отдельные страны и регионы.

Как показывает мировой опыт, наиболее эффективное направление развития транспортного сектора в Республике может быть реализовано путём

формирования транспортно-логистической системы (ТЛС) региона, которая обеспечит взаимодействие всех участников транспортно-распределительного процесса в организационно-экономическом, техническом, технологичном и информационном аспектах во время движения грузовых потоков, а в будущем даст возможность занять конкурентоспособные позиции на международных рынках транспортно-логистических услуг. Всё это обуславливает актуальность определения новых методов реализации транспортного потенциала в Республике.

Обобщив опыт других стран, можно сделать вывод, что структура транспортно-логистической системы состоит из пяти уровней логистического взаимодействия.

Первый уровень характеризуется низкой степенью взаимодействия объектов транспортно-логистической инфраструктуры. Основной целью, реализуемой на этом уровне, является координация, а также синхронизация процессов транспортно-логистического обслуживания грузового потока «От двери до двери» при оптимальных расходах и соответствующего уровня логистического сервиса.

На втором уровне формируются транспортно-логистические центры (ТЛЦ) локального, регионального и международного значения, а также инновационно-аналитические центры. Основными задачами функционирования ТЛЦ является обеспечение предоставления транспортно-логистических услуг по минимальным затратам на логистическое обслуживание и логистическую инфраструктуру.

Третий уровень представляет собой региональные транспортно-логистические системы (РТЛС), направленные на оптимизацию движения погрузочно-разгрузочного потока в пределах определённого региона. РТЛС способствуют взаимодействию субъектов транспортно-логистической деятельности при обслуживании грузового потока на территории конкретного региона, используя его специфику и потенциальные возможности.

Транспортно-логистические кластеры (ТЛК) формируются на четвёртом уровне и, в отличие от РТЛС, имеют главное ограничение не по территориальному признаку, а по приближению нахождения участников транспортно-распределительного процесса к международным транспортным коридорам. ТЛК направлены на оптимизацию движения грузового потока в международных цепях поставок.

На последнем, пятом, уровне формируется интегрированная транспортно-логистическая система (ИТЛС), основной целью которой является координация организационно-экономического, технического и технологического взаимодействия субъектов рынка транспортно-логистических услуг и объектов транспортно-логистической инфраструктуры страны.

Таким образом, среди важнейших тенденций на мировом рынке транспортно-логистических услуг в последнее десятилетие следует отметить повышение спроса на комплексные логистические решения со стороны компаний и предприятий, непосредственно связано с ускорением процесса передачи на аутсорсинг складских и управленческих услуг. При этом отмечается сокращение доли транспортно-экспедиторских услуг в совокупном объёме рынка транспортно-логистических услуг.

## **ОСОБЕННОСТИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕСПУБЛИКИ И ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА НЕГО В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ**

**ЛОСКУТОВА В.В.,**

*канд. наук гос. упр., доцент кафедры  
менеджмента непродуцированной сферы*

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

*Аннотация.* Устойчивое экономическое развитие государства невозможно без формирования социально благополучного общества. Сочетание проблем развития рыночных отношений с повышенным вниманием к социальным вопросам создаёт необходимые условия для восстановления экономики Донецкой Народной Республики, стабильного положения человека на протяжении всей трудовой деятельности и после её завершения.

*Ключевые слова:* социальное развитие, экономическое развитие, Донецкая Народная Республика, экономика Донецкой Народной Республики, компоненты экономического роста, факторы социального развития, уровень жизни.

Социально-экономическое развитие территории – это многомерный и сложный процесс, который обычно рассматривается с точки зрения ряда различных социальных и экономических целей. Помимо сугубо экономических характеристик, часто учитываются параметры социального развития. К тому же социальные характеристики давно стали полноценными индикаторами степени развития страны или определённой территории.

Социально-экономическое развитие было и остаётся актуальным и приоритетным направлением из всей совокупности государственных интересов, поскольку каждая территория, входящая в состав государства, вносит свой вклад в его историю, внутривластическую, экономическую и культурную жизнь и достижение определённых результатов на международном уровне. В свою очередь, организация хозяйственной деятельности регионов через взаимодействие производительных сил их

территорий образует единый хозяйственный комплекс страны. Именно активизация экономической жизни в областях определяет тенденции экономического роста на национальном уровне.

Экономическое развитие территории создаёт основу и является важным источником повышения качества жизни населения, так как создаёт условия для формирования социальных, политических, экономических и институциональных систем для повышения статуса человека в обществе, обеспечивает социальную уверенность благодаря постоянному расширению спектра потребляемых материальных благ и услуг, способствует развитию интеллектуального потенциала личности и общества в целом.

Экономическое развитие Донецкой Народной Республики в первой половине 2020 года характеризовалось снижением темпов социально-экономического развития вследствие сложной эпидемиологической ситуации, связанной с распространением COVID-19. Карантин изменил приоритеты потребления. Пострадали отрасли сферы бытовых услуг, транспорта, туризма, гостинично-ресторанного бизнеса. При этом вырос спрос на продукцию, облегчающую домашний быт; спортивный инвентарь для дистанционных тренировок; товары для домашних развлечений. Также вырос спрос на товары для организации домашнего офиса и удалённой работы. Снижение произошло и по некоторым позициям промышленного производства и реализации.

Для принятия эффективных управленческих решений в каждой территориальной единице необходимо обладать полной информацией о факторах, способствующих повышению уровня социально-экономического развития. Эта информация необходима для того, чтобы уметь управлять ей, а именно своевременно анализировать эти факторы и принимать эффективные управленческие решения в различных сферах регионального развития.

Таким образом, в современных реалиях становится очевидным тот факт, что построение новой эффективной экономической системы государства не может базироваться на неактуальных для современного этапа развития общества методах и концепциях. Выходом из данной ситуации является постепенное внедрение экономических реформ, направленных на создание полноценной современной экономики с соответствующими механизмами социальной защиты. Чтобы встать на путь устойчивого экономического развития и построить открытое демократическое общество с высоким уровнем жизни в будущем, необходимо аккумулировать творческие и интеллектуальные ресурсы уже сегодня.

#### **Список использованных источников**

1. Блинов, А. Модернизация экономики: единство технологической, образовательной и коммуникационной стратегий / А. Блинов // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 4. – С. 8-16.

2. Итоги социально-экономического развития Донецкой Народной Республики за 2020 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://mer.govdnr.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7733:itogi-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-donetskoj-narodnoj-respubliki-2020-za-god&catid=8&Itemid=141](http://mer.govdnr.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=7733:itogi-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-donetskoj-narodnoj-respubliki-2020-za-god&catid=8&Itemid=141).

3. Ярембаш, А. И. Теоретические основы формирования программ социально-экономического развития муниципальных образований Донбасса / А. И. Ярембаш, Е. Л. Морозов, А. В. Савенко // Сборник научных работ серии «Экономика». Вып. 4: Социально-экономическое развитие Донбасса: проблемы и решения / ГОУ ВПО ДонАУиГС. – Донецк: ДонАУиГС, 2016. – С. 15.

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ЭКОНОМИКИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ**

**НАТРУС А.А.,**  
учитель экономики,  
МОО «Специализированная школа –  
Лицей информационных технологий города Енакиево»,  
г. Енакиево, Донецкая Народная Республика

*Аннотация.* В статье рассматриваются проблемы, возникшие в экономике Донецкой Народной Республики, связанные с кризисом в мировой экономике. Предлагаются пути решения проблем в экономике и меры по модернизации структуры управления экономики для быстрого реагирования на кризисные ситуации в мировой экономике в будущем.

*Ключевые слова:* кризис, экономика, управление экономикой, кризисные ситуации, модернизация, реагирование на кризисные ситуации, кризис элит

События, которые произошли за последнее время в мировой экономике, показали необходимость реформирования системы управления в экономике. Все мы стали свидетелями неэффективного управления в ведущих экономиках мира. Выжидательная позиция по принятию решений в экономике и политике ведущих мировых экономик лишь усугубила развитие кризиса. Можно сказать, что страх принять неправильное решение в экономике затормозил принятие ключевых решений в ведущих мировых экономиках. Экономика Донецкой Народной Республики тесно связана с мировой экономикой, поэтому негативные тенденции в мировой экономике и торговле отразились и на экономике Донецкой Народной Республики. Одним из важнейших факторов, который помог предотвратить развитие кризисных тенденций в экономике Донецкой Народной Республики, это принятие



программы «Стратегии управления развитием экономики Донецкой Народной Республики». Как показали события в мировой экономике, надеяться только на рыночные механизмы регулирования экономики нельзя. Поэтому такие страны как Россия, Китай, Донецкая Народная Республика, которые приняли национальные программы развития экономик, оказались в более выгодной ситуации по сравнению с ведущими странами Запада. В настоящее время тема роста мировой экономики стала ключевой в международной политике и экономике. В начале 2020 года аналитики Международного валютного фонда предсказывали рост мировой экономики в 2020 году на уровне 2,5%. Как показали события в мире, прогнозы на современном этапе развития мировой экономики делать очень сложно. Кто из аналитиков мог предсказать, что появится коронавирус COVID-19? В настоящее время ключевая мировая проблема – кризис правящих элит. За последнее время проявилась неспособность нынешних мировых элит договориться хоть о чём-нибудь. Когда в мировой экономике превалируют не право и дипломатия, а военная и экономическая мощь, добиться устойчивого роста мировой экономики невозможно. Современная мировая экономика напоминает игру без правил. Каждый из лидеров государств пытается заставить партнёров учитывать его экономические интересы, при этом экономические интересы партнёров игнорируются. Примеров таких ситуаций много. В частности, введение США и ЕС экономических санкций в отношении России, и болезненная реакция на ответные санкции со стороны России к странам ЕС и США. Можно привести пример ответных шагов России на санкции США. В частности, это отказ от доллара США в расчётах между странами и выход России из сделки ОПЕК+, что привело к обвалу на мировых финансовых рынках. Мировая экономика просто свалилась в рецессию с расширением числа стран, которые поразила пандемия коронавируса COVID-19. Экономика таких стран, как Италия, США просто стоит парализованная масштабными противоэпидемическими мероприятиями. О какой глобальной борьбе с кризисом можно вести речь, когда США и страны Запада фактически ведут экономическую войну с Китаем (2-е место в мировом рейтинге мировых экономик) и Россией (5-е место в мировом рейтинге мировых экономик). Трудно говорить о всеобщей борьбе с кризисом в мировой экономике, когда представители США разругались с представителями Китая во время недавней встречи в Анкоридже. Очень ярким примером кризиса мировых элит может послужить обвинение нынешнего Президента США Джо Байдена в адрес Президента России Владимира Путина. Джо Байден публично, на весь мир, назвал Владимира Путина убийцей. При этом фактов, которые бы подтвердили его слова, он не привёл. Неудивительно, что посол РФ был отозван из США для консультаций в Москву. В такой очень тревожной обстановке начали возникать ростки новых взаимоотношений между людьми и государствами. Когда люди и государства, находясь в общей беде, пытаются не только

выжить сами, но и оказывают помощь соседям. Примером такой помощи являются поставки медицинского оборудования из России и Китая в Италию, Испанию, Сербию и США.

В связи с глубокими переменами в мировой экономике и торговле назрела реформа управления экономикой ДНР. Фактически мы являемся свидетелями появления новой реальности в мировой экономике, которая требует очень быстрых и правильных решений в сфере управления экономикой. В связи с этим предлагается создать аналитический центр в ДНР, который будет заниматься сбором и анализом информации о мировой экономике и тенденциях в развитии мировой экономики с целью выработки последующих рекомендаций органам государственного управления и в сфере управления экономикой. События в мировой экономике и политике развиваются столь стремительно, что жизненно важно обеспечить актуальный анализ ситуации, быстрый и компетентный процесс принятия решений с последующей и своевременной реализацией принятых решений. Возможно, в программу «Стратегии управления развития экономики Донецкой Народной Республики» стоит внести коррективы по вопросам развития современных цифровых технологий, по защите рабочих мест в ДНР. Отдельной строкой в программе следует прописать развитие производства в ДНР медицинской техники, медицинских лекарств и подготовку специалистов-медиков.

## **МЕХАНИЗМ РЕГУЛИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ТЕНДЕРНЫХ ЗАКУПОК**

**НАУМЕНКО С.Н.,**

*канд. наук гос. упр., доцент, доцент кафедры  
менеджмента внешнеэкономической деятельности*

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

Аннотация. Приведена структура механизма регулирования системы государственных тендерных закупок. Обосновано наличие в механизме регулирования системы государственных тендерных закупок блоков мониторинга и мотивации, обеспечивающих ее эффективное функционирование.

*Ключевые слова:* государственные тендерные закупки, управляющая подсистема, механизм регулирования системы, мониторинг, мотивация.

Механизм регулирования системы государственных тендерных закупок (ГТЗ) представляет собой совокупность методов воздействия институций внешнего регулирования системы, направленных на ее возвращение в

заданное состояние (установленные параметры) в рамках уголовного и административного процессуального законодательства (рис. 1).

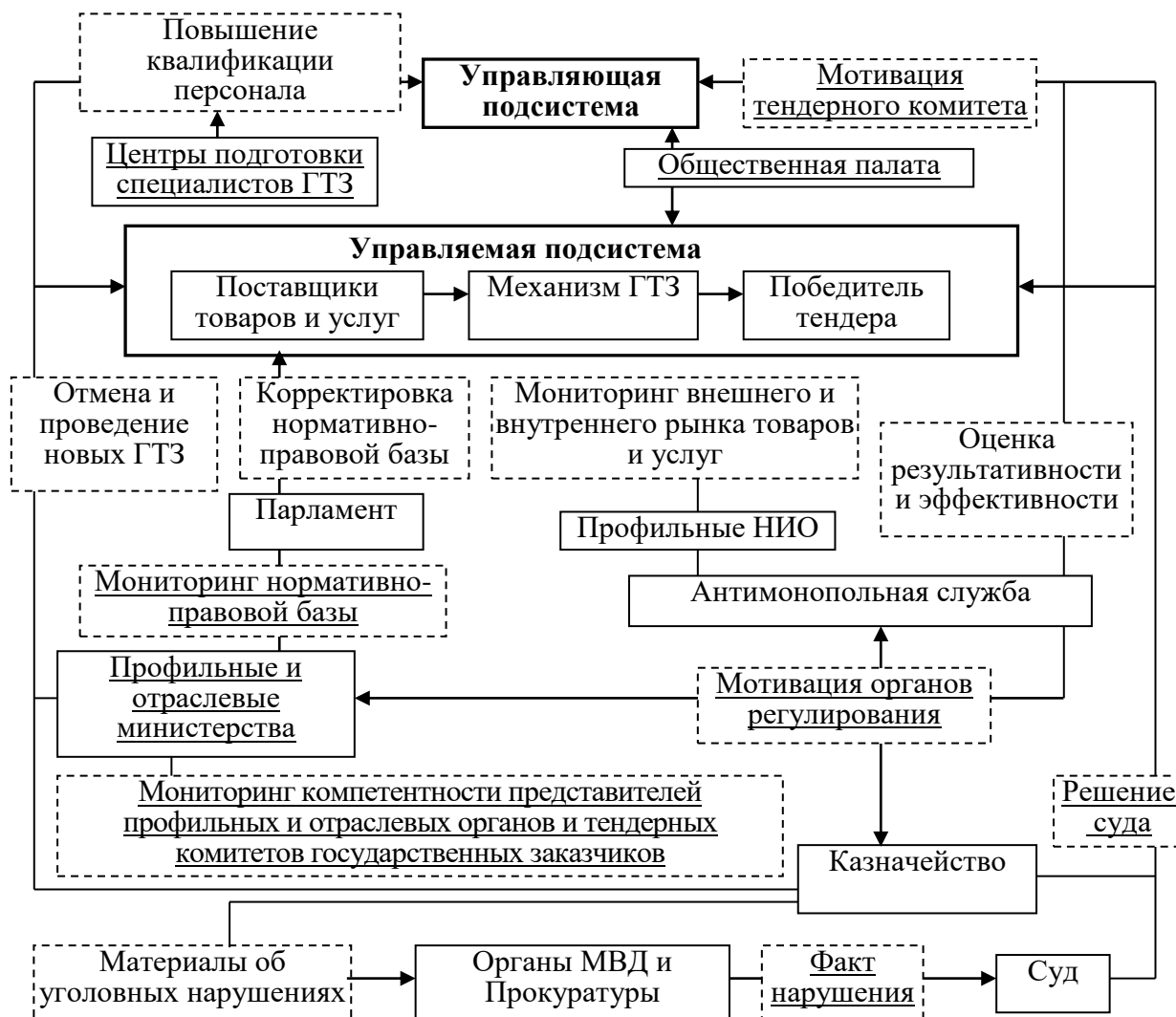


Рис. 1. Механизм регулирования системы государственных тендерных закупок

К ним относятся: мониторинг внешнего и внутреннего рынка товаров и услуг, нормативно-правовой базы государственных тендерных закупок, компетентности представителей профильных и отраслевых органов государственной исполнительной власти и тендерных комитетов государственных заказчиков; оценка результативности и эффективности государственных тендерных закупок; мотивация участников государственных тендерных закупок.

Система мониторинга должна включать:

- анализ внешнего и внутреннего рынка товаров и услуг, а сам мониторинг должен осуществляться независимыми организациями, которыми могут выступать профильные научно-исследовательские организации (НИО);

- анализ средств механизма государственных тендерных закупок (нормативно-правовой базы), мониторинг которой должен осуществляться профильными и отраслевыми министерствами и через Парламент реализовываться в виде ее корректировки.

- анализ компетентности представителей профильных и отраслевых органов государственной исполнительной власти и тендерных комитетов государственных заказчиков путем мониторинга их компетентности соответствующими профильными и отраслевыми Министерствами. Решения которых о повышении квалификации, реализуются в управляющей и управляемой подсистемах государственных тендерных закупок через центры подготовки специалистов государственных тендерных закупок.

В большинстве случаев эффективность государственных тендерных закупок зависит от компетентности представителей профильных и отраслевых органов государственной исполнительной власти в системе государственных тендерных закупок и тендерных комитетов государственных заказчиков. Отсюда возникает необходимость компетентностного подхода к программам их подготовки.

Кроме того, для снижения коррупции необходима мотивация представителей тендерных комитетов государственных заказчиков и органов исполнительной власти регулирующих ее.

Мотивация представителей органов государственной власти и тендерных комитетов государственных заказчиков ограничена административными и уголовными взысканиями за нарушения законодательства о закупках. Это сдерживает инициативу тендерных комитетов государственных заказчиков к достижению цели государственных тендерных закупок и является другой причиной финансовых нарушений на государственном рынке товаров и услуг. Соответственно, их необходимо мотивировать для активного поиска конкурентных товаров и услуг на внутреннем и внешнем рынке и справедливого определения победителя тендера.

Мотивация тендерного комитета государственного заказчика должна осуществляться в виде премирования за каждую поданную заявку на участие поставщиком в государственных тендерных закупках в случае соблюдения поставщиком товаров и услуг требований, установленных в тендерной документации от суммы сэкономленных бюджетных средств, относительно худшего предложения на государственном рынке товаров и услуг. Решение о их мотивации принимается Казначейством после сравнения эффективности проведенной государственной тендерной закупке с ее возможной эффективностью. Оценка эффективности механизма регулирования системы государственных тендерных закупок производится путем сравнения значения разницы между эталонной и фактической эффективностью предыдущей и последующей поставки товара или услуги.

Мотивация представителей органов государственной власти, регулирующих систему государственных тендерных закупок должна осуществляться премированием за счет штрафов, вздымаемых с победителя тендера, как инициатора недобросовестной сделки. Решение о их мотивации принимается антимонопольной службой по факту выявленных нарушений и вынесенных по ним решений органами судебной власти.

Таким образом, механизм регулирования системы государственных тендерных закупок должен состоять из следующих процедур:

1. Мониторинг внешнего и внутреннего рынка; нормативно-правовой базы, компетентности представителей управляющей подсистемы ГТЗ.
2. Оценка эффективности системы ГТЗ.
3. Определение и анализ причин отклонения от эффективности эталонной поставки товара или услуги.
4. Разработка управляющих воздействий на механизм ГТЗ:  
корректировка нормативно-правовой базы системы ГТЗ;  
повышение квалификации персонала управляющей подсистемы ГТЗ;  
передача материалов об уголовных нарушениях при ГТЗ в органы исполнительной власти;  
отмена и проведение новых ГТЗ.

## **АНТИКРИЗИСНЫЙ PR В УПРАВЛЕНИИ РЕПУТАЦИЕЙ ГОСУДАРСТВА**

**НЕДЗЕЛЬСКАЯ А.И.,**

*старший помощник прокурора Лутугинского района  
Луганской Народной Республики,  
младший советник юстиции,*

*г. Луганск, Луганская Народная Республика;*

**НЕДЗЕЛЬСКИЙ Р.И.,**

*магистрант кафедры  
менеджмента внешнеэкономической деятельности*

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

*Аннотация.* Рассматриваются вопросы использования антикризисного PR в управлении репутацией государства, как комплекса высокоэффективных технологий, ориентированных на прогнозирование, выявление, устранение, выход из кризиса и регулирование последствий.

*Ключевые слова:* антикризисный PR, управление репутацией государства, PR-стратегии, динамическое развитие, гармонизация, антикризисные действия.

Актуальность данной темы обусловлена ростом важности связей с общественностью на современном этапе развития Луганской и Донецкой Народных Республик во всех сферах жизнедеятельности и повышением репутации на мировой арене. Кроме того, быстротечные изменения информационно-коммуникационных технологий, благодаря которым мгновенно распространяются сообщения о происходящих кризисных ситуациях (техногенные катастрофы, аварии, взрывы) и последствиях их преодоления, с ростом потоков информации отчасти приводят к их неуправляемости.

Следует отметить, что государства мира в настоящее время сталкиваются с большим количеством кризисов, изменений направлений деятельности различных отраслей народного хозяйства, проблем во взаимоотношениях с регуляторами и государственными структурами, на которые, в свою очередь, все больше давит общество. Поэтому контроль за репутацией государства на мировой арене приобретает все большую актуальность. В данном контексте антикризисный PR выступает как специальная технология коммуникационного менеджмента, направленная на сохранение публичного капитала государства, разрушаемого в результате кризиса.

В свою очередь, под кризисом понимается событие, по вине которого государство попадает в центр не всегда доброжелательного внимания СМИ и других целевых аудиторий. Например, Луганская и Донецкая Народные Республики на протяжении семи лет находятся под прицелом мировых СМИ, которые в неблагоприятном виде освещают происходящие здесь события, что негативно сказывается на их репутации.

При этом существует достаточно много классификаций кризисов, в которых авторы акцентируют внимание на более важных с их точки зрения, составляющих кризисных ситуаций.

Выборочно рассмотрим некоторые из них. Так, Сэм Блэк в своей работе утверждал, что кризис – это, с одной стороны, известное, которое неизвестно (например, известно, что авария может произойти, но неизвестно, состоится ли она, и если да, то когда). С другой – неизвестное неизвестно, то есть катастрофы и аварии, которые никто не может предугадать и предупредить [1].

Афанасьев Г.Э. классифицирует кризис:

во-первых, как внезапный, в случае которого нет времени для исследования и планирования (катастрофа самолета, землетрясение и т.д.);

во-вторых, возникший кризис, дающий время для исследования и планирования (неудовлетворенность работой сотрудников);

в-третьих, постоянные кризисы, которые могут длиться годами и месяцами независимо от усилий по их решению (слухи).

Отто Лербингер выделяет такие типы кризисов (табл. 1) [3].

Таблица 1

**Типы кризисов по Отто Лербингеру**

Типы кризисов	Примеры
Технологический	Аварии на Чернобыльской АЭС, Фукусиме
Конфронтационный	Определенные группы критикуют государство, что может приводить к бойкоту
Злонамеренного поведения	Размещение террористами бомб в жилых кварталах, шпионаж
Менеджмента	Соккрытие или искажение руководством информации о себе и государстве
Искаженных ценностей управления	Государство игнорирует интересы различных групп заинтересованных сторон, предпочитая краткосрочные экономические выгоды
Кризисы, включающие другие угрозы	Искажение ценностей, преднамеренная безнравственность и незаконие

В своем развитии кризис проходит несколько стадий жизненного цикла: созревание предпосылок, выявление, развитие, зрелость, спад, затухание (рис. 1).

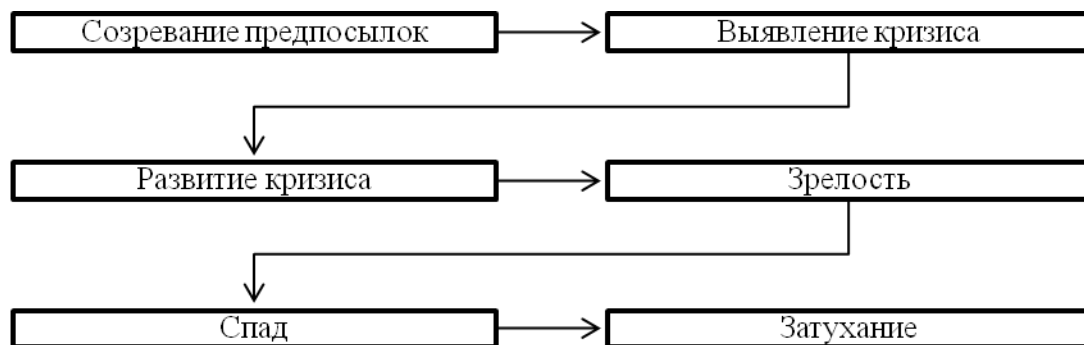


Рис. 1. Стадии жизненного цикла кризиса

Для характеристики стадии зрелости кризиса некоторые авторы используют так называемый банановый показатель (табл. 2).

Таблица 2

**Характеристики стадии зрелости кризиса**

Показатель	Описание
Зеленый (незрелый)	Возникшие новые проблемы
Желтый	Существующий и продолжающийся определенный период
Коричневый	Устаревший, заплесневевший, затухающий

Исследование показало, что лучший путь преодоления кризиса – это предотвращение его возникновения с помощью повседневного PR (поддержка и корректировка имиджа, оперативное реагирование на события, защита имиджа от внешнего воздействия, контроль коммуникационных каналов, антикризисный мониторинг). Для этого во время кризиса необходимо разрабатывать PR-стратегии (регрессивные – игнорирование кризиса; агрессивные – разработка и внедрение PR-кампаний; оборонительные – разработка мер, направленных на преодоление кризиса; комбинированные).

Таким образом, наличие эффективной PR-стратегии является важным элементом государства при управлении в кризисных ситуациях.

### **Список использованных источников**

1. Блэк, С. Введение в публич рилейшнз / С. Блэк. – М.: Феникс, 1998. – 320 с.
2. Афанасьев, Г. Э. Crisis management / Г. Э. Афанасьев// Советник. – 1998. – № 8-12. – С. 10-12.
3. Lerbinger, O. Corporate Communication. An International and Management Perspective / O. Lerbinger. – Хобокен, Нью-Джерси, США: John Wiley & Sons Limited, 2018. – 420 p.

## **УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**НИКОЛАЕВА О.Н.,**

*канд. наук гос. упр., доцент, доцент кафедры  
менеджмента внешнеэкономической деятельности*

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

*Аннотация.* В статье рассматриваются проблемы и условия развития малого предпринимательства при выходе на внешний рынок.

*Ключевые слова:* малое предпринимательство, внешнеэкономическая деятельность, взаимодействие государства и бизнеса.

Малое предпринимательство является неотъемлемой составляющей экономики государства, обеспечивающее развитие общественного воспроизводственного процесса, успешное социально-экономическое развитие и рост эффективности производства.

Предприятия, планирующие выход на внешний рынок, сталкиваются с всевозможными барьерами – организационными, нормативно-правовыми,



финансовыми, таможенными, информационными, кадровыми. Значительная роль при выходе предприятий на внешний рынок принадлежит органам государственной власти. Уменьшение отрицательного влияния различных барьеров на эффективность деятельности предприятий - субъектов внешнеэкономической деятельности возможно при их активном взаимодействии с органами государственной власти, совместной реализации программ, направленных на стимулирование развития малого и среднего бизнеса при выходе на внешний рынок и социально-экономическое развитие общества.

Следовательно, социально-экономическое развитие государства требует выработки эффективного механизма сотрудничества между властью и бизнесом.

Вопросы развития и функционирования малого предпринимательства исследуются в трудах классиков экономической мысли А. Маршалла, К. Макконнелла, Ж. Сэя, А. Смита, Й. Шумпетера и др. Современные аспекты развития малого предпринимательства (в т.ч. субъектов ВЭД) отражены в трудах отечественных ученых – Л. Волощенко, Л. Дмитриченко, Е. Долгалевой, В. Ляшенко, В. Орловой, Т.Семеновой, А. Химченко.

Вопросы взаимодействия государства и субъектов хозяйствования рассматриваются зарубежными и отечественными исследователями - Л.Н.Айрапетян, А.Ю. Никитаевой, Д.Г.Перекрестовым, В.А.Морозовым, И.А.Ангелиной, Е.А.Рославцевой, Ю.Л.Петрушевским и многими другими. Вместе с тем отдельного внимания заслуживает изучение проблем развития малого предпринимательства при выходе на внешние рынки в современных условиях хозяйствования.

Ключевую роль в развитии внешнеэкономической деятельности играет эффективное взаимодействие субъектов ВЭД с государством. Возможности применения различных инструментов государственной поддержки при выходе на внешние рынки создают благоприятную атмосферу для увеличения и дальнейшего развития субъектов внешнеэкономической деятельности.

Рассмотрение нормативно-правовых и организационных особенностей управления внешнеэкономической деятельностью предприятий Донецкой Народной Республики позволяет сделать вывод, что в Республике создаются условия для осуществления внешнеэкономической деятельности. Однако данный процесс находится в стадии становления.

В процессе исследования проблем и разработки предложений по развитию малого предпринимательства в сфере внешнеэкономической деятельности установлен ряд факторов, сдерживающих его развитие в Донецкой Народной Республике, а именно:

- 1) неопределенность международного политико-правового статуса Донецкой Народной Республики;
- 2) отсутствие на территории ДНР развитой финансово-банковской системы;
- 3) невозможность полноценного использования оптимальных логистических схем перевозки грузов, использования железнодорожных путей для осуществления внешнеэкономических связей;
- 4) высокая налоговая нагрузка;
- 5) высокие таможенные тарифы, а также неправомерная корректировка таможенной стоимости, осуществляемая таможенным органом;
- 6) отсутствие системы электронного таможенного декларирования товаров и др.

Кроме этого, отрицательно повлияли на развитие малого предпринимательства в сфере ВЭД недоступность инвестиционных ресурсов, увеличение налогов, что ведет к формированию «серых» схем, нарушению законодательства предпринимателями.

Развитие малого предпринимательства в сфере внешнеэкономической деятельности будет зависеть от следующих условий:

1. Устранение административных ограничений для развития малого предпринимательства в сфере ВЭД, негативно влияющих на предпринимательский климат.
2. Необходимость уменьшения налоговой нагрузки, прежде всего, для начинающих предпринимателей.
3. Концентрация финансовых средств, поступающих на поддержку малых предприятий из республиканского и местных бюджетов, а также внебюджетных источников
4. Систематизация информации о потребностях малых предприятий в квалифицированных кадрах и реализация программы подготовки специалистов, обладающих навыками в области финансов, маркетинга и менеджмента, внешнеэкономической деятельности и ознакомление со спецификой деятельности малых форм собственности.

Рекомендуемые предложения по развитию малого предпринимательства в сфере ВЭД направлены на ускоренное развитие данных субъектов, использованию их потенциальных возможностей, превращение их в действенный механизм решения экономических и социальных проблем, пр.

## **ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НА РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ**

**ОБОДЕЦ Р.В.,**

*д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры менеджмента  
непроизводственной сферы, проректор по науке и инновациям  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»;*

**ЯРУНИЧЕВ А.И.,**

*аспирант кафедры менеджмента непроизводственной сферы  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* В работе рассмотрено понятие «цифровая трансформация» и её влияние на развитие экономики государства. Обоснована необходимость цифровых преобразований в социально-экономических процессах.

*Ключевые слова:* информационно-коммуникационные технологии, цифровизация, цифровая трансформация, цифровая экономика.

На сегодняшний день невозможно представить современную экономику без информационно-коммуникационных технологий. Преобразования, вызванные массовым внедрением цифровых технологий, которые генерируют, обрабатывают, передают и обменивают информацию, получили название «цифровая трансформация». Неизбежность цифровых преобразований обусловлена быстрым и широким проникновением технологий в жизнь человека – по данным исследований Глобального института McKinsey уже в 2017 году доступ в интернет имел каждый второй житель планеты. Взрывной рост широкополосного доступа в интернет, рынка смартфонов, социальных сетей, технологий машинного обучения и искусственного интеллекта являются предпосылками к цифровой трансформации. Адаптироваться к изменениям организации должны либо переходя в новые ниши, либо модернизируя уже существующие. Исходя из этого, следует вывод, что цифровая трансформация организаций – это реакция на развитие и широкое распространение по всему миру новых информационных технологий [1].

У цифровой трансформации существует два направления: она призвана автоматизировать и роботизировать существующие бизнес-процессы с целью минимизировать в них человеческий фактор и масштабировать оцифрованные системы управления с целью создания экспоненциальной организации. Экспоненциальной является та организация, масштабируемость которой как минимум в десять раз выше, чем у других организаций, работающих в той же области [2].

Цифровая экономика представляет собой систему социально-экономических отношений, нацеленных на повышение эффективности и конкурентоспособности экономики за счёт технологического прогресса. Иными словами, экономика, в основе которой лежит тренд, ориентированный на цифровую трансформацию, называется цифровой экономикой. Цифровые преобразования являются одним из главных факторов мирового экономического роста. По оценкам Глобального института McKinsey [3, с. 65], в Китае около 22% увеличения ВВП к 2025 году произойдёт за счёт цифровых технологий. В США ожидаемый прирост стоимости, создаваемый цифровыми технологиями, не меньше – здесь он к 2025 году может составить 1,6-2,2 трлн долл. США.

Влияние цифровой трансформации распространяется на способы организации и ведения бизнеса и управленческие, организационные расходы, расходы на хранение информации, которые в цифровой среде резко снижаются или сводятся к нулю. Цифровизация также становится главным аспектом конкурентоспособности бизнеса. Коэффициент цифровизации (Digital Quotient), содержащий сравнительную оценку компаний по четырем параметрам – стратегия, цифровая культура, компетенции, организационная модель – показывает, что предприятия, активнее применяющие цифровые решения, на выходе получают более высокие финансовые результаты [4, с. 9].

Переход к цифровой экономике на сегодня является необходимым условием для роста экономики. Задачей государства является создание всех необходимых условий для внедрения цифровых технологий в государственные процессы. К возможностям, которые должны быть обеспечены государством для реализации цифровой экономики, относятся создание и/или совершенствование необходимой нормативно-правовой базы, участие государства в цифровом взаимодействии со всеми субъектами, обеспечение одновременной цифровой трансформации всего общества, предполагающей проникновение цифровых преобразований на все уровни взаимодействия – от личных до государственных [5].

### Список использованных источников

1. Готов ли ваш бизнес к цифровой трансформации? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-executive.ru/management/itforbusiness/1985479-gotov-li-vash-biznes-k-tsifrovoi-transformatsii?scrolltop=2400#comments>
2. Исмаил, С. Взрывной рост: почему экспоненциальные организации в десятки раз продуктивнее вашей (и что с этим делать) / С. Исмаил, М. Мэлоун, Юри ван Геест ; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 316 с.
3. Бексултанова, А. И. Влияние цифровых преобразований на экономику и жизнь граждан / А. И. Бексултанова // Евразийское научное объединение. – 2018. – № 9-2(43). – С. 65-67.

4. Осиповская, А. В. Цифровизация и ее влияние на экономику / А. В. Осиповская // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы VII Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, апрель 2019 г.). – Санкт-Петербург: Свое издательство, 2019. – С. 8-11.

5. Халин, В. Г. Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски. / В. Г. Халин, Г. В. Чернова // Управленческое консультирование. – 2018 (10). – С. 46-63.

## **ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЙ БРЕНДИНГ: ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ**

**ОБОДЕЦ Я.В.,**

*канд. наук гос. упр., доцент, заведующий кафедрой  
менеджмента непроизводственной сферы*

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

**ЧЕРНЕЦКИЙ В.Ю.,**

*д-р наук гос. упр., доцент кафедры  
менеджмента непроизводственной сферы*

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

*Аннотация.* В работе представлены основные направления развития территориального брендинга в Донецкой Народной Республике на основе использования интегрированной модели. «Правильный» бренд направлен на развитие инфраструктуры города, что в конечном итоге повысит качество жизни населения.

*Ключевые слова:* территориальный брендинг, управление городом, экономика города, интегральная модель развития территории, Донецкая Народная Республика

Государство всегда играет главную роль в инвестиционных процессах. Однако централизация власти в наших условиях может только усугубить данные процессы. Поэтому следует акцентировать внимание на вопросах децентрализации власти, когда ряд вопросов, в том числе и инвестиционного характера, передаётся на усмотрение города (территории). Сегодня каждая территория направляет свои усилия на рост благосостояния местного населения через развитие инфраструктуры, а также поддержки местного бизнеса. В работе [1, с. 259] справедливо отмечено: «...для расширения своих возможностей территории необходимо постоянно совершенствовать деятельность в сфере привлечения инвесторов, туристов, потенциальных жителей, а также уметь формировать положительный и чёткий бренд своей территории...».

Если говорить о бренде территории, в том числе о бренде страны, района, области, города, муниципального образования и т.д., то здесь следует понимать совокупность образов, идей, смысловых определений, ассоциаций, символов и прочих визуальных элементов, которые могут возникнуть у человека при упоминании названия такой территории [1, с. 260].

Создание бренда территории – сильнейший инструмент повышения привлекательности товаров территории-производителя. Ведь именно бренд позволяет получать добавленную стоимость и обеспечивать долгосрочное социально-экономическое развитие и, непосредственно, привлекательность самой территории как для жизни, так и для посещения [1, с. 259].

Конкурентоспособность территории зависит от ряда взаимосвязанных факторов: конкурентоспособность предприятий и организаций (доля на рынке, динамика развития, инновации); кадровый потенциал территории (здоровье, образование, квалификация); привлекательность территории для жизни (безопасность, экология, инфраструктура, возможности развития и самореализации – «Умный, «Креативный», «Зелёный» город); привлекательность для туристов, которые приносят не только доход предприятиям территории, но и являются носителями информации о территории, помогают «нанести её на карту»; а также географическое расположение и наличие природных ресурсов.

Территориальный (городской) брендинг можно охарактеризовать как процесс разработки стратегии, включающей в себя комплекс мероприятий, направленных на формирование задач бренда; определение ресурсов и возможностей территории (города); учёт мировых социальных, экономических, политических и экологических трендов; с учётом всех целевых групп потребителей (инвесторов, местных жителей, государства).

Так, в работе [2] нами уже обозначались факторы, необходимые для формирования стратегии развития бренда территории. Также был рассмотрен ряд известных моделей брендинга и определено, что в условиях непризнанности Донецкой Народной Республики целесообразно использовать так называемую интегрированную модель, которая включает в себя не только процессы моделирования содержания и структуры бренда, алгоритм процесса его разработки и продвижения, но и моделирование бренд-менеджмента.

Что касается формирования территориального бренда в Донецкой Народной Республике, то этот вопрос является актуальным для нашей территории. и уже сегодня ведётся работа по его созданию.

Очевидно, что в результате удачного брендинга город Донецк может получить инвестиционную привлекательность, позитивную репутацию и откорректированный в положительную сторону имидж города со смыслом, который будет заложен в стратегию удачного брендинга. Территориальный брендинг должен опираться на интегрированную модель с учётом максимального количества ключевых элементов бренда, а также с

обязательным включением коммуникационного механизма взаимодействия между всеми стейкхолдерами.

Таким образом, процесс формирования бренда в Донецкой Народной Республике начинает набирать обороты. Так, создан первый туристический бренд ДНР, который в дальнейшем позволит не только сформировать уникальный идентификатор города, его культурного имиджа, но будет направлен, прежде всего, на привлечение в город потока туристов, финансирования и инвестиций.

Так, «правильный» бренд не только позволит привлекать инвесторов, но также будет способствовать развитию инфраструктуры, торговли, промышленности, что в конечном итоге повысит качество жизни населения, что и является основной задачей для местных органов власти.

#### **Список использованных источников**

1. Гаджиев, Д. В. Брендинг территорий как фактор повышения инвестиционной привлекательности региона / Д. В. Гаджиев // Молодой учёный. – 2017. – № 12 (146). – С. 258-261 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://moluch.ru/archive/146/40979/>.

2. Ободец, Я. В. Территориальный брендинг: понятие, модели, внедрение / Я. В. Ободец // Менеджер. Журнал ДонАУиГС. – 2021. – № 1(95). – С. 143-149.

### **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ НОВЫХ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ**

**ПАПАЗОВА Е.Н.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

*заведующий кафедрой высшей математики*

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

**ЧЕРНЫХ О.Г.,**

*ассистент кафедры менеджмента непроизводственной сферы*

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

*Аннотация.* В работе рассмотрены проблемы и перспективы развития малого бизнеса с использованием наиболее распространённых источников финансирования, в том числе цифровых.

*Ключевые слова:* малый бизнес, инвестиционная цифровая платформа, краудфандинг, фандрайзинг.

В последние несколько лет российская экономика оказалась под сильным негативным влиянием некоторых факторов – распространением коронавирусной инфекции COVID-19 и снижением мировых цен на нефть. В связи с этим появилась тенденция в малом и среднем бизнесе Российской Федерации к освоению новых источников финансирования, среди которых самыми популярными инструментами стали кредитование, услуги частных инвесторов и инвестиционные цифровые платформы.

Цель исследования: раскрыть и проанализировать опыт работы предприятий малого и среднего бизнеса по использованию новых цифровых технологий, таких как краудфандинг, для привлечения финансирования своих проектов.

Согласно данным исследования компаний «МойСклад», облачного сервиса по управлению торговлей для малого бизнеса, а также инвестиционной платформы «Поток», на первом месте среди предпринимателей в получении финансирования для бизнеса стоят капиталы частных инвесторов. Такой ответ получен от 21,6% респондентов, на втором месте инвестиционные платформы – 14,5%, третье место занимает краудфандинг – 10,5% опрошенных, а остальные программы делят между собой четвертое, пятое и шестое место соответственно: программа предоставления субсидий из федерального бюджета – 10%, грантовая поддержка – 9,6% и на краудинвестинг – 8,2%. Также представители бизнеса используют для своего развития субсидии на возмещение процентов по кредиту – 6% интервьюируемых и средства Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере – 3,8% [1].

Когда собственных средств на развитие бизнеса не хватает, возникает потребность в фандрайзинге. Фандрайзинг – привлечение финансовых средств от сторонних источников. Из практики – для начинающего предпринимателя важно разобраться, на какой стадии развития находится его проект, тогда следующим этапом будет поиск потенциального партнера, который инвестирует в этом направлении [2].

Одним из способов привлечения денежных средств на развитие бизнеса является краудфандинг или народное финансирование. Чаще всего краудфандинг используется для финансирования стартапов компаний малого и среднего бизнеса, поддержки политических партий и компаний, для сбора средств людям, пострадавшим от стихийных бедствий и т.д. Как правило, для сбора средств создается цифровая платформа, на которой выкладывается название проекта, смета и калькуляция проекта, четко прописаны сроки его реализации с учетом необходимого объема финансирования и условия возврата вкладчикам средств, если это предусмотрено [3].

В результате прохождения через краудфандинговую цифровую технологию начинающий предприниматель приобретает:

1. Финансовые инвестиции.



2. Бесценный опыт производства, продвижения, продажи и поддержки своего товара либо услуги.

3. Технологии сбора денег на финансирование инвестиционных проектов, подготовки проектных документов.

4. Возможность изучения методов работы краудфандинговых платформ в мире.

5. Реальные стратегии привлечения инвестиционных ресурсов.

6. Неоспоримые нематериальные преимущества краудфандинговой модели.

Краудфандинг в России только формируется, но, учитывая менталитет и особенности культурных традиций местных жителей, можно прогнозировать в будущем значительный рост количества краудфандинговых платформ [3].

Существует много факторов, способствующих развитию краудфандинговой модели, а именно: уникальность вовлеченности людей в процесс создания продукта или в процесс решения социальных вопросов; специфика участия предполагает повторное участие уже проявивших себя краудсорсеров и новых как авторов проектов, и так и тех, кто их поддерживает; сотрудничество с научными центрами, бизнес-инкубаторами, общественными организациями.

К трудностям предпринимателей при использовании данной цифровой платформы стоит отнести следующие: значительный взнос для входа и раскрутки проекта на цифровой платформе, территориальная принадлежность проекта, необходимость иметь регистрацию в признанном международным сообществом государстве, правовые моменты, связанные с правообладанием интеллектуальной собственностью в проекте, а также с оплатой налогов для деятельности малого и среднего бизнеса, самозанятого населения.

Таким образом, из проведенного исследования можно сделать вывод: краудфандинг – это глобальный мировой тренд, новая философия, форма отношений между генераторами идей, авторами проектов и их аудиторией, которая создала экосистему в сети, которая влияет на оффлайновую жизнь и открывает людям новые возможности для самореализации.

Кроме уже сложившихся форм и методов финансирования инвестиционной деятельности, появляются и развиваются новые финансовые инструменты инвестирования, применяющиеся для реализации инвестиционных проектов малого и среднего бизнеса, предпринимательской деятельности самозанятого населения в условиях ограниченности финансовых ресурсов, которые позволяют вовлекать незадействованные на финансовом рынке средства населения и частного бизнеса в экономический рост страны [5].

Решению проблем финансирования, с которыми сталкиваются предприниматели Донецкой Народной Республики, способствовало создание

и развитие в Республике собственной цифровой краудфандинговой платформы, что соответствует стратегической цели Республики по повышению финансовой доступности ресурсов для реализации инвестиционных проектов субъектами малого и среднего бизнеса, предпринимательской деятельности самозанятого населения, в том числе с использованием новых финансовых инструментов инвестирования.

#### **Список использованных источников**

1. Стало известно, откуда малый и средний бизнес в РФ берет деньги на развитие [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://www.rosbalt.ru/business/2021/03/30/1894550.html?utm\\_source=yxnews&utm\\_medium=desktop&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2Fnews%2Fsearch%3Ftext%3D](https://www.rosbalt.ru/business/2021/03/30/1894550.html?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop&utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2Fnews%2Fsearch%3Ftext%3D).

2. Марковская, Е. И. Организация финансирования инвестиционных проектов: теория и практика / Е. И. Марковская. – СПб. : Изд-во Политехнического ун-та, 2013. – С. 3.

3. Официальный сайт краудфандинговой платформы «Планета» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://planeta.ru>.

## **ВЫБОР ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ**

**РЕЗНИК А.А.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры  
менеджмента и экономической безопасности  
ГОУ ВО ЛНР «Луганский государственный университет  
имени Владимира Даля»*

*Аннотация.* Процессы реализации социальной политики рассмотрены в контексте становления государственности Луганской Народной Республики.

*Ключевые слова:* социальная политика, уровень безработицы, доходы и затраты населения, коэффициент напряжённости на рынке труда.

В рамках процессов реализации социальной политики необходимой информацией является оценка естественного воспроизводства населения, учитывающий рождаемость, смертность, естественный прирост населения (в абсолютном и коэффициентном показателях), а также показатели, характеризующие браки, разводы и ожидаемую продолжительность жизни при рождении.

В частности, по отношению к населению в государственной статистике отражается информация по агрегированным параметрам. Определение системы показателей демографического развития зависит от целей конкретного исследования, позволяет отслеживания масштабов

демографического явления, выяснения его закономерностей и причинно-следственных связей, прогнозирование перспектив. Поэтому закономерным является использование показателей оценки количественного и качественного анализа процесса смены поколений и факторов, его обуславливающих. Этот анализ выполняется по основным факторам воспроизводства населения, а именно путём исследования рождаемости, смертности, динамики изменения количественного состава населения и его качественных характеристик.

В связи с этим меры, направленные на замедление упомянутой тенденции с постепенным изменением её направления и стабилизации с целью обеспечения простого воспроизводства населения, следует рассматривать как приоритетные направления в политике социальной защиты на общегосударственном и региональном уровнях. На это ориентирована и оценка динамики ожидаемой продолжительности жизни при рождении.

В системе социальной защиты значительное место отводится проблеме социального обеспечения граждан пенсионного возраста. К характеристикам этих групп населения, кроме показателей общего количества пенсионеров, относится также их распределение по возрасту, по инвалидности, по причинам потери кормильца, за выслугу лет, по количеству получателей социальной пенсии, количество пенсионеров в расчёте на 1000 населения.

Ещё одной группой показателей, формирующих предпосылки выбора приоритетов в политике социальной защиты, являются показатели брачного состояния и семейного состава населения. В частности, к ним относятся: количество зарегистрированных браков и разводов на 1000 населения, количество неполных семей, средний размер семьи, уровень многодетности, количество неполных семей или семей с детьми-инвалидами от рождения и др.

Важные показатели – состояние занятости населения, а именно: уровень занятости и уровень безработицы. Первый из них определяется как отношение количества занятого населения ко всему населению или населению по соответствующей возрастной группе, по полу и по регионам. А уровень безработицы – как отношение (в процентах) количества безработных к экономически активному населению (рабочей силы) или к трудоспособному населению в трудоспособном возрасте.

В частности выделены такие показатели, как: количество населения, доля населения пенсионного возраста, занятость, количество разводов и браков, рождаемость и смертность, половозрастная структура, доходы и расходы, характеризующие реальные условия жизни и на основании которых определяются приоритетные направления политики социальной защиты, среди которых, прежде всего, направление преодоления бедности, становление среднего класса и сглаживание рисков дифференциации по уровню и качеству жизни отдельных категорий и домохозяйств.

### Список использованных источников

1. Александрова, О. А. Усиление селективности социальной политики и перспективы снижения бедности / О. А. Александрова, А. В. Ярашева // Народонаселение. – Т. 12. – № 1. – 2018. – С. 4-20.
2. Браун, К. Дотянуться до бедных людей / К. Браун, М. Равайон, Д. Валле // Финансы и развитие. – 2017. – Декабрь. – С. 48-51.
3. Ржаницына, Л. С. Измерение бедности в Москве и пути её сокращения / Л. С. Ржаницына / АНО «Совет по вопросам управления и развития». – М. : Вариант, 2017. – 208 с.
4. На что могут рассчитывать самозанятые: новые возможности в 2021 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://kontur.ru/articles/4818>. – Дата обращения: 20.02.2021. – Загл. с экрана.
5. Тётушкин, В. А. Оценка программ социальной поддержки населения в неблагоприятных экономических условиях: Российский и Международный опыт / В. А. Тётушкин // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2016. – № 47. – С. 30-47.

## ПРОБЛЕМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В ДОНЕЦКУЮ НАРОДНУЮ РЕСПУБЛИКУ

**РОМОДАН Ю.О.,**

*преподаватель кафедры менеджмента непроеизводственной сферы  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* Для привлечения потенциальных инвестиций в Республиканский агропромышленный комплекс необходимо создание условий, благоприятно влияющих на инвестиционную привлекательность региона, а также решение существующих проблем, препятствующих развитию благоприятного климата.

*Ключевые слова:* инвестиционный климат, инвестиционная привлекательность, ДНР, инвестиции.

Проблемы, препятствующие развитию благоприятного инвестиционного климата:

- нерешенные вопросы с признанием государственного статуса и территориальной целостности;
- военные действия на границах Республики;
- наличие таможенного пункта пропуска между Луганской и Донецкой Народными Республиками;
- ставки налога на прибыль с оборота;
- невозможность внесения в валовые расходы средств, затраченных на ремонт (не более 10%);

- двойное налогообложение;
- отсутствие налоговых каникул;
- высокая налоговая нагрузка (в среднем составляет 63,64% от коммерческой прибыли);
- сложность определения и подсчета налогооблагаемой прибыли, а также больших затрат времени на администрирование этого налога;
- отсутствие закона об инвестиционной деятельности (вместо него действует Постановление от 02.12.2015 г. № 23-3, которое не регламентирует права инвесторов, а процедура рассмотрения обращений потенциальных инвесторов и согласования проектов в рамках инвестиционного сотрудничества в Донецкой Народной Республике занимает длительное время) [1].

Также необходимо выделить проблемы, связанные с кредитованием:

- отсутствие двухуровневой банковской системы;
- отсутствие органа кредитной информации (способствует обмену кредитной информацией между кредиторами);
- отсутствие кредитного реестра в финансовой системе (способствует обмену кредитной информацией между банками и финансовыми учреждениями);
- отсутствие единой базы правового обеспечения, которая распространяется на создание, публичность и приведение в законное исполнение функциональных эквивалентов защищенных интересов относительно движимого имущества: передача прав собственности доверенному лицу; финансовый лизинг; присвоение или передача дебиторской задолженности; продажа с сохранением права собственности [2];
- отсутствие закона, разрешающего предприятию предоставлять невладелецское залоговое право на практически все его движимые активы, не требуя конкретного описания залогового обеспечения; описание лишь некоторых долгов и обязательств допускается в залоговом договоре и в регистрационных документах;
- отсутствие централизованного залогового реестра или учреждения для регистрации залогового обеспечения движимого имущества, предоставленного всеми типами субъектов с электронной базой данных, упорядоченной по именам должников [3].

Главной задачей любого инвестиционного проекта является извлечение максимальной выгоды от затраченных материальных ресурсов в проекты с минимальными рисками. Для минимизации этих рисков потенциальных инвесторов правительству ДНР необходимо обратить внимание на существующие проблемы привлечения инвестиций. Также следует поддерживать разработку и реализацию проектов, привлекательных для иностранных инвесторов, и искать способы развития бизнеса в Республике.

Для создания условий, благоприятно влияющих на инвестиционную привлекательность, имеет место рассмотреть возможность усовершенствования законодательства в данной области путем принятия дополнительных законов «Об инвестиционной деятельности» и «Об иностранных инвестициях». Также целесообразным шагом является предоставление инвесторам налоговых льгот.

### **Список использованных источников**

1. Ромодан, Ю. О. Факторы, влияющие на развитие благоприятного инвестиционного климата в АПК / Ю. О. Ромодан // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов: материалы науч.-практ. конф., 30-31 октября, 2019 г., Донецк / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк : ДонАУиГС, 2019. – 949 с.

2. Удалых, О. А. Факторы формирования инвестиционной привлекательности агропромышленного комплекса региона/ А. О. Удалых // Управление в XXI веке : сб. ст. по материалам междунар. науч.-практ. конф. –Белгород: ИД «Белгород»; НИУ «БелГУ», 2017. – С. 170-174.

3. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / кол. авт. ГУ «Институт экономических исследований»; под науч. ред. А.В. Половяна, Р.Н. Лепы, Н.В. Шемякиной; ГУ «Институт экономических исследований». – Донецк, 2020. – 260 с.

## **СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ**

**СМЕЛЯНСКАЯ М.Е.,**

*аспирант, преподаватель кафедры*

*менеджмента внешнеэкономической деятельности*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы*

*при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* Определена структура субъектов системы управления внешнеэкономической деятельностью в Донецкой Народной Республике. Установлены связи и распределение полномочий в системе органов управления внешнеэкономической деятельностью.

*Ключевые слова:* управление, внешнеэкономическая деятельность, субъекты внешнеэкономической деятельности, местные органы управления

Управление внешнеэкономической деятельностью (ВЭД) осуществляется на уровне государства и на отдельных предприятиях Республики (рис. 1). Объективной необходимостью является более полная реализация преимуществ внешнеэкономических связей. Тенденции

расширения самостоятельности городов в организации внешнеэкономической деятельности настоятельно требуют создания механизмов регулирования деятельности всех участников ВЭД.

Факторы, которые рассматривают при выборе форм организации управления ВЭД:

- потребности и мотивы, которые могут побуждать предпринимателей к участию в международных кооперациях, а также к участию в международном разделении труда;
- определение уровня производственных мощностей субъектов предпринимательской деятельности при ведении ВЭД;
- способы и методы продвижения продукции;
- форма зарегистрированного предприятия, оценка фактического и потенциального объёма экспорта продукции [1].

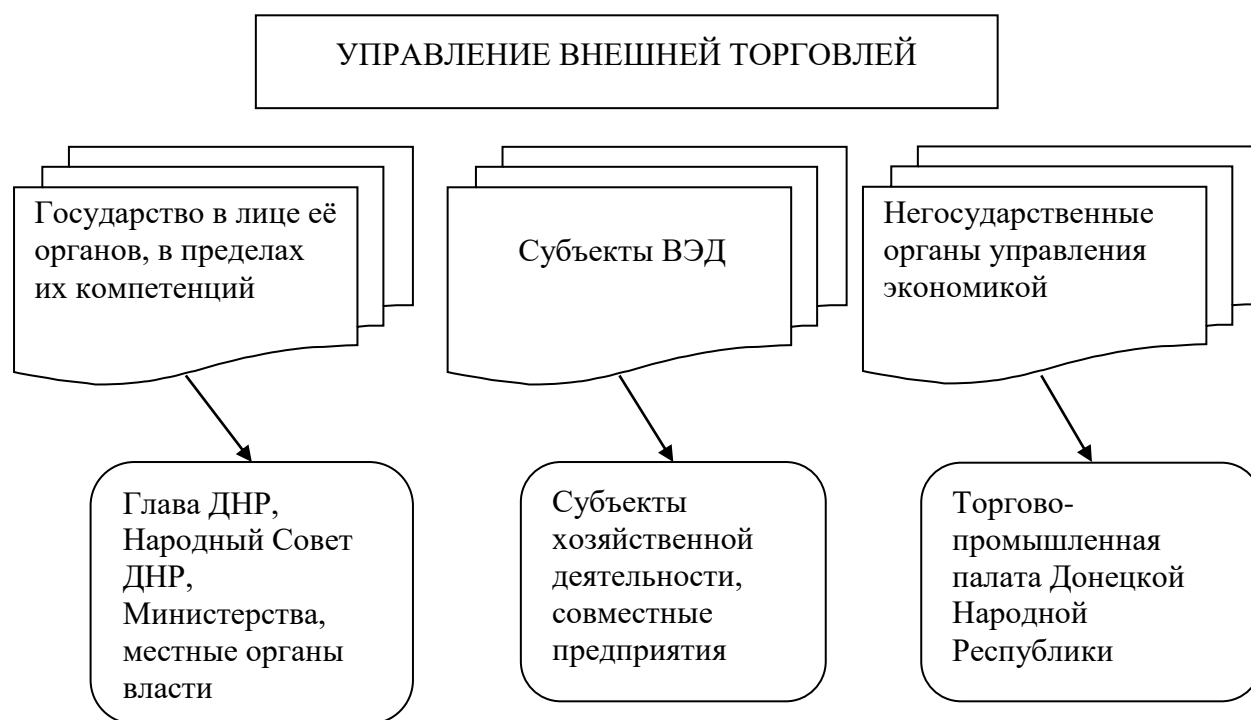


Рис. 1. Система управления внешнеэкономической деятельностью в Донецкой Народной Республике [разработано автором]

Большое значение для эффективного государственного регулирования и управления внешнеэкономической деятельностью имеет его институциональное и функциональное устройство, а именно: Министерство экономического развития; Министерство иностранных дел; Министерство доходов и сборов; Министерство финансов.

Наряду с государственным регулированием внешнеэкономической деятельности выделяют территориальные уровни управления, возможности самостоятельного урегулирования комплекса ВЭД, в том числе определение

приоритетов развития внешнеэкономической деятельности, которые, в свою очередь, достаточно ограничены, поскольку полностью координируются государственными органами власти (рис. 2).



Рис. 2. Система полномочий государственных и местных органов управления ДНР в сфере внешнеэкономической деятельности [разработано автором]

В современных условиях, исходя из перераспределения властных полномочий между центральными и территориальными органами, сформировались три типа экономических отношений:

- 1) межправительственные отношения, осуществляющие координационные функции;
- 2) международные отношения, которые выполняют отдельные наднациональные функции;
- 3) наднациональные отношения.

#### Список использованных источников

1. Современные тенденции в экономике и управлении [Электронный ресурс]: новый взгляд: научный журнал. – 2015. – № 37 – С. 2. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru>.



## **СПРОС НА РОСКОШЬ В КОНТЕКСТЕ ФОРМИРОВАНИЯ НОВОЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КУЛЬТУРЫ**

**СТРИЖАК А.Ю.,**

*д-р экон. наук, доцент, доцент кафедры экономической теории  
ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет»*

*Аннотация.* Проведен анализ потребления предметов роскоши в современных условиях развития рыночных систем. Исследованы основные особенности развития и проблемы рынка люксовых брендов в условиях пандемии.

*Ключевые слова:* демонстративное потребление, предметы роскоши, бренд, культура потребления, рыночная экономика.

Глобализация, урбанизация, развитие технологий, смена привычек и появление новых систем коммуникаций способствуют увеличению потребления предметов роскоши (люксовых товаров). Ежегодно рынок люксовых товаров расширяется и диверсифицируется: в 2018 г. его совокупный объем составлял 920 млрд евро, а в 2025 г., по оценкам экспертов международной консалтинговой компании Bain & Co, должен превысить 1,3 трлн евро [1]. Наибольшим спросом среди люксовых товаров пользуются автомобили и товары личного пользования (одежда, обувь и аксессуары). Если в конце XX в. основными потребителями роскоши были американцы и японцы, то на данный момент наибольшим спросом люксовые товары пользуются у китайцев (33-35% рынка).

Основными производителями люксовых брендов считаются такие страны как Франция, Италия, Германия, США, Швейцария, Великобритания, Япония, Испания, Южная Корея. По количеству производимых брендов лидируют Италия, Франция и Швейцария, а по стоимости брендов – Франция, Италия и Германия [2]. В 2020 г. самыми дорогими люксовыми брендами мира стали: Louis Vuitton (стоимость бренда составила 31720 млн долл. США), Chanel – 21203 млн долл., Hermes – 17961 млн долл., Gucci – 15675 млн долл. [3].

На мировом рынке персональных люксовых товаров за последние 10 лет наблюдался значительный рост, однако глобальный экономический кризис, связанный с пандемией COVID-19, в 2020 г. значительно сократил объем рынка – почти втрое больше, чем в 2009 г. по сравнению с 2008 г., в период глобального финансового кризиса [4]. По оценкам экспертов, объем рынка персональных люксовых товаров достигнет докризисного показателя – 281 млрд евро к 2023 г.

Наибольшее снижение спроса на предметы роскоши за период пандемии пришлось на Европу, где продажи товаров люксовых брендов упали на 36% по отношению к 2019 г., Азию (без учета Китая и Японии) – на

35% и Америку – 27%. Китайский рынок люксовых товаров вырос на 45% и достиг 44 млрд евро благодаря ускоренному переходу к местным закупкам. В России спрос на люксовые бренды во время пандемии сократился на 23%. По итогам 2020 г. на вершине рейтинга роскошных инвестиций оказались коллекционные женские сумки, вино и автомобили. Больше всего в цене за десять лет вырос редкий виски — на 478%, несмотря на отрицательную динамику в –4% в 2020 г. Российские мультимиллионеры предпочитают элитному алкоголю и аксессуарам классическое искусство [5].

Ежегодный рост расходов на рекламу роскоши также подтверждает тезис о прогрессирующей привлекательности люксовых товаров как предметов потребления. Товары high luxury носят эксклюзивный и ограниченный характер, поэтому бренды-производители, как правило, размещают свою рекламу в престижных СМИ с ограниченным выпуском. Broad luxury ориентированы на более широкий круг потребителей, а для рекламы своей продукции используют преимущественно масс-медиа, телевидение, наружную рекламу и Интернет. Ежегодный темп роста цифровой рекламы люксовых товаров составляет 4-5%, на него приходится 30-39% всех расходов на рекламу данного рынка. В России телевидение является доминирующим средством рекламы люксовых брендов, однако отмечается стремительный рост цифровой рекламы. Люксовые бренды также активно используют нестандартное размещение рекламы, например, при авиаперелетах в бизнес-классе или при проведении международных спортивных событий.

Основными потребителями люксовых товаров в мире являются миллениалы или поколение Y (люди в возрасте 25-40 лет), а также поколение Z (люди в возрасте 16-24 лет). В России основными потребителями люксовых товаров являются миллениалы и представители поколения X (люди в возрасте 41-60 лет), преимущественно женщины [6].

Индустрия товаров роскоши адаптируется к социокультурным трансформациям: ежегодно растет спрос на люксовую одежду больших размеров «plus-size», одежду для активного отдыха и спорта, одежду для мусульман. Перманентным спросом пользуется классическая одежда как для мужчин, так и для женщин.

Формирование эффективной модели потребительской культуры – одна из первоочередных задач, стоящих перед обществом XXI века, а также предмет наших дальнейших исследований.

#### **Список использованных источников**

1. Bain & Co [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.bain.com/>.
2. Luxury & Premium 50 - 2020 Charts [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://brandirectory.com/rankings/luxury-and-premium/charts>.

3. Best global luxury brands brand value 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.statista.com/statistics/273135/most-valuable-luxury-brands-worldwide-by-brand-value/>.

4. Pandemic Spurs a Transformation of the Luxury Market [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.bain.com/globalassets/noindex/2020/8671-luxury2020.pdf>.

5. Инвестиции в роскошь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://yango.pro/blog/investitsii-v-roskosh/>.

6. Luxury Advertising Expenditure Forecasts 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://www.reasonwhy.es/sites/default/files/luxury\\_advertising\\_expenditure\\_forecasts\\_2018-zenith.pdf](https://www.reasonwhy.es/sites/default/files/luxury_advertising_expenditure_forecasts_2018-zenith.pdf).

## **МЕТОДЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ НАЛОГОВЫХ РИСКОВ: СОВРЕМЕННЫЙ АСПЕКТ**

**ТАРАСОВА Е.В.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента непродуцированной сферы*

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

*Аннотация.* Дана сущностная характеристика налогового риска, рассмотрены методы определения и классификации налоговых рисков. Особое внимание уделено рискам нарушения налогового законодательства налогоплательщиками и контролирующими органами.

*Ключевые слова:* риски, налоговый риск, налогоплательщики, налогово-бюджетные отношения, государственная политика

Риск порождается объективно существующими условиями неопределённости, конфликтности, нехватки достоверной информации при принятии управленческих решений, неоднозначности прогнозов, изменениями внешней и внутренней среды, а также недостаточностью научного исследования значений экономических и финансовых показателей и обоснования принятия соответствующих решений. На практике существует множество рисков в различных сферах деятельности как на уровне государства, отраслях, организациях, предприятий, так и социальных групп и индивидов.

Одним из наиболее распространённых и влиятельных рисков является налоговый риск. Налоговый риск отражает характерные особенности налоговых отношений между заинтересованными субъектами в процессе управления и принятия решений в рамках налогового законодательства,

сопровождающихся возможными угрозами и неиспользованными возможностями как для государства, так и для налогоплательщика.

Для выявления рискованных ситуаций на практике используются индикаторы рисков – определённые критерии (признаки), указывающие на наличие или возможность негативного хода событий.

Группировка перечней индикаторов проводится в соответствии с определёнными группами рисков:

- индикаторы случайных рисков;
- индикаторы оптимизации налогообложения;
- индикаторы уклонения от налогообложения.

Индикаторы рисков определяются структурными подразделениями органов Министерства доходов и сборов ДНР в процессе налогового администрирования и постоянно актуализируются.

Для определения рисков налоговые органы используют следующие методы:

- метод аналогий, основанный на использовании опыта и наработок, приобретённых другими государственными органами ДНР или налоговыми органами других стран в аналогичных (схожих) ситуациях;

- аналитический метод, который предполагает использование таких технологий, как моделирование, анализ по схеме «причина-следствие» и другие;

- метод «обратного анализа», который заключается в изучении обнаруженных на практике фактов несоответствия налоговых взысканий их прогнозируемым размерам и установлении причин и внешних признаков этих отклонений, которые в дальнейшем можно будет использовать для выявления рисков на ранних стадиях налогового администрирования;

- индивидуальный опрос, то есть проведение опросов, в том числе анонимных, участников или потенциальных участников налогового процесса, в отношении которых определяются риски.

Традиционно риск нарушения налогового законодательства может рассматриваться в двух аспектах:

1) риск нарушения налогового законодательства налогоплательщиками;

2) риск нарушения налогового законодательства контролирующими (налоговыми) органами.

Риск нарушения налогового законодательства налогоплательщиками характеризуется вероятностью непреднамеренного или умышленного нарушения субъектом хозяйствования действующего законодательства, в результате чего возможны потери поступлений в бюджет, выраженные в денежной форме. Факторами влияния на налоговый риск налогоплательщика могут быть: изменение налоговой политики, в результате чего может увеличиться налоговое давление, и соответственно, увеличится налоговое обязательство; возможность доначислений платежей и штрафов за

неумышленное нарушение субъектом хозяйствования действующего законодательства; ошибки и недостатки при планировании, проектировании и организации бизнеса.

Риск нарушения налогового законодательства контролирующими органами характеризуется вероятностью злоупотреблений и коррупционных действий со стороны работников государственных ведомств, в результате чего возможны потери поступлений в бюджет. Следует отметить, что в контексте налогового риска государства различают внешние и внутренние риски. К внешним относят риски, которые непосредственно влияют на налогово-бюджетные отношения, но не могут быть нивелированы налоговыми органами. К ним относятся: природно-климатические риски (стихийные бедствия), политико-экономические риски (изменение или реорганизация политической или экономической систем), военные риски (военные действия на территории Республики).

Операционные и организационно-управленческие риски администрирования налогов – это внутренние риски, которые характеризуются вероятностью внедрения неэффективной организационной структуры органов и подразделений Министерства доходов и сборов ДНР, системы принятия управленческих решений, планирования, целеполагания, прогнозирования, что в свою очередь влияет на неопределённость результатов деятельности в процессе администрирования налогов.

Таким образом, налоговый риск представляет собой сложную категорию, которая характеризует неопределённость конечного результата деятельности по обеспечению поступлений средств в бюджеты всех уровней, государственные целевые фонды, вследствие возможного негативного влияния ряда объективных или субъективных факторов, неэффективного администрирования налогов и нарушений налогового законодательства. В большей своей части налоговые риски могут быть нивелированы путём внесения соответствующих изменений в нормативно-правовую базу или в определённые процедуры налогового администрирования.

#### **Список использованных источников**

1. Цыркунова, Т. А. Налоговые риски: сущность и классификация / Т. А. Цыркунова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/nalogovye-riski-suschnost-i-klassifikatsiya>.
2. Налоговые риски в современном мире [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://apni.ru/article/1157-nalogovie-riski-v-sovremennom-mire>.

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

**ТУЛУПОВ Д.В.,**

*аспирант кафедры менеджмента  
внешнеэкономической деятельности,*

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

*Аннотация.* При формировании нового вектора промышленной политики, основанной на замещении импорта, важно воссоздать такие условия, в которых будет обеспечена возможность сотрудничества предприятий, сформулированы достаточные стимулы к местному развитию и повышению инвестиционной привлекательности отечественных экономических агентов. В данном контексте управление процессами наращивания потенциала импортозамещения Донецкой Народной Республики предполагает необходимость реализации ряда предложений, касающихся не только применения терминологического аппарата импортозамещения, но и внесение правок в документы, составляющие базу разработки и реализации Республиканских программ.

*Ключевые слова:* программы импортозамещения Донецкой Народной Республики, импортозамещение, разработка и реализация программ.

Непрерывный процесс развития Донецкой Народной Республики предопределён необходимостью решения ряда проблем, которые носят преимущественно системный и программный характер, а также неизменно вовлекают в себя те или иные сферы государственного управления.

Начиная с 2015 года в Донецкой Народной Республике, ежегодно разрабатываются и реализуются программы восстановления и развития экономики и социальной сферы городов и районов.

Согласно данным 2019 года, наибольшую эффективность реализации имеют программы г. Харцызск (94,4%), г. Макеевка (87%), наименьшую – г. Дебальцево (29,9%) и Тельмановский район (34,3%).

Многие информационные источники заявляют, что достижение таких количественно-качественных показателей осуществлено за счёт произведённых деталей на отечественных предприятиях. При этом в нормативно-правовых актах ДНР целостное и системное раскрытие политики импортозамещения не находит должного отражения.

Так, без внимания остаются и исследования отдельных элементов этой политики, в частности, методические аспекты создания и реализации программ в этой сфере. Именно они являются основой сущностных изменений, являясь первопричиной реформ в области законодательной

сферы, общественно-экономических отношений, отдельных подсистем и элементов государства.

В свою очередь, воплощение изменений и глубокие трансформации невозможны без соответствующих концептуальных представлений и следующих за ними институциональных изменений в системе национального хозяйства и государственного регулирования.

Политику импортозамещения целесообразно реализовывать постепенно и только как долгосрочную стратегию государственной промышленной политики с применением системы государственных программ в качестве инструмента её реализации [1].

Взаимодополняемость предложенных на рис 1. концептов позволяет перейти к практической реализации действий по применению импортозамещения программных документах. Кроме того, даёт возможность сформулировать цели, разработать приоритеты и сформировать программы импортозамещения, реализация которых возможна, по началу, как подпрограмм восстановления и развития экономики ДНР, так, в дальнейшем, как отдельных документов в реализации стратегии развития ДНР.

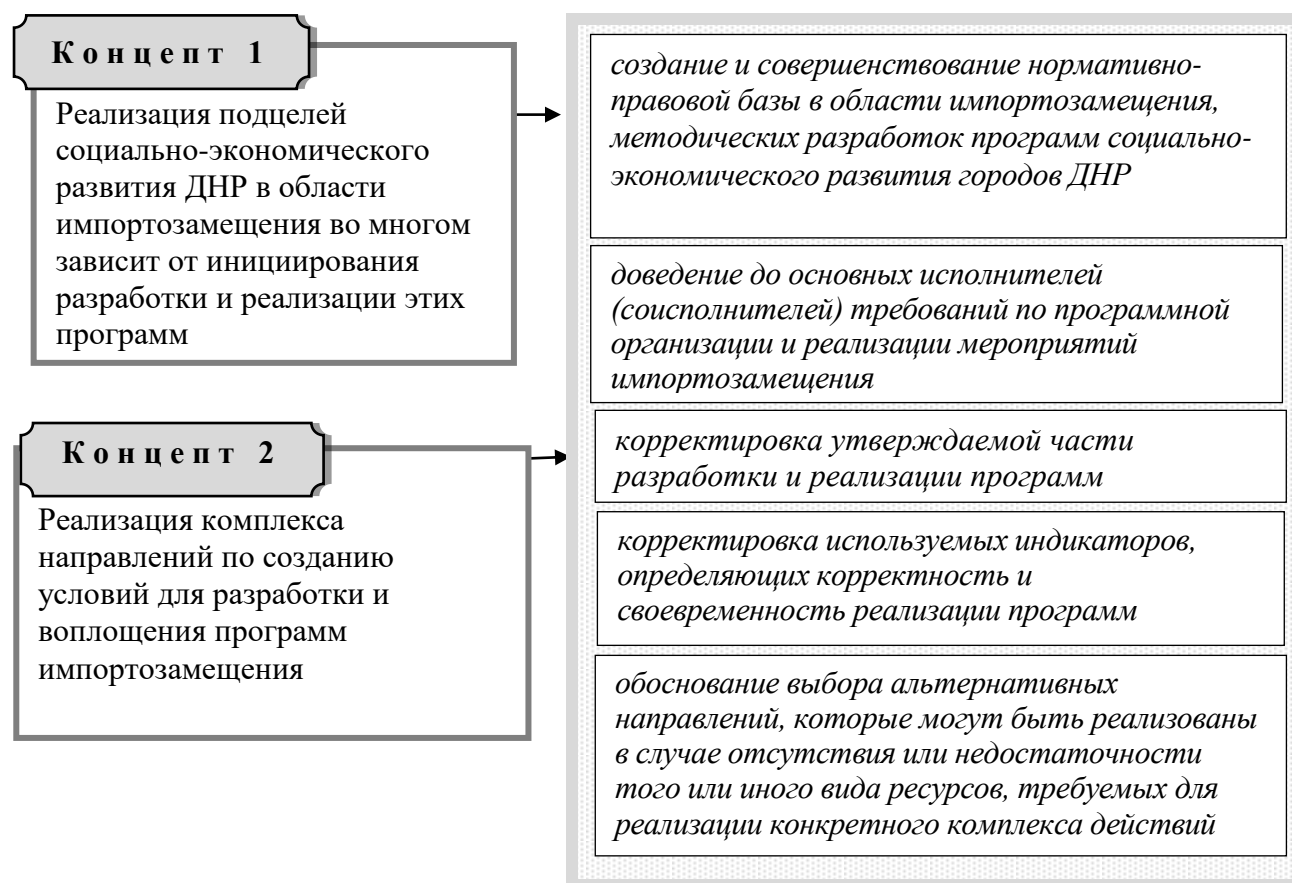


Рис. 1. Содержание основных концептов в контексте необходимости реализации программ импортозамещения

Обоснованность и закрепление ключевых понятий импортозамещения и решение представленных концептуальных вопросов позволит привлечь в хозяйственный оборот временно приостановленные, а также законсервированные объекты и постройки, находящиеся в государственной собственности.

### **Список использованных источников**

1. Тулупов, Д. В. Развитие экономики Донецкой Народной Республики на основе применения программ импортозамещения / Д. В. Тулупов // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы IV международной науч.-практ. конф. (Донецк, 3-4 июня 2020 г.). Секция 1: Стратегическое управление развитием экономики / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2020. – 287 с. – С. 109.

## **ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИЩЁННОСТИ ВОЕННОСЛУЖАЩИХ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ И ЧЛЕНОВ ИХ СЕМЕЙ**

**ФОМЕНКО Е.И.,**

*старший преподаватель кафедры  
менеджмента непроеизводственной сферы*

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

*Аннотация.* Рассмотрены нормативно-правовые акты, регулирующие социальную защиту военнослужащих Донецкой Народной Республики и членов их семей, представлено актуальное состояние реализации социальной защиты по отношению к данной категории населения, на основании чего предложены мероприятия по повышению уровня их социальной защищённости.

*Ключевые слова:* государственная социальная политика, социальная защита, социальная защищённость, военнослужащие, ветераны войны, инвалиды войны, Донецкая Народная Республика

Реализация государственной социальной политики Донецкой Народной Республики предусматривает поддержку социально незащищённых категорий населения, в связи с чем особое внимание необходимо уделить социальной защищённости участников вооруженного конфликта и членов их семей.

Целесообразно обозначить, что имеется ряд нормативно-правовых актов, определяющих права, свободы, обязанности и ответственность



военнослужащих и лиц, к ним приравненных, а также основы государственной политики в сфере правовой и социальной защиты военнослужащих и лиц, к ним приравненных, граждан Донецкой Народной Республики, уволенных с военной службы и членов их семей (рис. 1).

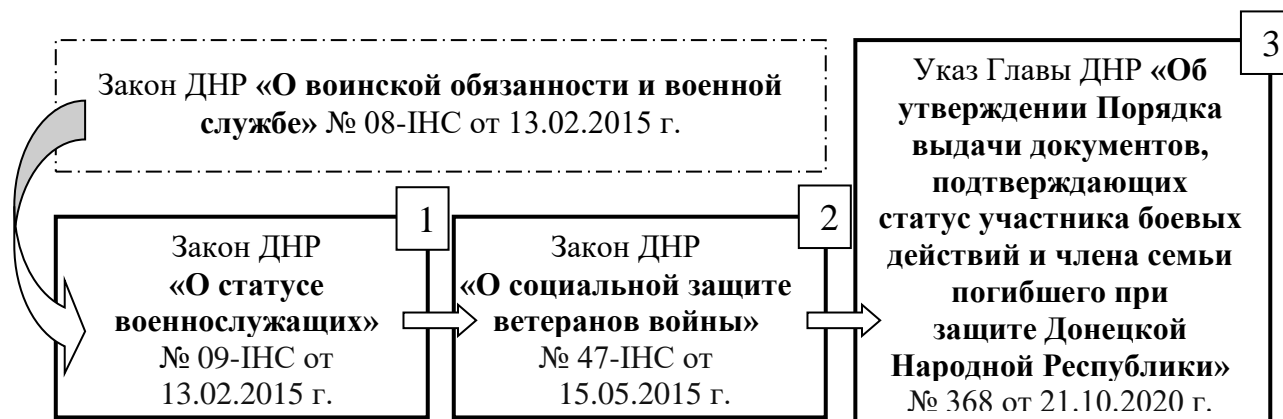


Рис. 1. Нормативно-правовые акты, регулирующие социальную защиту военнослужащих Донецкой Народной Республики [1-4]

Так, согласно ч. 2 ст. 3 Закона Донецкой Народной Республики «О социальной защите ветеранов войны» № 47-ІНС от 15 мая 2015 года обозначено, что к ветеранам войны относятся:

- участники боевых действий в войнах, вооружённых конфликтах, иных боевых операциях;
- инвалиды войны;
- иные участники войны, военных конфликтов [3].

Следует отметить, что в данном нормативно-правовом акте в главе 3 обозначены льготы и гарантии, устанавливаемые для ветеранов войны и членов их семей.

Проведённый анализ указанных нормативно-правовых актов позволил определить, что регламентация процесса предоставления льгот и гарантий военнослужащим и членам их семей проработана не в полном объёме. В связи с этим отсутствует реальная социальная помощь указанным категориям населения, что поясняет необходимость формирования и внедрения организационного механизма социальной защиты военнослужащих и его финансового обеспечения.

Таким образом, в рамках повышения уровня социальной защищённости актуальным является:

1. Создание единого реестра участников (ветеранов и инвалидов) войны.
2. Формирование чёткого организационного и финансового механизмов предоставления социальной защиты указанным категориям населения.
3. Стимулирование развития предпринимательской инициативы ветеранов войны или членов их семей.

4. Рассмотрение возможности разработки и внедрения дополнительной помощи или поддержки, например, предоставление транзитных рабочих мест или материальной помощи.

#### **Список использованных источников**

1. О воинской обязанности и военной службе: закон Донецкой Народной Республики № 08-ІНС: [принят Постановлением Народного Совета 13 февраля 2015 года: по состоянию на 11 марта 2021 г.]. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://dnrsovet.su/zakon-dnr-o-voinskoj-obyazanosti-i-voinskoj-sluzhbe/>.

2. О статусе военнослужащих: закон Донецкой Народной Республики № 09-ІНС: [принят Постановлением Народного Совета 13 февраля 2015 года: по состоянию на 2 декабря 2020 г.]. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://dnrsovet.su/zakon-dnr-o-statuse-voennosluzhashhih/>.

3. О социальной защите ветеранов войны: закон Донецкой Народной Республики № 47-ІНС: [принят Постановлением Народного Совета 15 мая 2015 года: по состоянию на 7 сентября 2020 г.]. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://gisnra-dnr.ru/nra/0002-47-ihc-20150515/>.

4. Об утверждении Порядка выдачи документов, подтверждающих статус участника боевых действий и члена семьи погибшего при защите Донецкой Народной Республики: указ Главы Донецкой Народной Республики от 21.10.2020 г. № 368 [по состоянию на 21 октября 2020 г.] // Официальный сайт Главы Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://denis-pushilin.ru/doc/ukazy/Ukaz\\_N368\\_21102020.pdf](https://denis-pushilin.ru/doc/ukazy/Ukaz_N368_21102020.pdf).

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ РЕГИОНА**

**ЯБЛОНСКАЯ Н.Г.,**

*старший преподаватель кафедры*

*менеджмента внешнеэкономической деятельности*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы*

*при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* В статье рассматриваются особенности управления инвестиционной деятельностью в регионе, виды механизмов осуществления государственной инвестиционной политики, системный и структурный подходы управления инвестиционной деятельностью.

*Ключевые слова:* инвестиционная деятельность, механизм управления, стратегический, институциональный и системный подход, инвестиционная стратегия, базовые функции.

Управление инвестиционной деятельностью должно основываться на оптимальном сочетании решения текущих и стратегических задач развития национальной экономики с учётом степени критичности решаемых проблем и анализа динамики инвестиционной деятельности.

Цель исследования – рассмотреть стратегические подходы к управлению инвестиционной деятельностью в регионе.

Постоянная изменчивость рыночной среды обусловила необходимость применения стратегического подхода к системе хозяйствования, который предусматривает формирование механизма управления инвестиционной деятельностью, основанного на принятии инвестиционных решений.

Следует отметить, что механизм управления инвестиционной деятельностью на региональном уровне – это активный элемент системы управления, предполагающий осуществление воздействия на факторы, состояние которых определяет результат деятельности управляемого объекта.

В свою очередь механизм управления региональной инвестиционной стратегией можно трактовать, как объединение инвестиционных ресурсов; методов, средств, инструментов и рычагов влияния на инвестиционные процессы в регионе, которые применяются органами государственной власти национального и регионального уровня для достижения стратегических параметров инвестиционного развития региона.

Государство в рыночной экономике может выступать как в роли инвестора, так и в роли участника инвестиционной деятельности. В процессе развития рыночных отношений и стабилизации экономики функции прямого воздействия государства на инвестиционный процесс будут сужаться, что позволит ему больше сосредоточиться на методах косвенного влияния на этот процесс. К ним можно отнести: государственное кредитование, государственные займы, разгосударствление и приватизацию, налоговое регулирование, амортизационную политику, государственный лизинг, лицензирование и квотирование, антимонопольные меры, стандартизацию. Также государство применяет протекционистские меры по отношению к национальному инвестиционному рынку в виде таможенной и налоговой политики, и поощряет развитие национального производства, экспорта товаров, стремится к привлечению иностранных инвестиций.

Стратегический подход в управлении инвестиционной деятельностью предполагает, что государство осуществляет инвестирование тех отраслей производства, продукция которых имеет общенациональный характер (оборонная отрасль, объекты общегосударственной инфраструктуры: магистрали, терминалы).

В мировой практике, как правило, выделяют два типа механизмов осуществления государственной инвестиционной политики:

активная – правительство активно применяет различные виды методов, а также непосредственно выступает в качестве инвестора;

пассивная – правительство применяет методы правового характера, а также ограничивает само вмешательство в инвестиционные процессы.

Следует отметить, что на объёмы инвестиционных вложений и результаты освоения инвестиций существенное влияние оказывает государственное управление за счёт активного влияния на условия осуществления инвестиционной деятельности.

В рамках институционального подхода к управлению инвестиционной деятельностью государственные институты управления, представляющие собой типовые, устойчивые организации (органы), дифференцирующие функции и структуры инвестиционной деятельности, являющиеся интегрированными системами, применяют специфические инструменты и методы управления инвестиционной деятельностью субъектов хозяйствования.

К базовым функциям этих институтов управления относят:

- обеспечение субъектов инвестиционного рынка актуальной информацией;
- согласование интересов участников инвестиционного рынка на основе координации действий со стереотипами хозяйственного поведения, принятого в рамках конкретного института;
- перераспределение функций между институтами в случае изменения стратегических задач;
- генерация экономических правил (законов, норм, требований), которых придерживаются субъекты инвестиционного рынка.

При использовании системного подхода непосредственно управление инвестиционным объектом или процессом необходимо изучать с позиции целостности направленных на объект или процесс управляющих воздействий с целью сокращения влияния дезинтегрирующих факторов, основываясь на комплексной информации о состоянии внешней среды объекта и его управления.

Эффективным инструментом перспективного управления инвестиционной деятельностью региона, подчинённого реализации целей экономического развития государства в условиях существенных изменений макроэкономических факторов, системы государственного регулирования рыночных процессов, конъюнктуры инвестиционного рынка и, связанной с этим неопределённости, является инвестиционная стратегия. Она представляет собой систему долгосрочных целей инвестиционной деятельности, которые обусловлены общими задачами его развития и инвестиционной идеологией, а также предполагает поиск наиболее эффективных путей их достижения. На основе анализа управления инвестиционной деятельностью российских регионов установлено, что первоначально формируется нормативно-правовое обеспечение на федеральном уровне, затем принимаются законы на региональном уровне,

которые являются основой для формирования стратегии социально-экономического развития региона, а затем его инвестиционной стратегии.

Особенность инвестиционной деятельности в регионе состоит в том, что это сложная система, которая имеет множество параметров. К базовым параметрам следует отнести: объём и структуру инвестиций, сферу и объектов их вложения, а к результирующим параметрам – приращение объёмов производства, повышение качества и рост конкурентоспособности продукции, освоение её новых видов и др.

Следовательно, условия и факторы, которые создаются в регионе в рамках инвестиционной деятельности соответствующих органов, оказывают значительное влияние как на объём инвестиционных ресурсов, так и на эффективность их использования.

Таким образом, инвестиционная деятельность осуществляется согласно общим задачам экономического развития как страны в целом, так и региона. Управление инвестиционной деятельностью базируется на различных подходах – институциональном, системном, а также их комбинировании. Вследствие этого, для реализации управления данной деятельностью, государство формирует и утверждает инвестиционную политику, которая представляет собой форму реализации концепции инвестиционного развития и инвестиционной стратегии региона в разрезе наиболее важных аспектов инвестиционной деятельности на отдельных этапах её осуществления. В отличие от инвестиционной стратегии в целом, инвестиционная политика формируется лишь по конкретным направлениям инвестиционной деятельности региона, что обеспечивает эффективное управление для достижения главной стратегической цели деятельности.

## **ФОРМИРОВАНИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ**

***ЯКИМЧАК А.А.,***

*ассистент кафедры менеджмента непроеизводственной сферы  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* В исследовании рассматриваются основы формирования инфраструктуры государственной поддержки МСП и предлагаются первоочередные этапы её создания в Донецкой Народной Республике.

*Ключевые слова:* государственная поддержка МСП, формы государственной поддержки МСП, инфраструктура, организации инфраструктуры.

Важной составляющей стратегического развития социально-экономической системы страны является высокий уровень развития малого и среднего предпринимательства (далее – МСП). Множество стран мира уделяют большое внимание развитию и поддержке именно этого сектора экономики, так как в XXI веке роль предприятий МСП выросла и имеет большое влияние на такие процессы, как формирование ВВП, повышение уровня занятости населения, налоговых отчислений в бюджет, содействие крупному предпринимательству, выполнение государственных заказов и т.д. Как правило, для стабильного развития МСП создается система государственной поддержки, фундаментом которой служит инфраструктура.

Под инфраструктурой, в широком смысле, понимают комплекс неких объектов, обеспечивающих эффективное функционирование целой системы. В нашем случае инфраструктуру государственной поддержки МСП можно представить как комплекс организаций, являющихся посредниками между государством и предпринимателями и обеспечивающих условия для осуществления государственной поддержки МСП по всем направлениям. В основном направления государственной поддержки МСП разделяют по формам, базовыми из которых являются финансовая, имущественная и информационно-консультационная. Также можно выделить ещё одну, дополнительную группу, в которую входит поддержка в сфере инноваций и образовании. На рис. 1 приведены организации инфраструктуры, классифицированные по формам государственной поддержки МСП.



Рис. 1. Классификация организаций инфраструктуры по формам государственной поддержки МСП

Рассматривая рис. 1, можно заметить, что уровень развития инфраструктуры государственной поддержки МСП напрямую зависит от уровня заинтересованности государства в развитии сектора МСП, то есть, чем больше государство аккумулирует ресурсы на осуществление поддержки, тем больше необходимо организаций для их предоставления нуждающимся предпринимателям. Также важно понимать, что при формировании инфраструктуры государственной поддержки МСП следует выстроить четкую и строгую систему контроля и надзора за деятельностью входящих в неё организаций, ведь в пользовании частных организаций оказываются средства из бюджета государства.

По итогам исследования отметим, что при формировании эффективной системы государственной поддержки МСП в Донецкой Народной Республике необходимо уделить особое внимание созданию инфраструктуры государственной поддержки. Для этого следует осуществить следующие шаги: создание государственного органа или возложение обязанностей на уже существующий, предусматривающие координацию государственной поддержки МСП и деятельность организаций инфраструктуры; разработка требований и условий сотрудничества к организациям инфраструктуры государственной поддержки; проведение мероприятий по привлечению к сотрудничеству частных организаций; содействие частным лицам в создании организаций финансового рынка; создание реестра организаций государственной поддержки МСП.

Таким образом, считаем, что выполнение вышеуказанных шагов позволит сформировать эффективную инфраструктуру государственной поддержки МСП в Донецкой Народной Республике, что в дальнейшем даст толчок для стратегического развития не только этого сектора экономики, но и всей экономики Республики в целом.

## **УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИКОЙ В УСЛОВИЯХ ПЕРМАНЕНТНЫХ РИСКОВ ГЛОБАЛЬНОГО ПОРЯДКА**

***ЯКОВЕНКО А.В.,***

*д-р социол. наук, профессор, заведующий кафедрой социологии и социальных технологий*

*ГОУ ВО ЛНР «Луганский государственный университет имени Владимира Даля»,*

*Аннотация.* Стратегическое управление в современных условиях невозможно представить без необходимости постоянного учёта факторов глобального порядка, вне закладывания в горизонты планирования различного рода параметров, учитывающих масштабные риски и угрозы.

*Ключевые слова:* управление, стратегия планирования, риски, угрозы, катастрофа, турбулентность.

Общим местом сегодня становится понимание реалий, при которых любое стратегическое управление сталкивается с обязательной необходимостью учитывать риски глобального порядка. Остановимся лишь на ключевых, по нашему мнению, факторах, с которыми так или иначе приходится считаться при оценке будущего, если не убаюкивать самих себя текущим положением дел.

Достаточно много в настоящий момент говорится о том, что мы стоим на пороге или уже заступили за пресловутый порог новой технологической революции, уклада и т.п. В прикладном ключе это означает, что целый ряд управленческих подходов, принципов и установок стремительно устаревают. Новые же формы управления либо очень неустойчивы, либо пытаются использовать прежние подходы с угрозой дестабилизации не только экономической среды, но и всех привычных платформ социальной жизнедеятельности.

В настоящее время очень много научного материала посвящено анализу проблем управления «новой экономикой» в условиях, скажем так, свертехнологической революции. Однако до сих пор нет мало-мальски удобоваримого консенсуса относительно того, что это должно быть за управление. Поскольку, как минимум, новая информационно-коммуникативная среда предполагает продвижение к едва ли не тотальной прозрачности. К такой перспективе, как представляется, ни в макромасштабах, ни в локальных нишах управленческая система не готова. Да и не только управленческая система. Практически все существующие социальные институты построены и зиждутся преимущественно на базе латентных функций, которые проявляются тем очевиднее, чем настойчивее наступает новая социально-технологическая среда. А, значит, будут неизбежно предприниматься попытки каким-то образом буферизировать данное давление, тем самым загоняя противоречия в кризисную фазу с высокой вероятностью неконтролируемого или слабо контролируемого взрыва. Каким образом возможно учитывать подобного рода риски в рамках стратегического планирования – данный, отнюдь не праздный, вопрос остаётся открытым. И, скорее всего, вряд ли сможет оказаться разрешённым.

Весь прошлый опыт человеческой истории подсказывает, что сложные, тем более глобальные противоречия, легче было пытаться преодолевать посредством разрушения сложившихся финансово-экономических и социально-политических систем, в том числе (а чаще, прежде всего) варварски военным путём, нежели пытаться их плавно и малоконфликтно реформировать под новые техно-социальные условия.

С учётом вышеизложенного в общую систему стратегического планирования управления экономикой сегодня также важно включать



геополитические риски. Под последними можно подразумевать резкое изменение роли и места различных субъектов мировой политики в системе международного разделения труда. Последний период без сомнения характеризуется угрозами (пока постоянно провозглашаемыми) о возможности и даже неизбежности смены геополитических лидеров; обсуждаются сценарии распада или полураспада ведущих центров геополитики и геоэкономики, кардинальной смены базовых оснований мировой финансовой системы, помноженной на пророчества революционной смены форм общественно-политического устройства.

В результате создаются условия, при которых независимо от того, каким и в какой форме прогнозам суждено сбыться, равно как и не сбыться, уже сама атмосфера социального психоза, причём постоянно нагнетаемая, может сказываться (и сказывается) на конъюнктуре макроэкономической стабильности, рискуя реализовать сценарии «самосбывающегося пророчества».

Прошедший год, да и начало нынешнего, с невероятной глубиной и в планетарных границах продемонстрировали важность учёта ещё одной угрозы, добавившей проблем и турбулентности практически во всех сферах жизнедеятельности социума. Объявленная ВОЗ пандемия коронавируса практически перевернула многие представления о миропорядке, личных аспектах существования и, конечно же, внесла существенные коррективы в принципы и характер управления экономикой. Высказывается достаточно много прогнозов, согласно которым апробация атаки пандемией вряд ли окажется единовременной. А, значит, в управление экономическими процессами вынужденно должна закладываться высокая вероятность повторения, в каком-то модифицированном виде новых сценариев массовых эпидемий, требующих частичных или тотальных локдаунов, самоизоляции и прочих, становящихся привычными атрибутами существования в перманентной эпидемиологической угрозе.

Особого внимания при планировании экономической стратегии также заслуживают многократно проанализированные техногенные риски, угрозы «случайного» глобального вооружённого противостояния, потрясения экологического порядка.

Таким образом, в условиях перманентных рисков глобального порядка важно отчётливо понимать их истинную природу, не уклоняться от сложностей задач и максимально взвешенно относиться даже к самым радикальным кульбитам социально-экономического характера.

## **ПОДСЕКЦИЯ 2. РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ**

### **GESICHT DER DIGITALISIERUNG: VORAUSSETZUNGEN UND RAHMENBEDINGUNGEN FÜR MANagementsYSTEME**

**DR. OLGA KÖPPL**

*Wissenschaftliche Mitarbeiterin,  
Studiengangskordinatorin, Dozentin  
Universität Stuttgart  
Institut für Bauökonomie*

*Zusammenfassung.* Moderne digitale Umstellungen bewirken Konsequenzen in den wirtschaftlichen Managementprozessen. Die Art und Weise, wie man damit umgeht, ist steuerbar und prognostizierbar. Im Artikel werden einige tools dafür skizzenhaft dargestellt.

*Schlüsselwörter:* Digitalisierung, Verwaltung, Management, Markt, Koordination, Kommunikation, Transformation.

Der digitale Wandel beeinflusst mittlerweile nahezu alle Lebens- und Arbeitsbereiche. Sowohl im Alltag als auch in der Unternehmenslandschaft und Bildungslandschaft machen sich Veränderungen bemerkbar. Moderne Informations- und Kommunikationstechniken eröffnen auf einem sich schnell verändernden Markt stetig neue Lösungen. Die Herausforderung: die jeweiligen Chancen und Risiken zu erkennen und diese erfolgreich zu realisieren. Um in der Organisation eines Unternehmens die Voraussetzungen für die zielführende Platzierung der Digitalisierungsthemen zu schaffen und das Thema nachhaltig zu verankern, erfordert es eine zeitnahe Investition in Veränderungen vonseiten der Unternehmen. Chancen nutzen schon im Alltag wirkt sich die Digitalisierung auf die Art und Weise aus, wie Menschen sich verständigen oder Daten austauschen. Die mit dem digitalen Zeitalter einhergehenden Veränderungen stellen Unternehmen vor zahlreiche Herausforderungen – aber auch Chancen: So können Unternehmen durch die wachsende Menge an Daten Informationen für sich nutzen, um individuell zugeschnittene Lösungen für Kunden und personalisierte Produkte zu erstellen. Führungsebenen müssen sich über die sich wandelnde Welt ebenso bewusst werden wie bezüglich der sich verändernden Konsumenten und Wertschöpfungsketten. Dafür muss das Management die entsprechenden Voraussetzungen und Rahmenbedingungen herstellen.

Die Entwicklung moderner Geschäftsmodelle bedarf einer Neuausrichtung von Unternehmensstruktur, Organisation und Führungskultur – dazu zählt auch die Installation entsprechend benötigter neuer Rollen, darunter unter anderem der „Data Scientist“ und der „Data Compliance Officer“. Insbesondere wirkt jedoch der „Chief Digital Officer“, kurz CDO, als Treiber der Digitalisierung und Brücke

zwischen IT und Geschäftsführung. Seine Rolle erfüllt somit im digitalen Wandel immer wichtiger werdende Aufgaben. Ist die Dringlichkeit der Umstrukturierungen erkannt, stellt sich im Unternehmen die Frage, wie Maßnahmen am besten strukturiert und koordiniert weitergeführt werden können. Hierfür ist die Rolle des Chief Digital Officers unverzichtbar, denn dieser verantwortet die strategische Transformation und steuert sowie forciert gleichzeitig die Vernetzung zwischen Fachbereichen und IT. Zudem sollte der CDO als Motivator im Unternehmen wirken und mit dem CIO auf Augenhöhe zusammenarbeiten. Während der CIO den IT-Betrieb mit seinen Anforderungen verantwortet, treibt der CDO neue Geschäftsmodelle und deren Realisierung unter Einbeziehung der Mitarbeiter voran. Gleich zu Beginn der Tätigkeit muss der Chief Digital Officer eine digitale Veränderungslandkarte und eine Strategie entwickeln, um so die Koordination digitaler Aktivitäten zum Wandel des unternehmensweiten Geschäfts zu lenken. Diese sogenannte Digitalisierungsroadmap befasst sich mit drei Ebenen. Den Anfang macht die Schaffung eines passenden Umfelds und somit der Aufbau entsprechender Rahmenbedingungen sowie einer Community, welche das Thema nachhaltig in der Organisation vorantreibt. Daran schließt sich die Sammlung von innovativen, disruptiven Ideen, häufig unter Zuhilfenahme der Analyse der bereits vorhandenen Daten, an. Nachfolgend werden verschiedene Innovationen und Lösungen „ausprobiert“. Darauf aufbauend erfolgt die Entscheidung und Umsetzung des Pilotbetriebs. Entscheidend für den Erfolg der Lösung ist jedoch der dritte Part: Nur wenn das Unternehmen eine offene, innovative Kultur zulässt und die Fehlerkultur Misserfolge gestattet, gehen Mitarbeiter motiviert an die Umsetzung und einer erfolgreichen, nachhaltigen digitalen Transformation steht nichts mehr im Weg. Alle diese Verantwortungen in nur einem „Chief Digital Officer“ zu konzentrieren ist häufig jedoch wenig sinnvoll. Vielmehr bietet es sich an, ein Digitalisierungsteam aufzustellen und die Schwerpunkte der jeweiligen Teammitglie der entsprechend deren Kompetenzen festzulegen. Für die erfolgreiche Integration des „Chief Digital Officer“-Teams im Unternehmen benötigt dieses zunächst einmal passend ausgewählte Personen mit den entsprechenden Kompetenzen und Fähigkeiten. Hierzu zählen neben weitreichenden Kenntnissen der Geschäftsprozesse sowie der Kundenanforderungen auch der Aufbau eines guten internen sowie externen Netzwerks und entsprechen des Know-how über die Branche und deren Anforderungen. Erfahrungen im Änderungsmanagement sind ebenso notwendig wie Innovationskraft und Mut, disruptive Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Agilität, Kreativität und das Infragestellen der aktuellen Situation durch intensive Auseinandersetzung mit der Frage „Was ist, wenn dieses Geschäftsmodell kippt?“ zeichnen das erfolgreiche Team neben strategischem Denken zusätzlich aus. Die Kandidaten sollten außerdem die Koordination digitaler Aktivitäten unter Einbindung externer Key-Player beherrschen und eine hohe Kommunikationsfähigkeit besitzen. Der Job benötigt zudem vor allem Businessverständnis und Überzeugungskraft. Insbesondere der Schritt, langjährige

Prozesse neu zu beleuchten und infrage zu stellen, ist eine große Herausforderung. Es kann jedoch auch passieren, dass ein Unternehmen sich hierfür vollständig neu strukturieren muss. Deshalb fehlen in vielen Organisationen häufig noch diese Teams. Abgerundet werden die Kompetenzen durch einen qualifizierten Umgang mit unterschiedlichen Hierarchieleveln und Persönlichkeitsstrukturen.

Die Umsetzung einer entsprechenden Lösung, um die Herausforderungen der Digitalisierung anzugehen, muss zunächst eine Überarbeitung der Unternehmensstruktur beinhalten. Die bisher vorherrschenden und bekannten hierarchischen Ebenen stehen im Kontrast zu den flexiblen und agilen Konzepten, die für die effektive Integration und Nutzung der Digitalisierung notwendig sind. Diese müssen Führungskräfte anpassen, beispielsweise mithilfe eines rollenbasierten Ansatzes: Mitarbeiter werden entsprechenden Zeitfenstern zugeordnet, in denen sie für eine bestimmte Aufgabe verantwortlich und zuständig sind. Diese Methode schafft zusätzlich den notwendigen Freiraum, den Arbeitnehmer zum Schutz vor Stress, Überforderung und Burn-out benötigen. Hierfür ist ein angemessenes Vertrauen notwendig, das der Vorgesetzte seiner Belegschaft vermittelt. Das verbessert die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Das Ergebnis der Umstrukturierung: höhere Effektivität und gesteigerte Motivation. Nur durch den passenden Ansporn ihrer Mitarbeiter schaffen Führungskräfte Raum für Kreativität und Innovationen. Die entscheidenden Aspekte liefern allerdings die Persönlichkeit und Führungseigenschaften des Chefs: Manager von heute benötigen neben den noch immer notwendigen Attributen Empathie, Durchsetzungsfähigkeit und der fachlichen Kenntnis vor allem die Digitalkompetenz. Führungskräfte sollten folglich ein entsprechendes Interesse und Know-how bezüglich der wesentlichen Aspekte der Digitalisierung und ihrer Auswirkungen, Risiken und Chancen mitbringen, um die Herausforderungen entsprechend zu bewältigen. Auch die Bereitschaft für Weiterbildungen zählt im digitalen Wandel für die Unternehmensspitze zu den Charakteristiken, die sie für kompetente Führung benötigen. Und diese sollte nicht nur auf Technologietrends, sondern insbesondere auf neue Methoden, Innovations und Kreativitätskompetenzen sowie Organisationsformen und Veränderungsmanagement fokussiert sein. Veränderte Anforderungen Auf die Einführung neuer Verantwortlichkeiten folgt ein ausführlicher Blick auf die Mitarbeiter des Unternehmens. Die Management ebene muss eingreifen und ihre Belegschaft darin unterstützen, schnell, effizient und qualitativ hochwertig in den neuen Strukturen und temporären, übergreifenden Teams zusammenzuarbeiten. Allen voran rücken hier die veränderten Anforderungen an die Mitarbeiter in den Vordergrund. Demnach wird unter anderem eine ausgeglichene Work-LifeBalance immer wichtiger für diese. Eine im Auftrag von Microsoft durchgeführte Befragung belegt, dass eine Vielzahl der Arbeitnehmer sich mehr Flexibilität bei der Arbeit, eine höhere Transparenz und besseren Zugang zu Informationen wünscht. Gleichermäßen zählen regelmäßiges Feedback von Vorgesetzten und mehr Selbstständigkeit, auch beim Treffen von

Entscheidungen, zu den neuen Anforderungen der Mitarbeiter, auf die Führungskräfte eingehen müssen. Im steigenden Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte werden diese Aspekte sowie eine entsprechende kompetente Führung für Unternehmen zum entscheidenden Faktor. Die eigenen Mitarbeiter sind besonders in der heutigen Zeit das Kapital der Unternehmen. Unterschiedliche Personen bringen verschiedene Sichtweisen auf Produkte, Prozesse und Services mit sich. Dadurch werden die Vielfältigkeit und die Qualität der Arbeit verbessert sowie das Risiko für Fehler minimiert.

Die vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen gilt es möglichst produktiv einzusetzen, um so die richtigen Lösungen und Produkte zu erstellen. Ein gut funktionierendes Team sorgt hierbei für große Vorteile. Führungskräfte sind also dazu angehalten, bei der Zusammensetzung der Teams auf verschiedene Verhaltenstypen der einzelnen Mitarbeiter zu achten und diese so zu kombinieren, dass ihre Fähigkeiten sich ergänzen. Oftmals lässt sich allerdings eine genaue Zuordnung zu einer einzigen Kategorie nur schwerlich realisieren. Vielmehr spielen zwei, manchmal sogar drei Verhaltenselemente eine Rolle. So ergeben sich entsprechende Aufgaben, die zum jeweiligen Mitarbeiter passen. In Teams fördern und fordern die zum Teil gegensätzlichen Denkweisen die unterschiedlichen Blickwinkel im Unternehmen, sodass einerseits ein Thema von mehreren unterschiedlichen Seiten beleuchtet und andererseits innovativen Ideen Vorschub geleistet wird. Die Endergebnisse sind somit durchdachter, qualitativ hochwertiger und weisen weniger Fehler auf.

### **Literatur**

1. Niermeyer, R. (2012). Teams führen. Print: ISBN 978-3-648-02455-3, Freiburg-Berlin-München: Haufe-Gruppe.
2. Stock, R., Mues, J. (2003). Kundenorientiertes Change Management im Vertriebsinnendienst: Das Beispiel eines Konsumgüterherstellers. Zeitschrift für Führung und Organisation, 72, 6, 335-341.
3. Handbuch HR-management, 1. Auflage September, 2017.
4. Grabmeier, Sven: HR Innovation in einem Unternehmen 2.0, S. 81; [www.handbuch-hr.de/autoren/s\\_grabmeier](http://www.handbuch-hr.de/autoren/s_grabmeier).
5. Bolz, Sophia: Intrapreneurship – Neue Wege im HR-Management, S. 262; [www.handbuch-hr.de/autoren/s\\_bolz](http://www.handbuch-hr.de/autoren/s_bolz).
6. Psyk, Bettina: Mit Vielfalt gewinnen - Diversity als Erfolgsschlüssel, S. 105; [www.handbuch-hr.de/autoren/b\\_psyk](http://www.handbuch-hr.de/autoren/b_psyk).
8. Werther, Simon: Feedbackkulturen im Kontext von Arbeitswelten 4.0, S. 88; [www.handbuch-hr.de/autoren/s\\_werther](http://www.handbuch-hr.de/autoren/s_werther).
9. Träger, Thomas: Kompetenzorientierte Personalentwicklung, S. 226; [www.handbuch-hr.de/autoren/t\\_traeger](http://www.handbuch-hr.de/autoren/t_traeger).
10. Krügl, Stefanie: Und plötzlich Change-Manager, S. 66; [www.handbuch-hr.de/autoren/s\\_kruegl](http://www.handbuch-hr.de/autoren/s_kruegl).

11. V Lobodda, Stephan: Mehr Wertschöpfung durch agile Zusammenarbeit, S. 190; Co-Learning-Space: Gemeinsam zu besseren Ergebnissen, S. 234; [www.handbuch-hr.de/autoren/s\\_lobboda](http://www.handbuch-hr.de/autoren/s_lobboda).

12. Becker, Marco: Digitalisierungs-Enabler im Mittelstand, S. 39; [www.handbuch-hr.de/autoren/m\\_becker](http://www.handbuch-hr.de/autoren/m_becker).

## **ФОРМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ КОНСАЛТИНГА<sup>13</sup>**

**АЛЁХИНА Е.И.,**

*инженер-исследователь кафедры менеджмента,  
ФГАОУВО «Северо-Кавказский федеральный университет»,  
г. Ставрополь, Российская Федерация*

*Аннотация.* В данной статье рассматриваются актуальные тенденции стимулирования инновационной деятельности в условиях консалтинга. Проводится анализ теоретических и практических аспектов консалтинга на макроуровне. Вышеназванные аспекты достигались путём применения методов анализа, синтеза и обобщения.

*Ключевые слова:* инновационная деятельность, консалтинг, маркетинговый консалтинг, инновационная активность, цифровизация, консалтинговая проверка, инновации.

На основе проведённого теоретико-практического исследования, а также исследования мировоззрений лидеров инновационных компаний выяснилось, что решение проблем стимулирования инновационной деятельности в условиях консалтинга лежит в аспекте модификации информации. Необходимо пересмотреть не только внутренние и внешние формы мотивации для предприятия, но и отношение государства непосредственно к бизнесу на всех уровнях [1].

Стимулирование концентрирует в себе непосредственно последующие уровни появления:

во-первых, это проявления прошлого. Стоит отметить, что мы не опосредованно связаны друг с другом прошлым опытом и навыками, доказывая тем самым алогичность тех фактов, что консистенция знаний зависит лишь непосредственно от единого индивидуума. Из этого следует вывод о том, что межличностная коммуникация необходима как во внешней, так и во внутренней среде;

во-вторых, это отражение настоящего. Существующие факторы консалтинга, которые отражают настоящее положение дел фирмы;

---

<sup>13</sup> Статья подготовлена при грантовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований, проект № 19-310-90043.

в-третьих, прогнозирование будущего. Появление предположений о том, какие можно использовать возможности для будущего влияния на работников [2].

Согласно следующим исследованиям, переход к новым товарам, вместо традиционной продукции, обусловлен следующими изменяющимися факторами: около 15% менеджеров изменили своё мнение по поводу конкурентоспособности продукции. Проведенный анализ свидетельствует о том, что необходимо исследовать макро-, микро- и мезоуровень организаций.

Поддержание инновационной активности и реализация инновационных стратегий требует ежегодной диагностики состояния инновационной деятельности компании: сильные, слабые стороны, возможности и угрозы. В наилучшем случае необходим SWOT-анализ в происходящей среде цифровизации. Проведение консалтинга говорит о том, что есть возможность определения готовности предприятия к освоению инноваций [4].

Консалтинг может преследовать следующие цели:

- определение нового оборудования, которое обладает необходимыми характеристиками для цифровой индустрии;
- приобретение новых навыков (smm, инстамейкеры, таргетинг) для реализации научной деятельности,
- проявление наиболее вероятных путей реализации [3].

Таким образом, консалтинг должен включать в себя следующие этапы: подготовку, диагностику, планирование и завершение консалтинга. Отмечается рост «инновационного консалтинга» в условиях цифровизации экономики [5]. Высокий риск упадка присутствует, но из этого следует, что изменение инноваций способствует росту изменяющегося роста экономики.

#### **Список использованных источников**

1. Алёхина, Е. И. Стимулирование инновационной деятельности в современных условиях развития российской экономики / Е. И. Алёхина // Лучшая научная статья – 2019: сборник статей международного научно-исследовательского конкурса. – Петрозаводск : Международный центр научного партнёрства «Новая наука», 2019. – С. 211.

2. Алёхина, Е. И. Использование цифровых инновационных технологий в целях повышения эффективности работы предприятия / Е. И. Алёхина, В. Н. Парахина // Бизнес-инжиниринг сложных систем: модели, технологии, инновации: сборник материалов IV междунар. науч.-практ. конф. – Донецк : ДонНТУ, 2019. – С. 9.

3. Алёхина, Е. И. Влияние процессов цифровизации российской экономики на развитие инновационной деятельности в современных условиях / Е. И. Алёхина, В. Н. Парахина // Россия, Европа, Азия: цифровизация глобального пространства: сб. науч. тр. I междунар. науч.-

практ. форума. – Ставрополь : Издательско-информационный центр «Фабула», 2018. – С.17-18.

4. Еременко, Е. С. Управленческий аудит и консалтинг / Е. С. Еременко, Е. Н. Лищук // Вестник Сибирского ун-та потребительской кооперации. – 2019. – № 1(4). – С. 62-74.

5. Копанева, О. Н. Оценка эффективности управленческого консультирования: проблемы и направления решения / О. Н. Копанева, Е. В. Юмашева // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – № 2 (12). – С. 112-117.

## **ОБОСНОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРОИТЕЛЬСТВА ОБЪЕКТА КУЛЬТУРЫ (НА ПРИМЕРЕ МУЗЕЯ В АРЕ)**

**АТТИА М.М.,**

*магистрант кафедры промышленного и гражданского строительства  
ФГБОУ ВО «Ижевский государственный технический университет  
имени М.Т. Калашникова»;*

**КИСЛЯКОВА Ю.Г.,**

*канд. пед. наук, доцент, заведующий кафедрой  
промышленного и гражданского строительства  
ФГБОУ ВО «Ижевский государственный технический университет  
имени М.Т. Калашникова»;*

**МАНОХИН П.Е.,**

*канд. техн. наук, доцент, доцент кафедры  
промышленного и гражданского строительства,  
ФГБОУ ВО «Ижевский государственный технический университет  
имени М.Т. Калашникова»,  
г. Ижевск, Российская Федерация*

*Аннотация.* В настоящей статье обоснована эффективность строительства Большого Египетского музея на основе доходов и расходов проекта. Изучены общие сведения по проекту строительства музея в АРЕ. Сделана оценка финансовой реализуемости проекта.

*Ключевые слова:* Большой Египетский музей, культура, эффективность проекта, финансовая реализуемость проекта, доходы проекта, расходы проекта.

Актуальность темы связана с возрастающей ролью культуры в Египте и туристическим потенциалом страны. Культура является приоритетным направлением государственной поддержки по обеспечению максимально возможного доступа граждан к культурным ценностям, а туризм является главным источником поступления денежных средств в страну.



Цель музея – охватить всё многообразие египетского исторического наследия, скульптур, монументов и других произведений искусства, которое необходимо показать единым целым в одном месте, чтобы обеспечить сохранность и консервацию этого огромного наследия.

Ожидаемые результаты проекта:

1. Объект станет крупнейшим археологическим музеем в мире и крупнейшим музеем, посвящённым одной цивилизации.

2. В музее будут располагаться более 100 000 артефактов, около 3500 из которых принадлежат знаменитому фараону Тутанхамону.

3. Развитие туризма и расширение возможностей трудоустройства, связанных с сектором туризма.

4. Большой Египетский музей позволит Египту стать главным мировым центром истории фараонов и обязательным местом посещения для египтологов [1].

Для оценки финансовой реализуемости рассматриваемого объекта культуры была составлена табл. 1 и рис. 1 с учётом информации [2], [3].

*Таблица 1*

**План доходов и расходов проекта**

Статьи доходов и расходов	Сумма, млн \$.
<b>ПОСТУПЛЕНИЯ</b>	
Продажа билетов в музей:	
• для иностранцев - EGP 400 (1570 руб. / \$26);	26\$*2,5млн чел. =65 млн \$
• для иностранных студентов - EGP 200 (785 руб. / \$13);	13\$*0,5 млн чел. = 6,5 млн \$
• для египтян - EGP 60 (240 руб. / \$4)	4\$*50млн чел=200 млн \$.
<b>ИТОГО, поступлений (за 1 год)</b>	<b>271,5</b>
<b>РАСХОДЫ</b>	
Расходы на рекламу	-0,72
Налоги	-35
Возврат и обслуживание долга по кредиту	-47,52 за год
Затраты на эксплуатацию:	
Техническое обслуживание	-1
Текущий ремонт	-1
Планово-предупредительный ремонт	-0,5
Коммунальные услуги	-1
Телефонизация и интернет	-0,5
Материально-техническое снабжение	-5
Санитарное содержание	-1
Обеспечение безопасности	-2
Фонд оплаты труда	-10
Административные расходы	-10
<b>ИТОГО, расходы (за 1 год)</b>	<b>-115,24</b>



Рис. 1. График денежных потоков

Согласно табл. 1, проект является финансово реализуемым, так как наращенная сумма «приток минус отток» неотрицательна:  $271,5 - 115,24 = 156,26$  млн \$.

Таким образом, объектом анализа данной статьи являлся Большой Египетский музей. Цель исследования состояла в обосновании эффективности строительства объекта культуры и была достигнута.

#### Список использованных источников

1. Большой Египетский музей [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.nataliyabureninatravel.ru/kair/grand-egyptian-museum/bolshoj-egipetskij-muzej#gem1>.
2. Управление проектами: учебное пособие / И. И. Мазур и др. ; под общ. ред. И. И. Мазур и В. Д. Шапиро. – 7-е изд. – М. : Изд-во «Омега-Л», 2014. – 960 с.
3. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: утверждено Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике 21.06.1999 № ВК 477 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://docs.cntd.ru/document/1200005634>.

## **СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ С ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ РЕСУРСНОГО ПОДХОДА**

**БЕГАНСКАЯ И.Ю.,**

*д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента  
внешнеэкономической деятельности*

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

**МОРОЗОВА В.К.,**

*аспирант кафедры  
менеджмента внешнеэкономической деятельности*

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

*Аннотация.* Каждая образовательная организации высшего профессионального образования стремится выстраивать собственную стратегию развития, в которой высокий уровень квалификации выпускников соответствует действующим компетенциям со стороны бизнеса и государства. В контексте обозначенных тенденций предложен методический подход к выбору стратегии взаимодействия ОО ВПО со стейкхолдерами. Аргументировано, что оптимальным при выработке стратегии развития ОО ВПО является использование наработок теории стейкхолдеров на основе ресурсного подхода.

*Ключевые слова:* образовательные организации, высшее профессиональное образование, стейкхолдеры, стратегии взаимодействия, ресурсный подход.

Ключевым условием развития образовательной организации высшего профессионального образования (далее ОО ВПО) является ее способность обеспечить устойчивое результативное функционирование и положительное воздействие на народное хозяйство в долгосрочной перспективе. С целью реализации возможностей управленческого ресурса ОО ВПО необходимо повысить эффективность взаимодействий с основными стейкхолдерами. Для достижения сбалансированных отношений ОО ВПО со стейкхолдерами, при разработке стратегии взаимодействия необходимо принимать во внимание сложившиеся отношения не только между образовательной организацией и заинтересованной стороной, но и отношения стейкхолдеров между собой, в том числе, сложившуюся или предполагаемую систему ресурсного обмена.

Существует множество классификаций групп заинтересованных сторон, в зависимости от поставленных целей и решаемых задач. В данном случае рассмотрим шесть основных групп заинтересованных сторон, на чью

деятельность образовательная организация оказывает непосредственное воздействие, и которые влияют на ее функционирование: государство, общество, бизнес, сотрудники, внешние партнёры, «клиенты» (выпускники) [1]. Ресурсный обмен происходит между каждой из этих групп и отражает получение и, соответственно, отдачу ресурсов. Образовательная организации, осуществляет посредническую функцию, тем самым обеспечивая эффективность ресурсного взаимодействия между ее стейкхолдерами.

В современных условиях государственная политика направлена на поддержание образовательных организаций способных к обеспечению эффективного ресурсного взаимодействия, прежде всего, между такими группами, как: общество и бизнес; бизнес и государство; государство и общество; бизнес и «клиенты» (выпускники). Кроме того, необходимо отметить, что внутри существующей системы ресурсных взаимоотношений можно рассматривать отдельные механизмы взаимодействия и каналы связи.

Таким образом, поскольку каждая сторона стремится создать собственную ресурсную базу, способствующую достижению ее стратегических целей, отношения между ОО ВПО и стейкхолдерами выстраиваются вокруг ресурсного обмена.

Ресурсный обмен между ОО ВПО и заинтересованной стороной обусловлен их стратегическими целями и определяется их взаимным интересом друг к другу. В случае получения ресурсов, не соответствующих ожиданиям (недостаточного количества или качества) может возникнуть неудовлетворенность, ведущая к желанию изменить сформировавшиеся отношения.

В основе стратегий ОО ВПО лежат стратегии взаимодействия с каждой из заинтересованных сторон. Выбор набора стратегий взаимодействия со стейкхолдерами непосредственно зависит от стремления организации к поддержанию долгосрочных сбалансированных отношений со всеми заинтересованными сторонами [2].

Выбор типа стратегии взаимодействия организации с конкретным стейкхолдером зависит, с одной стороны, от результатов оценки организацией сформировавшихся отношений и возможностей их изменений, с другой стороны, от степени развитости необходимых для реализации каждого из возможных типов стратегий соответствующих компетенций.

Исходя из вышеизложенного, предложен методический подход к выбору стратегии взаимодействия ОО ВПО со стейкхолдерами.

Анализ характеристик отношений между образовательной организацией и некоторыми ее заинтересованными сторонами может показать наличие одной из следующих возможных ситуаций, каждой из которых сопоставляется определенный тип стратегии взаимодействия (табл. 1).

Одним из важных этапов стратегического анализа образовательного учреждения в рамках теории стейкхолдеров является определение значимости стейкхолдеров для ОО ВПО и удовлетворение их запросов. Проведенный анализ показал, что в зависимости от уровня воздействия на реализацию стратегических целей, основными заинтересованными сторонами ОО ВПО являются группы «бизнес» и «сотрудники». Оценка важности этих групп составила 30% и 29%, соответственно.

*Таблица 1*

**Стратегий взаимодействия организации с заинтересованными сторонами на основе характеристик отношений между ними**

Характеристики отношений		Тип стратегии взаимодействия
Влияние	Желание изменений	
Влияние стейкхолдера значительно сильнее, чем ОО ВПО	Высокая степень желания изменений стейкхолдера	Удовлетворение запроса
Влияние стейкхолдера значительно сильнее, чем ОО ВПО	Невысокая степень желания изменений стейкхолдера	Защита
Влияние ОО ВПО значительно сильнее, чем стейкхолдера	Высокая степень желания изменений ОО ВПО	Воздействие
Влияние стейкхолдера и ОО ВПО примерно одинаково	Желание изменений практически отсутствует с обеих сторон	Сотрудничество

Взаимодействие ОО ВПО с экономическими субъектами Республики является важным фактором его конкурентоспособности. ОО ВПО должна сотрудничать с бизнес-структурами с целью обеспечения востребованности своих выпускников, обеспечения прохождения учебной и производственной практики, вовлечения представителей бизнеса в процедуру согласования учебных программ и планов, содействия открытию новых образовательных программ, соответствующих требованиям рынка труда и пр.

Большой удельный вес группы «Сотрудники» объясняется тем, что профессорско-преподавательский состав является главным ресурсом для достижения стратегических целей и удовлетворения интересов других заинтересованных сторон.

Третью позицию занимает группа «Клиенты» (выпускники) – 21%. Они являются основными потребителями образовательных услуг. Таким образом, за счет удовлетворения запросов и интересов данной группы, ОО ВПО получает как коммерческую выгоду, необходимую для его развития так и увеличение престижности за счет успешности выпускников.

Важность групп «Общество» и «Государство» составляет 11%. Это связано, в первую очередь, с изменением методов государственного

воздействия на систему образования. Переход системы образования к рыночной модели и рост конкуренции на республиканском рынке образовательных услуг стали для ОО ВПО основными мотивами для проявления самостоятельной активности. Самой низкой степенью важности для реализации стратегических целей ОО ВПО обладает группа «Внешние партнеры» – 9%. Удовлетворение интересов представителей данной группы с целью завоевания большей доли рынка является дополнительным гарантом привлечения абитуриентов в ОО ВПО.

#### **Список использованных источников**

1. Беганская, И. Ю. Современные подходы к определению групп стейкхолдеров образовательных учреждений высшего профессионального образования / И. Ю. Беганская, В. К. Морозова // Управление социально-экономическими системами, правовые и исторические исследования: теория, методология и практика : Материалы международной научно-практической конференции преподавателей, аспирантов и студентов, Брянск, 16–17 апреля 2019 года. – Брянск: Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского, 2019. – С. 29-33.

2. Беганская, И. Ю. Взаимодействие образовательных учреждений высшего профессионального образования с внешними стейкхолдерами как направление повышения конкурентоспособности образовательной организации / И. Ю. Беганская, В. К. Морозова // Конкурентоспособность национальных экономик и регионов в контексте глобальных вызовов мировой экономики : сборник научных трудов IV международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону ; Таганрог, 18-19 апреля 2019 года. – Ростов-на-Дону ; Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2019. – С. 246-251.

### **ИССЛЕДОВАНИЕ И СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ПАРАМЕТРОВ ДИАГНОСТИКИ КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР ПРЕДПРИЯТИЙ**

**БЕЦАН Д.О.,**

*ассистент кафедры менеджмента и экономической безопасности  
ГОУ ВО ЛНР «Луганский государственный университет  
имени Владимира Даля»*

*Аннотация.* Определена сущность понятий «организационная структура предприятия», «качество организационной структуры предприятия», «экономическая диагностика». Исследованы и систематизированы критерии и параметры диагностики качества организационных структур предприятий.

*Ключевые слова: организационная структура предприятия (ОСП), качество ОСП, диагностика качества ОСП, параметры диагностики качества ОСП.*

Краеугольным камнем, на котором основывается система управления предприятием, является организационная структура предприятия (далее – ОСП). От грамотного построения и эффективного функционирования организационной структуры управления зависит скорость и качество принятия управленческих решений, а, соответственно, и в целом эффективность функционирования предприятия. Именно поэтому для выявления направлений, по которым следует совершенствовать организационную структуру предприятия и систему менеджмента на предприятии, в первую очередь необходимо оценить состояние действующей ОСП. В связи с этим особую актуальность приобретают вопросы диагностики качества организационной структуры управления предприятием.

Под качеством организационной структуры предприятия следует понимать совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных свойств (параметров) ОСП, которые обеспечивают эффективность функционирования и устойчивое и динамичное развитие системы менеджмента как единого целого в соответствии с современным состоянием развития предприятия.

Экономическая диагностика является основой для определения состояния организационной структуры и перспектив ее развития, ведь результатом диагностики является определение отклонений от нормального функционирования ОСП, а уже на базе проведенных исследований происходит поиск направлений повышения эффективности управления и, соответственно, направлений оптимизации организационной составляющей.

Качество как совокупность свойств ОСП характеризуется статикой, что выражается состоянием элементов и уровней управления, и их динамикой, которую обеспечивают организационные связи с целью своевременного реагирования на изменения внешней и внутренней среды.

На основе обобщения литературных источников диагностику качества ОСП целесообразно проводить на основе статистических и динамических критериев.

Анализ научных трудов ряда авторов (Полякова Л.М., Мартыненко Н.М., Сименко И.В., Большаков А.С.) позволил сделать вывод об отсутствии единодушия среди ученых относительно определения перечня параметров оценки организационных структур.

В рамках определенных критериев и на основе исследования литературных источников были систематизированы параметры качества организационной структуры предприятия, представленные на рис. 1. С

помощью выделенных параметров оценки можно наиболее полноценно диагностировать качество ОСП как системы.



Рис. 1. Систематизация критериев и параметров качества ОСП

Предложенный перечень параметров является базовым и рассчитан на организационные структуры большинства существующих предприятий, но его можно дополнять в зависимости от специфики исследуемой ОСП.

Таким образом, исследование критериев оценки качества ОСП позволяет систематизировать комплекс параметров для диагностики качества организационных структур отечественных предприятий с целью их эффективной адаптации к современным условиям ведения бизнеса.



## **ПЕРЕХОД К МАРКЕТИНГУ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ**

**ГЕРЦИК В.А.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры маркетинга  
ГОУ ВО ЛНР «Луганский государственный университет  
имени Владимира Даля»*

*Аннотация.* Статья посвящена актуальной проблеме – позиционированию предприятия через ценности потребителя третьего тысячелетия. В результате выделены и охарактеризованы составляющие системы ценностей – разум, сердце, душа.

*Ключевые слова:* маркетинг, ценность, потребитель, разум, сердце, душа, предприятие.

Для маркетинга третьего тысячелетия характерным является подход к потребителю как целостному человеку, который по утверждению Стивена Р. Кови, обладает не только физическим телом, но имеет разум, сердце и душу. Обладая вышеуказанными составляющими, потребителю присущи независимое суждение, проявление различных эмоций, которые он, пропуская через своё сердце, принимает решение о покупке.

Следовательно, для того чтобы сердце клиента заговорило, маркетологам необходимо через позиционирование компании и товара воздействовать в первую очередь на разум.

Например, Луганский завод трубопроводной арматуры «МАРШАЛ» позиционирует себя как «производитель качественной запорной арматуры с опытом работы более 27 лет». При этом такое позиционирование компании подтверждается видением её развития, заявляя при этом: «Инновации, разработки, интенсивное развитие – наш приоритет!». Данное видение дополняется информацией о том, что с каждым годом завод развивается, занимает всё более лидирующие позиции, происходит рост объёмов производства и территории. Кроме того, заявляя о том, что «главная составляющая успеха – это наши люди, наши сотрудники», компания продолжает воздействовать на разум потребителя. В данном заявлении руководство компании говорит о корпоративных ценностях, указывая на то, что именно благодаря человеческому фактору компания движется к намеченной цели.

По мнению Реджи Ван Ли, Лизы Фабиш и Нэнси Макгоу, ценности – это своего рода «основные стандарты поведения корпорации». Продолжая заявлять о своих ценностях, компания воздействует на сердце потребителя через информацию о том, что ООО «ЛЗТА «МАРШАЛ» удостоился почётной награды «Арматурный Оскар-2013».

Удовлетворяя запросы целевых потребителей ООО «ЛЗТА «МАРШАЛ» стремится реализовать их устремления по защите окружающей

среды. В частности, на корпоративном сайте размещена информация о сертификации продукции, в т.ч. подтверждающая стойкость продукции к воздействию климатических внешних факторов. Или, например, сертификат сейсмостойкости, который свидетельствует о том, что в случае, если произойдёт землетрясение, продукция компании останется неизменной или потерпит лишь незначительные изменения.

Обобщая всё вышесказанное, можно выстроить с учётом маркетинга третьего тысячелетия следующую систему ценностей ООО «ЛЗТА «МАРШАЛ» (табл. 1).

Таблица 1

**Система ценностей ООО «ЛЗТА «МАРШАЛ»**

Ценности	Разум	Сердце	Душа
Ответственность	«Главная составляющая успеха – это наши люди, наши сотрудники»	Награждена почётной наградой «Арматурный Оскар-2013»	Программа «Защита окружающей среды»

Таким образом, ценности компании в конечном итоге предлагают всем участникам взаимоотношений возможность работать с пользой для окружающей среды и общества.

## УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ПО СТАДИЯМ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

**ГОНЧАРОВА А.В.,**  
*аспирант кафедры менеджмента непроектирующей сферы  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

*В современном постоянно эволюционирующем  
мире изменения могут быть живительными,  
а не изматывающими.*

*(Джим Хемерлинг)*

*Аннотация.* В тезисах доклада раскрываются особенности влияния стадий жизненного цикла на деятельность организации, важность их правильного определения, роль стратегического управления стадиями жизненного цикла.

*Ключевые слова:* управление, жизненный цикл, организация.

Деятельность организаций имеет циклический характер развития. Жизненный цикл представляет собой совокупность процессов и стадий, которые проходит организация от зарождения до прекращения производства и ликвидации. Каждая стадия жизненного цикла имеет свои особенности, которые необходимо учитывать при определении целей в процессе стратегического управления.

Современные условия хозяйствования выдвигают новые задачи, связанные не только с особенностями развития организаций, но и с возможностью управления продолжительностью отдельных стадий их жизненного цикла. Недостаточно исследованными являются процессы управления стадией «зрелости» организации, как основной рабочей стадией, что формирует условия для максимальной производительности и эффективности работы и ради которой создается организация.

В обеспечении общей социально-экономической эффективности функционирования организации существенную роль играет возможность управления продолжительностью каждой из стадий жизненного цикла с учетом зависимости их влияния на конечные результаты работы. Деятельность организации от момента его создания и до момента ликвидации (реорганизации) условно делится на определенное количество стадий жизненного цикла, которые классифицированы в работах многих ученых с разными подходами. Самым распространенным в научной литературе является подход к классификации стадий жизненного цикла организации по аналогии с жизненными циклами человека, получили название «детства», «отрочества», «зрелости» и «старения».

Формирование целей и долгосрочных задач дальнейшего развития организации зависят не только от требований и ограничений внутренней и внешней среды, но и от стадии жизненного цикла, на которой в данный момент времени находится организация. Любая организация возникает как реализация определенной инновационной идеи, которая в дальнейшем одновременно с ним проходит указанные выше стадии.

Стадии «детства» и «юности» связаны со становлением деятельности организации, реализацией стартовой инновационной идеи, поэтому внедрение дополнительных инноваций на этих стадиях нежелательно. Умение быстро адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры, гибкость и динамичность восприятия нововведений – необходимое условие поддержки организации на наиболее продуктивной стадии жизненного цикла – стадии «зрелости». Такая поддержка может эффективно действовать до тех пор, пока экономически выгоднее не будет ликвидация организации. Стадия «старения» связана с уменьшением экономической эффективности, и

способствовать продолжению этой стадии вряд ли целесообразно. Таким образом, цель управления стадиями жизненного цикла организации заключается в ускорении прохождения стадий «детства» и «юности», а также «старение», и стремлением путем постоянного инновационного развития продлевать как можно дольше продолжительность стадии «зрелости» и получить от деятельности организации наибольший социально-экономический эффект.

Четкое определение фазы развития организации дает массу полезной информации с точки зрения обеспечения его стабильной и эффективной деятельности. В частности, правильное определение стадии жизненного цикла может предоставить организации информацию о его типичных рисках и их снижении. Установление причин кризиса с учетом фазы развития организации позволяет выбирать наиболее целесообразные меры реагирования на нее, а, следовательно, не только преодолеть сложный период, не потеряв свой потенциал, но и использовать это время для внедрения изменений, внедрения инноваций, расширения производства, укрепления рыночных позиций.

Реализация процесса управления стадиями жизненного цикла организации является условием обеспечения высокого уровня его конкурентоспособности и эффективности деятельности.

Управление организацией по стадиям ее жизненного цикла позволит создать уникальный механизм управления стадиями жизненного цикла с применением инноваций и реорганизации как мощного инструмента преобразования организации.

#### **Список использованных источников**

1. Управление стадиями жизненного цикла предприятий [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/3428/1.pdf>.
2. Как максимизировать каждый этап жизненного цикла бизнеса предприятий [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.fool.com/the-blueprint/business-life-cycle/>.

## **ИНФОРМАЦИЯ КАК ОСНОВНОЙ ЭЛЕМЕНТ ОПРЕДЕЛЕНИЯ НАДЕЖНОСТИ ЗАРУБЕЖНОГО КОНТРАГЕНТА**

**ГОНЧАРОВА М.В.,**

*канд. экон. наук, доцент кафедры*

*менеджмента внешнеэкономической деятельности*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы*

*при Главе Донецкой Народной Республики»;*

**ЗАБОЛОТНАЯ А.А.,**

*магистрант кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы*

*при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* В работе рассмотрены направления совершенствования системы анализа информации предприятия субъекта ВЭД для определения надежности контрагентов и безопасности коммерческих предложений.

*Ключевые слова:* контрагент, информация, угрозы.

Проблема проверки надежности контрагентов является актуальной для собственников любого рода бизнеса, руководителей организаций, финансовых директоров, начальников службы безопасности, руководителей юридического отдела, специалистов по закупкам и другим специалистам, которые осуществляют взаимодействие с контрагентами. Сбор информации о компаниях, с которыми ведет взаимодействие фирма, считается неотъемлемым процессом хозяйственной деятельности. Действительно конфиденциальные данные не могут быть получены легитимным путём кем бы то ни было, и известны лишь только строго ограниченному кругу лиц. Но во многом фирмы сами информируют окружение, рассказывая о себе, собственных продуктах и сервисах, чтобы заинтересовать покупателей и укрепить дела с партнерами.

В современной рыночной экономике невозможно проводить свою деятельность без взаимодействия с контрагентами и их коммерческими предложениями. Ежедневно предприятия различных отраслей экономики сотрудничают друг с другом, с государствами, с зарубежными предприятиями. Для юридических лиц проверка контрагента является основным действием для предотвращения финансовых и налоговых рисков. Налоговая служба настоятельно рекомендует проверять контрагентов и проявлять должную осмотрительность, используя все доступные открытые и законные источники информации.

В своей хозяйственной деятельности фирмам необходимо собирать информацию о потенциальных контрагентах, это является неотъемлемым процессом деятельности. Проверка контрагента служит способом

уменьшения рисков заключения убыточных сделок, с помощью данных проверок можно обезопасить себя от сомнительных соглашений.

Основные угрозы, исходящие от контрагентов, связаны именно с обязательствами, возникающими после заключения сделки. Перед заключением сделки необходимо досконально проверить контрагента и лишь убедившись в отсутствии рисков вступать с ним в договорные отношения.

От первой угрозы не застрахован никто. Дело в том, что при осуществлении деятельности могут возникнуть различные форс-мажорные обстоятельства, произошедшие без злого умысла со стороны кого-либо. Такие обстоятельства могут привести к несоблюдению контрактных обязательств. Такое может произойти и с проверенным контрагентом, с таким, с которым уже было совершено множество сделок. Для защиты от таких потерь можно прибегнуть к услугам страховых компаний. Вторая и третья угроза возникают от действий недобросовестных контрагентов. Не всегда удается провести полную проверку, либо контрагент скрыл подозрительные детали и смог ввести в заблуждение проверяющую сторону и, вступив с ней в договорные отношения, начал действовать исходя из злых умыслов. Третий вид угроз – мошеннические действия – может возникнуть, если при проверке потенциального контрагента было уделено минимум внимания.

Для получения информации из конфиденциальных источников придётся обращаться к лицам, имеющим доступ к данным источникам. С помощью информационного поля можно в самый короткий период узнать особенность любой интересующей организации, определить потенциальные возможности взаимодействия, возможные угрозы, выработать модель сотрудничества, которая потенциально сможет принести максимально возможную прибыль. Поиск данных можно осуществлять как сплошной, так и выборочный. Сплошной поиск данных предполагает, что компания ищет и собирает абсолютно все данные о потенциальном контрагенте и уже затем анализирует их. Выборочный же поиск предполагает, что компания изначально производит поиск данных по определенным показателям, которые будут использованы для оценки надежности потенциального контрагента, которые помогут принять решение о возможном сотрудничестве с данным контрагентом. Проверка потенциальных контрагентов важна, так как любая организация сталкивается с различными категориями контрагентов.

Информация о каждом контрагенте должна быть не только полной и точной, но и актуальной, так как ситуация может поменяться в любой момент. Работа с фирмой-однодневкой может привести компанию к существенным финансовым потерям и претензиям со стороны органов власти, которым нужно будет доказать проявление должной осмотрительности и обоснованность полученной налоговой выгоды в результате взаимодействия с недобросовестными контрагентами.

## **ИССЛЕДОВАНИЕ СТАНОВЛЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

**ГОНЧАРОВА М.В.,**

*канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»;*

**НОВИКОВА В.О.,**

*магистрант кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* В работе рассмотрены процессы развития концепции социальной ответственности в зарубежной и отечественной научной и практической литературе с целью разработки практического инструментария социальной ответственности и социального финансирования.

*Ключевые слова:* социальная ответственность, организация, организационное поведение, менеджмент.

В настоящее время вопросы социальной ответственности затрагивают деятельность любой организации, и разработка практического инструментария социальной ответственности и социального финансирования требует изучения теоретических основ данных направлений. Для этого необходимо изучить процессы концептуального развития в зарубежной и отечественной научно-практической литературе.

Логика формирования концепции социальной ответственности в ряде исследований этой области немаловажна, но самым большим толчком для её развития стало понимание социальной природы организаций, важности мониторинга их эффективности с точки зрения расширения количества заинтересованных сторон.

Теоретические и методологические основы концепции социальной ответственности можно проследить у классических экономистов, таких как Дж. К. Милль, Дж. Б. Сай, К. Маркс и других. Учёные исследовали вопросы продуктивного труда и факторов его определяющих, укрепление социальной справедливости путём распределения ресурсов между различными аспектами экономических процессов.

Экономические и философские работы Маркса, несмотря на многочисленную современную критику, поднимают серьёзные вопросы, которые будут неоднократно возникать среди исследователей социальной ответственности в ближайшие десятилетия. К таким вопросам можно отнести

вопрос использования социально эффективных экономических ресурсов и их распределение между заинтересованными сторонами.

С развитием теории организации и организационного поведения проблема социальной ответственности была окончательно передана академической сфере. Определённый вклад в формирование таких взглядов внесло становление менеджмента как науки. Обсуждение социальной ответственности в 1970-е годы приняло новое направление. Дж. МакГуир отметил, что корпорация несёт не только экономические и юридические обязательства, но и социальную ответственность перед обществом.

Согласно модели заинтересованных сторон, менеджмент должен учитывать интересы и ожидания всех участников, вовлечённых в деятельность компаний, чтобы политика социально ответственной компании включала не только сотрудников, но и членов местных сообществ.

Со временем, в 1980-х и 1990-х годах, с ростом среднего размера компаний, изменением технологического состояния отрасли, увеличением автономии и добавленной стоимости, объём деловых обязанностей значительно расширился, и исследователи охарактеризовали это явление как «сила» или даже «власть».

Этот период развития концепции характеризуется большой неопределённостью в описании сущности корпоративной ответственности, поскольку на практике она воспринималась в зависимости от ситуации социального управления. В случае многих индивидуальных практик сначала необходимо было изучить единичный опыт и найти универсальные принципы, лежащие в основе социальной деятельности компаний.

Формирование единой области социальной ответственности при условии, что социальная деятельность осуществляется как во внешних операциях (запуск рыночной деятельности и в обмене технологиями и инновациями), так и во внутренней деятельности (как компания управляет персоналом, какие обязательства возлагаются на сотрудников и т.д.).

В этом контексте Кэрролл описал ответственность в модели «трёх кругов» (three-dimensional model): внутренний круг описывал достижение экономических эффектов, средний круг – промежуточные функции управления, влияющие на формирование общественных ценностей, социальное развитие.

Вскоре после этого Кэрролл предложил пирамиду социальной ответственности, которая способствовала развитию концепции заинтересованных сторон и пониманию природы корпоративной социальной ответственности (рис. 1).



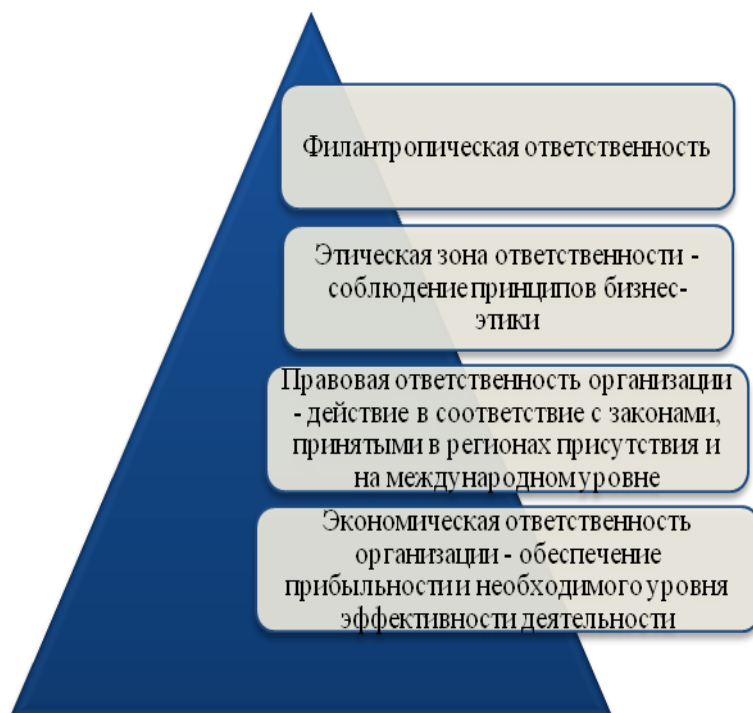


Рис. 1. Пирамида корпоративной социальной ответственности

Новый путь развития бизнеса предполагал создание высоких стандартов жизни для людей внутри и вне корпораций, наряду с достижением экономической эффективности. Условия, возникающие в XXI веке, предполагают качественные изменения в социальной активности предприятий, связанные с технологическими изменениями, позволившими обозначить переход к постиндустриальному обществу.

## **ПЛАНИРОВАНИЕ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**ГОРОБЕЦ Л.С.,**

*старший преподаватель кафедры учёта и аудита  
ГОУ ВО ЛНР «Луганский государственный университет  
имени Владимира Даля»*

*Аннотация.* В современных условиях любое предприятие стремится к успешной деятельности, устойчивому финансовому состоянию, высокой конкурентоспособности на рынке, достижение всего этого невозможно без планирования финансовых результатов.

*Ключевые слова:* финансовый результат, прибыль, постоянные затраты, переменные затраты, смета, балансовый метод, нормативный метод.

Контролирование финансовой деятельности дает предприятиям определить не только эффективность всего процесса, но и рентабельность. Так как направленность работы предприятий различна, то, соответственно, и применяемые методы планирования будут индивидуальны. Но, несмотря на это, единым для анализа деятельности предприятия является ведение детального отчета расходов и доходов и их контроль. Но общими методами планирования и прогнозирования, применяемыми на любом предприятии, являются балансовый, нормативный и технико-экономический.

В планировании существуют разнообразные виды балансов, это материальные и сводные, финансовые и трудовые балансы. С помощью норм на предприятиях решаются вопросы будущих возможностей, определяются размеры ресурсов, продукции или услуг.

Помимо вышеперечисленных методов в экономике существуют и другие немаловажные методы, а именно: сметный метод затрат, который предполагает планирование по элементам затрат, калькуляционный, который осуществляется отдельно по каждому виду продукции, и сводный, при нем происходит суммирование смет производства, применим больше на крупных предприятиях. Каждое предприятие имеет свою цель планирования, которую необходимо четко понимать для того, чтобы успешно происходило развитие предприятия. Но для того, чтобы это осуществить, прежде всего нужно рационально управлять и вести планирование своих затрат. Начиная составлять планы на будущее, предприятию нужно точно знать классификацию всех затрат, от применяемых группировок затрат зависит эффективное управление.

При учете затрат по постоянным и переменным расходам планирование осуществляется в отношении переменных затрат. В планировании применяется метод формирования плановой себестоимости на основе сметы затрат. Тут смета составляется по элементам затрат. По каждому элементу осуществляются разработки и планируются затраты с учетом потребностей производства и использованием факторов снижения себестоимости.

Совокупность затрат по элементам формирует валовые затраты (все затраты на производство). Из этих затрат исключаются затраты, списываемые на непроизводственные счета. Не только планирование затрат является актуальным на сегодняшний день, но и немаловажным является и планирование прибыли и доходов предприятия. Такое планирование происходит на основании движения денежных потоков, которые определяют движение денежных средств в реальном времени.

Доходы и поступления на предприятии имеют множество источников – это прибыль от хозяйственной деятельности, средства от финансовых операций, амортизационные отчисления и т.п. Целесообразно рассмотреть

планирование каждого из этих источников.

1. Планирование прибыли. Главным видом плана прибыли для любого предприятия является планирование доходов. Прибыль рекомендуется планировать на период 3-5 лет при нестабильной ситуации в стране, но существует и текущее планирование, длительность которого около 1 года, но условием такого планирования является стабильность в ценах, что на нынешнем рынке не актуально.

Важной частью планирования доходов является планирование прибыли от продаж, играющую важную роль для финансового состояния предприятия. Прибыль планируется по всем видам деятельности предприятия, а объектами этого планирования являются элементы прибыли до налогообложения.

2. Планирование амортизационных отчислений. Нужно для финансирования затрат и является вторым после прибыли источниками финансовых ресурсов предприятия.

3. Прочие доходы. В состав прочих доходов входят доходы от выпуска ценных бумаг, паевые (членские) взносы членов трудового коллектива предприятия. Доходы от выпуска ценных бумаг планируются исходя из размера подписки, а также суммы оставшихся в распоряжении предприятия ценных бумаг и предполагаемого объема их продаж. При планировании доходов от ценных бумаг важно рассчитать оптимальную их структуру, т.е. соотношение между отдельными видами ценных бумаг.

Подводя итоги, можно сделать выводы о том, что планирование финансовых результатов является неотъемлемой частью любой хозяйственной деятельности. И от того, насколько грамотно будет произведено планирование, будет зависеть финансовое состояние предприятия и его успех в любой деятельности.

#### **Список использованных источников**

1. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник и практикум / В. А. Горемыкин. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 857 с.
2. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник / И. А. Дубровин. – М. : Дашков и К, 2016. – 432 с
3. Карапетьянц, М. В. Планирование и прогнозирование бизнес-процессов в организации. Экономика устойчивого развития / М. В. Карапетьянц, И. А. Бондаренко. – Краснодар : Краснодарская региональная общественная организация «Общественная академия ин», 2018. – № 1 (33). – 48 с.

## **СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ АКТИВНЫМИ СТРАТЕГИЯМИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**ГОРОДНИЧАЯ Е.В.,**

*аспирант кафедры экономики предприятия*

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

*Аннотация.* Одним из эффективных инструментов антикризисного управления на промышленных предприятиях является применение системы сбалансированных показателей, обобщение основ которой приведено в представленной работе.

*Ключевые слова:* система сбалансированных показателей, устойчивое развитие, стратегическое планирование и управление, антикризисная стратегия

В настоящее время в национальных экономиках, в том числе Донецкой Народной Республике, прослеживается тенденция ориентации на устойчивое развитие на всех уровнях управления ими. Данная закономерность обусловлена изменениями, происходящими в современном мире, такими как глобализация бизнеса, повышение уровня конкуренции, рост неопределённости внешней среды, кризисные явления и т.д., что особенно явно проявляется сегодня в ДНР, находящейся 7 лет в положении непризнанного государства и продолжающегося военно-политического конфликта. К сожалению, в сложившихся реалиях многие предприятия Республики переживают глубокий экономический кризис.

Одновременно популярным является постулат: «Кризис – это не только потери, но и возможности», который логично подводит к идее необходимости научного осмысления опыта кризисных ситуаций в национальных экономиках и выработки программ антикризисного управления, с помощью которого возможно достичь не только стабилизации, но и подъёма производства. В связи с этим особенно острой становится проблема разработки антикризисных стратегий промышленных предприятий, которые, на наш взгляд, находятся в одном ряду с основной стратегией развития предприятия, независимо от стадии жизненного цикла предприятия и показателей его функционирования. Кризисы случаются внезапно, поэтому всегда необходимо наличие плана «Б», дополняющего план «А» и позволяющего предприятию пережить стрессовую ситуацию с минимальными потерями [1].

В настоящее время в мировой практике стратегического управления одним из наиболее эффективных инструментов реализации антикризисных стратегий промышленных предприятий считается использование системы

сбалансированных показателей (ССП, или *Balanced Scorecard*). Главной целью её применения является выработка технологии управления антикризисной стратегией, которая позволяет выйти на уровень устойчивого развития предприятия на основе управления взаимосвязанными элементами деятельности предприятия, а именно: организационным потенциалом, бизнес-процессами, потребительской ценностью, удовлетворённостью заинтересованных сторон, показателями устойчивости, а также рыночными и финансовыми результатами [2]. ССП представляет одну из наиболее прочных идей корпоративного управления, и за последние 20 лет взята на вооружение более чем половиной компаний из списка *Fortune 500*. *Fortune Global 500* – это ежегодный рейтинг 500 крупнейших компаний мира, стремящихся к получению большей выручки. Основное назначение инструмента разработки системы сбалансированных показателей состоит в том, чтобы предоставить менеджерам информацию, необходимую для управления стратегией предприятия с помощью краткой, но хорошо структурированной совокупности показателей. Основными компонентами системы сбалансированных показателей являются четыре следующих: финансовый, клиентский, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала, которые позволяют достичь баланса между долгосрочными и краткосрочными целями стратегии, между желаемыми результатами и факторами их достижения для предприятий.

В современных условиях жизнедеятельности промышленных предприятий ДНР для этих целей могут быть результативно применены рекомендации А.З. Бобылёвой, рассматривающей совокупность антикризисных мер как составную часть стратегического управления на всех стадиях развития предприятия. Основной идеей рекомендаций является ориентация на повышение «стоимости предприятия», или преодоление падения стоимости предприятия, которое обеспечивает движение от низшей точки спада до уровня устойчивого развития и позиционирует его как цель антикризисного управления [3]. Согласно мнению экономистов, на сегодня успешно реализуются лишь 10% сформулированных стратегий, а одной из основных причин сложившейся ситуации является низкая эффективность использования инструментов управления и контроля над реализацией стратегии. Очевидно, что эта проблема требует дальнейшего углублённого изучения и методологического освещения с целью повысить качество и результативность использования комплексных систем стратегического управления, в том числе ССП, способных вывести промышленные предприятия на уровень их стабильного и устойчивого развития.

#### **Список использованных источников**

1. Бехтина, О. Е. Антикризисная стратегия: особенности разработки и реализации / О. Е. Бехтина // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева. – 2017. – № 2 (2). – С. 31-35.

2. Иванова, Т. Л. Стратегические решения по управлению устойчивым развитием промышленного предприятия / Т. Л. Иванова, Е. В. Городничая // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности: материалы VII междунар. науч.-практ. Интернет-конф. / ГОУ ВПО «ДонНТУ». – Донецк: ДонНТУ, 2018. – С. 140-144.

3. Борисова, М. С. Стратегическое управление промышленным предприятием в период экономического кризиса с использованием системы сбалансированных показателей / М. С. Борисова // Экономика и управление. – 2012. – № 3 (77). – С. 140-145.

## **ВНУТРЕННИЙ ТУРИЗМ: МИРОВОЙ ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ**

**ГУСАК А.С.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры туризма  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* В статье рассмотрены меры по стимулированию развития внутреннего туризма Российской Федерации в современных условиях. Разработаны предложения по формированию государственной программы развития внутреннего туризма Донецкой Народной Республики на основе обобщения зарубежного опыта.

*Ключевые слова:* туризм, турагент, туроператор, внутренний туризм, стимулирование, налоговые льготы

Вопросы развития внутреннего туризма на текущий момент являются актуальными для Донецкой Народной Республики и требуют значительного внимания со стороны уполномоченных органов исполнительной власти в сфере туризма. Реализация Стратегии развития внутреннего и въездного туризма ДНР на 2021-2025 гг. предусматривает грамотный методический подход к управлению сферой туризма с учётом экономических и социальных аспектов, а также мирового опыта на современном этапе развития сферы туризма.

В сложившейся ситуации заслуживает внимания опыт Российской Федерации по формированию программы государственных мер поддержки внутреннего и въездного туризма. Эта программа включает льготное кредитование, субсидирование ввода новых гостиниц и обеспечивающей инфраструктуры, оказание мер государственной финансовой поддержки, направленной на снижение стоимости железнодорожных и авиационных перевозок. На эти цели предусмотрено направить на развитие туризма в 2020-2021 гг. более 70 млрд рублей господдержки [1].

Для стимулирования внутренних туристических поездок в соответствии с Постановлением Правительства РФ в 2020-2021 гг. проводится акция, в рамках которой туристам предусматривается возврат части стоимости приобретённой туруслуги (кешбэка). Одним из условий начисления кешбэка является тот факт, что туруслуга должна быть приобретена для семейных, личных целей и не связана с предпринимательской деятельностью.

Программа частичного возврата денег при покупке туров прошла уже два этапа в 2020 году. На первом этапе приобретение туров и проживание состоялось в августе, а путешествие должно было совершиться до конца 2020 г.

Второй этап продажи туров начался в октябре и распространялся на поездки до 10 января 2021 года. Всего за это время граждане приобрели туры на 6,5 млрд рублей, а общая сумма кешбэка составила 1,2 млрд рублей [2]. Условия третьего этапа стимулирования внутренних поездок в РФ представлены в табл. 1.

*Таблица 1*

**Условия третьего этапа стимулирования внутренних туристических поездок через возмещение части стоимости оплаченной туруслуги в РФ**

Условия	Содержание
Сроки проведения акции	С 18 марта по 15 июня 2021 г.
Сумма возврата кешбэка	20% стоимости одной туруслуги, но не более 20 000 рублей
Сроки начисления и выплаты туристического кешбэка	Не позднее 5 рабочих дней со дня поступления оператору информации об оплате туруслуги
Прочие условия начисления туристического кешбэка	Турист зарегистрировался в Программе лояльности до даты оплаты туруслуги
	Кешбэк начисляется и выплачивается оператором в порядке, установленном Правилами программы лояльности для держателей карты «Мир». Деньги на карту поступают автоматически в течение пяти дней с момента оплаты поездки
	Продолжительность тура или проживания в гостинице должна составлять не менее 2 ночей

Для стимулирования развития внутреннего туризма на территории Донецкой Народной Республики в рамках реализации Стратегии развития внутреннего и въездного туризма на 2021-2025 гг. необходимы разработка и реализация эффективных форм и методов развития внутреннего туризма на основе обобщения зарубежного опыта.

К факторам целенаправленного действия со стороны государственных органов можно отнести государственную программу развития внутреннего туризма, предусматривающую налоговые преференции, льготные условия по аренде, поддержку внутреннего туризма через финансовую поддержку транспортной отрасли путём реализации программы субсидирования автоперевозок.

Кроме того, необходимо инициировать в законодательной сфере направления по повышению доступности внутреннего туризма для граждан Республики. Для этих целей предлагается предусмотреть возможность приобретения работодателями турпродуктов для своих сотрудников и членов их семей по договору с турагентами (туроператорами). Часть расходов по приобретению турпродукта работодатель может брать на себя, с последующим отнесением этих затрат на себестоимость продукции (услуг), предоставляя возможность работнику получить турпродукт по льготной стоимости.

Как показывает зарубежный положительный опыт, такие меры достаточно успешно используются в других странах. Реализация подобных программ даст возможность стимулировать работников и повысить престиж работодателя [3].

Государственная поддержка законодательных инициатив развития внутреннего туризма должна быть частью государственной стратегии повышения конкурентоспособности Республики в сфере туризма.

#### **Список использованных источников**

1. Туризм в 2020-2021 годах получит более 70 млрд рублей господдержки [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://tass.ru/ekonomika/964493>.

2. Правительство направит 2 млрд рублей на программу «Туристический кешбэк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://iz.ru/1137066/2021-03-15/pravitelstvo-napravit-2-mlrd-rublei-na-programmu-turisticheskii-keshbek>.

3. Шепилова, В. Г. Социальный туризм как одно из приоритетных направлений стратегии развития индустрии туризма и гостеприимства в Донецкой Народной Республике / В. Г. Шепилова, М. С. Охрименко // Проблемы развития индустрии туризма: материалы VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием / Забайкальский государственный университет ; ответственный редактор О. А. Лях. – Чита : ЗабГУ, 2020. – С. 70-75.



## **СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ИВАНОВ М.Ф.,**

*д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой  
менеджмента строительных организаций  
ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия  
строительства и архитектуры»;*

**ТАРАСОВ А.С.,**

*ассистент кафедры менеджмента строительных организаций  
ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия  
строительства и архитектуры»,  
г. Макеевка, Донецкая Народная Республика*

*Аннотация.* На основе обобщения и сравнения различных подходов к определению стратегий управления строительным комплексом проанализированы мнения многих учёных и определены подходы к перспективным направлениям развития строительного комплекса ДНР.

*Ключевые слова:* стратегия предприятий, строительный комплекс, непризнанные государства, неопределенность.

Стратегическое управление для решения социально-экономических проблем восстановления и развития экономики Донецкой Народной Республики(ДНР) требует активизации инвестиционно-строительной деятельности с привлечением различных источников финансирования. Для этого необходимо разработать стратегию управления развитием строительного комплекса Донецкой Народной Республики в условиях неопределенности. Все это с учетом множества взаимосвязанных проблем создает потребность в применении методов стратегического менеджмента для решения поставленных задач по развитию экономики ДНР.

Целью исследований является рассмотрение особенностей стратегии управления развитием строительного комплекса в условиях Донецкой Народной Республики.

Анализ научных исследований, посвященных теоретическим аспектам стратегического управления предприятиями строительного комплекса, позволяет выделить работы Асаула А. Н., Казакова Ю. Н., Павлова П.В и др. [1-2]. В известных исследованиях по проблемам стратегий развития строительного комплекса в современных условиях в основном рассматриваются признанные государства и их регионы. Однако проблемам разработки стратегий предприятий строительства по восстановлению разрушенных основных фондов в условиях войны уделяется крайне мало внимания. В то же самое время для ДНР и других непризнанных государств в мире разработка стратегий управления развитием строительного комплекса

по восстановлению разрушенного народного хозяйства является особенно актуальной задачей.

Проблема разработки стратегий управления развитием предприятий строительного комплекса состоит прежде всего в повышении инвестиционной и инновационной составляющих строительных услуг путем расширения производства и привлечения инвестиционных ресурсов с целью реализации инвестиционно-строительных проектов с учетом факторов риска. Задачи, которые возложены на строительный комплекс Донецкой Народной Республики в условиях неопределенности, выполняются не в полной мере, что снижает качество восстановления и развития народного хозяйства Республики. Проведенные исследования показали структуру существующих проблем. Отсутствие необходимых кадровых ресурсов в строительном комплексе Донецкой Народной Республики из-за сравнительно низкого уровня заработной платы, сложности с финансированием строительства и низкая производительность труда в строительстве сегодня является результатом множества факторов. Государственное регулирование строительной сферы в Донецкой Народной Республике является сегодня еще в стадии становления. Недостаточные инвестиции и отсутствие инноваций в строительном комплексе ДНР – одни из основных причин низкой производительности труда в строительной сфере Республики.

С учетом перспектив интеграционных связей Донецкой Народной Республики с Российской Федерацией на основе подходов стратегического менеджмента перспективной выступает инновационная стратегия управления развитием строительного комплекса Донецкой Народной Республики, которая соответствует инновационной направленности стратегии развития строительной отрасли РФ на период до 2030 года.

На сегодняшний день, набирают обороты цифровые технологии, новые легкие и энергосберегающие строительные материалы и конструкции, передовая автоматизация строительной отрасли и т.п. Инвестиционно-строительные проекты можно запускать гораздо эффективнее, используя цифровой набор, такой как удобные для пользователя приложения, которые обеспечивают связь между участниками строительства в реальном времени, часто загружаемые на портативные и мобильные устройства, а также 5-мерное информационное моделирование зданий (BIM) — 3- D цифровое представление проекта с подробными сведениями о расписании и стоимости работ, а также технология дополненной и виртуальной реальности для создания беспрепятственного взаимодействия между офисами и рабочими местами. Использование таких цифровых инструментов может решить многие из основных проблем, с которыми сталкивается строительная отрасль ДНР по пути формирования взаимодействия всех участников строительного комплекса Республики. Цифровые технологии позволяют принимать оптимальные решения при отсутствии связей на различных объектах при скоростном проектировании, которое приводит к изменению заказов и

задержкам, а также при отсутствии ясности в закупках и управлении в условиях неопределенности.

#### **Список использованных источников**

1. Асаул, А. Н. Реконструкция и реставрация объектов недвижимости: учебник. / А. Н. Асаул, Ю. Н. Казаков, В. И. Ипанов. – СПб. : Гуманистика, 2015. – 288 с.
2. Павлов, П. В. Строительный комплекс и жилищная политика России: основы взаимосвязи и базовые направления трансформации / П. В. Павлов, Е. С. Хлестунова // Теоретическая и прикладная экономика. – 2013. – № 1. – С. 1 - 42.

### **ИНФРАСТРУКТУРА СТРАХОВОГО РЫНКА: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ ФОРМИРОВАНИЯ**

***КИРИЕНКО О.Э.,***

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы*

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

*Аннотация.* Раскрывается сущность и функции инфраструктуры страхового рынка, обосновывается важность институционального подхода при её формировании и создании механизма регулирования.

*Ключевые слова:* страховой рынок, инфраструктура страхового рынка, функции, институт, институции, посредники, страхователи, страховщики

Страховой рынок является важной составляющей рыночной инфраструктуры. Развитый рынок страховых услуг обеспечивает надёжную защиту имущественных интересов граждан, предприятий, организаций, предпринимателей от неблагоприятных событий природного, техногенного характера, рисков финансовых потерь и др. Тем самым страхование обеспечивает условия для непрерывного и эффективного функционирования национального хозяйства.

Уровень развития страхования определяется уровнем развития экономики, состоянием финансового рынка в целом, платёжеспособностью потенциальных потребителей страховых услуг, ассортиментом предлагаемых услуг, степенью доверия к страховым компаниям. В Донецкой Народной Республике этот рынок постепенно возрождается, формируется структура страхового рынка, предстоит создание его инфраструктуры. Этим определяется актуальность исследования процессов формирования страхового рынка с позиции институционального подхода как системы

взаимодействующих элементов: институтов, институций (организаций), определённых правил поведения.

Страховой рынок – это сложная система экономических отношений между различными институтами – страховщиками, страхователями и государством, осуществляющим страховой надзор и контроль.

В качестве самостоятельного институционального блока выделяют инфраструктуру страхового рынка, под которой понимают «... систему отношений и взаимодействий между профессиональными участниками страхового рынка и специалистами других видов деятельности и структуру таких видов деятельности, что способствует эффективному функционированию страхования и качественному оказанию страховых (перестраховочных) услуг» [1, с. 173].

Важность инфраструктуры страхового рынка определяется выполняемыми ею функциями, среди которых следует выделить такие:

- активизация страховой деятельности;
- создание условий, обеспечивающих более эффективную деятельность страховых компаний;
- обеспечение сбалансированности спроса и предложения на страховом рынке;
- координация деятельности всех субъектов страхового рынка;
- формирование условий для создания страхового дела: подготовка кадров, независимый аудит, оценка рисков, профессиональная оценка убытков и т. д.;
- информационное обеспечение участников страхового рынка.

К инфраструктуре страхового рынка относят институты, не занимающиеся непосредственно страховыми операциями, а их обслуживающие. Институт страховых брокеров и страховых агентов образует посредническую инфраструктуру. Институциями (организациями), которые занимаются оценкой рисков и убытков, предоставляют информационные, консалтинговые и рекламные услуги; научными и образовательными учреждениями представлена деловая инфраструктура страхового рынка. Государственные органы, осуществляющие контроль и надзор за страховой деятельностью, объединение страховщиков по защите своих прав и интересов – это элементы институциональной инфраструктуры.

Наличие качественных элементов всех подсистем инфраструктуры страхового рынка, взаимосвязи между ними являются непременным условием эффективного функционирования страхового рынка. Использование институционального подхода для раскрытия сущности страхования как особого экономического института, формирования инфраструктуры страхового рынка позволяет «более чётко структурировать эту деятельность и выработать эффективный механизм её регулирования в целях обеспечения устойчивого развития отечественного страхового рынка» [2, с. 17].

В Донецкой Народной Республике рынок страхования не развит, в основном он представлен страховой компанией «Хатхор», имеющей государственную поддержку и предлагающей полисы обязательного страхования гражданской ответственности владельцев транспортных средств. Регулирование и надзор за страховой деятельностью осуществляет Центральный республиканский банк. На стадии формирования находится нормативная правовая база.

Использование институционального подхода обусловлено необходимостью формирования в Республике институционального обеспечения страховой системы, центральное место в котором должна занять инфраструктура страхового рынка.

#### **Список использованных источников**

1. Теория и практика страхования: учебное пособие / Н. Г. Адамчук, С. Н. Асабина, Л. Н. Ключенко [и др.] ; под ред. К. Е. Турбиной. – М. : Анкил, 2003. – 704 с.

2. Насырова, Г. А. Институциональное обеспечение системы регулирования страховой деятельности: дисс. ... д-ра экон. наук: 08.00.10 защищена 23.05.2017 / Насырова Гульмира Анатольевна ; ФГБОУ ВО «СПбГЭУ». – Санкт-Петербург, 2017. – 387 с.

### **ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**КЛИМОВА П.А.,**

*канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента непродуцированной сферы*

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

*Аннотация.* Систематизирован инструментарий оценки конкурентных преимуществ, предложена адаптированная методика оценки конкурентной позиции предприятия по сравнению с конкурентами для определения особенностей конкурентной среды.

*Ключевые слова:* конкурентные преимущества, конкурентная позиция, стратегическое управление, конкурентоспособность, рынок

Оценка конкурентных преимуществ предприятия определяется на основе анализа информации о показателях основных видов деятельности предприятия и его конкурентов, сравнения этих данных и анализа конкурентной позиции предприятия на рынке.

С целью выявления конкурентных преимуществ, оценки конкурентной силы и конкурентоспособности предприятия осуществляется сравнительная

оценка деятельности предприятия с конкурентами. Достижение этой цели обеспечивается при условии использования комплексного подхода к сравнительному анализу. Сравнительный анализ по важным аспектам деятельности предприятия обеспечит определение возможностей укрепления конкурентной позиции предприятия, долгосрочные конкурентные преимущества и повышение эффективности его деятельности [1, с. 21].

Анализ конкурентной позиции предприятия на рынке предусматривает выявление факторов, влияющих на отношение покупателей к предприятию, к его продукции и, как результат, на изменение его доли в продажах на конкретном товарном рынке. Неполное использование факторов конкурентоспособности предприятия порождает неиспользованные возможности, то есть резервы.

Следует отметить, что общепринятая методика оценки конкурентных позиций предприятий отсутствует. На основе анализа международного опыта, Э.А. Магомедова и С.А. Иразиханова сделали вывод о существовании шести методов оценки конкурентной позиции предприятия:

1. Изучение конкурентной позиции с точки зрения сравнительных конкурентных преимуществ.
2. Оценка по теории равновесия.
3. Структурный метод.
4. Функциональный метод.
5. Оценка конкурентной позиции по качеству продукции с использованием многогранных профилей.
6. Матричная методика оценки конкурентной позиции [2, с. 105-106].

Таким образом, приоритетное положение в оценке конкурентной позиции предприятия занимают методы, базирующиеся на теории эффективной конкуренции, позволяющие определять конкурентную позицию предприятия как в статике, так и в динамике. Такая оценка может осуществляться в три этапа. При этом во внимание необходимо брать такие показатели: показатель значимости рынка, на котором представлен товар предприятия; конкурентоспособность товара на рынке; количество видов товара на данном рынке; коэффициент значимости товара в конкуренции на рынке; количество товара определённого вида, предлагаемого на рынке конкурирующими сторонами; частные показатели конкурентоспособности данного предприятия и предприятия-конкурента. Приведённый перечень показателей для оценки конкурентной позиции не универсален для всех, но является базовым, и потому каждому предприятию необходимо будет определить перечень дополнительных показателей.

Расчёт даже этих показателей даст достаточно объективные результаты для любого предприятия, с точки зрения оценки его конкурентных позиций во время разработки стратегии [3].

Таким образом, такая комплексная оценка деятельности даст возможность сделать более обоснованные выводы о конкурентной позиции

предприятия и облегчит процесс принятия управленческих решений во время разработки стратегии.

#### **Список использованных источников**

1. Дубровина, Т. А. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия в современных условиях. Проблемы политики импортозамещения / Т. А. Дубровина // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. – 2016. – № 4 (19). – С. 19-25.

2. Магомедова, Э. А. Управление маркетинговой стратегией развития конкурентных преимуществ предприятия / Э. А. Магомедова, С. А. Иразиханова // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2015. – № 9. – С. 104-110.

3. Климова, П. А. Разработка стратегии предприятия на основе оценки конкурентных преимуществ / П. А. Климова // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 20: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2020. – С. 168-174.

### **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**КОБЗЕВА Е.В.,**

*канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента и экономической безопасности ГОУ ВО ЛНР «Луганский государственный университет имени Владимира Даля»;*

**ЧЕРНОВ А.,**

*магистрант кафедры менеджмента и экономической безопасности ГОУ ВО ЛНР «Луганский государственный университет имени Владимира Даля»;*

**СТАНИШЕВСКАЯ Л.А.,**

*магистрант кафедры менеджмента и экономической безопасности ГОУ ВО ЛНР «Луганский государственный университет имени Владимира Даля»*

*Аннотация.* В статье рассмотрены теоретические основы и принципы стратегического управления стратегическим потенциалом. Выделены проблемы управления стратегическим потенциалом предприятия.

*Ключевые слова:* стратегия, стратегическое управление, потенциал предприятия, материальные ресурсы, стратегический потенциал.

В современных условиях нестабильности внешней среды важнейшей проблемой любого предприятия становится проблема его выживания и обеспечения непрерывного развития, внедрения новых видов технического оборудования и высококвалифицированных кадров. Для решения этой проблемы нужно использовать комплекс по определению и дальнейшего управления стратегическим потенциалом предприятия.

Большой вклад в развитие научно-методических подходов к определению управления стратегическим потенциалом предприятия в условиях нестабильности внешней среды осуществили известные экономисты, в частности, А.М. Богатырев, А.А. Томпсон, И. Ансофф, М.Е. Портер, А.Дж. Стрикленд, Л.Е. Довгань, Л.П. Артеменко и другие. Авторы значительное внимание уделяют исследованию различных аспектов повышения эффективности деятельности предприятия в условиях нестабильности внешней среды и влияния стратегического потенциала на развитие предприятия.

От умения руководства организовать процессы внутри предприятия и снаружи, так чтобы можно было спрогнозировать спрос и обеспечить его конкурентоспособной продукцией, зависит достижение стратегической цели предприятия и его эффективное развитие.

Управление стратегическим потенциалом на основе стратегического подхода на отечественных предприятиях происходит достаточно медленно, что вызвано рядом факторов, среди которых можно выделить неосведомленность руководства по управлению такого рода, нестабильную ситуацию в стране, рост инфляции, вмешательство государства, высокий уровень налогообложения и тому подобное. Предприятия прежде всего сосредоточены на решении текущих проблем, связанных с эффективным использованием их потенциала в условиях нестабильности внешней среды, однако без определения стратегического плана развития для руководителей возникает проблема относительно эффективности использования собственного стратегического потенциала компании для достижения конкурентных преимуществ и распространения влияния на рынке.

Необходимость внедрения комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления стратегическим потенциалом предприятия в условиях нестабильности внешней среды обусловлена объективными процессами в экономике: загрязнение экологии, ухудшение отношений между странами, реструктуризация национальных предприятий, диверсификация и конкуренции.

Совершенствование системы управления стратегическим потенциалом предприятия требует общего решения и поиска постоянно новых видов достижения лучшего управления существующим потенциалом предприятия.

Системное исследование стратегического потенциала основывается на решении задач анализа и синтеза, то есть предполагает определение свойств и структуры потенциала. Главная трудность в определении структуры



стратегического потенциала состоит в том, что все его элементы функционируют во взаимосвязи. Использование новой парадигмы менеджмента, основанной на системном и ресурсном подходах, позволило выявить структуру и взаимосвязи стратегического потенциала с другими видами деятельности предприятия: экономическим, рыночным; обосновать сущность стратегического потенциала, его элементы – общее управление, маркетинговый, инновационный, производственный – и их ресурсное обеспечение: кадровое, материально-техническое и финансовое, информационное и технологическое.

Отметим, что стратегический потенциал предприятия по своей сути представляет сложную, динамичную, иерархическую и стохастическую (по характеру взаимосвязей) систему, к основным характеристикам которой относятся структура; возможности, как реализованные, так и нереализованные; ресурсы, необходимые для реализации возможностей потенциала; знания, навыки и умения менеджеров, позволяющие использовать ресурсы потенциала предприятия.

На основе системного подхода, при котором оценке подвергается как общая величина потенциала предприятия, так и величина его элементов, суммарный стратегический потенциал предприятия предлагается рассчитывать не как простую сумму составляющих его элементов, а как интегральный показатель из-за разнородности и несопоставимости оценок отдельных элементов, а также необходимости учета синергетического эффекта их взаимодействия.

Определение эффективности использования стратегического потенциала позволяет выявить соотношение его составляющих, оптимизировать их пропорции, выявить потребности во всех видах ресурсов (кадровых, материальных, финансовых, технологических и информационных) и степень их использования. Таким образом, концепция построения системы управления потенциалом предприятия в современной экономике охватывает прежде всего адекватность реакции предприятия на трансформацию экономических отношений.

#### **Список использованных источников**

1. Хорин, А. Н. Стратегический анализ / А. Н. Хорин, В. Э. Керимов. – М. : Эксмо, 2019. – 288 с.
2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум / Е. П. Голубков. – М. : Машиностроение, 2015. – 292 с.

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ВЫХОДА ИЗ КРИЗИСА ГОСУДАРСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**КОВАЛЕНКО А.Н.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры  
менеджмента и экономической безопасности  
ГОУ ВО ЛНР «Луганский государственный университет  
имени Владимира Даля»*

*Аннотация.* В тезисах рассматривается методологический подход к совершенствованию процессов стратегического управления государственными предприятиями ЛНР на основе антикризисного менеджмента.

*Ключевые слова:* предприятие, стратегия, развитие, кризис, антикризисный менеджмент.

В условиях экономического развития ЛНР слабая стратегия многих предприятий повлияла на общие результаты деятельности, снижение качества выпускаемой продукции. Ситуация, складывающаяся на государственных предприятиях ЛНР, указывает на целесообразность внедрения системы антикризисного менеджмента на государственных предприятиях. Проблемы, обозначенные выше, определяют актуальность темы исследования.

Целью данной работы является исследование методологических основ совершенствования процессов стратегического управления на государственном предприятии на основе антикризисного менеджмента.

Проблемам стратегического развития организаций посвящены труды зарубежных и отечественных исследователей, таких как И. Ансофф, Г. Саймон, А. Чандлер, М.А. Алексеева, О.А. Богомолов, М. Михайлов и др. [1,2].

Основная часть. Для выхода из кризисной экономической ситуации руководством ЛНР осуществляется комплекс мер, направленных на внедрение экономических преобразований. [2]

Процесс антикризисного управления государственным предприятием должен формироваться с позиций системного подхода, основываться на применении эффективных методов и реализации наиболее существенных направлений решения многоаспектных задач современного предприятия.

Система антикризисного менеджмента государственного предприятия формируется поэтапно (табл. 1).

Таблица 1

**Этапы формирования системы антикризисного менеджмента государственных предприятий**

Этап	Содержание этапа
1	Анализ существующего состояния антикризисного управления на предприятии
2	Выбор целей системы антикризисного менеджмента государственных предприятий по уровням
3	Определение функциональных подсистем системы антикризисного менеджмента государственных предприятий с учетом стадии жизненного цикла предприятия
4	Организация кадрового обеспечения системы антикризисного менеджмента государственных предприятий
5	Закрепление функций антикризисного управления за работниками предприятия, исходя из определения функций, сложности и трудоемкости мер антикризисного управления
6	Организация информационного обеспечения системы антикризисного менеджмента государственных предприятий
7	Материально-техническое обеспечение системы антикризисного менеджмента государственных предприятий
8	Нормативно-методическое обеспечение системы антикризисного менеджмента государственных предприятий (разработка документации для внутреннего распорядка, бизнес-плана антикризисного управления)
9	Правовое обеспечение системы антикризисного менеджмента государственных предприятий (разработка и утверждение отдельных нормативных и ненормативных актов для внутреннего распорядка)
10	Финансовое обеспечение системы антикризисного менеджмента государственных предприятий (составление бюджета расходов на системы антикризисного менеджмента государственных предприятий).

Процесс преобразования имеющихся антикризисных приспособлений государственных предприятий к условиям окружающей среды реализуется с помощью антикризисной стратегии предприятия, разрабатываемой субъектами управления на основе целей, задач, принципов с учётом выработанных критериев её эффективности.

Предлагаемый вариант методологического подхода к поэтапному формированию стратегии выхода из кризиса государственного предприятия поможет появлению возможности влиять на создание комплексной системы антикризисного менеджмента, позволяющей руководству принимать превентивные решения и на этой основе наиболее эффективно функционировать в экономической среде.

### Список использованных источников

1. Коваленко, А. Н. Оценка системы стратегического обеспечения финансовой устойчивости предприятия / А. Н. Коваленко, С. А. Гуртовой // Актуальные проблемы социально-экономического развития промышленного региона : Международная науч.-практ. интернет-конф. – Алчевск : ГОУ ВПО ЛНР «ДонГТУ», 2020. – С. 130-131.
2. Перспективы экономического и социального развития ЛНР [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://miaistok.su/perspektivy-ekonomicheskogo-i-sotsialnogo-razvitiya-lnr-obsudili-v-luganske/>.

## ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЭКИПИРОВОЧНЫЕ ЦЕНТРЫ КАК ЭЛЕМЕНТ СПОРТИВНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

**КОВАЛЬЧУК О.Я.,**

*аспирант кафедры гражданского и предпринимательского права  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* Приведена классификация спортивных товаров в зависимости от их назначения. Показана динамика развития Федераций по видам спорта в Донецкой Народной Республике. Выявлена проблема недостаточного обеспечения спортсменов спортивным инвентарем. Предложено создание Республиканского спортивного экипировочного центра.

*Ключевые слова:* спортивные товары, спортивный инвентарь, спортивная федерация, экипировочный центр, Донецкая Народная Республика.

Спортивное снаряжение и оборудование (спортивные товары) – это специальные изделия, которые предназначены для занятий физической культурой и спортом и изготовлены в соответствии с ГОСТами, техническими условиями, правилами и нормами.

Спортивное оборудование, также называемое спортивными товарами, – это инструменты, материалы, одежда и снаряжение, используемые для соревнований в спорте и варьирующиеся в зависимости от вида спорта. Оборудование варьируется от мячей, сеток и защитного снаряжения, такого как шлемы. Спортивное снаряжение может использоваться в качестве защитного снаряжения или инструмента, используемого для помощи спортсменам в занятиях спортом. Со временем спортивное оборудование эволюционировало, потому что спорт начал требовать большего количества защитного снаряжения для предотвращения травм.

Основные группы спортивных товаров – одежда, обувь, спортивные снаряды, инвентарь и аппаратура для оборудования спортивных сооружений

и обслуживания соревнований. Спортивные товары группируются по видам спорта (лёгкая атлетика, футбол и др.) и основным конструктивным материалам (изделия металла, дерева, резины, кожи). Кроме стандартного оборудования и снаряжения, с целью совершенствования а процесса применяются нестандартные изделия. Эти изделия изготавливаются тренерами и спортсменами, или по их заказам, с учетом особенностей тренировочного процесса.

Спортивный инвентарь – устройства, приспособления узкоспециального назначения, используемые при занятии различными видами спорта. Спортивный инвентарь – термин, обобщающий использование различных спортивных снарядов, приспособлений, устройств, механических и электронных средств, использование которых разрешено правилами соревнований по отдельным видам спорта .

Большинство современных видов спорта предполагают использование спортивных снарядов (мяч, штанга, диск, копье, гиря, булава, лента, брусья, бревно и т.д.) и/или специальных приспособлений (лыжи, коньки, шлем, клюшка, очки, велосипед, парашют, ледоруб и т.д.), являющихся неотъемлемой частью вида спорта, способствующих достижению наивысших достижений в том или ином виде спорта и/или обеспечивающих безопасность.

Спортивная индустрия при производстве спортивного инвентаря широко использует новейшие достижения научно-технического прогресса. Благодаря научно-техническому прогрессу, внедрению его достижений в спорте, может возникнуть ситуация, когда спортсмен побеждает не благодаря своим физическим и интеллектуальным способностям или возможностям, а благодаря тому, что у него есть инвентарь, которого нет у соперников. Это нарушает принцип честного спортивного соревнования. Поэтому очень часто спортивное сообщество, спортивные федерации устанавливают определенные ограничения на использование тех или иных достижений с целью создания равных возможностей для участников спортивных соревнований.

На сегодняшний день в Донецкой Народной Республике созданы и ведут работу 20 федераций по олимпийским видам спорта и 28 федерации по неолимпийским видам спорта. Из них зарегистрированы: 1 федерация в ЦУВе (легкая атлетика) и 7 федераций в Министерстве доходов и сборов (танцевальный спорт, боевое самбо, ММА, футбол, спортивная акробатика, спортивное и традиционное каратэ, теннис). Федерация спортивного и традиционного каратэ ДНР и Федерация триатлона и полиатлона ДНР были приняты мировым спортивным сообществом и приняты в члены международных федераций по своему виду спорта. Федерация дзюдо Донецкой Народной Республики и Федерация самбо Донецкой Народной Республики получили статус Республиканских. Документы о присвоении

федерациям данного статуса были рассмотрены 26 мая 2021 года на заседании Комиссии по проведению государственной аккредитации.

Аккредитованные спортивные федерации получают возможность: организовывать и проводить чемпионаты, первенства, розыгрыши кубков ДНР по данным видам спорта на территории Донецкой Народной Республики;

представлять интересы Республики на международных спортивных мероприятиях;

формировать сборные команды ДНР по дзюдо и самбо.

Такие широкие возможности для Федераций по видам спорта в Донецкой Народной Республике реализуются в условиях недостаточного финансирования отрасли физической культуры и спорта. А такая проблема, как обеспечение спортсменов спортивной одеждой и обувью, остается нерешенной ввиду отсутствия на внутреннем рынке специализированных центров по продаже спортивных товаров, отвечающих международным требованиям экологичности, безопасности и качества.

Для решения обозначенной проблемы предлагается создание Республиканского экипировочного центра, основной функцией которого будет закупка и поставка на внутренний рынок спортивной одежды, обуви и инвентаря.

В мировой практике такие структуры существуют как коммерческие организации. Профессиональный экипировочный центр, является группой независимых компаний, специализирующихся на продаже профессионального спортивного инвентаря и экипировки. Данное объединение даёт широкие возможности по обмену опытом между компаниями и позволяет быстро реагировать на изменения в динамично развивающемся рынке спортивных товаров.

## **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ВЭД**

**КУЛЕШОВА Л.В.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры*

*менеджмента внешнеэкономической деятельности*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы*

*при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* Рассмотрена основополагающая роль управления изменениями, которая может проявляться в стратегических планах компаний, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность.

*Ключевые слова:* управление изменениями, ВЭД, стратегия управления изменениями, конкурентное преимущество.

Изменения – это вопросы, которые касаются всех организаций. По мнению американских профессоров Д. Коттера и Л. Шлезинжера, большинство компаний и фирм должны проводить умеренную реорганизацию один раз в год, а коренное – каждые четыре или пять лет. Изменения внутри организации проходят как реакция на изменения во внешней среде. Руководители всех уровней управления должны своевременно реагировать на изменения, но эффект изменений и форма реакции на разных уровнях бывают разные.

Изменения в организации предусматривают изменение одной или более внутренних переменных в целях организации, структуре, задачах, технологии и человеческом факторе. В связи с этим, во избежание ошибок в принятии решений, необходимо следовать таким базовым принципам управления изменениями, которые содействуют их эффективному внедрению:

- обусловленность цели перемен. Для управления преобразованиями необходимо осознавать цели, непосредственно преследуемые компанией, и стратегии развития, которой важно вследствие этого придерживаться;

- до реализации изменений в бизнес-процессах предприятия важно установить, каким образом осуществляется его деятельность и проследить причинно-следственные связи. Стремление провести изменения могут быть обоснованы текущей общей политикой компании, некомпетентностью начальства или определённых групп сотрудников;

- преобразования должны носить плановый характер. Ключевые нововведения необходимо планировать заранее, координировать и утверждать менеджерам высшего звена;

- информированность персонала проводимыми изменениями и трансформациями является одной из главных составляющих управления изменениями. Инновации/преобразования, осуществляемые предприятием, могут столкнуться с сопротивлением персонала. Тем не менее, своевременное и доступное информирование способствуют снижению конфликтности и противодействию.

Базовой характеристикой оценки эффективности управления изменениями является интеграция всех инновационных процессов, которые измеряются уровнем и характером влияния управления по отношению к социальным объектам и процессам, которые определяются соотношением между конечным результатом и расходами, затраченными на достижение.

Компании, осуществляющие внешнеэкономическую деятельность (далее ВЭД), должны осуществлять изменения, воздействующие на их зарубежную деятельность с целью её дальнейшего развития. При этом эффективный менеджмент содействует формированию у сотрудников чувства принадлежности к организационной трансформации, укрепляет их преданность к компании и, в конечном счёте, благодаря минимизации конфликтов, способствует росту производительности труда и

конкурентоспособности предприятия на внутреннем и внешних рынках.

Данную эффективность можно представить как степень и характер воздействия управления на социальные объекты и процессы, а эффективность управления изменениями ( $\mathcal{E}_{\text{УИ}}$ ) в виде формулы (1):

$$\mathcal{E}_{\text{УИ}} = f(\Pi_{\mathcal{E}} \div \mathcal{Z}_{\text{УИ}}) \max \quad (1)$$

где  $\Pi_{\mathcal{E}}$  – полученный эффект проведённых преобразований;  
 $\mathcal{Z}_{\text{УИ}}$  – затраты на управление изменениями предприятия.

Эффективность менеджмента компании зачастую отождествляется с общей производительностью, подразумевающей максимизацию выполнения поставленных целей при минимальных затратах ресурсов. Однако данная эффективность рационально определяется организованным групповым процессом, осуществлением обмена информацией, принятием решений и управлением конфликтами. При верной реализации компонентов эффективного менеджмента в ходе управления изменениями проявляется синергетический эффект. Можно сделать вывод, что оценка эффективности менеджмента может быть представлена в следующем виде (формула 2):

$$K_{\text{У}} = O_{\text{АО}} + \mathcal{E}_{\text{АЭ}} + T_{\text{АТ}} + C_{\text{АС}} \quad (2)$$

где  $K_{\text{У}}$  – интегральный коэффициент эффективности менеджмента;  
 $O_{\text{АО}}$  – коэффициент эффективности менеджмента по организационным характеристикам;  
 $\mathcal{E}_{\text{АЭ}}$  – коэффициент эффективности по экономическим характеристикам;  
 $T_{\text{АТ}}$  – коэффициент эффективности по техническим характеристикам;  
 $C_{\text{АС}}$  – коэффициент эффективности менеджмента по социальным характеристикам.

Предприятие-субъект ВЭД должно осуществлять управление изменениями на постоянной основе, базируясь на следующих принципах:

- инновационная направленность – стремление приобрести и нарастить конкурентные преимущества в перспективе для усиления позиций в конкурентной борьбе на различных рынках;
- выбор подходящей альтернативы изменений – осуществление преобразований в согласии с ключевой компетентностью по направлениям, обеспечивающим реализацию приоритетных целей;
- широта охвата – вовлечённость всех сотрудников предприятия в процесс инициирования, согласования и применения изменений.



## **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**ЛИСИЦЫНА М.А.,**

*ассистент кафедры менеджмента непроеизводственной сферы  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* Изучено понятие системы сбалансированных показателей, рассмотрены этапы формирования системы сбалансированных показателей для промышленных предприятий.

*Ключевые слова:* экономика, стратегический менеджмент, стратегическое планирование, сбалансированная система показателей, промышленное предприятие.

Традиционное измерение эффективности деятельности промышленного предприятия, которое сосредотачивается только на финансовых показателях, полученных из систем бухгалтерского учёта, больше не является эффективным и не даёт полной картины состояния предприятия, не позволяет точно спрогнозировать развитие предприятия. Существует необходимость в более эффективных способах целостной оценки деятельности всего предприятия. Современные подходы к стратегическому менеджменту невозможны без учёта таких нефинансовых составляющих, как персонал, внутренние бизнес-процессы, отношения с потребителями. Целостная оценка эффективности работы промышленного предприятия достигается за счёт внедрения ключевых показателей эффективности – Key Performance Indicator (KPI), составляющих основу системы сбалансированных показателей. Они являются измерителями достижимости целей, а также характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника.

Система сбалансированных показателей существенно отличается от традиционной системы ведения учёта. Традиционный подход оценки деятельности предприятия основывается на рассмотрении достигнутых результатов деятельности предприятия, оценке отклонений и совершенствовании уже существующих параметров деятельности. Система сбалансированных показателей предлагает новый подход – оценку всех направлений деятельности предприятия (финансовых и нефинансовых) путём индивидуального подбора показателей для отдельного предприятия с целью не только оценки достигнутых результатов, но и анализа дальнейшего развития предприятия по всем направлениям деятельности.

Основной целью применения сбалансированной системы показателей является обеспечение количественной и качественной согласованности

между различными показателями, целостно определяющими успешность деятельности предприятия. Она комплексно характеризует всю деятельность предприятия и предоставляет инструмент, средство и метод управления деятельностью, информацию о стратегии и методы её воплощения. С позиции стратегического, ситуационного и процессного подходов сбалансированная система показателей – составная системы управления предприятием и может быть её основным ядром.

Наиболее эффективным является пятиэтапный процесс построения системы сбалансированных показателей для промышленных предприятий, который предусматривает разработку стратегических целей, построение причинно-следственных связей, выбор показателей, установление целевых значений показателей и определение стратегических мероприятий. Каждый этап содержательно и формально базируется на результатах предыдущего этапа.

К первому этапу можно отнести разработку конкретной интегрированной системы целей, формирующих стратегию компании, которая выражает долгосрочные факторы успеха. Определение стратегических целей в каждой из составляющих сбалансированной системы показателей составляет исходный пункт дальнейшей работы по построению этой системы на предприятии.

Второй этап предусматривает согласование стратегических целей с топ-менеджерами, оценку предложения по всем четырём составляющим системы сбалансированных показателей и обобщения их в процессе её разработки. Устанавливаемые причинно-следственные связи отражают наличие зависимостей между отдельными целями. Для отображения причинно-следственных цепочек используется термин «стратегические карты». Модель стратегических карт позволяет одновременно контролировать реализацию целей по четырём составляющим системы сбалансированных показателей и последовательность причинно-следственных связей между показателями оценки предприятия. Показатели, включённые в стратегическую карту, должны характеризовать достигнутые результаты и основные факторы, которые их обусловили.

Третий этап – выбор и разработка показателей. На этом этапе подробно исследуются все цели, рассматриваются их специфические особенности, сильные и слабые стороны. Важнейшей задачей при выборе конкретных показателей сбалансированной системы является определение тех из них, которые отражают стратегию компании.

Четвёртый этап предусматривает установление целевых значений, то есть количественных выражений того уровня, которого должен достичь определённый показатель, а также оценку результативности и эффективности бизнес-процесса.

Пятый этап – разработка стратегических мероприятий, то есть мероприятий, программ, проектов, реализуемых для достижения стратегических целей. Разработка стратегических мероприятий состоит из следующих шагов: формулировка идей и предложений по составу стратегических мероприятий; структуризация сформулированных предложений; оценка затрат и определение основных приоритетов; детализация стратегических мероприятий.

Перспективами дальнейших исследований является разработка сбалансированной системы показателей в процессах стратегического планирования на предприятиях машиностроительной отрасли ДНР.

## **ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ БЛОКЧЕЙН В МУЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ**

**МАЛИК М.А.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

*доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности,  
декан факультета стратегического управления и международного бизнеса  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»;*

**АНГЕЛОВА Д.С.,**

*преподаватель кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* Обосновано внедрение новых технологий блокчейна ввиду необходимости модернизации процессов торговли. Доказано, что в международном бизнесе, применение новых решений, таких как блокчейн для прозрачности и скорости осуществления торговли становится приоритетным.

*Ключевые слова:* блокчейн, международный бизнес, международная торговля, управление.

Блокчейн – это новая, быстро развивающаяся и исключительно практичная область.

Одно из ключевых преимуществ технологии блокчейн заключается в том, что она устраняет необходимость в посреднике для обработки данных или выполнения операций. Это происходит потому, что данные, участвующие в операциях и транзакциях осуществляемых в сети блокчейн, хранятся там постоянно. Отсутствие необходимости в посреднике или доверенной третьей стороны означает, что нет централизованной точки, через которую должны проходить данные, нет центральной точки

уязвимости в сети, которую можно было бы использовать, и нет возможности манипулировать данными, что делает транзакции, проводимые с помощью технологии блокчейн, безопасными [1].

При применении её в бизнесе, возникает множество преимуществ, включая экономию затрат, экономию времени, оптимизацию процессов, повышение доверия к системе, повышение безопасности, повышение прозрачности, снижение фальсификации и мошенничества, сокращение потребностей в аудите, снижение накладных расходов и человеческих ошибок, связанных с ручными процессами, снижение стоимости транзакций и др. [2, С. 65-70].

Прежде исследования влияния блокчейна в международном бизнесе на глобальное управление, необходимо лучше понять управление и его основные функции. Управление можно концептуально представить, как «средство, с помощью которого можно установить порядок, тем самым смягчить конфликт и реализовать взаимную выгоду» [3, С. 32-38]. Комиссия по глобальному управлению определяет его как «совокупность многих способов, с помощью которых люди и учреждения, государственные и частные, управляют своими общими делами. Это непрерывный процесс, в ходе которого могут быть учтены конфликтующие или различные интересы и предприняты совместные действия. Он включает в себя формальные, а также неформальные договоренности, которые люди и институты согласовали или воспринимают как отвечающие их интересам» [4]. Его цель – поощрение доброжелательности и обеспечение эффективных экономических результатов с помощью фискальных и регулятивных инструментов.

Как правило, движение товаров в международной торговле связано с конкретными событиями в цепочке поставок и отражается в бумажном документообороте. Товар движется от продавца (экспортера) к покупателю (импортеру) в обмен на денежные средства, которые направляются в обратном направлении. Поток товаров и денежных средств поддерживается двунаправленным потоком фактических данных, которые потенциально могут представлять собой короткие фрагменты информации о традиционных документах (например, счета-фактуры, уведомления о доставке, коносаменты, сертификаты происхождения и декларации об импорте/экспорте, поданные в регулирующие органы).

Использование электронного вместо бумажного документооборота, т.е. реализация процесса отслеживания движения товаров и платежей в виде распределенной записи (реестра) в электронном виде, позволяет обеспечить следующие важные функции доставки товаров в международной торговле: гарантия сертификатов происхождения и подлинности товаров, заявленная стоимость товаров для целей страхования, оплата пошлин и налогов, гарантия оплаты контрактных грузов, защита товаров во время транспортировки (например, целостность упаковки, состояние транспортного

средства и контейнера и т. д.), целостность информации, используемой регулирующими органами для оценки рисков, которые определяют средства контроля и разрешения, а также информацию о коммерческих компаниях (трейдерах) и поставщиках услуг в коммерческой сделке.

Существует три области применения блокчейна, которые могут значительно улучшить процесс трансграничных финансовых транзакций. Первая – это система оплаты криптовалютой, которая очень популярна в развивающихся странах (BitPesa в Кении, Bitso в Мексике, OkCoin в Китае, OkLink / Coinsense в Индии, Remit.ug в Уганде). Второе направление – использовать блокчейн для предоставления пользователям услуг для дешевого, а иногда и полностью комиссионного перевода фиатных денег. Третья позволяет финансовым учреждениям производить платежи, не прибегая к все еще довольно медленным учреждениям традиционной финансовой системы. Благодаря использованию технологии блокчейн, можно переводить деньги в рамках транзакции в короткие сроки. Например, если вы используете систему SWIFT, процесс трансграничного перевода может занять от 3 до 5 рабочих дней, тогда платформа Ripple, которая работает на основе технологии блокчейн, позволяет это осуществить за 3-6 секунд.

Это также может принести пользу управлению; например, для торговцев в некоторых странах сообщается об использовании поддельных счетов-фактур для минимизации налогов. Государственные агентства могут быть частью децентрализованной системы на основе блокчейна.

Технология блокчейн вышла за рамки криптовалюты и закрепились в различных областях, таких как международный бизнес. Блокчейн может повысить эффективность для всех участников международного бизнеса. Технология способна предоставить легкий доступ к торговому финансированию.

#### **Список использованных источников**

1. Trade in goods [Электронный ресурс] // OECD Data. – 2016. – Режим доступа к ресурсу: <https://data.oecd.org/trade/trade-in-goods.htm>.
2. Моисей, В. И. Функциональная роль международной торговли в условиях глобализации / В. И. Моисей // Международная экономика. – 2010. – № 4/12. – С. 65-70.
3. Чернега, О. Б. Международная торговля как источник и фактор устойчивого развития / О. Б. Чернега, Т. Кожухова // Вестник Московского государственного университета. – 2015. – Вып. 12. – Ч. 3. – С. 32-38.
4. Байда, С. Как блокчейн изменит международную торговлю? [Электронный ресурс] / Зив Байда. – 2018. – Режим доступа к ресурсу: <https://insightsunboxed.com/will-blockchain-revolutionize-global-trade-ziv-baida/>.

## **МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ-СУБЪЕКТА ВЭД**

**МАЛИК М.А.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

*доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности,  
декан факультета стратегического управления и международного бизнеса  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»;*

**ПЕФТИЕВ И.А.,**

*магистрант кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* В статье приведена структура механизма обеспечения конкурентоспособности субъекта ВЭД.

*Ключевые слова:* механизм, конкурентоспособность, предприятие-субъект ВЭД.

Улучшение управления конкурентоспособностью отечественных предприятий ведет к повышению экспортного потенциала государства, что в свою очередь, позволяет обеспечить его устойчивое развитие.

К предприятиям предъявляются жесткие требования к деятельности в условиях международной конкуренции. Так как товары, произведенные предприятиями Донецкой Народной Республики, имеют преимущественно невысокую конкурентоспособность, то им следует искать пути модернизации производства, новые рынки сбыта, адаптироваться к потребностям зарубежных потребителей. Если раньше выход компании на внешний рынок был лишь одним из этапов стратегического плана развития, то сейчас необходимость обеспечения требований международной конкуренции является первоочередной задачей для отечественных предприятий. Степень научной разработанности темы. Решению проблемы формирования механизмов повышения конкурентоспособности предприятий посвящено много научных исследований. Среди них работы таких ученых как: Л. Азов, И. Ансофф, Е.А. Бельтюков, И.С.Завадский, И.И. Дахно, И.З. Должанский, Т.М. Мельник, М. Портер, И.Ю. Сиваченко, В. Строкович, Г. Филюк, А.Г. Янковый и многие другие. Они значительно расширили видение особенностей управления конкурентоспособностью, однако, некоторым ее аспектам все же уделено недостаточно внимания.

Усиление жестких методов конкуренции, увеличение количества игроков в условиях рыночной экономики вызвали объективную потребность в разработке и внедрении новых подходов к формированию механизмов повышения конкурентоспособности на предприятиях ДНР при осуществлении внешнеэкономической деятельности.

Интенсивное развитие международных экономических связей стало возможным прежде всего потому, что национальные системы регулирования большинства стран мира формируются вокруг близких, совместных

принципов, норм и правил [1]. Развитие современной международной торговли в последние два десятилетия происходит на основе интенсивных процессов создания совместного организационно-технического, правового, административного пространства, в рамках которого формируются организационно-экономические механизмы повышения конкурентоспособности предприятия – субъекта ВЭД [4].

Структура механизма повышения конкурентоспособности предприятия-субъекта ВЭД может быть представлена двумя взаимосвязанными процессами: процессом стратегического и процессом оперативного управления, качество которых можно оценить на основе взаимосвязанных функций управленческой деятельности (рис 1.) [2].

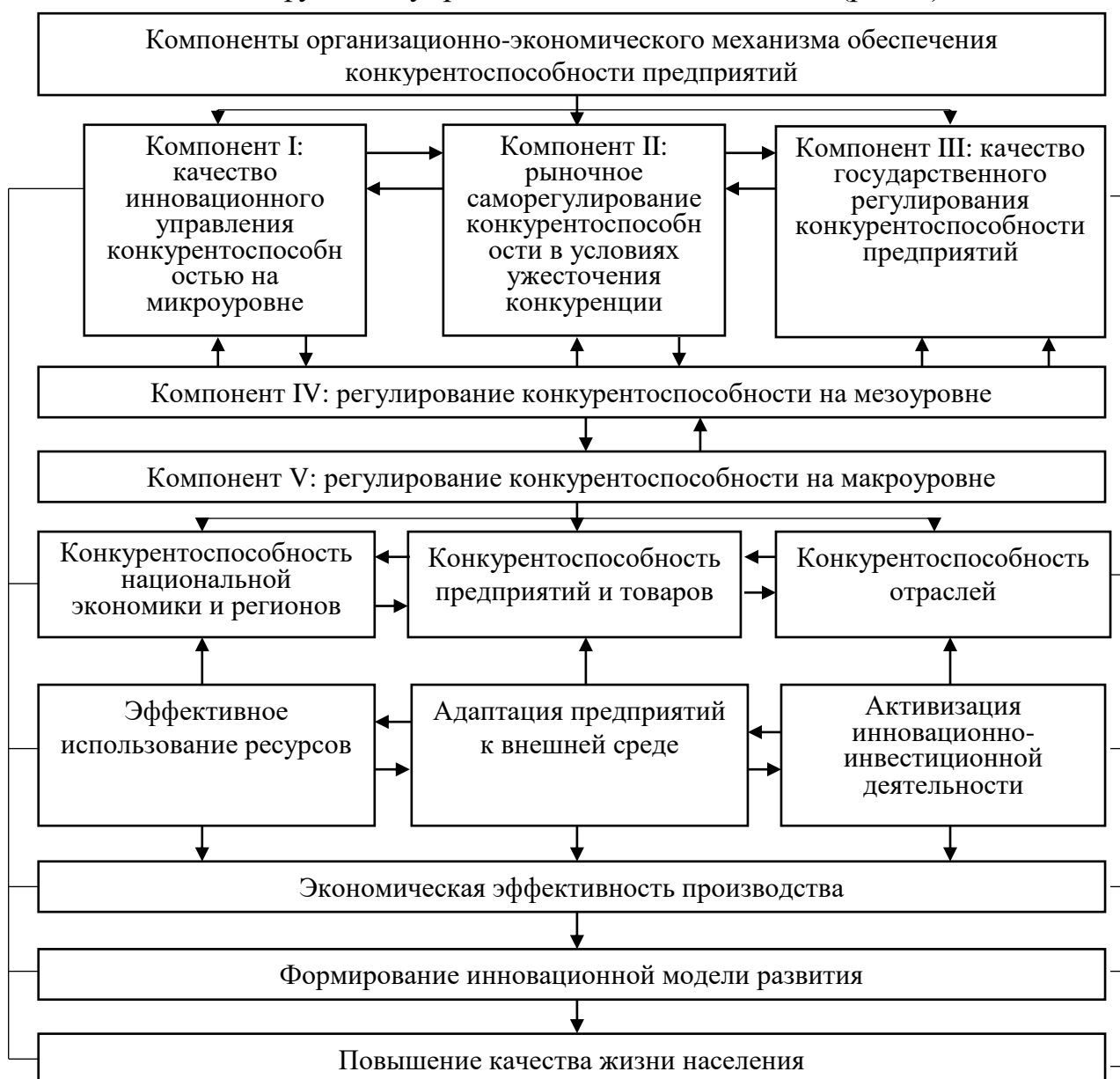


Рис. 1. Механизм обеспечения конкурентоспособности предприятия-субъекта ВЭД [составлено автором на основе [2]]

Сейчас не существует четкого определения понятия «механизм управления деятельностью предприятия».

Одни исследователи трактуют его, как совокупность процессов, происходящих в организации, вторые – как этапы жизненного цикла организации, третьи – как основные правила, нормы, которые действуют в рамках организации.

А. Гавриляк утверждает, что механизм управления деятельностью предприятия – это совокупность организационных составляющих в механизме управления (цели и задачи управления, функции и технологии управления, методы управления, нормы и правила, организационные процессы), имеют организационное регулирование, управление в интересах предприятия, эффективную деятельность управленческой системы [3].

Система регулирования и управления конкурентоспособностью организации представляет единство внешнего окружения организации и его внутренней структуры.

Таким образом, подход к формированию и реализации механизма обеспечения конкурентоспособности предприятия-субъекта ВЭД является основой для решения фундаментальных проблем социально-экономического развития страны, отраслей, регионов, предприятий и товаров.

#### **Список использованных источников**

1. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 239 с.
2. Арустамов, Э. А. Внешнеэкономическая деятельность: учебник / Э. А. Арустамов, Р. С. Андреева. – М. : КНОРУС, 2011. –168 с.
3. Гавриляк, А. Организационный механизм управления деятельностью предприятия / А. Гавриляк // Электронный студенческий научный вестник: [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://myronenko.org.ua/node/180>: <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html>.
4. Дорофеева, В. В. Методический подход к оценке стратегической конкурентоспособности промышленного предприятия / В. В. Дорофеева // Проблемы социально-экономического развития Сибири. – 2018 – С. 35-39.



## **РОЛЬ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В ФОРМИРОВАНИИ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**МАТЕХА А.С.,**

*преподаватель кафедры менеджмента непроеизводственной сферы  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* В данной работе аргументирована целесообразность использования процессного подхода к формированию эффективной системы управления организацией.

*Ключевые слова:* менеджмент, экономика, система управления организацией, процессный подход.

Формирование качественной системы управления организацией является первоочередной управленческой задачей в условиях современных вызовов для функционирования отечественной экономики. Разбалансировка системы управления становится одной из ведущих причин спада деятельности организации. В связи с этим проблема формирования эффективных процессов управления организацией приобретает особую актуальность. Требуется всестороннее исследование сущности процессного подхода к решению проблемы формирования эффективных процессов управления организацией.

К любой организации применим процесс управления, который заключается в реализации функций, выполняемых каждым руководителем. Организацией является группа людей, сознательно координирующих свою деятельность для достижения общей цели. К основным функциям управления относятся: планирование, организация, мотивация и контроль. Вышеперечисленные функции, в свою очередь, формируют отдельные процессы управления организацией. Процессом является целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая осуществляется для получения определенного продукта, услуги или результата.

Систему управления организацией целесообразно рассматривать, как уже было отмечено в наших исследованиях ранее [5], как свод обязательных для исполнения формальных правил и процедур, действующих в организации и определяющих: сущность, условия и порядок самоорганизованной деятельности; порядок установления и изменения основной идеи деятельности организации; процесс целеполагания; сущность и порядок планирования; процесс организации исполнения планов и проектов; сущность, характер и порядок контроля над деятельностью организации.

Обеспечить эффективность функционирования системы управления организацией возможно при использовании системного, процессного, ситуационного и психологического подходов.

Считаем, что необходимо выделить особое влияние процессного подхода на эффективность функционирования системы управления организацией. Впервые он был предложен основоположником школы административного менеджмента А. Файолем в начале 80-х годов и активно развивается на сегодняшний день. Сущность и принципы данного подхода в своих научных трудах рассматривает Андросюк А.Б. Использованию процессного подхода в современной практике управления организацией посвящены статьи Гришко Л.А., Серой Н.Н., Кадровой Г.Р. Вопросам эффективности применения данного подхода в малом бизнесе уделено внимание в научных работах Дорофиенко В.В., Муромец Н.Е., Лоскутовой В.В. и др.

Ряд ученых считает, что в процессном подходе управление рассматривается как определенный процесс, в который входят такие основные управленческие функции, как мотивация, планирование, организация и контроль. Именно они связывают процессы коммуникации и принятия решений. В данном случае руководство организации рассматривают как самостоятельную деятельность, которая влияет на персонал организации таким образом, чтобы с их помощью достичь всех поставленных целей.

Однако другие авторы рассматривают революционность процессного подхода, которая состоит в отказе от традиционных правил и предположений по управлению предприятием, которые имеют оттенок устаревших и неэффективных методов и являются неуместными для современного и будущего бизнеса. Реинжиниринг бизнес-процессов означает, по сути, решительную, стремительную, глубокую, специфичную перестройку основ внутрифирменной организации и управления. Здесь основной задачей внедрения процессного подхода является быстрое и адекватное перестроение взаимосвязанных процессов, что зависит от изменяющихся внутренних и внешних факторов среды [4].

Особенности в применении процессного подхода к управлению организацией в том, что построение системы процессного управления позволяет организации лучше понять взаимосвязи отдельных аспектов деятельности и тем самым повысить ее эффективность.

Таким образом, систему управления организацией следует понимать как свод обязательных для исполнения формальных правил и процедур, действующих в организации, а также совокупность всех подсистем и процессов организации и коммуникаций между ними. Система управления организацией – это нематериальный актив, от качества использования которого зависят конечные показатели эффективности организации. Процессный подход следует рассматривать как процесс планирования,

организации, мотивации и контроля, а также все бизнес-процессы, связанные с предназначением организации и для достижения цели ее деятельности. Применение процессного подхода к управлению организацией создаст конкурентные преимущества, что является успешным для ее дальнейшей деятельности.

#### **Список использованных источников**

1. Андросюк, А. Б. Сущность и принципы процессного подхода для управления организацией / А. Б. Андросюк // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – №7 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-printsipy-protsessnogo-podhoda-dlya-upravleniya-organizatsiey>. – (Дата обращения: 13.11.2020).

2. Гришко, Л. А. Процессный подход в современной практике управления / Л. А. Гришко, Н. И. Серая // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – №7 (33) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessnyy-podhod-v-sovremennoy-praktike-upravleniya>. – (Дата обращения: 13.11.2020).

3. Дорофиенко, В. В. Управление трудовой деятельностью на малом предприятии: учебное пособие / В. В. Дорофиенко, Н. Е. Муромец, В.В. Лоскутова ; Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк : ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2020. – 302 с.

4. Кадрова, Г. Р. Применение процессного подхода к управлению современной организацией / Г. Р. Кадрова // Огарёв-Online. – 2018. – №1 (106) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-protsessnogo-podhoda-k-upravleniyu-sovremennoy-organizatsiey>. – (Дата обращения: 13.11.2020).

5. Матеха, А. С. Формирование эффективной системы управления организацией / А. С. Матеха // Менеджер. – 2021. – № 1 (91). – С. 145-151.

### **СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

***МЕШКОВА В.С.,***

*канд. экон. наук, доцент,*

*доцент кафедры экономики предприятия*

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

*Аннотация.* Рассмотрено понятие и значение конкурентоспособности предприятия, выделены цели повышения конкурентоспособности предприятия, обозначены способы повышения конкурентоспособности предприятия и его продукции.

*Ключевые слова:* конкурентоспособность, предприятие, конкурентное преимущество, прибыль, лидерство, конкуренция, рынок.

В настоящее время развития конкуренции проблема повышения конкурентоспособности предприятия или его продукции занимает важное место. Нахождение конкурентных преимуществ по сравнению с соперником дает предприятию возможность занять лидирующие позиции и завоевать рынок.

Конкурентное преимущество предприятия – это какая-либо эксклюзивная ценность, которой оно владеет и которая дает ему определенное превосходство на рынке перед его конкурентами. Кроме того, конкурентные преимущества предприятия позволяют ему выживать в конкурентной борьбе и побеждать в ценовой и неценовой конкуренции.

Другими словами, конкурентоспособность фирмы - это будет ее способность производить и реализовывать на рынке товары или услуги, которые будут востребованы потребителями. Конкурентоспособность предприятия определяется его конкурентными преимуществами по отношению к конкурентам на конкретном рынке.

Повышение конкурентоспособности предприятия может преследовать следующие цели: завоевание доли рынка, достижение лидерства, увеличение объема продаж, освоение новых сегментов рынка, получение прибыли, повышение эффективности сбыта, развитие в долгосрочной перспективе.

В работе [1] отмечено, что «конкурентоспособность предприятий является одной из наиболее важных категорий рыночной экономики. А в основе обеспечения конкурентоспособности товара лежит достижение конкурентных преимуществ в соотношении цены, качества и сервиса».

Одним из способов повышения конкурентоспособности предприятия является формирование положительного имиджа. Эффективный имидж оказывает большое влияние на восприятие продукта потребителем.

Другой мерой повышения конкурентоспособности является уменьшение расходов предприятия и как следствие снижение цены выпускаемой продукции. Для этого необходимо контролировать затраты на всех стадиях производства продукции, мониторить рынок, отслеживать новые технологии, анализировать расходы предприятий-конкурентов.

Также в качестве инструмента повышения конкурентоспособности предприятия можно выделить бенчмаркинг. Бенчмаркинг - это процесс сравнения своих показателей с показателями других предприятий (конкурентов, лидеров), изучение и применение успешного опыта у себя на предприятии или в организации [2].

Как правило, бенчмаркинг применяется тем предприятием, которое хочет улучшить свою деятельность. Данное предприятие сравнивает свои продукты, услуги, процессы с продуктами, услугами, процессами другого субъекта бизнеса. Для сравнения со своими процессами или продуктами

выбирается предприятие, которое, как правило, занимает лидирующие позиции в том или ином вопросе. Например, использует самые современные технологии, удачно организует маркетинг, результативно проводит работу с кадрами и организует систему мотивации и др.

Инструментом обеспечения конкурентоспособности предприятия может выступать реинжиниринг. Реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и перестройка бизнес-процессов предприятия для достижения им существенного, скачкообразного улучшения качества функционирования и обеспечения конкурентоспособности.

В работе [3] отмечается, что «одним из условий повышения конкурентоспособности предприятия является разработка стратегии его развития, которая является одной из основных функций менеджмента, при этом под стратегией понимается образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей по повышению конкурентоспособности предприятия».

В настоящее время для предприятий особенно актуальной становится задача повышения конкурентоспособности. Для успешной конкурентной борьбы фирмам нужно обновлять технологии и технологическое оборудование, анализировать внутренний и внешний рынок, проводить маркетинговые исследования, знать свои возможности и слабые стороны, а также уязвимые места конкурентов, оказывать управляющее воздействие на свою конкурентоспособность и разрабатывать направления ее повышения.

#### **Список использованных источников**

1. Лазаренко, Н. В. Оценка и факторы повышения конкурентоспособности предприятия / Н. В. Лазаренко, А. П. Коваленко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности: сб. науч. стат. – № 7 / ГО ВПО «ДонНУЭТ» им. М. Туган-Барановского, каф. экономики предприятия; сост. Л.И. Донец. – Донецк: ФЛП Кириенко С.Г., 2018. – 352 с. – С. 26-30.

2. Мирошниченко, М. А. Актуальность применения бенчмаркинга на российских предприятиях / М. А. Мирошниченко, О. К. Дуплякина // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015. – № 3. – С. 83-93.

3. Мешкова, В. С. Стратегии повышения конкурентоспособности предприятий / В. С. Мешкова // Ресурсосбережение. Эффективность. Развитие. Сборник материалов научно-практической конференции студентов и молодых ученых к 30-летию кафедры экономики предприятия. Под общей редакцией С.Н. Крапивницкой. – 2015. – С. 240-242.

## **ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В КОНТЕКСТЕ ВЛИЯНИЯ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

**МИШИНА Ю.А.,**

*старший преподаватель кафедры  
менеджмента внешнеэкономической деятельности  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* Определено влияние факторов внешней среды на конкурентоспособность образовательной организации. Раскрыта сущность факторов внешней среды в механизме обеспечения конкурентоспособности образовательной организации ВПО. Обоснована необходимость и пути адаптации к их влиянию.

*Ключевые слова:* образовательная организация, конкурентоспособность, обеспечение, факторы, внешняя среда, адаптация.

Выявление факторов, определяющих направления развития образовательной организации высшего профессионального образования (далее – ВПО), в контексте динамично развивающегося рынка образовательных услуг, является основой для обеспечения её конкурентоспособной деятельности.

Развитие образовательной организации ВПО как открытой социально-экономической системы в существенной мере зависит от изменений среды, в которой она функционирует.

Исследователи Г.А. Абсалямова и В.А. Бородин [1, с. 16] под внешней средой образовательной организации подразумевают совокупность факторов, которые находятся за пределами учебного заведения и, в зависимости от характера, делятся на факторы прямого и косвенного влияния.

Фактором (лат. factor – «делающий, производящий») является причина, движущая сила какого-либо процесса, определяющая его характер или отдельные черты [2]. В экономической литературе можно проследить классическое распределение факторов на внешние и внутренние. Традиционно факторы делятся на политические, экономические, социокультурные, технологические и организационные, но содержание внутренних и внешних факторов отличается. Внешние факторы конкурентоспособности определяются внешней средой организации, внутренние, соответственно, характеристиками самой организации как субъекта рыночной деятельности. Факторы внешней среды оказывают значительное влияние на деятельность образовательной организации ВПО, следовательно, должны быть объектом пристального внимания.

По мнению С.М. Баташовой [3, с. 114], внешние факторы конкурентоспособности образовательной организации ВПО представлены социальными, демографическими, научно-техническими, экономическими и другими влияниями на её деятельность. При определении внешних факторов учитываются: развитие инфраструктуры рынков, культурной среды, стратегии конкурентов, состояние рынка образовательных услуг, спрос на рынке труда, нормативно-правовые факторы, деятельность общественных организации. От влияния внешних факторов зависит эффективность функционирования образовательной организации ВПО, особенно государственной формы. В свою очередь конкурентоспособность образовательной организации отражается на уровне развития отдельного региона и государства в целом. Из этого следует, что переход стратегического управления развитием образовательной организации ВПО на научный уровень является залогом устойчивого развития как самого учебного заведения, так и региона, в котором осуществляется образовательная деятельность.

Внутренняя конкурентоспособность обеспечивается в системе управления образовательной организацией ВПО посредством соответствующего механизма, в котором факторы внешней среды выступают объектом адаптации. В состав факторов внешней среды входят: политическая обстановка, демографическая и экономическая ситуация, научно-технический прогресс, государственная политика в сфере образования, финансирование системы ВПО, спрос на образовательные услуги со стороны потребителей, предложение образовательных услуг.

Обеспечение конкурентоспособности образовательной организации ВПО зависит от своевременной адаптации к постоянным изменениям внешней среды. В свою очередь, адаптация к влиянию факторов внешней среды должна осуществляться через факторы внутренней среды образовательной организации посредством: совершенствования её политики в управлении внутренними ресурсами и процессами; соответствующих преобразований системы управления; установления стоимости обучения с учётом спроса и платёжеспособности потребителей; мониторинга социально-психологического климата в коллективе и среди обучающихся; использования современных методик и технологий в процессе обучения.

Также необходимо отметить, что благоприятное влияние факторов внешней среды на конкурентоспособность образовательных организаций оказывает: создание государством необходимых условий для равновесия спроса и предложения на рынке образовательных услуг, согласованности с потребностями рынка труда; развитие науки, техники и технологий, повышение уровня социального потенциала государства; стимулирование образовательных организаций к предоставлению услуг высокого качества, расширение видов внебюджетных источников финансирования в сфере образования.

### Список использованных источников

1. Абсалямова, Г. А. Влияние внешней среды на систему управления вузом / Г. А. Абсалямова, В. А. Бородин // Вестник алтайской науки. – 2015. – № 3, 4. – С. 15-20.
2. Большая советская энциклопедия: 3-е издание, т. 27 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bse.uaio.ru/BSE/2701.htm>.
3. Баташова, С. М. Конкуренентоспособность образовательной организации и факторы её определяющие / С. М. Баташова // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2018. – С. 113-117.

## ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ АКТИВИЗАЦИИ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ

**МУРОМЕЦ Н.Е.,**

*д-р экон. наук, доцент,  
профессор кафедры менеджмента непроизводственной сферы  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* В статье представлены результаты анализа деятельности организаций сферы услуг в Донецкой Народной Республике (ДНР). В связи с низкой инновационной и инвестиционной активностью сферы услуг предложен ряд ключевых видов поддержки малого и среднего предпринимательства в условиях высокой неопределённости среды, а также непредсказуемости распространения COVID-19.

*Ключевые слова:* ДонАУиГС, сфера услуг, инновационное развитие, организационно-экономический механизм, субъекты малого и среднего предпринимательства.

Эпидемиологический кризис 2020 года нанёс серьёзный ущерб главным сферам народного хозяйства и, прежде всего, организациям сферы услуг. Таким образом, требованием времени является разработка эффективного организационно-экономического механизма обеспечения устойчивого развития сферы услуг.

Приоритетным направлением в сфере торговли ДНР остаётся развитие потребительского рынка товаров и услуг, причём предпочтение отдаётся товарам отечественных производителей. Следует заметить, что традиционный подход к формированию экономического механизма активизации развития организации, начиная с 2019 г., уже утратил свою эффективность из-за непредсказуемости распространения COVID-19, что сопровождается стагнацией экономики и отрицательно отражается, в первую очередь, на функционировании субъектов малого и среднего



предпринимательства [1].

При этом стоит отметить, что наиболее весомая доля в общем объёме реализованной продукции (работ, услуг) малых предприятий приходилась на оптовую и розничную торговлю; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов – 74,1% [2]. При этом субъекты малого и среднего предпринимательства осуществляют свою деятельность, прежде всего, в сферах торговли и предоставления услуг населению. Это обстоятельство, а также высокая сложность процедур государственного урегулирования, административное давление, высокая степень финансовой нагрузки привели к определённому росту неформальной занятости в сфере малого и среднего бизнеса. При этом рост процентных ставок и риск ликвидности ещё больше усугубили ситуацию, так как повысилась себестоимость выпускаемой продукции, а поэтому снизилась рентабельность бизнеса.

Если не предпринимать активных действий по реализации нового концептуального подхода к формированию экономического механизма развития организаций сферы услуг ДНР с сохранением в среднесрочной перспективе негативных тенденций, то будет происходить дальнейшее снижение темпов развития указанной сферы торговли, что в частности приведёт к усугублению территориальных диспропорций трудовых ресурсов в ДНР и снижению объёмов продаж товаров отечественного производства или оказываемых услуг.

Для предотвращения указанных выше негативных тенденций уместно предложить ряд ключевых видов поддержки малого и среднего предпринимательства, предполагающих сочетание специальных рычагов прямого и косвенного воздействия, направленных на обеспечение инновационного развития организаций сферы услуг, что является особенно актуальным в условиях пандемии COVID-19 [3, 4].

Предлагаемые виды поддержки можно разделить на две основные категории: финансовые и нефинансовые. Так, к финансовым видам поддержки малого и среднего предпринимательства в условиях пандемии COVID-19 можно отнести, прежде всего, льготное кредитование. К нефинансовым – разнообразные консультации по вопросам маркетинга, патентно-лицензионное сопровождение финансового планирования, а также ведение бизнеса и правовое обеспечение предпринимательской деятельности; организацию конференций, форумов на дистанционной основе для малого и среднего предпринимательства и т. д.

Таким образом, разработка действенного экономического механизма активизации развития организаций сферы услуг должна опираться на расширение возможностей использования их инновационного потенциала, с учётом реализации не только внутренних возможностей организации, но и внешней рыночной среды; внедрения инновационного сотрудничества и привлечения инновационной инфраструктуры на рынке.

### Список использованных источников

1. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / коллектив авторов ГУ «Институт экономических исследований»; под науч. ред. А.В. Половяна, Р.Н. Лепы, Н.В. Шемякиной; ГУ «Институт экономических исследований». – Донецк, 2020. – 260 с.
2. Экономические индикаторы развития малого бизнеса ДНР. МЭР ДНР [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://mer.govdnr.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3845:ekonomicheskie-indikator&catid=2&Itemid=677](http://mer.govdnr.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=3845:ekonomicheskie-indikator&catid=2&Itemid=677).
3. Об инвестиционной деятельности: законопроект // Официальный сайт Народный Совет Луганской Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://nslnr.su/zakonodatelstvo/normativno-pravovaya-baza/4207/>.
4. Жданова А.В. Инновационное развитие Донбасса в современных условиях / А.В. Жданова / V Международный научный форум ДНР «Актуальные проблемы инновационного развития экономики Донбасса», 2019 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://issuu.com/studtv.donntu/docs/s5/>.

### ФАКТОРЫ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ ВЛИЯНИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СФЕРЫ ВЭД

**НОВИКОВА А.К.,**  
*аспирант, ассистент кафедры  
менеджмента внешнеэкономической деятельности  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»;*  
**НАУМЕНКО С.Н.,**  
*канд. наук гос. упр., доцент, доцент кафедры  
менеджмента внешнеэкономической деятельности  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»;*

*Аннотация.* При обеспечении внешнеэкономической деятельности предприятия сталкиваются с множеством проблем, которые могут привести к потере финансовой устойчивости и даже банкротству. Именно поэтому, особенно в периоды кризиса, очень важно выявить факторы, влияющие на эффективность внешнеэкономической деятельности предприятий, направление (позитивное или негативное) их влияния. А также установить, способна ли организационная структура предприятия быть основой быстрого

реагирования на воздействия негативных факторов внешней среды.

*Ключевые слова:* организационная структура, управление, внешняя среда, внутренняя среда, факторы.

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность тесно взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Особое внимание по проблемам формирования организационных структур управления уделено в трудах таких учёных: Минцберг Г., Чандлер А., Смирнова Э., Федорова Н., Русинов Ф.

Организационная структура управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между органами управления, входящими в её состав, и людьми, которые в этих органах работают [1].

На её действенность и эффективность влияют:

1) действительные взаимосвязи, возникающие между людьми и их работой, что отражается в схемах организационных структур и в должностных обязанностях;

2) действующая политика руководства и методы, влияющие на человеческое поведение;

3) полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления (низшем, среднем, высшем).

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми, вторые – это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

Таким образом, можно утверждать о наличии следующих факторов, которые оказывают существенное влияние на формирование организационной структуры управления. К таким факторам можно отнести:

- размер предприятия;
- масштаб управляемости;
- технология;
- окружающая среда;
- человеческие факторы;
- экономические факторы;

– организационная культура.

Чем больше размер предприятия, тем больше количество подразделений в нём. Все связи между ними необходимо контролировать, тем самым, усложняя организационную структуру управления. Также в размере предприятия можно выделить:

– ёмкость (подразумевает постоянную мощность, то есть технологические линии и скорость переработки сырья);

– наличие персонала (для одних предприятий, чем больше персонал, тем больше бюджет, а другие предприятия, наоборот, пытаются сократить численность персонала для уменьшения расходов);

– выпуск продукции (для выпуска продукции важным параметром является объём продаж).

Выделяют узкий и широкий масштаб управляемости. Высший уровень руководства должен выбрать максимально оптимальное соотношение уровней и масштаба управления. Как правило, данное соотношение связано со специализацией и разделением трудового (технологического) процесса на отдельные части операций.

Число уровней в управленческой последовательности зависит от применяемой технологии, уровня полномочий руководителя первого уровня и других руководителей. Технология не только влияет на структуру, но и эффективность организации зависит от «соответствия» технологии структуре.

Организационная культура влияет на централизацию и децентрализацию. Она оказывает существенное влияние как на формирование структуры, так и на её изменения.

Характеристика окружающей среды оказывает давление на предприятие, влияя на объём их деятельности и способ их создания. Эти основные особенности включают стабильность, сложность, разнообразие рынка и враждебность. Чем динамичнее скорость изменений среды, тем больше структура ограничена. Высокий уровень внешней среды приводит структуру к более децентрализованной форме. Чрезвычайная враждебность к окружающей среде заставляет любую организацию временно централизовать структуру руководства.

Организационная структура управления не может не обойтись без человеческого фактора и взаимоотношений между людьми. Если на предприятии недостаточно квалифицированных сотрудников, то создание какого-либо подразделения или должности является бессмысленным.

Экономический фактор один из важных составляющих факторов, влияющих на организационную структуру предприятия. Если соединить несколько подразделений в одно, то можно значительно снизить затраты.

Менталитет людей, их ценности, стиль куроводства относятся к факторам национальной культуры. Некоторые специалисты в области управления утверждают, что влияние данного фактора обусловлено

рыночными ограничениями и операционными технологиями.

Таким образом, при формировании организационной структуры предприятия необходимо учитывать такие факторы: размер предприятия, масштаб управляемости, технология, окружающая среда, человеческие факторы, экономические факторы, организационная культура, которые позволят обеспечить чёткое разграничение функций и обязанностей отделов, а также быстро реагировать на изменения внешней среды.

#### **Список использованных источников**

1. Науменко, С. Н. Теоретические предпосылки к проектированию систем управления предприятиями сферы ВЭД / С. Н. Науменко, А. К. Новикова // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий : материалы IV международной науч.-практ. конф. (Донецк, 3-4 июня, 2020 г.). Секция 1: Стратегическое управление развитием экономики / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2020. – 287 с. – С. 195-197.

### **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ СФЕРЫ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА**

**ОВЧАРЕНКО Л.А.,**

*д-р экон. наук, доцент, доцент кафедры туризма*

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

*Аннотация.* На основе анализа сложившейся ситуации в сфере туризма и гостеприимства обоснованы стратегические аспекты управления развитием отрасли с учётом открывшихся возможностей и глобальных угроз.

*Ключевые слова:* стратегия, управление, туризм, сфера гостеприимства, Россия, Донецкая Народная Республика

Современный этап развития сферы туризма и гостеприимства можно охарактеризовать как беспрецедентный. Непреодолимое влияние такого фактора внешней среды как пандемия коронавируса, с одной стороны, затормозило, а с другой – создало предпосылки для развития внутрирегионального и национального туризма. Особенно это актуально для стран, где туризм развит недостаточно и туристское сальдо традиционно имеет отрицательное значение. На примере Российской Федерации можно проследить, как пандемия коронавируса повлияла на рост внутренних туристских потоков, в частности, обострила проблему дефицита высококатегорийных средств размещения в период сезона. Например, в

Крыму, где численность пятизвёздочных гостиниц менее одного десятка, стоимость размещения в летний купально-пляжный сезон 2020 года взлетела в два раза по сравнению с предыдущим временным периодом. Это объясняется тем, что категория туристов, традиционно ориентировавшихся на зарубежные курорты с высоким уровнем обслуживания, в период введённых ограничений на выезд из страны, связанных с угрозой распространения коронавируса, переориентировалась на внутренние курорты. Однако нехватка четырёх- и пятизвёздочных отелей на российских курортах привела к резкому удорожанию стоимости размещения. Подобное явление коснулось только курортных направлений. В крупных туристических центрах России ситуация была полностью противоположной. Так, в Москве и Санкт-Петербурге стоимость размещения в ведущих отелях на протяжении всего периода пандемии фиксируется на уровне порой ниже, чем в среднекатегорийных отелях, расположенных в глубинке страны. В частности, стоимость размещения в отелях Донецкой Народной Республики в настоящее время сравнялась с таковой в Москве и Санкт-Петербурге.

Сложившаяся ситуация может рассматриваться как стратегический шанс решить проблему отрицательного туристского сальдо России. Предприняв соответствующие меры, направленные на стимулирование развития отрасли, задействовав эффективные государственные механизмы управления сферой туризма и гостеприимства, Россия получит возможность существенно снизить импорт туристических услуг, а его объёмы серьёзно вредят экономике страны. Импорт туристических услуг является одной из самых значимых статей расходов. Граждане Российской Федерации ежегодно вывозят за рубеж по линии туризма более 200 триллионов рублей [1]. Это не считая мультипликационного эффекта от туризма, ведь вывозимые из страны финансовые средства могли бы остаться в России и работать на экономику, стимулируя развитие целого ряда смежных отраслей, среди которых, например, строительство, мебельная промышленность, сельское хозяйство и пищевая промышленность, сувенирная и развлекательная сферы предпринимательства [2]. Как ни парадоксально, но именно благодаря пандемии и связанным с ней ограничениям на путешествия за рубеж, программа развития внутрироссийского туризма с высокой долей вероятности может быть реализована. Среди ближайших стратегических задач, реализуемых в данном направлении, можно отметить: создание на базе АО «Курорты Северного Кавказа» новой структуры, которая, как ожидается, должна консолидировать отрасль; реализация проекта «Южный кластер», который, как ожидается, обеспечит курорты черноморского побережья доступной транспортной инфраструктурой [1]; внедрение Государственной программы субсидирования поездок по стране, предполагающей возврат 20% от стоимости поездки по России [3].

Что касается ДНР, стратегическое управление развитием сферы туризма и гостеприимства состоит, в первую очередь, в оптимизации

использования имеющегося номерного фонда средств размещения, включающей, в том числе: проведение ремонтно-восстановительных работ и запуск «законсервированных» учреждений отдыха; оборудование кемпингов и палаточных городков на территории внутренних водоёмов, азовского побережья, охраняемых природных территорий. Это позволит увеличить пропускную способность Республики по размещению туристов в пределах её территории. Таким образом, можно решить проблему отдыха и туризма населения в условиях ограничения передвижений и дефицита человеко-мест в действующих учреждениях размещения. С другой стороны, необходимо активизировать внутренние туристические передвижения, внедрить потенциально востребованные экскурсионные маршруты, проводить мероприятия по стимулированию развития внутреннего туризма. Следует отметить, что в настоящее время в Республике проводится Республиканский конкурс «Тревел-блогер», основная цель которого как раз и состоит в популяризации туристических аттракций региона. Воспользоваться возможностями, предоставленными пандемией – основная задача, стоящая перед регионами в контексте развития внутреннего туризма.

#### **Список использованных источников**

1. Победа Путина, миллиарды останутся в России! [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://zen.yandex.ru/media/alternativeoko/pobeda-putina-milliardy-ostanutsia-v-rossii-600b2c6110f02c6bc2024f03>.
2. Овчаренко, Л. А. Использование рекреационного потенциала в ускоренном экономическом развитии региона: теория, методология, практика: монография / Л. А. Овчаренко. – Донецк : ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2018. – 424 с.
3. Новый этап Государственной программы субсидирования поездок по стране. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://мирпутешествий.рф>.

## **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ**

***ПАСТУШЕНКО С.Я.,***

*аспирант кафедры менеджмента непроеизводственной сферы  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* В работе рассмотрены факторы влияния на управленческую деятельность малого и среднего бизнеса. Определены особенности управления малого и среднего бизнеса в условиях современных вызовов с точки зрения делегирования полномочий и финансового менеджмента.

*Ключевые слова: структура управления, эффективность функционирования, делегирование, финансовый менеджмент.*

Предприятия малого и среднего бизнеса различаются рядом факторов, которые влияют на особенности управления организациями. К таким факторам относятся численность и состав работников, форма собственности, отрасль деятельности, объем и ассортимент продукции или услуг, организационная структура предприятия и др.

Определено, что для предприятий малого и среднего бизнеса в Донецкой Народной Республике нет необходимости иметь специалиста-менеджера. Обычно функции управления в небольших фирмах берет на себя их владелец, то есть происходит совмещение должностей. Отказ от делегирования полномочий приводит к ухудшению управленческой деятельности в организации, и, как следствие, эффективности работы фирмы. Руководителю предприятия необходимо знать стратегические перспективы развития организации. Поэтому основной задачей менеджера (руководителя предприятия) является определение оптимальной системы управления для достижения успеха с учетом всех факторов конкретного предприятия [1].

Для малого и среднего бизнеса наиболее простой является структура организации, которая находится в единоличной собственности. Такой организацией обычно управляет собственник, который берет на себя все риски предпринимательства. При этом, как правило, глава организации сам занимается финансами, поставками, продажами, ценами, рекламой.

По мере роста организации и увеличения продаж создается группа управления. Это может быть менеджер (владелец компании), агент по закупкам, агент по продажам или бухгалтер. Однако при такой простой организационной структуре многие малые и средние фирмы сталкиваются с рядом проблем. Одним из основных факторов, способствующих банкротству предприятия, является отсутствие управленческих знаний у собственников и руководителей этих организаций. Поэтому для эффективного функционирования в условиях высокой конкуренции необходимо прибегать к услугам консалтинговых фирм или нанимать профессиональных менеджеров.

Таким образом, основным требованием к управлению малым и средним предприятием в рыночной среде является обеспечение его адаптивности к изменяющимся условиям ведения бизнеса [2].

Важный элемент управления – стиль менеджмента. Существует три основных стиля управления: авторитарный, демократический и либеральный. Однако у каждого менеджера есть свой стиль управления, который сочетает в себе элементы всех трех стилей. В результате можно выделить пять характерных типов управленческого поведения: диктатор, демократ, пессимист, манипулятор, организатор.



Стиль управления менеджера-организатора подходит для малого и среднего бизнеса, который управляет небольшой командой, где отношения между менеджерами и подчиненными прямые и открытые. В небольшом трудовом коллективе нет необходимости делать акцент на лидерстве, более того, управленческие обязанности часто выполняются руководителем параллельно с другой работой, в рамках практической деятельности предприятия. Отсутствие чрезмерной бюрократии повышает эффективность деятельности фирмы.

В современных условиях формирования и углубления рыночных механизмов регулирования экономики Донецкой Народной Республики малые и средние предприятия вынуждены конкурировать не только друг с другом, но и с крупным бизнесом. Конкурентоспособность малого и среднего бизнеса может быть обеспечена только рациональным управлением финансовых ресурсов и капитала. Таки образом, возрастает значение финансового менеджмента, целью которого является разработка и применение методов, инструментов и средств достижения стратегических и тактических целей организации [3].

Оценка финансового положения предприятия позволяет оценить эффективность работы предприятия в ходе изучения результатов его деятельности. Анализ финансового организации предоставляет руководству оценку фактического его состояния, а лицам, заинтересованным в его финансовом состоянии, информацию, необходимую для объективного суждения, например, о рациональном использовании дополнительных вложений, произведенных на предприятии.

#### **Список использованных источников**

1. Small Business: Features, Types, Roles and Policies [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.yourarticlelibrary.com/business/small-business-enterprises/small-business-features-types-roles-and-policies/75912>.

2. Головин, В. Ю. Современные инструменты эффективного менеджмента в малом бизнесе / В. Ю. Головин, Я. Д. Гельруд, В. Г. Мохов // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2013. – Т. 7. – № 2. – С. 126-130.

3. Катков, Ю. Н. Особенности менеджмента и учетно-аналитической системы в малом бизнесе и некоммерческих организациях / Ю. Н. Катков, Е. А. Каткова // Вестник Брянского государственного университета. – 2015. – № 1. – С. 305-307.

## ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПАО «РОСНЕФТЬ»

**ПЯТАЧЕНКО А.М.,**

ассистент кафедры международной экономики  
ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»;

**ГОРЕЛОВА А.С.,**

бакалавр кафедры международной экономики  
ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»

*Аннотация.* Авторами рассмотрена миссия компании «Роснефть», оценена важность стратегического управления и потенциальные риски для Роснефти, дана краткая характеристика Стратегии «Роснефть-2022».

*Ключевые слова:* стратегия, Роснефть, стратегическое управление, нефтегазовая отрасль.

В современных экономических условиях всё чаще признаётся необходимость управления изменениями на основе твёрдой процедуры их прогнозирования, их регулирования, их адаптации к целям организации, к меняющимся внешним условиям. Современным инструментом управления развитием организации в условиях возрастающих изменений внешней среды и связанной с ними неопределённости является методология стратегического управления, определяющая актуальность исследования.

ПАО «НК Роснефть» является лидером российской нефтегазовой отрасли, входит в список стратегических предприятий страны и одна из крупнейших нефтегазовых компаний мира. Миссия «Роснефти» – удовлетворять потребности общества в энергии инновационным, экологически чистым и экономичным способом [2].

Нефтегазовая отрасль важна для развития национальной и мировой экономики, но, несмотря на относительную стабильность этой отрасли, которая достигается за счёт активного государственного вмешательства, существуют следующие потенциальные внешние угрозы, в частности для Роснефти [1, с. 226]:

- сокращение запасов нефти и газа в средне- и долгосрочной перспективе;
- истощение разведанных залежей;
- разработка альтернативных видов топлива;
- ценовые риски (возможность снижения цены).
- высокий уровень конкуренции внутри отрасли.

При этом целесообразно рассмотреть модель конкурентных сил в отрасли по Майклу Портеру (рис. 1) [1, с. 228].



Рис. 1. Модель конкурентных сил Портера в нефтегазовой отрасли (для Роснефти)

В условиях возрастающих изменений внешней среды компании должны принимать стратегии управления развитием. Так, в 2017 году Роснефть приняла Стратегию «Роснефть-2022», которая предполагает повышение рентабельности бизнеса и рентабельности основных фондов за счёт интенсивного производства, а также акцент на реализацию ключевых проектов и изменение модели управления, что позволяет ускорить внедрение новых технологий и перевод компании на качественно новый уровень с учётом вызовов цифровой эпохи. В то же время в основе этой стратегии лежит построение бизнеса, учитывающего высокие требования с точки зрения экологии, безопасности труда и защиты окружающей среды. В рамках реализации данной стратегии «Роснефть» прогнозирует, что к 2022 году она войдёт в первую четверть списка мировых нефтегазовых компаний по ключевым показателям в этой сфере. В рамках данной стратегии Роснефть реализует ряд стратегических инициатив, основными из которых являются следующие [2]:

- сохранение лидерства по удельной себестоимости продукции и при этом снижение операционных расходов;
- создание устойчивого технологического преимущества и интенсификация добычи, а также развитие газового бизнеса;
- усиление производственных мощностей сервисного бизнеса;

- развитие нефтехимического бизнеса с выделением существующего портфеля активов в отдельный бизнес с собственной финансовой отчетностью;

- повышение качества управления инвестициями и проектами.

Таким образом, ПАО «Роснефть» реализует эффективную стратегию управления развитием компании, достигая поставленных целей к 2022 г. Несмотря на потенциальные внешние угрозы отрасли и компании, Роснефть продолжает быть лидером в отрасли, сохраняя относительную стабильность.

#### **Список использованных источников**

1. Кудь, Т. А. Анализ рисков при разработке и реализации стратегии повышения стоимости компании / Т. А. Кудь // От научных идей к стратегии бизнес-развития. – 2020. – С. 224-231.

2. Стратегия «Роснефть-2022». Перспективы развития и стратегия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rosneft.ru/about/strategy/>.

### **СУЩНОСТЬ И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ПРИ ПОЛИТИКО- ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ)**

***РОДЗИНА А.В.,***

*ассистент кафедры административного права, аспирант  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* Современные предприятия, которые находятся на территории Донецкой Народной Республики, вынуждены функционировать и подстраиваться под изменения не только технологической революции, но и адаптироваться к изменению экономики, политики, которые сложились в связи с обретением независимости и продолжительными военными действиями на территории Республики.

*Ключевые слова:* методы управления, политика, экономика, предприятия, экономическая нестабильность, политическая нестабильность, управление

В современной жизни общества, в деятельности предприятий всё больше приобретает популярность стратегическое планирование на уровне организации. Но на уровне предприятия технологический прогноз составляет всего 7-10 лет, а если обратиться к странам СНГ, и того меньше – 3-5 лет. Что касается экономически значимого результата, то для его достижения

потребуется 30-50 лет. Всё это предполагает необходимость стратегического прогнозирования и планирования на уровне макросистемы. Стратегическое планирование можно охарактеризовать как процесс определения целей социально-экономической системы, ресурсов и политики, которая направлена на использование этих ресурсов. Основными компонентами стратегического планирования принято считать: цели, средства, время, пространственную структуру.

Из опыта развитых стран известно, что бизнес значительно влияет на состояние экономики государства. Формирование бизнеса прямо пропорционально влияет на экономический рост, на изменения в лучшую сторону в сфере научно-технологического прогресса и т. д. Во всех экономически развитых странах правительства стремятся оказать существенную поддержку предприятиям и на стадии стратегического планирования, и на стадиях производства. Ведь чем стабильнее государство, а соответственно и экономика, тем больше может позволить себе предприятие при построении стратегии, и как следствие – принести прибыль государству. В данных странах снижается уровень безработицы, а чем больше объём производимого продукта, тем больше предприятия начинают интересоваться работоспособным населением.

Экономику любой страны можно представить в виде сложного механизма, состоящего из множества компонентов, которые, взаимодействуя друг с другом, способствуют взаимному развитию. Предприятие можно охарактеризовать как структурный элемент экономики в целом, как часть пазла в целой картине. На уровне предприятия разрешение главной экономической проблемы исполняется в форме формирования определённых типов продукции (услуг, работ). Любое предприятие, независимо от рода его деятельности или размера, представляет собой сложную экономико-производственную структуру, которая включает в себя многогранную деятельность.

Для решения проблем относительно сущности и характеристики системы управления предприятиями на территории Донецкой Народной Республики, нами были задействованы такие методы: административный, экономический, социально-психологический, правовой и идейно-корпоративный.

Промышленный комплекс является основой развития экономического потенциала Донецкой Народной Республики, способствующий обеспечению экономической безопасности страны. До 2014 года территория Донецкой Народной Республики своим промышленным потенциалом была способна обеспечить сырьём всю страну, а также импортировать его в другие страны. Деятельность не только Министерства промышленности и торговли, а и всех министерств Республики направлена на восстановление и дальнейшее развитие промышленного потенциала Республики, возобновление работы тех промышленных предприятий, которые были остановлены в связи с ведением

боевых действий и разрывом хозяйственных отношений. Существует множество трудностей, которые мешают функционировать предприятиям в полном объёме. На данный момент ситуацию можно квалифицировать как стабильно тяжёлую. Государство и предприятия в целом должны добиться международного признания, а как следствие – выхода товаров, которые производятся на территории Донецкой Народной Республики, за её пределы.

Для этого в ДНР формируется стратегия долгосрочного развития, которая предусматривает шаги по переводу экономики Республики на новый инновационный путь развития. На данный момент основными отраслями экономики Донецкой Народной Республики являются:

- металлургия;
- добыча каменного угля и сырья для металлургической промышленности;
- коксохимия и химия;
- горное и промышленное машиностроение;
- производство стройматериалов;
- пищевая промышленность.

Все вышеперечисленные направления деятельности предприятий Донецкой Народной Республики являются ресурсоёмкими, а, следовательно, нуждаются в большом количестве сырья, которое производится за пределами ДНР. В связи с экономико-политической нестабильностью в регионе имеются серьёзные проблемы с их поставкой и транспортировкой, а также со стоимостью данных манипуляций, и как следствие – с производством и выплатой заработной платы.

На протяжении семи лет экономика Донецкой Народной Республики испытывает определённые трудности. На осложнение ситуации влияют условия неопределённого политического статуса территории (непризнанность ДНР на международной арене), угроза продолжения активных боевых действий, вывоз предприятий, уничтожение промышленной инфраструктуры в ходе войны, разрыв экономических связей. В связи с этими объективными факторами отсутствуют инвестиции. Развитию экономики ДНР, кроме последствий от военных действий Украины, имеющим место юридических, экономических и политических противоречий, препятствует нарушение старых экономических связей по поставке сырья, рынка сбыта готовой продукции, которые имеют огромное значение для становления промышленности ДНР. Все эти связи необходимо заново сформировать, для чего потребуются изменить принципы работы промышленных предприятий ДНР и, в первую очередь, их управление, способствующие их выходу на новый, современный уровень. С учётом причинённого от военных действий ущерба Республика всё же обладает серьёзным промышленным потенциалом. При условии внешнего инвестирования в реальный сектор экономики она имеет шанс активно развиваться.

Деятельность предприятий Донецкой Народной Республики осложняется ситуацией, которая сложилась во всём мире, начиная с 2019 года и до сегодня. Это связано с пандемией COVID-19. Распространение вируса коснулось здоровья не только конкретно взятого человека, но и всех сфер жизни общества. Пандемия стала социально-экономической проблемой, в том числе и в деятельности предприятий. Экономика предприятий ДНР получила второй внушительный «удар» после начала вооружённого конфликта в 2014 году. Предприятия, только начавшие работать, вынуждены были из-за пандемии уйти в «тень» и выбрать позицию выжидания, которая является неприемлемой, весьма пагубной для их функционирования в столь сложной социально-политической и экономической ситуации. В режиме «выжидания» перестаёт производиться продукция, соответственно создаётся дефицит той или иной продукции, предоставления услуг, следовательно, происходит изменение ценовой политики в сторону повышения стоимости жизни. Работники остаются без работы и выплаты заработной платы, из-за этого растёт социальная напряжённость в государстве.

В данной ситуации работа по стабилизации экономики возложена на государство, которое обязано оказать помощь предприятиям, организовать труд работников с учётом имеющихся реалий, не «оставлять» на произвол их судьбы. Видится необходимым проведение работы в сфере разработки и запуска различных программ, привилегий для нормализации деятельности предприятий. Первым шагом следует устранить одноуровневую банковскую систему, существующую в настоящее время на территории ДНР, и выстроить многоуровневую, что позволит создавать финансовые программы развития как для физических лиц-предпринимателей, так и юридических лиц, создать программы по поддержке предприятий, бесплатное обучение предпринимателей, увеличить объём бюджетных мест в ГОУ ВПО по востребованным специальностям.

### **Список использованных источников**

1. Чумакова, М. В. Современное состояние процессов планирования на предприятии / М. В. Чумакова // Молодой учёный. – 2018. – № 20. – С. 451-457.
2. Ковач, А. М. Сценарное планирование в современном стратегическом менеджменте / А. М. Ковач // Молодой учёный. – 2018. – № 29. – С. 419-422.
3. Булгакова, А. Р. Разработка стратегических ориентиров устойчивого развития организации / А. Р. Булгакова // Молодой учёный. – 2017. – № 27. – С. 366-369.

## ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ПО ФАЗАМ В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАНВЫ

**СЕДЬКО В.А.,**

*аспирант кафедры менеджмента непроеизводственной сферы  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* В данных материалах представляется процесс принятия управленческого решения по фазам в контексте стратегической канвы.

*Ключевые слова:* принятие управленческих решений, стратегическая канва, менеджмент, Донецкая Народная Республика

Усиление конкуренции и быстрые изменения условий окружающей среды способствуют тому, что многие организации начинают уделять повышенное внимание стратегическим инструментам, которые обеспечат развитие организации и приспособят к изменениям внешнего окружения в кратчайшие сроки. Анализ и оценка состояния предприятия, а также стратегия её развития являются одними из наиболее важных факторов для успешного существования компании на рынке.

В условиях становления государственности Донецкой Народной Республики на уровне любой коммерческой организации при закрытии отчётного периода для управленческого персонала наступает фаза анализа, которая включает выявление причин, которые привели к отклонениям фактических параметров состояния объекта управления от плановых показателей. Анализ целесообразно осуществлять по четырём направлениям: анализ заинтересованных сторон; анализ проблем (реальная ситуация); анализ задач (как можно изменить ситуацию в будущем); анализ стратегий, в том числе с учётом принципов разработки стратегии «голубого океана».

На стадии определения оптимальных альтернативных решений на основе выявленных причин отклонения разрабатываются новые решения, в которых целевыми функциями, а также предельными и начальными условиями выступают параметры, характеризующие состояние самого предприятия [1]. Однако необходимо учитывать ограниченность ресурсов, которая требует поиска оптимального решения. Поэтому определяется критерий оптимальности, предельные и начальные условия с использованием той информации, которая была получена на фазе учёта.

Построение стратегии «голубого океана» [2] базируется на трёх принципах: фокус; индифферентность; лозунг.

Фокус имеет каждая хорошая стратегия. Фокус сразу видно исходя из стратегического профиля компании и кривой её ценностей.

Индифферентность стратегии опирается на инновацию ценности для потребителя.



Лозунг отражает сущность инновационной ценности. Работа над этими тремя принципами является очень важной и коллегиальной.

Как правило, для этой работы создаётся стратегический комитет. После завершения работы над фокусом, индифферентностью и лозунгом переходим к бизнес-инструментам.

Основой создания стратегии «голубого океана» является создание инновации ценности. Инновация ценности создаётся на том пространстве, где действия компании положительно влияют на структуру расходов и предложение ценности клиентам. Принятие управленческого решения о снижении расходов достигается тем, что отменяются и снижаются факторы, из-за которых происходит конкуренция в «красном» океане. Ценность для клиента растёт благодаря созданию и развитию элементов, которые ранее не использовались на данном рынке. В дальнейшем расходы будут уменьшаться благодаря эффекту масштаба по мере увеличения спроса на то, что будет генерировать ценность.

На стадии фазы реализации принятого решения осуществляется выполнение производимого оптимального решения или нескольких решений. Кроме того, определяются необходимые средства и ресурсы, а также порядок реализации принятых решений. Субъекты управления выполняют принятое решение. Первым из основных бизнес инструментов по созданию стратегии «голубого океана» выступает стратегическая канва.

Стратегическая канва – это инструмент диагностики и построения «голубого океана». Основные задачи стратегической канвы: показать существующее положение рынка, сферы, в которые конкуренты вкладывают основные ресурсы, особенности продукта, услуги, конкурентные предложения. Стратегическая канва – это графическое изображение, в которой по горизонтали показаны факторы конкуренции, куда инвестируются деньги. В результате принятие управленческого решения относительно диверсификации производства и формирования нового рынка будет обоснованным и подкреплённым инструментами.

Таким образом, для того чтобы инновация ценности переросла в «голубой океан» нужно согласование полезности, цены, стоимости и персонала компании. Только при таком всеобъемлющем подходе инновационная ценность приобретает признаки стратегического характера, а не функционального или операционного.

#### **Список использованных источников**

1. Беспалов, Д. А. Конкурентоспособность как результат инновационных стратегий: макро- и микроуровень / Д. А. Беспалов // Вестник Кыргызско-Российского славянского университета. – 2015. – № 8. – С. 8-10.

2. Голубой океан: 15 примеров + 3 стратегии + 5 шагов для создания [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://in-scale.ru/blog/golubojokean>.

3. Каспаров, И. Г. Применение стратегии «Голубого океана» в автомобильной промышленности / И. Г. Каспаров // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2010. – № 3. – С. 83-90.

## **МОББИНГ КАК ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ВОЙНА В ОРГАНИЗАЦИИ**

**СИТНОВА И.В.,**

*канд. социол. наук, доцент кафедры  
морально-психологического обеспечения*

*ГОУ ВПО «Донецкое высшее общевойсковое командное училище»;*

**ПАНИНА Е.А.,**

*старший преподаватель кафедры иностранных языков  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* В статье предпринята попытка рассмотреть механизмы группового давления в организации с целью выживания неуютного сотрудника.

*Ключевые слова:* моббинг-мишени, моббинг-террористы, моббинг-стратегия, неэтичная конкуренция, моббинг-процесс.

В условиях современных вызовов многие организации столкнулись с новыми требованиями к управлению совместной деятельностью, поскольку старые практики взаимодействия устарели, а новые ещё не сформированы. На стыке формирующихся и умирающих практик возникают трудности взаимодействия сотрудников организации. Старое поколение часто применяет как средство защиты и выживания разрушительные моббинг-стратегии. В связи с этим актуализируется вопрос антимоббинга, т.е. противостояния этим порочным практикам.

Применение группового давления в организации с целью выживания неуютного сотрудника осуществляется как в виде вертикального моббинга, т.е. жёсткого подчинения через унижение, так и в виде горизонтального моббинга с целью достижения выигрыша в конкуренции. Система управления, реализуемая с позиций жёсткого подхода, напротив, направлена на насильственное принуждение людей к работе, и в ней не отражены или незначительно отражены интересы самих сотрудников.

Понятие «моббинг» было введено К. Лоренцем, который понимал его как феномен группового нападения нескольких мелких животных на более крупного противника. В организационной психологии термин был введён Ш. Леуманом в 1980-х годах, описавшим «моббинг» как «психологический террор», который включает систематически повторяющееся враждебное и неэтичное отношение одного или нескольких сотрудников, направленное

против другого человека. Учёные Шварц и Элеот в 1999 г. в книге «Моббинг: эмоциональное насилие на рабочих местах в США» изучили возникновение и динамику этого явления, а также его последствия для участников и ущерб для фирмы.

Согласно исследованиям института социальных исследований в Германии (2000 г.), моббинг-террористами или субъектами, осуществляющими моббинг, обычно выступают: коллеги по работе (44%); руководители (37%); подчинённые (9%); совместно руководители и подчинённые в отношении отдельных сотрудников (10%); из них в 76% случаев мужчины; в 3% – женщины; в 21% – первые и вторые совместно.

Причинами возникновения моббинга в рабочем коллективе являются: нездоровая атмосфера, несовершенная кадровая политика; безделье и немотивированность сотрудников на профессиональный рост; зависть (к более удачливому коллеге); страх (перед новым успешным сотрудником); стремительный карьерный рост одного из сотрудников в коллективе. Типичными формами моббинга в организации являются:

1) вербальная агрессия против сотрудника (провокационные вопросы, лживые утверждения, безосновательные обвинения, сомнения в компетентности, грубое прерывание подчинённого, вспышки гнева);

2) клевета (действия, направленные на уничтожение личной и профессиональной репутации моббинг-мишени; изоляция работника);

3) умышленное предоставление работнику неполной и недостоверной информации, необходимой для выполнения служебного задания (намеренное сокрытие, несвоевременная передача рабочей информации);

4) игнорирование успехов (со стороны сотрудников – намеренное игнорирование вкладов и достижений жертв, со стороны руководителя – лишение вознаграждений, заслуженных отгулов, продвижений по службе);

5) изменение заработной платы сотрудника;

6) преднамеренное распространение ложной информации о сотруднике;

7) социальная депривация и демонстративное отвержение сотрудника, обсуждение этой ситуации вне коллектива;

8) нелегитимное коллегиальное рассмотрение поведения сотрудника;

9) преувеличенное внимание к сфабрикованным доносам;

10) нагнетание безысходности выхода из кризисной ситуации и др.

Причинами моббинг-стратегий, которые связаны с организационной структурой и психологическим климатом, являются внешняя кризисная ситуация; родственные связи между подчинёнными и руководством; страх потери рабочего места; неясные цели организации и стратегии её деятельности; отсутствие обратной связи; нечёткие параметры ответственности и служебных обязанностей; не прописанные методы принятия решений; попустительское отношение к любителям закулисных игр; отсутствие системы продвижения по карьерной лестнице; низкая организация труда; страх обнаружения корпоративных махинаций и др.

Наиболее эффективным методом решения данной проблемы должно быть создание такой управленческой ситуации, при которой руководство организации принимает все меры, чтобы защитить сотрудников от возникновения моббинга, поскольку такая линия управления способствует благоприятному климату в коллективе и повышает экономическую эффективность организации. Однако, как утверждают психологи, это достаточно сложная задача, так как инициатор находит множество доводов «за».

## **ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**СКЛЕПОВИЧ М.В.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры  
менеджмента и экономической безопасности  
ГОУ ВПО ЛНР «Луганский национальный университет  
имени Владимира Даля»*

*Аннотация.* В статье исследованы и установлены особенности организационно-психологического стимулирования труда персонала в кризисных условиях с учётом современных тенденций мотивации персонала

*Ключевые слова:* организационно-психологическое стимулирование труда, персонал, особенности.

Успешная работа предприятия любой отрасли во многом зависит от эффективности работы сотрудников. Они должны иметь высокую квалификацию и быть хорошо мотивированными к труду с помощью специальных программ и систем организационно-психологического стимулирования труда персонала. Однако разработка таких систем и программ должна учитывать особые условия, в которых работают предприятия на современном этапе, в частности, условия кризиса, в которых они пребывают.

Исследованию вопросов организационно-психологического стимулирования труда персонала посвящено много научных и публицистических работ. Но вопрос определения особенностей организационно-психологического стимулирования труда персонала в современных условиях остался недостаточно исследованным. Поэтому целью нашего доклада является определение особенностей организационно-психологического стимулирования труда персонала.

Сразу определим, что под организационно-психологическим стимулированием труда мы понимаем процесс формирования стимулов,

которые побуждают сотрудников к эффективной работе в интересах предприятия. Организация данного процесса должна учитывать особенности, присущие именно ему на современном этапе.

Первая особенность связана с отсутствием на сегодняшний момент общепринятой в ЛНР и РФ теории (модели) мотивации труда и управления предприятиями в целом. Сегодня системы мотивации, которые применяются, представляют собой симбиоз азиатской, американской и европейской систем. Формирование российской системы менеджмента, адаптированной к современным условиям, которая бы воплощала зарубежный опыт и национальные традиции управления, продолжается.

Вторая особенность заключается в широком применении и совершенствовании традиционных методов организационно-психологического стимулирования труда, которые сложились в течение существования СССР и в постсоветские времена и зарекомендовали себя как эффективные, но с очевидными недостатками. Так, традиционно в России для мотивации работников, в том числе сферы сбыта и управления, применялся метод «кнута и пряника». Система содержала материальную составляющую (заработную плату, штрафы за нарушение) и нематериальную (награды, коллективное признание успехов сотрудника, выговоры за невыполнение заданий и т.п.).

Третья особенность мотивации продиктована сложными внешними экономическими условиями, в которых сейчас находится страна, необходимостью на предприятиях работать в режиме «экономии средств» и в то же время важности продолжать мотивировать работников к эффективному труду. В этих условиях особенностью является активизация применения наряду с материальными методами стимулирования нематериальных стимулов [1].

Применение в программах нематериальной мотивации преимущественно моральных стимулов, которые способствуют личному и публичному признанию работника в коллективе (похвала, благодарность, награды и другие), является характерной (четвертой) особенностью. Если сравнивать ее с западными системами, то они в основном применяют стимулы материальные, социальные и карьерные [2].

Пятой особенностью является важность стимула – нормальное отношение руководства к персоналу. По результатам ранее проведенного нами исследования, большинство сотрудников отношение руководства к подчиненным считает нормальным, если: руководитель всегда здоровается с подчиненными; вежливо и спокойно общается, не снижает самооценку работника, не унижает его в глазах коллег; руководитель проявляет человечность, выслушивает и понимает подчиненных, помогает им при необходимости; иногда пьет чай с подчиненными; замечает вклад каждого сотрудника в общий результат; повышает чувство собственной значимости сотрудников. Шестая особенность связана с проблемами в мотивации

сотрудников, такими как несвоевременная выплата заработной платы, отсутствие анонсирования премий, штрафы, пренебрежение работниками низшего звена. Седьмая особенность связана с необходимостью формирования эффективно работающих систем мотивации.

Исследованные нами особенности позволяют прийти к выводу, что система организационно-психологического стимулирования труда персонала в ЛНР находится на стадии построения, имеет определенные особенности, присущие именно ей, в соответствии с социокультурными различиями, традициями в менеджменте и кризисными условиями, в которых пребывает сегодня большинство предприятий Республики.

#### **Список использованных источников**

1. Захаров, Н. Л. «Загадка русской души» или особенности мотивации труда российского персонала / Н. Л. Захаров // Управление персоналом. – 2004. – №22-23.
2. Кушниренко, В. Как убедить персонал работать при ограниченном бюджете / В. Кушниренко // Бизнес. – 2004. – №11. – С. 56-57.

### **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**СТЕЛЬМАХ А.А.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры маркетингового менеджмента  
ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»;*

**БУЛИМИНА Е.С.,**

*магистрант кафедры маркетингового менеджмента  
ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»*

*Аннотация.* В данной работе рассмотрен вопрос о важности наличия корпоративной культуры на предприятии. Проведен анализ бизнес-процессов на предприятии ООО «Лаконд».

*Ключевые слова:* корпоративная культура, персонал, мотивация, бизнес-процесс.

Стратегическое управление персоналом – это организация совместной трудовой деятельности людей с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

Стратегическое управление персоналом на предприятии должно осуществляться через корпоративную культуру, которая формирует особый психологический климат и поддерживает мотивацию сотрудников [1].

В качестве примера объекта исследования была выбрана кондитерская фабрика: Общество с Ограниченной Ответственностью «Лаконд».

Для анализа состояния персонала предприятия в целом была исследована матрица функций отдела управления персоналом (табл. 1).

*Таблица 1*

**Матрица функций отдела стратегического управления персоналом на предприятии ООО «Лаконд»**

Функции стратегического управления	Фазы воспроизводства			
	Формирование	Распределение	Перераспределение	Использование
Планирование	Разработка плановых балансов рабочей силы и балансовых расчетов подготовки кадров	Разработка текущих и стратегических планов программ. Внедрение профессиональной пригодности персонала	Создание планов высвобождения кадров под воздействием научно-технического прогресса	Реализация мероприятий по обеспечению рационального использования кадров в организации
Организация	Подбор и обучение кадров. Формирование планов обучения кадров	Профессиональное направление и расстановка кадров	Переподготовка персонала. Высвобождение по мере развития научно-технического прогресса	Поддержание развития разных соревнований, укрепление трудовой дисциплины в организации
Мотивация	Назначается определенная система мотивации труда, применение гибких форм организацией труда			
Контроль	Составление отчетного баланса по численности и кадровому составу. Формирование численности кадров к лимиту	Составление расчетных показателей для учета и системы фактического набора	Составление конечных результатов по вторичному распределению персонала и его использованию	Определение уровня механизации организации в условиях труда

Исходя из табл. 1, можно сделать вывод, что функции планирования, организации, мотивации и контроля проходят фазы воспроизводства, а именно: формирование, распределение, перераспределение и использование. Это значит, что предприятие ООО «Лаконд» работает гармонично и выполняет все обязанности управления по порядку.

Анализ бизнес-процессов помогает снизить затраты, повысить рентабельность и в конечном счете увеличить прибыль предприятия. С экономической точки зрения, взаимосвязанность всех возможных мероприятий, во время выполнения которых происходит переработка ресурсов внешней среды в конечный продукт для потребителя, называется бизнес-процессом. Анализ бизнес-процессов – это оценка результативности того или иного действия, операции или события, связанного с производством. Согласно этому определению, мы исследуем бизнес-процесс производства на предприятии ООО «Лаконд» (рис. 1).

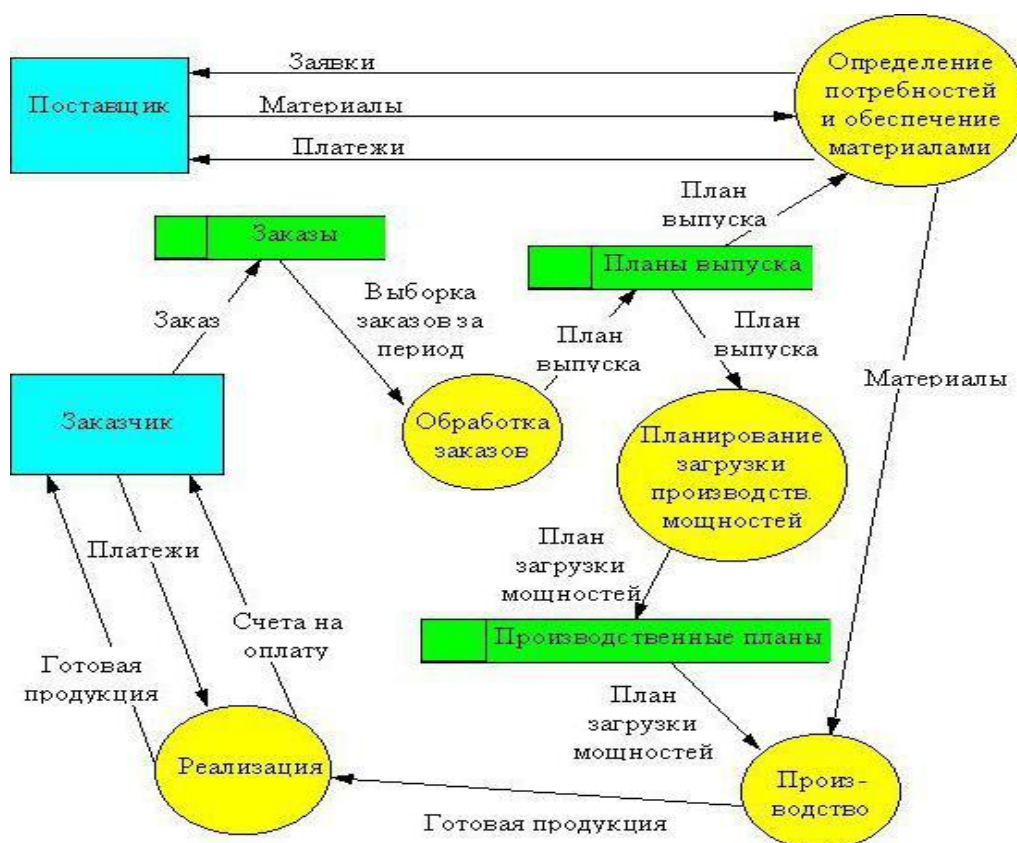


Рис. 1. Бизнес-процесс производства на предприятии ООО «Лаконд»

Бизнес-процесс производства на предприятии ООО «Лаконд» начинается с «Заказчика», от него идет заказ и платеж на реализацию готовой продукции. Заказ обрабатывается за период, после выполняется «план выпуска». Он определяет потребности и обеспечение материалами для заказчика и планирует загрузку производств мощностей. После идет «план загрузки мощностей» и «материалы» в «производство». Вследствие чего выпускается готовая продукция, выходящая на «реализацию». А далее



заказчик оплачивает работу. На предприятии ООО «Лаконд» существует система информации, которая предполагает использование передачи сообщения через интернет внутренней сети, и работник отправляет определенный знак, что означает о принятии и прочтении сообщения. За пределами самого предприятия информация никуда не вытекает [2].

Становление и адаптация системы менеджмента ООО «Лаконд» в критических условиях становления ДНР позволило повысить эффективность производства и увеличить прибыль в кратчайшие сроки.

#### **Список использованных источников**

1. Управление стратегическим развитием экономики: теоретические аспекты [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.rusnauka.com/8\\_NIT\\_2008/Tethis/Economics/27574.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NIT_2008/Tethis/Economics/27574.doc.htm)

## **УПРАВЛЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЕМ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ДЕСТИНАЦИИ**

***ТРОЩИНА М.В.,***

*преподаватель кафедры менеджмента  
внешнеэкономической деятельности*

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

*Аннотация.* Рассматриваются актуальные аспекты управления формированием туристической дестинации как ресурсного потенциала Донецкой Народной Республики, способствующего сохранению и приумножению культурного наследия при реализации воспитательной и патриотической функции туризма.

*Ключевые слова:* формирование туристической дестинации, управление, функции управления, потенциал территории, конкурентные преимущества.

В современных условиях туризм определяется как приоритетная отрасль народного хозяйства Донецкой Народной Республики, поскольку является весомым фактором социально-экономического роста её территорий. Мировой опыт свидетельствует, что именно развитие туристической деятельности помогает органам государственной власти привлекать инвестиции в формирование современной инфраструктуры, эффективно использовать имеющиеся рекреационные ресурсы, улучшать уровень и качество жизни населения, создавать новые рабочие места и т.п. Вместе с тем туризм – это один из секторов мировой экономики, который более всех пострадал от пандемии COVID-19, что сказалось на ограничении системы

общественных услуг и спектре возможностей на всех континентах мира. Эта проблема порождает новые возможности и вызовы, такие как: необходимость в ускорении процессов цифровизации мирового туристического сервиса; стремление к активному внедрению современных технологий в сфере туризма; использование новой экономической парадигмы – формация экономики впечатлений с учётом индивидуального подхода к клиенту; актуализация экологического туристического продукта; усиление важности такого фактора, как безопасность путешествий при расширении географии туристических маршрутов.

В данном аспекте дестинация выступает комплексным концептом и ключевым элементом туристической системы Донецкой Народной Республики, которая призвана решать ряд задач: сохранение и приумножение имеющегося туристического потенциала; обеспечение органами государственной и местной власти условий для организации обслуживания туристов; организация и поддержка политико-экономических связей между субъектами туристической деятельности, участвующих в процессе обслуживания туристов. Иными словами, исследование показало, что интегрированное управление дестинацией позволяет получать положительный социально-экономический эффект, приумножая имеющиеся туристические ресурсы. При этом управление формированием туристической дестинации должно опираться на наличие концепции устойчивого развития, а также рабочих групп, работающих по данному направлению, исходя из чего система функций управления должна быть ориентирована на перспективы развития Донецкой Народной Республики.

Мультисистемность туристической сферы влияет на формирование разнонаправленных векторов ресурсного, материально-технического, интеллектуального потенциала территорий с целью создания комплиментарных активов инновационного развития страны, а также макро- и мегадестинаций (рис. 1) [1]. Формирование векторов структуры управления туристической дестинации Донецкой Народной Республики даёт возможность сделать выводы, что, во-первых, туристический потенциал – это одновременно и ресурс, и резерв инновационного роста туризма при высоком уровне популярности и доступности ресурсов организации разновидностей путешествий; во-вторых, постоянный продукт дестинации можно реализовать как инновационный при условии сочетания мер событийного характера и развитой инфраструктуры туризма; в-третьих, туристический потенциал имеет свою цену, которой можно манипулировать, повышая ценность и значимость объектов посещения, уровень сервиса, популярность туристического бренда; в-четвёртых, туристическая масса межрегиональных обменов наращивается в условиях снижения предельных барьеров; в-пятых, активная коммуникативная политика способствует положительному репутационному рейтингу.



Рис. 1. Формирование векторов структуры управления туристической дестинации Донецкой Народной Республики

Таким образом, предлагаемые дестинацией впечатления, которые формируются группами самостоятельных участников туристического рынка, влияют на общее качество восприятия туристом путешествия как целостного продукта – от представителей туристического рынка (туристические аттракции, туроператоры, авиакомпании, отельно-ресторанный бизнес, индустрия развлечений, отдыха и т.д.) до руководства дестинации в лице органов власти, туристических информационных офисов, частно-государственного партнёрства, общественного сектора (система здравоохранения и безопасности, дороги и т.д.) и местного населения.

#### **Список использованных источников**

1. Рассохина, Т. В. Менеджмент туристских дестинаций: учебник и практикум / Т. В. Рассохина. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2019. – 210 с.

## ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК

**УДАЛЫХ О.А.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики  
ГОУ ВПО «Донбасская аграрная академия»,  
г. Макеевка, Донецкая Народная Республика*

*Аннотация.* Представлены результаты исследования сущности и принципов формирования стратегии развития предприятий АПК с учётом характеристик и закономерностей аграрного производства.

*Ключевые слова:* стратегия, развитие, предприятие, агропромышленный комплекс, принципы формирования стратегии развития предприятия.

В современных экономических условиях перед предприятиями агропромышленного комплекса стоит важная задача – выбор направлений повышения эффективности функционирования с дальнейшим переходом к инновационному развитию АПК как экономической системы. Формирование стратегии развития представляется важнейшим условием, обеспечивающим возможности наиболее эффективного использования ресурсного потенциала предприятия в процессе достижения его целей. Проблемам формирования стратегии развития предприятий посвящены исследования таких учёных: В.И. Гайдук [1], Ш.А. Мусостов [2], В.В. Семёнова, Д.С. Петросян [3], Л.Б. Сульповар [4] и других. В их научных трудах нашли отражение вопросы определения сущности стратегии предприятия, подходы к классификации стратегий, признаки результативности и эффективности реализации стратегий. При этом ряд вопросов требует дальнейшего исследования. С этих позиций актуальной научной задачей является исследование принципов формирования стратегии развития предприятий АПК как основы обеспечения результативности её реализации.

Стратегия предприятия – это «сложный комплекс стратегических установок предприятия и перспективных программ действий, в рамках которого планируется достижение множества экономических, социальных, организационно-управленческих и иных целей» [4, с. 83].

Стратегия развития ориентирована на инновационные преобразования предприятия как хозяйственной системы на основе системной модернизации производства, внедрения технологических и организационных инноваций.

Научный подход к стратегии развития предприятия предполагает учёт в процессе её разработки и реализации базовых принципов, отражающих внутренние возможности предприятия в существующих условиях внешней среды. Общая методология разработки стратегии как основы стратегического планирования деятельности предприятия основана на таких принципах:

принцип системного подхода, принцип комплексного анализа, динамический принцип и принцип сравнительного анализа, принцип учёта специфики предприятия, принцип ориентированности на достижение конкурентного преимущества [1, с. 2].

В экономической литературе предложены следующие принципы управления формированием стратегии предприятия [2, с. 102; 3, с. 28]: принцип целевой совместимости, принцип эффективной организации процедуры управления, принцип планомерности, принцип непрерывности; принцип командообразования, принцип контроля и проверки исполнения принятых решений.

Функционирование предприятий АПК характеризуется наличием ряда особенностей, обусловленных системными закономерностями аграрного производства и факторами развития комплекса. К таким особенностям относятся: высокий уровень зависимости от природно-климатических условий, характерных для конкретной территории; сезонность производства и длительность производственного цикла в сельском хозяйстве; зависимость от природного и экономического потенциала земли как основного фактора производства; сложность условий труда работников. При формировании стратегии предприятий АПК необходим учёт данных особенностей, что обеспечит реализуемость стратегических целей развития.

С этих позиций принципы формирования стратегии развития предприятий АПК целесообразно дополнить следующими:

- принцип инновационной ориентированности стратегии предприятия, характеризующий возможности развития на основе внедрения современных технических и технологических инноваций;
- принцип учёта изменений факторов внешней среды, в том числе природно-климатических характеристик;
- принцип оптимального взаимодействия субъектов хозяйствования на отраслевом и межотраслевом уровнях, а также органов государственной власти.

Таким образом, формирование стратегии развития предприятий АПК должно осуществляться на научной основе с учётом не только базовых принципов стратегического планирования, но и специфических принципов, основанных на особенностях аграрного производства, что позволит обеспечить её адекватность, комплексность, реализуемость и результативность.

#### **Список использованных источников**

1. Гайдук, В. И. Методы и инструменты стратегического планирования / В. И. Гайдук // Научный журнал КубГАУ. – 2014. – № 103(09). – С. 1-18 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2014/09/pdf/47.pdf>.

2. Мусостов, Ш. А. Управление формированием развития агропромышленным предприятием / Ш. А. Мусостов // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2015. – № 11. – С. 96-104.

3. Семёнова, В. В. Управление формированием комплексной стратегии инновационного развития промышленного предприятия / В. В. Семёнова, Д. С. Петросян // Известия МГТУ «МАМИ». – 2013. – № 1(15). – С. 26-32.

4. Сульповар, Л. Б. Управление формированием стратегии развития предприятия / Л. Б. Сульповар // Сервис PLUS. – 2012. – № 2. – С. 83-90.

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА**

**ФИЛИПЮК А.О.,**

*канд. экон. наук, ассистент кафедры  
менеджмента непроизводственной сферы,*

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

*Аннотация.* Выявлена значимость жилищно-коммунального хозяйства в Донецкой Народной Республике. Определены современные тенденции и проблемы сферы жилищно-коммунального хозяйства. Предложены стратегические направления развития сферы жилищно-коммунального хозяйства.

*Ключевые слова:* экономика, менеджмент, стратегические направления, жилищно-коммунальное хозяйство, краудсорсинг, электронное правительство

Значимость жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) определяется тем, что данная сфера экономики оказывает существенное влияние на социальную обстановку в стране в целом. Исследования состояния жилищно-коммунального хозяйства в Донецкой Народной Республике выявили потребность поиска новых технологий для активизации данной сферы. Существующие способы модернизации ЖКХ демонстрируют явную неэффективность: растёт износ основных средств и аварий на сетях коммунальной инфраструктуры, что требует разработки инновационного подхода к управлению ЖКХ [1].

Стратегическими направлениями развития сферы ЖКХ являются информатизация процессов управления, обеспечения, обслуживания клиентов с помощью следующих технологий:

- платформенного управления;
- электронного правительства;

- мобильных приложений;
- краудсорсинга.

Реализация проектов государственно-частного партнёрства (ГЧП) в сфере строительства, ЖКХ и экологии на основе платформенного управления приобретает всё большую актуальность и значимость. Электронные платформы призваны обеспечить коммуникации между государственными учреждениями, разработчиками, контент-провайдерами, поставщиками услуг и гражданами на одной площадке, позволяя им взаимодействовать друг с другом в рамках своих компетенций, что способствует развитию электронных услуг и сервисов сферы ЖКХ. Решения для управления платформами помогают клиентам управлять системами на разных платформах, чтобы они могли легко поддерживать бизнес-потребности и процессы.

Онлайн-проекты электронного правительства охватывают различные сферы жизнедеятельности городов. ЖКХ – одна из самых популярных отраслей среди пользователей в мире. Реализация проектов по совершенствованию системы приёма и обработки обращений граждан посредством интернет-технологий, технологий краудсорсинга путём мгновенного направления населением обращений по вопросам благоустройства и ЖКХ через мобильное приложение [2].

Разработка мобильных приложений в сфере ЖКХ позволит гражданам не только направить заявку в электронной форме, но и получить полезную информацию об изменениях жилищного законодательства и деятельности учреждения, отключениях коммунальных услуг в городе, графике работы и контактах учреждения, а также записаться на личный приём к специалистам.

Реализация стратегических направлений проектов информатизации в сфере ЖКХ позволит упростить процесс обработки данных пользователей; ускорить процесс передачи данных; оптимизировать процесс обращений граждан; установить обратную связь с пользователями услуг ЖКХ.

Преимущества реализации стратегических направлений проектов информатизации в сфере ЖКХ следующие:

- возможность мониторинга результатов выполнения проектов;
- мониторинг реагирования на жалобы, рекомендации и т. д.;
- возможность проведения исследований в высших учебных заведениях;
- поиск инвесторов, контрагентов, поставщиков;
- сокращение бюджетных расходов;
- реализация государственных услуг в сфере строительства, ЖКХ и экологии;
- сбор статистики, формирование отчётов о деятельности подведомственных организаций;
- мониторинг результатов деятельности проектов и предприятий;

– возможность быстрого информирования и оповещения о проведении тендеров и проектов ГЧП.

Таким образом, в современных условиях реализация стратегических направлений является актуальным и необходимым условием качественных и количественных преобразований в сфере ЖКХ.

#### **Список использованных источников**

1. Акифьева, Л. В. Управление инновационной деятельностью в системе жилищно-коммунального хозяйства / Л. В. Акифьева // Вестник НГИЭИ. – 2019. – № 9 (100). – С. 99-108.

2. Краудсорсинг в сфере ЖКХ /официальный сайт Центра управления городом г. Ульяновска [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://xn--73-6kc3bbqg7ac.xn--p1ai/AboutCCenter/GeneralInformation>.

## **АНАЛИЗ СЕБЕСТОИМОСТИ УСЛУГИ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ**

**ХАРИТОНОВА О.С.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры  
дополнительного профессионального образования,  
директор института дополнительного профессионального образования  
и дистанционного обучения  
ГОУ ВО ЛНР «Луганский государственный университет  
имени Владимира Даля»*

*Аннотация.* В данной статье проводится анализ структуры затрат на онлайн-обучение. На основании данного анализа делаются выводы, и предлагается методика совершенствования формирования стоимости услуг, которая представлена четырьмя этапами.

*Ключевые слова:* дистанционное обучение; онлайн-обучение; профессиональная переподготовка; заработная плата; стоимость.

В настоящее время в Республике растёт признание того, что навыки и знания рабочей силы являются важными детерминантами в развивающейся глобальной экономике. Из-за высоких затрат и неэффективности, связанной с традиционными формами обучения в высших учебных заведениях, правительство и учреждения активно ищут новые пути повышения производительности системы образования и профессиональной переподготовки на основе дистанционного обучения.

Теоретической базой исследования являются труды российских и зарубежных учёных в области системы дополнительного профессионального образования в высшей школе, а также формирование отечественного рынка



платных образовательных услуг. В работах российских учёных А. Аузана, Е.М. Бухвальд, М. Горикова, Т. Клячко, Г.А. Ключарева, А. Некипелова, Е. Попова, А. Поршнева, Б. Рудника, В. Тамбовцева, А. Татаркина, А. Ченцова и многих других активно исследуются перспективы модернизации высшей школы с учётом процессов глобализации, необходимого государственного регулирования, развития экономики знаний, роли непрерывного образования в повышении конкурентоспособности национальной экономики [1-5].

Для анализа использовались законодательные и нормативные акты [6], документы по вопросам модернизации высшего образования в Луганской Народной Республике.

В табл. 1 приведены затраты на переподготовку кадров по действующим программам повышения квалификации исходя из программы 47 часов.

*Таблица 1*

**Затраты на слушателей по 47 часовой программе**

Наименование затрат	Обучающий курс 47 часов					Структура затрат на 1 слушателя, %
	на 1 слушателя	на 2 слушателя	на 5 слушателей	на 10 слушателей	на 15 слушателей	
Заработная плата преподавателей общего курса в должности старшего преподавателя	7260	3630	1452	726	484	28,3
Заработная плата преподавателей в должности профессора	3922	1961	785	392	262	15,3
Заработная плата преподавателей в должности доцента	6618	3309	1324	662	441	25,7
Проверка знаний – квалификационный экзамен	654	654	654	654	654	2,5
Заработная плата административного персонала ИДПОДО	870	870	870	870	870	3,4
Всего заработная плата	19324	10424	5083	3303	2710	75,2
Начисления на заработную плату	5990	3231	1576	1024	840	23,3
Услуги банка	168	91	44	29	24	0,6
Износ основных средств	56	56	56	56	56	0,2
Коммунальные расходы	88	88	88	88	88	0,4
Прочие расходы	57	57	57	57	57	0,3
Итого стоимость обучения	25683	13948	6906	4559	3776	100

Анализ затрат на обучение показывает, что с увеличением количества слушателей затраты имеют тенденцию к снижению. Индивидуальная профессиональная переподготовка по курсу 47 часов составляет 25683 руб. Та же программа подготовки в группах по 10 и 15 человек оценивается в 4559 руб. и 3776 руб. соответственно.

Анализ затрат на онлайн-обучение показал, что в настоящее время в Государственном общеобразовательном учреждении высшего образования Луганской Народной Республики Луганский государственный университет имени Владимира Даля в Институте дополнительного профессионального образования и дистанционного обучения (ИДПОДО) сложилась определённая структура, наибольший удельный вес в которой составляет оплата труда преподавателей (75,3%) и связанные с ней платежи (23,3%). Доля остальных расходов находится на уровне 1-2%.

В условиях нестабильности и неопределённости дальнейшего развития системы образования в Республике необходимо находить компромиссные решения в сфере удовлетворения интересов образовательных учреждений и потенциальных слушателей. При разработке учебных курсов и формировании стоимости образовательных программ следует совмещать необходимый уровень качества подготовки с приемлемым уровнем его стоимости. С целью совершенствования формирования стоимости услуг онлайн-обучения в дальнейшем необходима соответствующая методика.

### Список использованных источников

1. Аузан, А. Экономика всего. Как институты определяют нашу жизнь / А. Аузан. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 160 с.
2. Бухвальд, Е. М. Идеи Л.И. Абалкина о стратегии развития и концепции стратегического планирования в современной России / Е. М. Бухвальд // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2014. – № 6. – С. 44-49 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.rea.ru/ru/org/managements/izdcentr/PublishingImages/Pages/Archive/06\\_2014\\_.pdf](http://www.rea.ru/ru/org/managements/izdcentr/PublishingImages/Pages/Archive/06_2014_.pdf), свободный.
3. Гориков, М. К. Непрерывное образование в контексте модернизации / М. К. Гориков, Г. А. Ключарев. – М. : ИС РАН: ФГНУ ЦСИ, 2011. – 232 с.
4. Клячко, Т. Л. Государственное регулирование численности студентов в вузах / Т. Л. Клячко. – М. : МАКС Пресс, 2006. – 220 с.
5. Некипелов, А. Д. Приоритеты развития современной экономической теории / А. Д. Некипелов, А. И. Татаркин, Е. В. Попов // Экономическая наука современной России. – 2006. – № 3. – С. 127-140.
6. Об утверждении Порядка расчёта стоимости платных услуг, предоставляемых государственным учреждениям образования Луганской Народной Республики: Постановление Совета Министров ЛНР от 02.02.2016 № 58 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://sovminlnr.ru/deystvuyuschay-redakciya/post-feb-2016/>.

## **ПРЕОДОЛЕНИЕ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ В ТУРИСТСКОЙ ОТРАСЛИ ДНР**

**ЦЫГАНОВ А.Р.,**

*канд. экон. наук, профессор, профессор кафедры туризма  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»;*

**КИРИЕНКО О.Э.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры туризма  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* В тезисах представлен краткий анализ влияния пандемии на сферу туристского бизнеса, намечены подходы, конкретные меры и инструменты преодоления последствий возникшего кризиса, приемлемые для условий туризма в ДНР.

*Ключевые слова:* туризм, пандемия, кризис, экономические потери, инвестиции, субсидирование, государственная поддержка

В 2019-2021 годах вся мировая экономика понесла и продолжает нести значительные потери в связи с пандемией коронавируса. Из наиболее пострадавших отраслей большинство экспертов называют туристскую индустрию. Что это действительно так, свидетельствуют некоторые цифры: по данным Всемирной туристской организации (UNWTO), общие потери для отрасли могут составить 2,1 трлн долл.; по данным Ассоциации туроператоров России (АТОР), потери туризма в России за 2020 год составили 1,5 трлн руб.; 50 тыс. человек покинули туристскую отрасль [1]. К сожалению, количественные показатели потерь туристического бизнеса ДНР не определялись. Однако министр молодёжи, спорта и туризма А. Громаков при отчёте на пленарном заседании Народного Совета в марте 2020 г. заявил, что «...сфера туризма – одна из наиболее пострадавших...» и что «...сложившаяся ситуация наглядно продемонстрировала необходимость дальнейшего развития индустрии туризма на территории ДНР...» [2]. В связи с указанным, главной задачей для мирового туристического сообщества, а также для управляющих органов туризма в любой стране является поиск выходов из создавшегося кризиса.

По данной проблеме интенсивно работают учёные-экономисты России – В.И. Азар, А.Ю. Александрова, А.Т. Быков, Е.В. Егоров, В.И. Зорин, И.В. Логунцова, иностранные – А. Булл, Ф. Веллас, С. Келлер и другие.

Анализ работ названных и других учёных позволил обобщить и выделить ряд положений, учёт и следование которым могут создать условия для снижения текущих финансовых потерь и дальнейшего выхода из пандемического кризиса туристской отрасли Республики.

Следует иметь в виду, что туризм – одна из легко уязвимых отраслей экономики, очень быстро и остро реагирующих на возникновение кризисных явлений. Однако надо также иметь в виду, что он способен и к быстрому восстановлению, поэтому требует быстрой посткризисной реакции и готовности к интенсивной работе самих субъектов рынка. Это обстоятельство, правда, облегчается тем, что даже при кризисе спрос на услуги и продукты туризма, хотя и сокращается, но полностью не исчезает. И уже вполне очевидно, что нынешний кризис стимулирует развитие внутреннего туризма.

Сегодня экспертное мнение выражает единый концептуальный подход, состоящий в том, что преодоление кризисных последствий в туризме не может быть осуществлено без государственного управления и без основательной государственной поддержки. На этой основе научным сообществом выработан ряд позиций, мер и действий к разрешению кризисных экономических, финансовых, социальных проблем. Ограниченные объёмы тезисов позволяют коснуться их лишь в самом общем виде.

К действенным мерам преодоления кризиса отнесены:

- применение индивидуального подхода к клиенту; организация частных туров в малых группах; расширение географии туристических маршрутов; учёт санитарно-эпидемической обстановки в местах пребывания; усиленная защита прав потребителей туристских услуг; подготовка клиентов по восприятию пандемического риска;

- стимулирование инвестиционного процесса в сферу туризма, в том числе – инвестиции в исследования состояния туристических рынков, инвестиции в подготовку кадров, владеющих современными цифровыми технологиями; диверсификация рынков, продуктов и сервисных услуг; интенсивное использование маркетинговых технологий;

- поддержка ликвидности туристских компаний; коррекция политики налогов и сборов в сторону льготирования и оптимизации; адаптация и использование накопленных наукой и опытом механизмов антикризисной борьбы; создание, при необходимости, в управленческой структуре специального органа по восстановлению туризма;

- бюджетное субсидирование стоимости туристских продуктов с целью увеличения их доступности; целевое субсидирование социального туризма для обеспечения возможностей пользования им со стороны социально незащищённых групп (пенсионеров, детей-школьников, студентов); субсидирование обоснованных предпринимательских инициатив по развитию и интенсификации туристской деятельности – по созданию новых объектов туристской инфраструктуры, новых туристских продуктов, усилий по увеличению туристских потоков.

Общим выводом на основе изложенного является утверждение о том, что задачей органа управления туротраслью должна быть не только оценка

как реальных, так и потенциальных кризисных угроз, что очень важно, но и определение наименее затратных возможностей восстановления отрасли, а также выработка рекомендаций субъектам туристского рынка по выбору посткризисных стратегий с учётом особенностей и специфики их деятельности.

#### **Список использованных источников**

1. Логунова, И. В. Индустрия туризма в условиях пандемии коронавируса: вызовы и перспективы / И. В. Логунова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [ciberleninka.ru/article/n/industriya-turisma](http://ciberleninka.ru/article/n/industriya-turisma).
2. Министерство молодёжи, спорта и туризма / Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [dnrsovet/aleksandr-gromakov](http://dnrsovet/aleksandr-gromakov).

### **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

***ЧЕРКАШИНА Т.В.,***

*старший преподаватель кафедры иностранных языков  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* Рассматриваются особенности использования основных положений теории управления знаниями в процессе управления современными образовательными учреждениями высшего профессионального образования в условиях цифровой экономики.

*Ключевые слова:* управление знаниями, цифровая экономика, повышение конкурентоспособности, система управления знаниями

В условиях цифровой экономики ключевую значимость приобретает проблема управления знаниями в процессе их производства, использования, распределения и обмена в различных сферах, в том числе знаниями в высших профессиональных учебных заведениях с учётом специфики и особенностей образовательного учреждения.

Те учреждения, которые не имеют системы менеджмента, соответствующей самым современным требованиям мирового рынка, не могут эффективно и востребованно создавать новые знания и управлять ими. Соответственно выпускники данных учреждений остаются невостребованными на рынке труда.

К наиболее авторитетным исследователям в сфере управления знаниями, которые рассматривали процессы внедрения системы управления

знаниями в общеобразовательных организациях, можно отнести таких авторов:

А. Пастухов, Е. Попова, Н. Нечаев, Е. Погорелова и др. Однако недостаточно исследованными остаются вопросы формирования системы управления знаниями в образовательных учреждениях высшего профессионального образования в эпоху цифровизации. В данных исследованиях широко представлено рассмотрение понятия «знание», их классификация, элементы управления знаниями в образовательных учреждениях.

Согласно определению «Программы развития цифровой экономики в России до 2035 года», «цифровая экономика» – это совокупность общественных отношений, складывающихся при использовании электронных технологий, электронной инфраструктуры и услуг, технологий анализа больших объёмов данных и прогнозирования, в целях оптимизации производства, распределения, обмена, потребления и повышения уровня социально-экономического развития государств [2].

Можно утверждать, что цифровые технологии – это уникальный механизм для разностороннего развития современного образовательного учреждения высшего профессионального образования. Следует подчеркнуть, что на развитие системы высшего профессионального образования в настоящее время оказывают влияние такие факторы:

- развитие цифровых технологий;
- переход к экономике знаний;
- информатизация общества;
- возрастание роли интеллектуального капитала.

В цифровой экономике основную функцию по созданию и распространению знаний берут на себя образовательные организации. В данных условиях экономической системы основными критериями эффективности управления образованием могут выступать следующие:

- качество образовательного процесса;
- расширение и модернизация учебных планов и обучение студентов в условиях внедрения информационно-коммуникационных технологий;
- использование ресурсов и исследований за счёт участия профессорско-преподавательского состава и обучающихся в региональных и международных конференциях для обмена компетенциями и опытом;
- внедрение цифровых компетенций в образовательные программы;
- система правовой защиты интеллектуальной собственности, без которой эффективное управление знаниями невозможно.

Достижению конкурентных преимуществ в системе высшего образования способствует чётко отлаженная система управления образовательным процессом. Основу эффективно функционирующей образовательной организации высшего образования составляют три основных элемента:

- 1) миссия и стратегия развития образовательной организации высшего образования должна соответствовать современным вызовам цифровизации;
- 2) эффективная организационная структура, основанная на информационной образовательной среде;
- 3) оптимальные бизнес-процессы, обеспечивающие выполнение стратегических целей образовательной организации высшего образования [2].

Целями управления знаниями в современной образовательной организации являются:

- формализация имеющихся знаний;
- аккумуляция, накопление и воспроизводство интеллектуального капитала, создание организованного знания;
- выявление и распространение имеющейся информации и опыта;
- создание интерактивного обучающего окружения для обучающихся и выпускников, специалистов, преподавателей, позволяющих аккумулировать и реализовывать знания.

Таким образом, управление современными образовательными учреждениями высшего профессионального образования в условиях перехода к цифровой экономике может оказаться сложной задачей. Современным образовательным учреждениям высшего профессионального образования необходимо менять бизнес-стратегию. Следует разрабатывать правильную бизнес-стратегию, предусматривающую внедрение цифровых технологий и цифровых компетенций в образовательные программы. Использовать новые возможности организации работы с профессорско-преподавательским составом и обучающимися, предоставляя поддержку в решении данных задач. Учёт особенностей управления современными образовательными учреждениями высшего профессионального образования и влияния цифровой экономики может дать мощный импульс к трансформации в образовательное учреждение нового формата с оптимизированными внутренними процессами для повышения конкурентоспособности его выпускников.

#### **Список использованных источников**

1. Новикова, О. И. Управление образовательной организацией в условиях цифровизации и глобализации экономики / О. И. Новикова // Молодой учёный. – 2019. – № 22 (260). – С. 564-565 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://moluch.ru/archive/260/59984/>.
2. Программа развития цифровой экономики в Российской Федерации до 2035 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://innclub.info/wpcontent/uploads/2017/05/strategy.pdf>

## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**ЧЕРНАЯ Л.В.,**

*канд. наук гос. упр., доцент, доцент кафедры  
менеджмента внешнеэкономической деятельности*

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

**ШИРОКОРОДОВ И.В.,**

*магистрант кафедры  
менеджмента внешнеэкономической деятельности*

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

*Аннотация.* Рассматриваются вопросы формирования корпоративной культуры как одного из эффективных элементов управления с учетом ее взаимосвязи с развитием предприятия.

*Ключевые слова:* корпоративная культура, развитие предприятия, управление предприятием, элементы корпоративной культуры, влияние корпоративной культуры.

Актуальность данной проблематики заключается в понимании сущности корпоративной культуры, ее месте в системе управления предприятием, представляющей формирование и организацию всего процесса производства, в том числе финансово-экономического, а также координацию и регулирование различных элементов данной системы. Кроме того, корпоративная культура выступает специфическим элементом управления предприятием в условиях наращивания глобализационных процессов, борьбы за мировые рынки, переоценки роли и значения человеческого фактора в системе управления предпринимательскими структурами. В связи с этими тенденциями предприятия вынуждены постоянно эволюционировать и быстро реагировать на изменения, происходящие в мировой экономике. Причем движущей силой в этих процессах выступает корпоративная культура, объединяющая предприятие и персонал единственной миссией, философией, стратегией развития, принципами, ценностями, традициями, создающая репутацию в деловом мире, формирующая его имидж, повышающая конкурентоспособность и обеспечивающая конкурентные преимущества. Содержание корпоративной культуры предприятия представим на рис. 1 [1].

Как видно и рис. 1, работники разделяют определенные ценности и установки, благодаря которым они воспринимают проявления конкретной корпоративной культуры посредством коммуникационных каналов и, интерпретируя их каждый по-своему, становятся ее носителями.



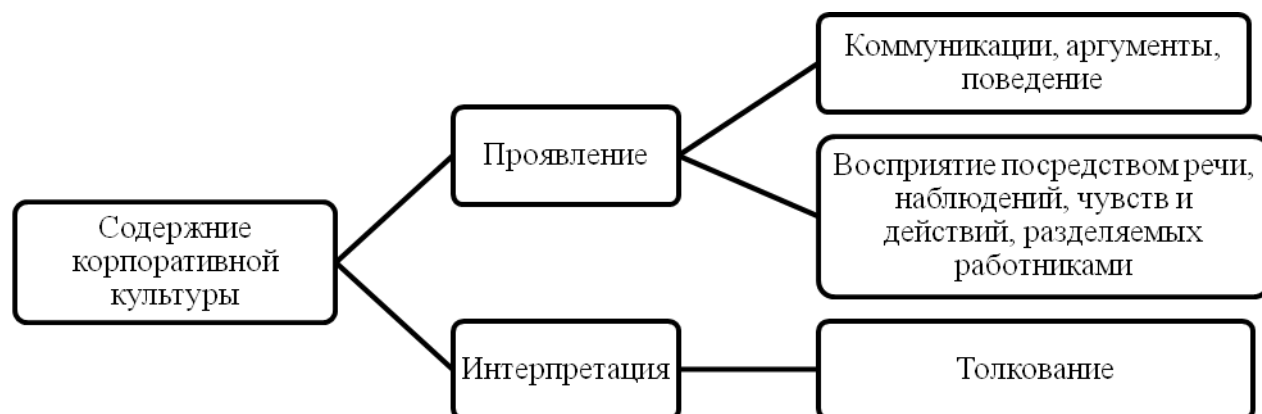


Рис. 1. Содержание корпоративной культуры предприятия

Кроме того, можно выделить компоненты корпоративной культуры (рис. 2).



Рис. 2. Компоненты корпоративной культуры

Если все представленные компоненты построить в комплексную систему, то сотрудникам предприятия будет легче ознакомиться и ориентироваться в корпоративной культуре предприятия. Это, безусловно, поможет сформировать сильную корпоративную культуру предприятия, о которой обязательно узнают и за пределами предприятия.

Корпоративная культура, представляя собой систему наиболее общих и стабильных ценностей, принципов и правил поведения, которые воспринимаются в коллективе предприятия, способствует более эффективной его адаптации к внешней среде, налаживанию устойчивых и благоприятных внешних связей, служит действенным механизмом интеграции внутренних организационных процессов. Механизм влияния корпоративной культуры на деятельность предприятия заключается в том,

что работники прогнозируют развитие ситуации, по которой они оценивают и выстраивают модели своего поведения. Реализуя их в деятельности, они усиливают те или иные тенденции, создавая адекватные им ситуации (рис. 3) [2].



Рис. 3. Механизм формирования корпоративной культуры предприятия

Соответственно, умелое управление корпоративным культурным потенциалом имеет все шансы превратить его в уникальное конкурентное преимущество предприятия и усилить его конкурентные позиции как на внутреннем, так и на внешнем рынках. В перспективе при решении задач поддержания корпоративной культуры предприятия необходимо учитывать определяющую роль трех факторов (табл. 1) [3].

Таблица 1

**Факторы, определяющие формирование корпоративной культуры**

Факторы	Описание
1. Отбор персонала	Идентификация и набор персонала, обладающего знаниями, навыками, способностями, позволяющими успешно выполнять работу; предпочтение должно отдаваться тем, кто в большей степени совместим с корпоративной культурой и системой ценностей
2. Деятельность председателя и членов правления предприятия	Председатель и члены правления вырабатывают видение и задают общее направление будущей деятельности предприятия; руководство должно быть образцом морали и этики для всего трудового коллектива, что способствует формированию и укреплению корпоративной культуры, не вызывая сопротивления сотрудников
3. Культурная адаптация и ее основные стадии	Новые работники не могут сразу ознакомиться с корпоративной культурой предприятия и вести себя в соответствии с ней, поэтому следует им помогать адаптироваться к корпоративной культуре

Мероприятия по поддержке развития корпоративной культуры должны разрабатываться и внедряться системно и планомерно, результатом реализации

данных мероприятий должно стать формирование в глазах сотрудников единого образа корпоративной культуры предприятия.

Таким образом, достижение главной цели корпоративной культуры – повышение трудового потенциала, приводящее к росту компетенции персонала, что, в свою очередь, означает рост прибыли и доходности предприятия. Это связано с тем, что компетентные работники способны генерировать идеи, творчески подходить к труду.

#### **Список использованных источников**

1. Василенко, С. В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С. В. Василенко. – М. : Дашков и К, 2010. – 136 с.
2. Бочкарев, А. В. Механизм формирования корпоративной культуры / А. В. Бочкарев // Конференция «Управление в России: менеджмент роста». – СПб.: Исследовательско-консультационная фирма «АЛЪТ», 2001. – 788 с.
3. Спивак, В. А. Корпоративная культура: учебник / В. А. Спивак. – СПб.: Питер, 2003. – 352 с.

### **СТРАТЕГИИ В РАЗВИТИИ ВЭД ПРЕДПРИЯТИЯ**

**ЧЕРНОБАЕВА С.В.,**

*канд. экон. наук, доцент кафедры*

*менеджмента внешнеэкономической деятельности*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы*

*при Главе Донецкой Народной Республики»;*

**ГОВОРУХИН Е.В.,**

*магистрант кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности*

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы*

*при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* Приведены инструменты стратегического управления, применяемые при развитии внешнеэкономической деятельности на уровне хозяйствующих субъектов.

*Ключевые слова:* внешнеэкономическая деятельность, стратегия, внешнеэкономическая стратегия.

Стратегия необходима любому предприятию, претендующему на успех, чтобы определить, в каком направлении оно будет развиваться. По сути, выбор стратегии означает, что из всех возможных путей развития и способов действия, которые открываются перед предприятием, оно выбирает конкретное направление. Хорошо разработанная стратегия – основа повышения конкурентоспособности, сильной конкурентной позиции и

формирование такой организации, которая с помощью совершенствования структуры управления и повышения организационной культуры могла бы успешно работать в жёстких рыночных условиях.

Стратегия – это инструмент менеджеров различных уровней для достижения целей предприятия. Своеобразный подход, состоящий из пяти определений термина «стратегия», предложен в работе М. Минцберга и др.

1 – план, руководство, ориентир или направление развития, путь из настоящего в будущее.

2 – принцип поведения или следования некой модели поведения.

3 – позиция, то есть расположение определённых товаров на конкурентных рынках. Здесь уместно определение М. Портера: «Стратегия представляет собой создание – при помощи различных действий – уникальной и ценной позиции».

4 – перспектива, то есть основной способ действия организации, или, по выражению П. Друкера, «теория бизнеса» данной организации.

5 – удачный приём, особый «маневр», который внедряется с целью перехитрить соперника или конкурента.

Чаще всего стратегию отождествляют с позицией на рынках, с мерами, которые позволяют укрепить конкурентную позицию и увеличить долю на «своих рынках», вести борьбу за завоевание новых рынков и др.

Внешнеэкономическая стратегия – это конкретизированная в определённых показателях позиция в среде, которую занимает предприятие, своеобразный взгляд на внутреннюю и внешнюю среду и попытка найти пути эффективного приспособления к внешним, неконтролируемым предприятием факторам посредством проведения необходимых изменений элементов и их комбинаций внутренней среды.

Стратегия рассматривается как образец, к которому стремится приблизиться организация (предприятие). Стратегию (цель управления) можно определить, как идеальную модель предприятия, в которой реализуется «видение» его руководителей и собственников и построенную с использованием SWOT-анализа или других подходов, применяемых для анализа взаимовлияния внешней и внутренней среды организации.

Итак, внешнеэкономическая стратегия:

– даёт определение основных направлений и путей достижения целей укрепления, роста и обеспечения выживания организации в долгосрочной перспективе на основе концентрации усилий на определённых приоритетах;

– является способом установления взаимодействия фирмы с внешней средой;

– формируется на основе очень обобщённой, неполной и недостаточно точной информации;

– постоянно уточняется в процессе деятельности, чему должна способствовать хорошо налаженная связь;

– через многоцелевой характер деятельности предприятия имеет сложную внутреннюю структуру;

– является основой для разработки стратегических планов, проектов и программ, а также системной характеристикой направлений и инструментами развития предприятия;

– является инструментом межфункциональной интеграции деятельности предприятия, способом достижения синергии;

– является основным содержательным элементом деятельности высшего управленческого персонала;

– позволяет наладить эффективную мотивацию, учёт, контроль и анализ, выступая в качестве стандарта, который определяет развитие и позволяет оценить достигнутые результаты;

– является фактором стабилизации отношений в организации.

Каждый процесс, явление или инструмент управленческого воздействия могут давать в результате только то, что есть в их потенциале. Стратегия – это многогранное и эффективное для деятельности предприятия творение, которое не является панацеей от всех проблем предприятия. Поэтому очень важно чётко определить, чего именно не следует ожидать от стратегии, принимая во внимание её вероятностный характер.

Чего не даёт внешнеэкономическая стратегия:

– немедленного результата;

– 100% предсказания будущего, которое бы обеспечивало в текущем периоде принятие «исключительно правильных решений»;

– продажи товаров в запланированных объёмах;

– обеспечения необходимыми по количественным и качественным характеристикам ресурсами и низким ценам именно тех поставщиков, которые были заранее определены;

– 100% выполнения всех стратегических установок;

– определения стандартного перечня действий и этапов разработки стратегии для всех без исключения субъектов хозяйственной деятельности;

– обязательного обеспечения выживания предприятия в долгосрочной перспективе.

Чем не должна быть внешнеэкономическая стратегия:

– неизменным планом, который надо выполнить при любых условиях и любой ценой;

– перечнем сухих стандартных форм и документов, где теряется основная идея существования и развития предприятия, гибкость реакции и изменения;

– простой агрегацией продуктовых, ресурсных и функциональных планов;

– идеей только высшего управленческого персонала;

– системой решений, разработанной и выполненной в условиях конфликта.

Анализ деятельности предприятий в рыночной экономике позволил выделить факторы, которые оказывают существенное влияние на содержание внешнеэкономической стратегии:

- потребности клиентов;
- наличие возможности и период внедрения необходимых новшеств различных типов;
- наличие необходимых ресурсов;
- возможности использования собственных и привлечённых капиталовложений;
- уровень действующей технологии и возможности её модификации;
- тип и масштаб использования современных информационных технологий;
- кадровый потенциал и др.

Исследование факторов не всегда позволяет избежать ошибок. Это обусловлено недостаточным обоснованием стратегии предприятия. Признаки недостаточно обоснованной внешнеэкономической стратегии:

- ориентация на «узкий круг вопросов», которые не охватывают всей системы отношений предприятия и особенностей его деятельности;
- предвидение одностороннего развития без резервных (альтернативных) стратегий и запасных вариантов, отражающих возможные изменения в среде;
- отождествление стратегии и тактики деятельности;
- недостаточный учёт внешних и внутренних факторов, использование необоснованных гипотез и недостоверной информации;
- отсутствие навыков стратегической деятельности и неумение управлять сопротивлением (что проявляется в отсутствии соответствующих разделов стратегических планов).

Эффективное решение проблемы выживания и обеспечения непрерывного развития предприятия заключается в создании и реализации его конкурентных преимуществ, которые в значительной степени могут быть достигнуты на основе грамотно разработанной и эффективной стратегии развития.

В настоящее время среда деятельности отечественных предприятий характеризуется повышением сложности, подвижности и неопределённости (новые информационные технологии, индивидуализация и динамизм поведения потребителей, усиление международной конкуренции, высокие требования к качеству товаров и обслуживания и др.), что подтверждает актуальность и необходимость внедрения в практику предприятий идей и технологий стратегического менеджмента.

## **ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ ТУРИЗМА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**ШЕПИЛОВА В.Г.,**

*канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой туризма  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* В работе исследованы условия франчайзинговых взаимоотношений турагентств Донецкой Народной Республики и сети туристических агентств «Розовый слон» РФ. Рассмотрены особенности реализации турпродукта в условиях современных вызовов.

*Ключевые слова:* туризм, турагент, туроператор, франчайзинг, «Розовый слон»

На современном этапе развития туризм оказался одним из секторов экономики, серьёзно пострадавший от пандемии. Масштабы воздействия COVID-19 на туризм требуют принятия решительных мер, которые гарантируют сохранение рабочих мест и выживание предприятий на рынке туристических услуг. На уровне отдельных стран приняты меры по отсрочке уплаты всех сборов турпредприятий, находящихся в местах расположения туристских объектов, до возобновления работы сектора туризма в безопасном формате (Египет, Италия, Болгария); предоставлении субсидий на выплату работникам предприятий туризма заработной платы (Черногория, Намибия) либо выплаты процентной доли от заработной платы (Венгрия, Словения, Сербия). Отдельные страны рассмотрели возможность выплатить работникам компенсацию, в то время как государство покрывает за них расходы на социальное страхование и взносы на медицинское обслуживание (Греция) [1]. В Российской Федерации сформирована программа государственной поддержки внутреннего и въездного туризма, включающая льготное кредитование, субсидирование ввода новых гостиниц и обеспечивающей инфраструктуры, оказание мер государственной финансовой поддержки, направленной на снижение стоимости железнодорожных и авиационных перевозок. На эти цели предусмотрено направить на развитие туризма в 2020-2021 гг. более 70 млрд рублей господдержки [2].

Туристические агентства ДНР на протяжении шести лет работают на основе франчайзинговых отношений в туризме под брендом «Розовый слон» (Российская Федерация). Такая модель взаимоотношений даёт возможность своевременного вхождения на туристический рынок региона, а также получения гарантированной защиты эксклюзивности бренда на территории России, территориальной неприкосновенности франчайзи и залога будущего лидерства на региональном рынке туруслуг. Кроме того, сеть туристических

агентств «Розовый слон» гарантирует бесплатное вступление в сеть (без паушального взноса и роялти), а также без планов продаж. Всё это позволяет без материальных потерь заручиться всесторонней поддержкой крупнейшего сетевого партнёра в сфере туризма Российской Федерации.

Встреча с членом Президиума Альянса турагентств и РСТ «Юг» А.М. Мкртчяном, которая состоялась 5-6 апреля 2021 г. в Донецке, где присутствовали первые руководители Министерства молодёжи, спорта и туризма ДНР, студенты, обучающиеся по направлению подготовки «Туризм» ГОУ ВПО «ДонАУиГС», ГО «ДонНУЭТ», а также руководители и менеджеры турагентств Донецкой Народной Республики, работающие на условиях франчайзинговых отношений с сетью туристических агентств «Розовый слон» Российской Федерации. В рамках проведения встречи был рассмотрен ряд мер по поддержке предприятий туристической индустрии и сохранению рабочих мест в период распространения COVID-19 с учётом мирового опыта.

При обсуждении проблем развития туризма и гостеприимства в Республике существенное внимание было уделено ответственности турагентств за полное информирование туристов об условиях въезда, выезда и пребывания в стране, санитарно-эпидемиологической обстановке, коронавирусных ограничений. Юридической службой сети туристических агентств «Розовый слон» открыт сайт «Юридическая поддержка», пользование которым даст возможность своевременного разрешения конфликтных ситуаций между турагентствами и туристами. Как одной из мер предотвращения судебных разбирательств между сторонами конфликта юридической службой рекомендовано турагентам при реализации турпродукта в обязательном порядке формировать информационное письмо, в котором предоставляется полная информация о месте пребывания и возможных рисках, с которыми туристы могут столкнуться во время отдыха.

Актуальной на текущий момент является работа с туристами, которые не смогли по определённым причинам выехать в предполагаемую страну отдыха из-за сложившихся ситуаций. Речь идёт об особенностях исполнения и расторжения договора о реализации турпродукта при отказе туриста выехать в страну планируемого пребывания в связи с пандемией. В этом случае турагент по согласованию с туроператором и туристом может предоставить в иные сроки турпродукт, предусмотренный договором, либо равнозначный турпродукт, в сроки, предоставляемые по дополнительному соглашению сторон не позднее 31 декабря 2021 г. При этом по соглашению сторон могут быть изменены потребительские свойства равнозначного турпродукта.

Таким образом, скоординированные меры сети туристических агентств «Розовый слон» на основании принятого пакета документов поддержки отрасли туризма в РФ направлены на сохранение рабочих мест и доходов турагентств, укрепление доверия турагентств путём обеспечения безопасности, защиты туристов при реализации турпродукта. В сложившихся



условиях с целью сохранения кадров необходимо концентрировать внимание на развитии внутреннего туризма на территории Республики с учётом принятия дополнительных мер поддержки сферы туризма на региональном уровне.

#### **Список использованных источников**

1. Концептуальная записка: COVID-19 и перестройка сектора туризма [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy\\_brief\\_covid-19\\_and\\_transforming\\_tourism\\_russian.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_covid-19_and_transforming_tourism_russian.pdf).
2. Туризм в 2020-2021 годах получит более 70 млрд рублей господдержки [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://tass.ru/ekonomika/964493>.

### **ПОДСЕКЦИЯ 3. ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ В СИСТЕМЕ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ**

#### **MULTICULTURAL EDUCATION AT FOREIGN LANGUAGE LESSONS**

***ILCHENKO L.G.,***

*senior teacher of the department of Foreign Languages,  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and Public Administration  
under the Head of the Donetsk People's Republic»*

*Abstract.* The main significance in the article is given to multicultural education, its impact on the students' awareness of the cultural diversity of the world.

*Keywords:* multicultural education, intercultural competence, national cultures, cultural awareness, international communication, ethnicity, behaviour.

Awareness of the value of one's own culture and the culture of other peoples is an important condition for preserving democracy, civil peace, national and interethnic harmony. Multicultural education, which takes place under the influence of national culture, contributes to understanding the cultural diversity of the world, preserving and multiplying cultural values, norms, patterns of behaviour and forms of activity.

The works of American, German and Russian researchers (L. Suprunov, G. Dmitrieva, V. A. Baburina, I. Kon, H. Fisher, U. Neumann, P. Hernandez, C. Duffy, G.H. Mead, R. A. Porter) are mainly devoted to the theory of multicultural education.

Multicultural education will be more effective if it is carried out on the basis of teaching intercultural communication – a special type of culture that is

characterized by adequate mutual understanding of people who belong to different national cultures, intercultural competence, tolerance, empathy, second-dominant personality and interethnic harmony.

The main components of multicultural education are linguistic, communicative, pragmatic (rules and norms of behavior), historical, ethnographic, aesthetic, ethnopsychological ones. The main tasks of multicultural education are: 1) creation of psychological and pedagogical conditions for the development of intercultural communication in the educational process and in extracurricular work; 2) deepening and expanding the range of cultural knowledge of students; 3) formation of the qualities of a language personality, its linguistic and cultural, socio-cultural, communicative competence; 4) formation of critical thinking, tolerance and value attitude to other cultures based on the use of various forms of audience, extracurricular work.

The perception of another national culture should be bright and emotional. It is here that the role of the teacher increases, which should help the student to penetrate this culture so that cultural diversity becomes part of a new life. This requires the teacher to be able to prepare students for a new unfamiliar culture, create an emotional wave of tolerant attitude to it and knowledge of preliminary information about the linguistic, historical, socio-cultural realities of life, behavioral etiquette, etc.

The national and cultural component causes difficulties immediately, starting with the first and last names. It is easy for the English, they know what is first and last in their language and culture. The word order there is firm: The first name goes first, and then the surname. In Russian, the word order is free. Therefore, a Russian, filling out a questionnaire in English and not knowing the meaning of all the words, does not immediately understand which of the proper names is first and which is last.

Another conflict of cultures when filling out questionnaires, forms, boarding cards on planes, etc. arises with the column of nationality. The fact is that the English-speaking world is not interested in who you are by ethnicity, but only in your citizenship. Therefore, Ukrainians, Tatars, Jews and others should write Russian in this column if they have a Russian passport.

The word address also revealed cultural issues. It is borrowed from the French language, and is available in all European languages. But in English, its meaning is narrowed down to a specific location of housing: street, house or apartment number. Therefore, it is quite logical that address is followed by city and country, which meets European standards. Finally, the seemingly “simplest” column, date, is complicated by the difference in cultures. In American culture, the number of the month is written before the number of the day. Therefore, if your imported camera reflects in your photo, for example, 03.18.21 – do not worry, it works correctly – this is March 18, 2021.

In the field of multicultural education, the project “features of the culture of the English-speaking world through the prism of ads” has been held, the following

areas of the project have been chosen: 1) ads prohibiting certain actions; 2) caring for the environment; 3) love for animals; 4) fighting against smoking; the task of the project is to determine how the information vocabulary reflects the culture of the language collective to which announcements, appeals, and prohibitions are addressed.

After studying the printed sources, we came to the conclusion that announcements banning certain actions show what kind of actions are possible in a given society, what can be expected from its members and what cannot be done.

For example, in the library of the University of London there is a sign: “Readers are reminded that sitting on the floor is prohibited”; in an American university: “no rollerblading” in the Royal National Theatre in London: “Please do not place coats under your seat as it interferes with ventilation”. We can comment on the last caveat in this way. The tradition of putting outerwear under the seats in London theatres is so widespread and tenacious that the authors of the ban request explain why this should not be done. And this custom has taken root so much because the cloakrooms in the theatre are paid.

A foreign language is one of the main tools for educating people who have a general planetary mindset. Research in the field of socioculturalism shows that by means of a foreign language of international communication, it is possible to form students’ bilingual social cultural competence, including the formation of such qualities as respect, tolerance, compassion, empathy and a positive attitude towards representatives of other countries and cultures.

Now the methodological literature says a lot about the educational functions of a foreign language: about the formation of cultural awareness and cultural self-awareness of students by means of a foreign language. However, teachers often face a number of questions about ways to achieve this goal in practice.

## ***DEBATES AS A TOOL FOR FORMING STUDENT’S LEADERSHIP SKILLS IN ESTABLISHMENTS OF HIGHER PROFESSIONAL EDUCATION***

***KOLOMIITSEVA K.A.,***

*post – graduate student of the Department of Foreign Languages,  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and Public Administration  
under the Head of Donetsk People’s Republic»*

*Abstract.* The article determines to define debates as an educational tool for forming students’ leadership skills in establishments of Higher Professional Education.

*Key words:* debates, educational tool, higher professional education, communication skills.

The purpose of the study is to determine the practical orientation of educational technology debates in the training of managers in modern society.

The purpose of the debate is to develop students' critical thinking for solving various problems in professional practice and in practical life situation, that is, those skills and abilities that are not fully represented in the traditional educational program.

Debate allows solving the following tasks:

- training, since it contributes to the consolidation, updating of previously acquired knowledge, assimilation of new knowledge;
- educational, since they contribute to the development of a culture of dispute, tolerance;
- communicative, since the educational activities of students are carried out in interpersonal communication, learning takes place in the process of joint activities.

The leading trend in modern higher education is the transition to a student-centered paradigm, a characteristic feature of which is an orientation towards interpersonal communication and dialogue. The implementation of this paradigm presupposes the use of specific educational technologies in the training of management personnel in the face of modern challenges, among which debates occupy a special place.

At the same time, under the personally - significant position of the student as a future specialist, we mean the integral characteristic of the student's personality, which, on the one hand, reflects the value-semantic attitude to education, its goals, meaning, process, results; on the other hand, a proactive and responsible attitude towards oneself, professional activity and colleagues.

In recent years, management has repeatedly raised the issue of using debate as an educational technology that contributes to the development of skills and abilities of civilized discussion among students. Due to its characteristics: integrity, versatility, personal inclusion, orientation towards self-education - debate today is one of the most effective educational technologies that contribute to the development of a person's creative activity, forming the ability to represent and defend their position, conduct a tolerant dialogue, speaking skills, leadership quality ...

Debates are intended for a detailed, structured study of controversial issues and are an excellent tool for the development of critical thinking, logic, skills and abilities of civilized discussion, democratic dialogue. Participation in the discussion allows you to develop a set of qualities necessary for a modern specialist, in particular: logical and critical thinking, oral skills, information skills, empathy and tolerance for different views, self-confidence, the ability to work in a team, the ability to focus on the problems of the essence, style public speaking.

Debate as an educational technology has the following important properties:

1) takes place in accordance with certain rules, which makes it possible to manage the direction of the discussion and a more adequate assessment of the participants' work;

2) gives participants the opportunity to use a wide range of information and facts to argue their point of view;

3) develops critical thinking skills; skills in problem formulation, substantiation and analysis of the thoughts and ideas discussed;

4) develops research and organizational skills (when giving arguments, the participant must support them with evidence, involve various sources, and the form of his presentation directly affects the effectiveness of the message;

5) emphasizes the problem from different points of view and focuses on finding possible ways to solve it.

Dialogue is an important component of the educational potential of debate. Debates immerse the participants in a rich and dynamic semantic space of dialogue as a special form of interaction that requires understanding and acceptance of the other, skills of easy communication.

Debates allow you to develop oral and written forms of communication, to form skills related to the analysis and synthesis of information, skills for participation in discussion and public speaking. Unlike other means, debates require the instantaneous inclusion of the entire set of possibilities and abilities, since the game basis of the debate does not allow participants to use ready-made algorithms when making decisions. In a situation of uncertainty, participants need to find effective solutions to problems immediately and quickly.

**Conclusions.** Participation in debates promotes the search for new personal resources in the context of partnerships. This is primarily because the participants are forbidden to resort to aggressiveness, unproductive "transition to personalities", any other destructiveness. This means that in order to defend their point of view, the participant must have various effective strategies for convincing communication. Thus, debate seems to be an effective means of shaping the personally meaningful position of modern students.

## **PEDAGOGICAL CONDITIONS FOR INCREASING MOTIVATION TO FOREIGN LANGUAGE LEARNING AT NON-LINGUISTIC HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

**REVA A.O.,**  
*Head of International Relations Department,  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and Public Administration  
under the Head of the Donetsk People's Republic»*

*Summary.* This paper deals with the problem of insufficient motivation to foreign language learning among students of non-linguistic higher educational institutions. Pedagogical conditions under which the process of increasing motivation to foreign language learning is becoming more efficient have been considered.

**Keywords:** motivation, pedagogical conditions, foreign language, non-linguistic higher educational institutions, educational process.

Ability to communicate fluently in a foreign language is an essential component of a modern specialist's professional activities, which significantly increases competitiveness. It determines the need for high-quality language training of students at non-linguistic higher educational institutions, as well as the need to use innovative teaching technologies and create such pedagogical conditions that would contribute to improving the effectiveness of an educational process.

Practice shows that students of non-linguistic higher educational institutions demonstrate an ambiguous attitude towards a foreign language as a subject. Students are largely demotivated by the complexity of the subject; the belief that knowledge of a foreign language will not be useful to them in the future, will not affect their onward employment, future salary, career growth; the conviction that one can easily use the services of a translator or a dictionary; lack of time; difficult relationships with a teacher, etc.

A modern foreign language teacher should not just equip students with a set of knowledge, but help them become independent, creative and self-confident. At the same time, research and practice show that higher educational institutions pay insufficient attention to the formation of the motives necessary for successful educational activities and improving the quality of future specialists' training.

Review of the literature and own teaching experience give the right to assert that motivation when studying a foreign language is effective if the following conditions are met:

1. Conditions that contribute to the formation of intrinsic motivation when learning a foreign language.

Intrinsic motivation is determined by communicative motivation and motivation generated mainly by an educational activity itself. Intrinsic motivation (often called procedural motivation) is directly related to the subject being studied

and connected with the pleasure derived from the activity itself. Student like a foreign language itself, like to be intellectually active. Therefore, it is so important to create such conditions in the process of learning a foreign language under which students have an interest and desire to learn a foreign language.

The task of a foreign language teacher is to choose such methods, technologies, forms and means of teaching that help increase motivation of students to learn a foreign language. Properly selected teaching methods should create an environment in which student can feel comfortable and free; stimulate students' personal and professional interests; encourage their activity and independence; foster interpersonal and communication skills; reveal creative potential; involve students in an educational process, making them active participants of it; boost students' desire to use a foreign language.

All of the above conditions can be implemented in the use of interactive forms and methods of teaching a foreign language.

2. Conditions that contribute to the formation of extrinsic motivation when learning a foreign language.

Extrinsic motives are divided into social (students learn a foreign language because they realize the social significance of learning) and personal (motives of achievement, success, praise, self-affirmation, affiliation, identification, etc.).

Extrinsic motivation refers to doing something because it leads to a separate outcome. The influence of extrinsic motives can enhance intrinsic motivation, but they are not directly related to the content and process of activity. Therefore, if extrinsic motivation plays a strategic role, then intrinsic motivation plays a tactical one, since it is stimulated by the very process of mastering a foreign language.

3. Conditions that contribute to the formation of positive motivation in general are the following:

- awareness of the achieved learning goals, the theoretical and practical significance of the acquired knowledge;
- professional orientation of educational activities;
- students' professional interests;
- creative nature of educational and cognitive activities;
- selection of tasks that create problematic situations in the structure of educational activities;
- use of gaming technology;
- healthy competition within a study group;
- presence of curiosity and cognitive climate in a study group;
- emotional impact of the combination of factors mentioned above.

All of the above conditions can contribute to the creation of a high intellectual and emotional tone, activate students, mobilize their opportunities for successful educational activities, generate and increase motivation to learn a foreign language.

4. Conditions that are directly influenced by a teacher.

Most students respond positively to a well-organized course taught by a dedicated teacher who has a genuine interest in the students and in what they are learning, who is “in the context” of the present days. Therefore, the actions that a teacher takes to promote learning will also increase students’ motivation. The general strategy of motivating students’ learning activities on the part of a teacher may include the following steps:

- focus on the existing needs of students;
- make students active participants of an educational process;
- maintain high but realistic expectations from students;
- help students identify achievable goals for themselves;
- strengthen students’ self-motivation;
- avoid creating an atmosphere of intense competition among students;
- diversify teaching methods and approaches;
- avoid using assessment as a threat;
- provide students with quick feedback;
- reward for success.

Thus, motivation to foreign language learning at non-linguistic higher educational institutions is enhanced by the creation of such pedagogical conditions under which a student would be aware of the need to learn a foreign language in order to gain a competitive advantage in future professional activities, enjoying the process of mastering a foreign language itself.

## **ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНЫМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ В ПЕРИОД ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ**

**АЛФИМОВ Д.В.,**

*д-р пед. наук, профессор,  
академик МАНПО, директор*

*ГО ДПО «Институт развития профессионального образования»;*

**КОРОВКА Е.А.,**

*канд. физ.-мат. наук, доцент,  
первый заместитель директора*

*ГО ДПО «Институт развития профессионального образования»,  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика*

*Аннотация.* Раскрыт опыт работы по реализации дополнительных профессиональных программ в системе дополнительного профессионального образования с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Проанализированы положительные стороны и недостатки использования указанных технологий обучения.



**Ключевые слова:** дополнительное профессиональное образование, электронное обучение, дистанционные образовательные технологии

Темп современной жизни продолжает нарастать. Современному обществу, помимо быстро нарастающего и обновляющегося объёма информации, присуще повышение социальной скорости [1], непрерывное возникновение и развитие различного рода инноваций: технологий, новых средств и способов решения различных профессиональных задач. Сегодня, чтобы быть успешным, необходимо жить и работать в ускоренном ритме: мыслить, действовать, принимать решения, а, соответственно, необходимо постоянно осваивать обширный объём информации во всех сферах жизни, а особенно, в сфере своей профессиональной деятельности. Путь получения профессиональных знаний и освоения новых технологий один – непрерывное образование или, как говорят, образование через всю жизнь. Именно поэтому всё большую актуальность приобретает разработка технологий обучения на расстоянии, т. е. технологий дистанционного обучения.

Надо отметить, что идея обучения на расстоянии появилась в России ещё в конце XIX века и получила название *корреспондентское обучение*. Сущность его заключалась в том, что при невозможности личного присутствия, обучающийся получал учебные материалы по почте, имел возможность переписки с педагогами, и даже сдача экзаменов могла осуществляться доверенному лицу. Но в силу ряда очевидных обстоятельств широкого применения в то время такая система обучения не нашла [2].

Новая ступень развития информационных технологий и технологической базы в наше время вывела систему обучение на расстоянии на новый качественный уровень своего развития и дала толчок развитию электронного обучения и обучения с использованием дистанционных образовательных технологий.

Цель исследования – раскрыть опыт организации дистанционного обучения в системе дополнительного профессионального образования (ДПО) на примере работы конкретной организации.

Современное дистанционное обучение – взаимодействие педагога и обучаемого между собой на расстоянии, отражающее все присущие учебному процессу компоненты (цели, содержание, методы, организационные формы), ведущим средством обучения в котором являются информационные технологии [2].

Дистанционное обучение имеет ряд преимуществ: позволяет снизить финансовые и временные затраты на обучение, самостоятельно планировать время, место и продолжительность работы над учебным материалом, создать единую, постоянно действующую образовательную среду, одновременно осуществлять взаимодействие с большим количеством обучающихся.

Наиболее эффективно и результативно, с нашей точки зрения, технология дистанционного обучения должна показать себя в системе

дополнительного профессионального образования (повышение квалификации, профессиональная переподготовка). Дополнительное профессиональное образование рассчитано на контингент обучающихся, достигших определённого уровня профессионального развития, которые, во-первых, обладают достаточными профессиональными знаниями и умениями для самостоятельного освоения нового учебного контента, а во-вторых, достаточно высокой мотивацией к учению.

Современное дистанционное обучение строится на использовании двух основных элементов: среды передачи информации и системы работы с обучающимися, которая определяется особенностями и возможностями вышеназванной среды передачи информации.

В дистанционном обучении можно выделить следующие основные формы: в режиме онлайн (синхронное обучение) и в режиме офлайн (асинхронное обучение).

Процесс обучение в режиме онлайн в системе дополнительного профессионального образования, хотя и имеет свои положительные стороны, тем не менее, теряет основное преимущество – гибкость, получение образования в подходящее слушателю время и в удобном для него режиме и темпе освоения материала. Наверное, именно поэтому наиболее удобной и востребованной является форма офлайн, которая, в основном, и используется в системе ДПО.

Позвольте остановиться на опыте реализации дополнительных профессиональных программ (ДПП) в Государственной организации дополнительного профессионального образования «Институт развития профессионального образования» (ГО ДПО ИРПО) с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Первый шаг к созданию системы работы со слушателями по реализации дополнительных профессиональных программ – выбор и создание электронной образовательной среды, которая бы, во-первых, была достаточно удобна и понятна в использовании для среднестатистического слушателя, во-вторых, позволяла полноценно реализовать образовательный процесс и, в-третьих, осуществлять работу с достаточно большим количеством обучающихся.

Электронная образовательная среда в Институте разработана на основе универсальной международной платформы Moodle, представляющей собой электронную «оболочку», которая, наполняясь учебным содержанием, становится конкретной виртуальной обучающей средой. Данная система дистанционного обучения (СДО) была выбрана потому, что на Moodle доступны различные формы представления учебного материала (видеолекции, видеоконференции, текстовое и графическое представление учебных материалов, использование гиперссылок при изложении материала, возможность размещения электронных учебных пособий, тестов, словарей, работа в чатах и на форумах), предусмотрен личный кабинет слушателя,

вариативность контроля успеваемости обучающихся, а также защита личных данных слушателя [3].

Вторым этапом реализации дистанционного обучения и создания электронной образовательной среды стал этап разработки локального нормативного акта, регулирующего данный процесс.

Учёным советом ГО ДПО ИРПО рассмотрен, одобрен и утверждён порядок использования электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных программ в Институте. Данным порядком определены цели и задачи применения электронного обучения (ЭО) и дистанционных образовательных технологий (ДОТ) при реализации дополнительных профессиональных программ. Условия реализации ДПП определены с учётом специфики использования дистанционных образовательных технологий участниками образовательного процесса, их прав, обязанностей и ответственности, а также порядок обучения и требования к реализации ДПП с использованием ЭО и ДОТ.

Основной контингент обучающихся в нашем Институте – представители системы среднего профессионального образования: руководящие и педагогические работники, специалисты системы среднего профессионального образования. Учитывая, что найти замену работнику на период его отсутствия в ОО СПО весьма сложно, а также степень занятости специалиста на рабочем месте, необходимо было выбрать оптимальную форму дистанционного обучения. В Институте было принято решение об асинхронной организации учебного процесса (форма офлайн), которая обеспечивает слушателю, с одной стороны, возможность полноценно выполнять свои обязанности на рабочем месте, а с другой – возможность последовательно осваивать учебный материал в свободное от основной работы время. Возможность общения слушателя с преподавателями реализуется в режиме отложенного времени при помощи практически всех доступных средств телекоммуникации.

Система работы со слушателями предусматривает три этапа: первый – очный (два рабочих дня), во время которого слушатель проходит входное тестирование по ключевым вопросам его профессиональной деятельности, регистрируется в системе дистанционного обучения Moodle, получает инструктивно-методические разъяснения по системе обучения в виртуальной обучающей среде.

Второй этап представлен самостоятельной работой слушателя под руководством преподавателя. На платформе Moodle в модульном формате размещаются учебные материалы осваиваемой дополнительной профессиональной программы, и каждый слушатель, выполняя задания как теоретического, так и практического характера, изучает и закрепляет необходимый учебный материал, совершенствуя профессиональные знания и необходимые компетенции. Теоретические знания при этом усваиваются без

дополнительных усилий, органично вплетаясь в тренировочные упражнения, представленные на СДО Moodle, а выполнение достаточного количества практических заданий способствует приобретению устойчивых профессиональных навыков.

Третий этап – вновь очный (два рабочих дня) посвящён подведению итогов изучения дополнительной профессиональной программы и включает в себя ряд практических занятий, консультативную деятельность, а также итоговую аттестацию по дополнительной профессиональной программе.

Преимущества такого обучения очевидны: свобода доступа к учебному материалу, снижение затрат на обучение, гибкость обучения, возможность постоянного развития и обогащения знаний, потенциально равные возможности обучения.

К недостаткам такого формата обучения, исходя из опыта работы, можно отнести трудоёмкость работы преподавателя и руководителя учебной группы: практически индивидуальный и удобный для слушателя режим работы предусматривает взаимодействие с преподавательским составом также в удобное для слушателя время, а это значит, что для эффективности и результативности такого вида обучения преподаватель или руководитель учебной группы всегда должен быть на связи, иногда даже и после окончания своего рабочего времени.

Вторым недостатком такой системы дистанционного обучения в дополнительном профессиональном образовании можно назвать невозможность контроля степени самостоятельности выполнения учебного задания слушателем при работе на СДО Moodle. Известны случаи, когда при самостоятельной работе на дистанции слушатель отлично выполнял учебные задания и получал наивысшие баллы, а на итоговой аттестации по программе демонстрировал не лучший результат.

В период пандемии с марта 2020 года, когда обучение *абсолютно всех* слушателей осуществлялось в дистанционном формате, в Институте апробирована ещё одна система обучения, которую мы назвали электронным обучением.

Такое название второй вариант разработанной нами системы обучения получил потому, что классическое определение электронного обучения гласит: электронное обучение – это система обучения при помощи информационных и электронных технологий. К видам электронного обучения относятся: создание распределённого сообщества пользователей, осуществляющих общую виртуальную учебную деятельность, самостоятельная работа с электронными материалами с использованием персонального компьютера, мобильного телефона, планшета и т. п.; получение консультаций и оценок у эксперта (преподавателя), что полностью соответствовало нашим задачам [2].

Данная система обучения осуществлялась через использование облачных сервисов, позволяющих получить доступ к хранилищам

информации из любой точки, причём достаточному количеству обучающихся одновременно.

Первым практическим шагом в разработке этой системы обучения было создание целевой электронной почты каждой конкретной группы. В облачном хранилище размещался учебный план данной категории обучающихся, разработанное на его основе и утверждённое расписание занятий, материалы к занятиям в электронных папках в соответствии с расписанием, а также ведомость успеваемости.

Доступ к данным материалам можно было получить, зарегистрировавшись в относительно закрытом сообществе (ссылка была известна лишь слушателям данной группы), что служило определённой информационной защитой как учебных материалов, так и личных данных слушателя.

Обучающимся необходимо было, изучив теоретические материалы, выполнить практические задания, предусмотренные учебным планом, а выполненные задания прислать на почту руководителю учебной группы. После этого задания пересылались преподавателю той или иной дисциплины, проверялись, а оценки выставлялись в ведомость успеваемости. Выполнение всех практических заданий служило показателем выполнения учебного плана и, соответственно, допуском к итоговой аттестации.

Положительными сторонами данной системы обучения является то, что облачные сервисы позволяют обучать необходимое количество групп любого количественного состава (на СДО Moodle иногда наблюдаются сбои при одновременной работе большого количества обучающихся), меньшее для слушателя количество заданий для выполнения. Отрицательной стороной – большая нагрузка на руководителя группы: необходимо ежедневно отслеживать выполнение заданий каждым обучающимся, пересылать выполненные практические задания преподавателям, работающим на данной группе, проверять заполнение преподавателями в облаке ведомости успеваемости. Если учесть, что не всегда слушатели выполняют задания вовремя, а выполненные задания иногда требуют доработки, то объём работы увеличивается в разы.

Организовав и осуществив обучение по электронной системе обучения более чем в 20 группах слушателей, мы отказались от неё в силу трудоёмкости и недостаточно высокой эффективности.

Ещё одной общей проблемой реализации дополнительных профессиональных программ с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий является отсутствие чётких указаний, регламентирующих финансово-экономическую сторону данного вопроса: виды работ преподавателя и тьютора, которые имеют свою специфику при такой организации обучения, отводимое на них время, и, соответственно, оплату труда участников образовательного процесса.

В Институте в рамках работы научно-педагогической лаборатории качества профессионального образования ведётся мониторинг удовлетворённости слушателей качеством реализации дополнительных профессиональных программ. В 2020 учебном году более 70% обучающихся отметили, что реализация ДПП с использованием СДО Moodle их полностью удовлетворяет.

Таким образом, результаты работы Института по реализации дополнительных профессиональных программ с использованием дистанционных образовательных технологий показали, что направление и формы реализации ДПП в созданной виртуальной обучающей среде на базе платформы дистанционного обучения являются достаточно эффективными и направление реализации дополнительных профессиональных программ выбрано верно.

#### **Список использованных источников:**

1. Ефимова, Г. З. Социальная скорость как ключевая характеристика актора инновационной экономики / Г. З. Ефимова // Инновационные проекты и программы в образовании. – 2013. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-skorost-kak-klyuchevaya-karakteristika-aktora-innovatsionnoy-ekonomiki>

2. Полат, Е. С. Педагогические технологии дистанционного обучения / Е. С. Полат, М. В. Моисеева, А. Е. Петров ; под ред. Е. С. Полат. – М. : Академия, 2012. – 392 с.

3. Анисимов, А. М. Работа в системе дистанционного обучения Moodle: учебное пособие. – 2-е изд., испр. и доп. / А. М. Анисимов. – Харьков : ХНАГХ, 2009. – 292 с.

### **АКТУАЛЬНОСТЬ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «МЕТОДЫ ОПТИМАЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ» ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ 2-ГО КУРСА НАПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКИ 38.03.01 «ЭКОНОМИКА»**

**БУДЫКА В.С.,**

*старший преподаватель кафедры высшей математики  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* Исследованы актуальность и особенности преподавания учебной дисциплины «Методы оптимальных решений» для обучающихся 2-го курса направления подготовки 38.03.01 «Экономика».

*Ключевые слова:* учебная дисциплина, особенности преподавания, методы оптимальных решений.

Знание математических методов является необходимым в исследованиях современных экономистов. Работа экономистов имеет большое значение для демократизации общества. Одними из основных видов такой работы являются оптимизация операционных процессов и стратегическое планирование.

Цель исследования заключается в обосновании обучения экономистов методам оптимальных решений, необходимых для успешного выполнения прикладных задач.

Подготовка экономических кадров, владеющих современным математическим аппаратом, способных решать стратегические задачи в экономической сфере, мотивированных на постоянное совершенствование собственных знаний, умений и навыков, необходимых для достижения и сохранения высокого качества профессиональной деятельности, имеет особое значение в условиях современных вызовов.

Дисциплина «Методы оптимальных решений» для специалистов по экономике является важным инструментом анализа, организации и управления. Профессионализм современного специалиста во многом зависит от того, насколько он освоил этот математический аппарат, как точно и умело он может его применить в своей деятельности.

Курс «Методы оптимальных решений» для обучающихся направления подготовки «Экономика» необходим для развития навыков приложения математических методов оптимизации, как инструмента принятия экономических и управленческих. Освоение курса помогает обучающемуся научиться ориентироваться в математических методах, чтобы уметь самому сформулировать задачу, перейти от ее экономической постановки к математической модели, провести анализ модели и получить конкретные количественные результаты. Естественно, при изучении дисциплины «Методы оптимальных решений» обсуждаются и границы применимости математических методов в экономической науке и практике, математические методы рассматриваются не как единственное средство принятия экономических и управленческих решений, а как инструмент поддержки принятия таких решений.

Курс «Методы оптимальных решений» в ГОУ ВПО «ДонАУиГС» состоит из трех разделов: линейное программирование, динамическое программирование и элементы теории расписаний, нелинейное программирование.

Многие проблемы, возникающие в экономических исследованиях, планировании и управлении, будучи сформулированными математически, представляют собой задачи, в которых необходимо решить систему линейных алгебраических уравнений или неравенств и среди всех неотрицательных решений найти то решение, при котором линейная функция принимает наибольшее или наименьшее значение. Изучение методов

исследования и решения математических задач указанного типа составляет содержание раздела «Линейное программирование».

Раздел «Динамическое программирование и элементы теории расписаний» позволяет решить нелинейную задачу распределения ресурсов между предприятиями одного производственного объединения или отрасли, применить оптимизационные модели на графах – геометрический подход к описанию и трактовке процессов управления, который получил широкое распространение в задачах поддержки принятия решений.

Раздел «Нелинейное программирование» позволяет применить аналитические и численные методы для решения задач принятия оптимальных решений по планированию производства и поставок в случае, если целевая функция и ограничения представлены нелинейными функциями.

Как указано в исследованиях Лаврук Л.Г. [1] и Папазовой Е.Н. [2] одной из основных задач обучения является оптимизация качества самостоятельной работы обучающихся. Поэтому для закрепления полученных знаний обучающихся предлагаются индивидуальные задания по каждому из указанных разделов учебной дисциплины.

Таким образом, учебная дисциплина «Методы оптимальных решений» знакомит обучающихся с основными задачами экономики и управления, при решении которых необходимы математические методы и модели.

### **Список использованных источников**

1. Лаврук, Л. Г. Пути усовершенствования процесса обучения высшей математики в системе дистанционного образования / Л. Г. Лаврук // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов : материалы науч.-практ. конф., 21-22 октября, 2020, г. Донецк / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк : ДонАУиГС, 2020. С. 611–614.

2. Папазова, Е. Н. On-line обучение как один из вызовов современной системы образования / Е. Н. Папазова // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов: материалы науч.-практ. конф., 21-22 октября, 2020, г. Донецк / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк : ДонАУиГС, 2020. С. 637–641.

3. Соловьев, В. И. Методы оптимальных решений : учебное пособие / В. И. Соловьев. – М. : Финансовый университет, 2012. – 364 с.



## **УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА ПЕРСОНАЛА**

**ВАРНАВСКАЯ Д.С.,**  
*старший преподаватель кафедры  
социально-экономических и педагогических дисциплин СИПИМ  
ГОУ ВО ЛНР «Луганский государственный университет  
имени Владимира Даля»*

*Аннотация.* Определено, что главными составляющими в управлении производительностью труда является бюджетирование, формирование плана развития персонала, кадровой и социальной политики.

*Ключевые слова:* персонал, занятость, предприятие, управление, производительность.

Планирование потребностей предприятия в трудовых ресурсах является одной из важнейших составляющих системы управления производительностью труда на предприятии. Однако до сих пор многочисленные проблемные вопросы в этой сфере остаются окончательно не решены и требуют дальнейшей теоретической и практической доработки.

Ключевую роль в планировании текущих потребностей предприятия в трудовых ресурсах для достижения установленных целей обеспечения производительности персонала играют две группы факторов: достоверность и адекватность реальности маркетингового, экономического и производственно-технологического обоснования объемов операционной деятельности предприятия, прежде всего – предполагаемой производственной мощности самого оборудования; реалистичность и мотивационная значимость (сила, гибкость и направленность мотивации) норм, нормативов использования и оплаты труда, установленных в отношении определенных объемов операционной деятельности для определенных категорий работников.

Стоимостным отражением плановых затрат предприятия на обеспечение продуктивной занятости становятся план по оплате труда и план административных расходов на содержание персонала. Наиболее целесообразным средством планирования данных расходов является использование бюджетного метода планирования (формирование операционных бюджетов, фонда оплаты труда и административных расходов), по которым при планировании осуществляется сопоставление на уровне всего предприятия предполагаемых поступлений определенных видов денежных средств и расходов (в нашем случае - расходов на обеспечение производительности) в определенном плановом периоде (как правило, один год).

Система бюджетного планирования на предприятии состоит из основного бюджета (общего финансового плана деятельности предприятия,

элементами которого являются капитальный бюджет, бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет по балансовому листу) и комплекса операционных бюджетов (составляются по бюджетному принципу для отдельных функциональных сфер деятельности, функциональных подразделений, групп подразделений предприятия и др.). К составу важнейших операционных бюджетов предприятия относят бюджет сбыта, бюджет производства, бюджет материалов, трудовой бюджет (бюджет расходов на оплату труда), бюджет производственных накладных расходов, бюджет запасов на конец периода, бюджет производственной себестоимости, бюджет коммерческих и административных расходов.

Эффективность использования бюджетного метода планирования на предприятии (особенно в области планирования затрат труда) повышается при условии применения непрерывных и гибких бюджетов. Непрерывные бюджеты позволяют приспособить процесс планирования к изменениям условий хозяйствования, уменьшению производства продукции в связи с насыщением рынка сбыта. Сущность непрерывного бюджетирования заключается в том, что плановый период разделяется на определенные временные интервалы. После окончания каждого из них в бюджет добавляется новый интервал, а бюджетные показатели корректируются в соответствии с условиями нового периода бюджетирования. Таким образом, на предприятии в каждый момент времени осуществляется планирование на весь плановый период. Выбор горизонта планирования при этом определяется потребностями предприятия и возможностями информационного обеспечения процесса бюджетирования. Гибкие бюджеты являются средством приспособления финансовых планов предприятия к резким непредсказуемым изменениям объемов производства, причинами которых в первую очередь могут быть колебания рыночного спроса. Гибкий бюджет основан на определении функциональной зависимости расходов от количества реализованной продукции и критических объемов производства, при которых происходит нелинейное (скачкообразное) изменение переменных затрат. В соответствии с этими показателями при условии гибкого бюджетирования определяются критические объемы производства, для которых составляются различные варианты бюджетов расходов.

Информационной и нормативной базой для формирования основного бюджета и комплекса операционных бюджетов предприятия часто выступает разработка стандартов расходов (СР). По содержанию и назначению СР и бюджетные показатели очень схожи. Разница между этими понятиями состоит в том, что в большинстве систем управленческого учета СР используются для определения себестоимости единицы продукции, а бюджетные показатели - для планирования общей суммы расходов. В соответствии с предположениями о возможных показателях гибких бюджетов сбыта на предприятии определяются виды, нормы, объемы потребления и рыночные цены на ресурсы, необходимые для производства.

Далее на основании обобщения указанных сведений прогнозируются критические объемы производства, при которых могут произойти изменения норм потребления или стоимости ресурсов.

Составленная смета расходов на содержание персонала и обеспечения производительности работников является отражением необходимого (нормативного) уровня денежных расходов предприятия в этой сфере. Однако выполнение социальных обязательств, которые устанавливаются социальной политикой предприятия по соблюдению требований общественных стандартов в сфере достижения более высокого (нормативного) уровня благосостояния работников, качества и безопасности трудовой жизни и тому подобное. Поэтому довольно часто предприятие для реализации наиболее принципиальных основ выбранной социальной политики как составляющей стратегии развития персонала должен брать на себя определенные дополнительные финансовые обязательства в сфере поощрения персонала. И наоборот, при условии наступления определенных кризисных явлений в развитии предприятия его трудовой коллектив может пойти на временное ухудшение условий продуктивной занятости для аккумуляции денежных средств, необходимых для преодоления кризиса. Отражением степени выполнения предприятием социальных функций является проект трудового соглашения между администрацией и трудовым коллективом предприятия, в котором должны быть урегулированы все основные вопросы взаимоотношений персонала и предприятия в процессе управления производительностью труда.

В результате процессы бюджетирования, а также планирование трудовых ресурсов является одной из важнейших составляющих управления производительностью труда на предприятии. Решение задач обеспечения потребностей производства в кадрах определенного количественного и качественного состава осуществляется на двух основных уровнях: стратегическом и текущем. Основным источником возникновения потребностей предприятия в кадрах выступает именно основная деятельность, в состав которой входят операционная, инвестиционная, финансовая и другие виды деятельности. Главным составляющим повышения производительности и результативности труда станет формирование плана развития персонала, кадровой и социальной политики.

#### **Список использованных источников**

1. Административное управление трудовым потенциалом / В. Н. Гринева, М. М. Новикова, М. М. Салун, А. Н. Красноносова. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2004. - 428 с.

2. Гавкалова, Н. Л. Социально-экономический механизм эффективности менеджмента персонала: методология и концепция формирования. Научное издание / Н. Г. Гавкалова. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2007. - 400 с.

3. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала / И. В. Мишурова, П. В. Кутелов. - М. : ИКЦ «МарТ» ; Ростов-на-Дону, 2003. - 215 с.

4. Назарова, Г. В. Управление социально-трудовой сферой предприятия: монография / Г. В. Назарова, С. Ю. Гончарова, Н. В. Водницька ; под общ. ред. докт. экон. наук, профессора В. Назаровой. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2010.– 324 с.

## **ЯЗЫКОВОЕ ОБУЧЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ: ТРЕБОВАНИЯ, КОМПЕТЕНЦИИ, ПОДХОДЫ**

**ВОЛКОВА Е.А.,**

*старший преподаватель кафедры иностранных языков  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* В тезисах раскрываются требования к знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы; необходимость компетентностного и андрагогического подхода к обучению взрослых обучающихся иностранным языкам. Приводятся факторы и принципы андрагогического подхода в обучении.

*Ключевые слова:* квалификационные требования, компетентностный подход, андрагогический подход, образование взрослых, государственное управление, образование в течение всей жизни, принципы.

Сегодня во всех государствах мира наблюдается повышенный спрос на высококвалифицированных специалистов в сфере управления. Для современного управленца кроме профессиональных знаний необходимы способности к саморазвитию и обучению на протяжении всей жизни, что включает в себя и владение иностранным языком для специальных целей.

Согласно «Справочнику квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих» в «правовое, лингвистическое и переводческое сопровождение (обеспечение) деятельности, а также для организации и обеспечения международного взаимодействия входят основы дипломатического этикета, а именно:

- организация и ведение конференций, симпозиумов, семинаров, деловых встреч;

- организационно-протокольное обеспечение переговоров с представителями иностранных государств, компаний и международных организаций;

- владение иностранными языками;

- ведение переговоров и переписки с зарубежными партнерами, в том числе на иностранном языке».

Реализация поставленной перед организациями ВПО осуществляется на основе компетентностного подхода к обучению. При разработке магистерских программ по дисциплине «Иностранный язык профессиональной направленности» в соответствии с государственными стандартами в числе других профессионально - коммуникативных компетенций указываются следующие общепрофессиональные и общекультурные компетенции: ОПК-2 (готовность к коммуникации в устной и письменной формах на государственном и иностранном языках для решения задач в области профессиональной деятельности); ОПК-3 (владение одним из иностранных языков на уровне, позволяющем получать и оценивать информацию в области профессиональной деятельности и зарубежных источников) и ОК-4 (владение навыками публичной и научной речи).

Другие навыки, умения и знания устанавливаются согласно квалификационным профессионально-функциональным квалификационным требованиям к занимаемой должности.

В Донецкой академии управления и государственной службы по магистерской программе «Государственное и муниципальное управление» обучаются слушатели разных возрастов, имеющих разные уровни владения иностранным языком. Наличие у обучающихся жизненного и профессионального опыта, личностных качеств, требований к производственной деятельности требует не только разноуровневого подхода к языковой подготовке, но и так называемого «андрагогического», т.е., подхода к обучению взрослых людей, который значительно отличается от подходов, методов и приемов обучения детей и подростков.

Такой подход называется «андрагогическим» от слова «Andragogy», которое означает: «Одно из названий отрасли педагогической науки, охватывающей теоретические и практические проблемы образования, обучения и воспитания взрослых». В отличие от педагогов, обучающих детей и подростков, андрагоги занимаются обучением взрослых, учитывая особенности восприятия, запоминания, воспроизведения информации на иностранном языке. Такое обучение отличается методами и приемами, применение которых основывается на следующих факторах:

1. Повышенная самомотивация обучающихся, обусловленная потребностью в профессиональном и личностном росте.

2. Возможность практического применения полученных знаний при достижении собственных целей и решении поставленных задач.

3. Готовность к креативной и практической деятельности.

4. Наличие жизненного опыта и осознание потребностей в сфере изучения иностранного языка.

5. Возможность формирования иноязычной коммуникативной компетенции на основе уже сформированных социо-культурных, речевых и профессиональных компетенций.

6. Наличие дефицита свободного времени, необходимого для обучения, в условиях выполнения должностных функций.

Применяя андрагогический подход в обучении взрослых слушателей иностранному языку, следует выработать четкую стратегию курса и руководствоваться основными принципами:

1. Уважение к обучающимся и создание партнерской атмосферы на занятиях.

2. Релевантность учебного материала с учетом должностной специфики.

3. Личностный подход, индивидуализация обучения.

4. Использование практического опыта обучающихся в решении творческих задач (метод проектов, кейс-методы, деловые игры).

5. Дозированная подача информации с учетом возрастных психологических особенностей.

Таким образом, для соответствия требованиям, предъявляемым к государственным гражданским служащим, обучение иностранному языку не только необходимо и обязательно, но и имеет ряд особенностей в части подхода к обучению.

## **ПОДГОТОВКА МАГИСТРОВ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЕ**

**ГУРИЙ П.С.,**

*канд. наук гос. упр., доцент, профессор кафедры менеджмента непроеизводственной сферы*

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

*Аннотация.* Обоснована необходимость подготовки магистров управления стратегическими видами деятельности с проектом обустройства своего первого рабочего места и соответствующим составом персонала. Сформулированы предпосылки и требования к учебному процессу и образовательному пространству выпускающей кафедры.

*Ключевые слова:* стратегия развития, управленческая команда, ДНР, стратегическое мышление и деятельность.

Анализ успешной практики разработки и реализации стратегий развития экономики и социальной сферы городов в РФ показал, что неизменным ее условием является выполнение двух требований: специальная подготовка управленческой команды во главе с лидером-носителем стратегического замысла конкретной программы и наделения ее ресурсами и полномочиями достаточными для реализации данного замысла в заданные сроки. Понимание необходимости этих требований привело кураторов стратегий развития к инициированию двух направлений решения данной проблемы: организации конкурса «Лидеры России» и создания специальных тренинг-центров для «выращивания» управленческих команд во главе с лидером-стратегом.

На фоне такой ситуации требует своего решения проблема подготовки магистров управления стратегическими видами деятельности в ВУЗах ДНР. Будущий стратег не может действовать в одиночку. Ему нужна команда выпускников-единомышленников с проектами обустройства его первого рабочего места и соответствующий данному месту состав персонала. Только в этом случае выпускник с дипломом магистр управления стратегическими видами деятельности станет востребованным стратегом-практиком.

Стратегическое преобразование любой сферы человеческой деятельности предполагает наличие у его инициаторов соответствующего типа поведения. Слагаемыми стратегического поведения являются следующие способности:

- отказаться от сложившегося у них мышления и поведения;
- воспринимать, создавать и реализовывать стратегические решения;
- своевременно избавляться от устаревшего и не целесообразного опыта;
- стремиться к творческой трансформации существующей реальности.

Формирование стратегической модели поведения у команды ее инициаторов происходит в ходе обучения действием, которое предполагает организацию группового обучения слушателей двум типам действий: стратегическому типу мышления и деятельности и реальной практике внедрения разработанных ими решений. Технология обучения действием базируется на следующих принципах:

- групповой поиск решения сложной комплексной проблемы;
- проблема, выносимая на обсуждение групп, берется из практики;
- поиск решения проблемы проводится на основе знаний, актуализированных в ходе поиска ответов на вопросы заданные обучающимися;
- инструментом формирования у обучающихся стратегического мышления и деятельности служит рефлексивный анализ обучающимися собственных знаний и опыта.

Формирование стратегической модели поведения у будущей команды ее инициаторов целесообразно проводить в образовательном пространстве

выпускающей кафедры, построенном по принципу коворкинга. Для этого она должна обладать необходимыми предпосылками:

1). 3-4 магистерских программы позволяющих приступить к подготовке команды специалистов:

2). 3-4 ключевых учебных дисциплины, для научного обеспечения процессов формирования стратегического типа мышления и деятельности;

3). компактное (фактически кластерное) расположение учебных аудиторий, мест для проведения заседаний и презентаций, комнату для обеспечения кофе-брейков, библиотеку и др.

В этом случае, для преобразования существующего образовательного пространства выпускающей кафедры в целевой образовательный коворкинг, потребуются:

- мультимедийная аудитория, для проведения методологического консультирования руководителей магистерских диссертаций по вопросам обучения действием;

- сеть мультимедийных аудиторий, для проведения в них стратегически ориентированных семинаров-тренингов и других видов работ образовательной программы;

- лекционный зал с полиэкраном и подвесными проекторами, для организации проведения в нем двух типов пленарной работы: предварительное формирование стратегического мышления у групп обучающихся и презентация с рефлексивным обсуждением результатов применения стратегического мышления на практике.

Новизна предлагаемого решения заключается в дополнении традиционного образовательного процесса выпускающей кафедры принципиально новым видом образовательной деятельности: формирование у обучающихся в коворкинге стратегического мышления и деятельности, как условия овладения ими необходимыми компетенциями.

Наличие образовательного коворкинга при выпускающей кафедре позволяет ей:

1) инициировать процесс широкомасштабной и ускоренной подготовки команд магистров стратегических видов деятельности для программ восстановления и развития экономики и социальной сферы ДНР;

2) формировать патриотическую молодежь совершенно нового качества: с видением будущего ДНР и участием в его формировании.

3) приобрести образовательное преимущество на рынке услуг.



## **КОНСАЛТИНГ В ИННОВАЦИОННОМ РАЗВИТИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**ДЕДЯЕВА Л.М.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента непроеизводственной сферы ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»;*

**ТИМОШИН Ю.А.,**

*аспирант кафедры менеджмента непроеизводственной сферы ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* Рассмотрен кадровый консалтинг как основной структурный элемент управленческого консультирования в процессе стратегического развития системы управления персоналом организаций. Обосновано влияние инновационных консалтинговых инструментов на развитие кадрового менеджмента.

*Ключевые слова:* консалтинг, кадровый менеджмент, управленческое консультирование, методы, инновационные технологии.

В условиях жёсткой конкуренции и всеобщей цифровой трансформации возрастает необходимость повышения наукоёмкости сферы управления человеческими ресурсами, что требует от специалистов знаний современных HR-технологий и опыта реализации проектов по совершенствованию кадрового менеджмента. Однако большинство организаций не владеют достаточным объёмом внутренних ресурсов для своевременного и адекватного реагирования на происходящие изменения и нуждаются в помощи квалифицированных консультантов.

Центральным звеном экспертной помощи руководителям в решении проблем управления персоналом является кадровый консалтинг. Основная цель проектов кадрового консалтинга – организация эффективной работы кадровой службы, оптимизация процессов управления персоналом и приведение их в соответствие со стратегией развития бизнеса. В ходе разработки проекта осуществляется кадровый аудит, экспертиза и оценка кадрового потенциала предприятия; разрабатываются предложения по организации административного управления, системы стимулирования и мотивации, программы повышения квалификации и др.

Кадровый консалтинг необходим при сопровождении изменений в организации, связанных с реструктуризацией, при оценке трудового потенциала, планировании кадровых перемещений, разработке системы мотивации персонала, формировании корпоративной культуры и при создании учебного центра [1].

Привлечение профессиональных консультантов способствует повышению эффективности управления персоналом за счёт использования современных научных инструментов и методов. На практике применяются десятки разнообразных методов, но по оценкам самих консультантов, наиболее эффективными и популярными являются нейролингвистическое программирование, моделирование структуры бизнес-процессов компании, коучинг, метод социальных исследований. Для решения многих кадровых задач консультанты применяют методы модерации, фасилитации, групповые, игровые, сценарные и другие методы.

Консультанты используют широкий диапазон оценочных инструментов, позволяющий компании-клиенту выбрать оптимальную технологию в зависимости от целей; применяют компетентностный подход в оценке персонала, включая создание модели корпоративных компетенций, разработку ассессмент-центров, проведение оценочных сессий, структурированных интервью и т. д.

Современные условия развития экономики, основанные на цифровых технологиях, изменяют внешние условия существования организаций, что приводит к трансформации внутрикорпоративной культуры, внедрению инноваций в кадровый менеджмент. Инновации в кадровой работе – это «целевая деятельность, процедура или метод управления кадровой работой, существенно отличающиеся от сложившейся практики и впервые используемые в данной организации, направленные на повышение уровня и способности кадров решать задачи эффективного функционирования и развития организации в условиях конкуренции» [2, с. 46].

Проникновение электроники в технологические процессы, использование новых умных устройств, применение искусственного интеллекта и облачных технологий – это процессы цифровой трансформации, которые существенно изменяют условия труда в организациях. Инновационные инструменты диджитализации уверенно входят в практику управления персоналом, с успехом применяются кадровые системы BigData, аналитика, социальный HR-branding, корпоративный e-Learning и др. [3].

Таким образом, применение инновационных технологий в управлении персоналом в значительной степени изменяет предмет и содержание труда топ-менеджеров. Если раньше кадровый менеджмент основывался на лучшем управленческом опыте, то сегодня необходим процесс постоянного поиска новых идей, использование прорывных информационных технологий. Привлечение консультантов-аналитиков, специалистов по базам знаний, искусственному интеллекту, прогнозированию и информационной безопасности будет способствовать инновационному развитию кадрового менеджмента.

### **Список использованных источников**

1. Дедяева, Л. М. Кадровый консалтинг в обеспечении эффективного использования трудового потенциала / Л. М. Дедяева, Ю. А. Тимошин // Менеджер. – 2020. – № 1(91). – С. 193-202.
2. Дроздова, Ю. А. Кадровый консалтинг в HR-менеджменте: инновационная модель / Ю. А. Дроздова, Э. Ш. Магомедова // Научный вестник ВАГС. Серия: политология и социология. – 2015. – № 3. – С. 45-49.
3. Илюхина, Л. А. Использование при отборе персонала нетрадиционных методов оценки / Л. А. Илюхина, Ю. В. Ефимова // Проблемы развития предприятий: теория и практика: материалы 14-й Международ. науч.-практ. конф. 12-13 ноября 2015 г. – Ч. 5. – Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та. – С. 83-86.

## **ТЕКСТ КАК КОММУНИКАТИВНАЯ СРЕДА ПРИ ИНОЯЗЫЧНОМ ОБЩЕНИИ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ НЕЯЗЫКОВЫХ ВУЗОВ НАПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖМЕНТ**

***ИВАНОВА В.Э.,***

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

*Аннотация.* В работе рассматриваются вопросы, касающиеся обучения чтению как средства речевого взаимодействия на иностранном языке с целью практического применения данного умения и развития коммуникативной компетенции обучающихся в неязыковом вузе.

*Ключевые слова:* иноязычный текст, средство обучения, интеллектуальная деятельность, речевое взаимодействие, коммуникативная задача, коммуникативная компетенция, речевой акт.

Чтение является одним из основных средств получения информации. В процессе чтения мы не просто осуществляем механический перевод письменных звуков в устную речь, но и формируем способности к интеллектуальной деятельности, а именно анализ и осмысление прочитанного. Согласно лингводидактическому энциклопедическому словарю, текст рассматривается как продукт речевой деятельности, как основная единица коммуникации, которая используется в процессе речевой деятельности. Обычно тексты характеризуются единством темы и замысла, связностью, завершенностью, владеют внутренней синтаксической, композиционной и логической структурой.

При обучении иностранным языкам понятие текст понимается как определенный речевой отрезок в продуктивных (в говорении или письме) и

рецептивных (в аудировании или чтении) видах речевой деятельности. Иноязычный текст также трактуется как упорядоченное множество предложений, имеющих общее коммуникативное задание. С этой точки зрения можно утверждать, что он является многоаспектной единицей обучения нормативного иноязычного общения по своим функциям. Из этого следует, что при помощи текстов осуществляются акты вербальной коммуникации, которые имеют различные социальные и дидактические функции в зависимости от целей и содержания обучения.

Тексты для чтения, используемые в учебных пособиях по иностранным языкам, являются носителями информации о социальных, культурных, экономических и других аспектах жизнедеятельности страны, язык которой мы изучаем. Благодаря регулярному использованию иноязычных текстов в учебном процессе у обучающихся формируется коммуникативная (лингвистическая, речевая и социокультурная) компетентность. Более того, регулярная работа с текстом косвенно способствует развитию и других компетентностей: общеобразовательной, дискурсивной, прагматической, культурологической, профессиональной, стратегической.

Опираясь на мнение О.И. Москальской можно отметить, что основная мысль в тексте передается с помощью так называемых абзацных предложений, другими словами его структурно - композиционным ядром. Исходя из этого следует вывод, что в каждом абзаце сосредотачивается основная учебная информация, и каждый абзац, как правило, презентует новую мысль. Соответственно, абзацы могут служить своеобразными пунктами плана, по которому конструируется содержание текста. При данных условиях текст способствует формированию коммуникативно - когнитивных умений у обучающихся, обеспечивает возможность формирования дискурсивной компетентности как способности логично и связно выстраивать высказывания по содержанию текста, а также развивать умение дифференцировать главное и второстепенное.

Для более успешного усвоения языкового материала и развития речевых умений является актуальным использование коротких разговорных текстов. Это делает процесс обучения говорению более живым и продуктивным. Такие тексты должны носить динамичный, эмоциональный характер и обладать связностью, целостностью и информативностью. Учащиеся обучаются правильно трансформировать и комбинировать речевой материал, что способствует лучшему запоминанию изученного материала, совершенствованию лексических и грамматических навыков. При работе с текстом основной задачей является не запоминание материала, а смысловая переработка содержания текста за счет активной мыслительной деятельности, при которой на выходе мы получим речевой акт.

Для развития и совершенствования речевых навыков используются определенные упражнения, нацеленные на интерпретацию содержания текста и проецирования ситуации на личность обучающихся. Речевое умение

базируется на трансформации, комбинировании и перефразировании материала, полученного из иноязычного текста.

К первому типу относятся упражнения, способствующие выявлению основной мысли текста через смысловые связи, вскрываются причинно-следственные отношения, обучающиеся овладевают моделью высказывания.

Упражнения второго типа побуждают учащихся выражать свое отношение к проблемам, которые затрагиваются в тексте, оценивать и характеризовать героев, их поступки и действия.

Основной задачей третьего типа упражнений является проецирование материала на личность. На данном этапе вырабатывается умение переносить усвоенный материал в новую ситуацию. Обучающийся рассказывает о себе, учитывая поставленную задачу в тексте.

Текстам для чтения как важным компонентам содержания пособий по иностранным языкам и как средствам познания языка и культуры принадлежит определяющая роль не только в содействии формированию у обучающихся межкультурной иноязычной коммуникативной компетентности, но и в обеспечении их развития, воспитания, образования. Кроме того, им характерна мотивирующая функция, которая порождает интерес у учащихся к изложенной в них информации и таким образом свидетельствует о готовности к овладению языком как средством общения и проникновения в социокультурную сферу страны, язык которой изучается.

## **АКТУАЛЬНОСТЬ ВОПРОСА УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ**

***КОЗЛОВ В.С.,***

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента непроеизводственной сферы*

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

*Аннотация.* В статье рассмотрены механизмы и влияющие факторы на управление трудовыми ресурсами на железнодорожном транспорте. Проанализирован кадровый потенциал предприятия, опыт международных компаний и существующие аспекты управления в Донецкой Народной Республике.

*Ключевые слова:* менеджмент, сфера услуг, механизм управления, трудовые ресурсы, совершенствование, транспортные услуги, грузоперевозки, развитие.

Регулирование состоянием железнодорожного транспорта, укрепление лидирующих позиций железнодорожного транспорта на рынке

предоставления услуг в перевозке, а также интеграция в Российскую транспортную отрасль предъявляют завышенные требования к качеству продукции, основанной на передовых технике и технологиях.

В этой связи возникает потребность улучшения конкурентоспособности ГП «Донецкая железная дорога» на рынке перевозок. Для этого необходимо совершенствовать технологии и повышать качество предоставляемых услуг. При этом основным стремлением в организации принято направление на осуществление высокоэффективного, налаженного бизнеса, использование опыта российских и зарубежных корпораций [1]. Достигнуть этих результатов, возможно имея хорошо подготовленный персонал, который способен обеспечить приемлемое протекание бизнес-процессов.

Модернизированная конструкция управления качеством нацелена на решение задач в 4-ех важнейших сферах деятельности железнодорожной организации, а именно: результат обеспечивающий безопасность движения, что является прямым доказательством профессионализма персонала, который занят движением поездов; комплексное снижение затрат ГП «Донецкая железная дорога» на основе исследования бизнеса и технологических процессов. В выполнении этой задачи штат компании играет главную роль в поиске и разумного использования всех видов ресурсов. Так же обозначается вектор рационального использования трудовых ресурсов, расходы на содержание которых составляют более 30 % эксплуатационных затрат железных дорог; совершенствование качества транспортного обслуживания для увеличения части рынка. Для достижения этой цели нужно, чтобы оказываемые услуги как можно больше соответствовали требованиям рынка и были ориентированы на индивидуальные потребности клиента. Бесспорно, что реализация поставленной задачи требует новейших способов работы с контрагентами и иных качественных методов изучения и формирования спроса на транспортные услуги; решение задач стимулирования персонала, для чего в рамках системы управления качеством разрабатываются аспекты анализа качества труда каждого работника. Достижение требуемой планки качества находится в непосредственной связи с уровнем квалификации и профессионализма работников [2].

Все это свидетельствует о том, что совершенствование качества работ и услуг, стимулирование и обеспечение бизнеса квалифицированным штатом являются совокупной задачей, обеспечивающей доход ГП «Донецкая железная дорога».

Следует отметить что, совершенствование эффективности работы ГП «Донецкая железная дорога» и ее структурных элементов во многом характеризуется качеством используемых ресурсов. При этом усиливается важность профессионального и квалификационного развития работников и ее значимость в масштабе производства.

В условиях реформ ГП «Донецкая железная дорога» и выхода на

расширенный уровень работы, на первое место ставятся задачи планирования и прогнозирования потребностей, поиск и обучение персонала, организацию его мотивации, оценка, подготовка и переподготовка штата [3].

В период реформ корпораций железнодорожного транспорта качественные показатели сотрудников, в особенности руководителей и специалистов, приобретают особую значимость. Концентрируется внимание на отраслевой документации, посвящённой работе с персоналом.

На сегодняшний день большой интерес проявляется к стратегической программе развития ГП «Донецкая железная дорога». В согласии с данной программой срок улучшения кадровой работы в фирмах железнодорожного транспорта был определен с 2021 г. по 2023 г. Главное направление этой программы – изменение организационной структуры, механизмов спонсирования и правового регулирования. В отношении работы с персоналом программа подчеркивает, что "...основополагающим в осуществлении поставленных задач является кадровый ресурс, как можно эффективнее использовать деловые качества людей, их компетенции, стимулирование труда и общественный настрой на благо общих интересов...".

В современных условиях возрастают требования к сотрудникам, изменяются планы и тактика управления, преимущества кадровой и социальной политики. Основам кадровой политики отведены разделы мотивации, социальной политики и сокращения количества занятых. Тем не менее, на поставленных в общих чертах задачах по этим векторам, далеко не заканчиваются все функции управления кадрами [3, 4].

Существующая работа с кадрами отрасли наиболее четко представлена в документе «Реформирование железнодорожного транспорта: политика кадрового обеспечения», основной главой которого является Концепция кадровой политики на железнодорожном транспорте в период с 2016 по 2021 годов.

Выводы. Стоит отметить что нормативная база предприятия диктует следующие нормативные и стандартные акты в сфере управления человеческими ресурсами как: модель управления персоналом, требования внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, коллективные договоры, соглашения и личные трудовые договоры, нормативные акты, регламентирующие положение служб управления кадрами и общественного развития, аспекты мотивации сотрудников, их социальной и моральной ответственности, иные нормативные и правовые документы.

Результативное управление трудовым ресурсами требует внедрения условий труда, принимающих вид материальных и моральных побуждений для достижения стратегических и оперативных целей фирмы и влияющих на поведение сотрудников.

Главными стимулирующими аспектами являются: объем заработной платы и дополнительных выплат, условия трудовой деятельности, гарантия

занятости, должность, кадровая политика предприятия, характер межличностных взаимоотношений и профессионализм работы руководящего состава, наполненность труда, ответственность и самостоятельность сотрудников, профессиональное продвижение по служебной лестнице, самореализация и саморазвитие персонала.

### Список использованных источников

1. Козлов, В. С. Стимулирование, мотивация и оплата труда персонала на предприятиях железнодорожной отрасли / В. С. Козлов, О. В. Коротченко // Научный журнал «Менеджер. Вестник ДонГУУ» – № 2 (76). – Донецк : Изд-во ДонГУУ, 2016. – С. 76-84.
2. Себестоимость ж.д. перевозок: Учебник для ВУЗов ж. д. транспорта./ Н. Г. Смехова, А. И. Купоров, Ю. Н. Кожевников и др. – М. : Маршрут, 2003. – 494 с.
3. ГП «Донецкая железная дорога» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://dnrailway.ru>. (дата обращения: 15.01.2021).
4. Профдонжел [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://profdonzhel.com/statistika/> (дата обращения: 16.01.2021).

## О ПРЕПОДАВАНИИ ДИСЦИПЛИНЫ «МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ И МОДЕЛИ В УПРАВЛЕНИИ» ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ 2-ГО КУРСА НАПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКИ 38.03.04 «ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

**ЛАВРУК Л.Г.,**

*старший преподаватель кафедры высшей математики  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* Освещается процесс формирования профессиональных компетенций будущего управленца в процессе изучения курса «Математические методы и модели в управлении». Демонстрируются некоторые задачи курса и их применение в учебном процессе.

*Ключевые слова:* математическое моделирование, математические методы, профессиональные компетенции управленца.

В системе знаний и навыков, необходимых для реализации эффективного управления, математическая составляющая занимает своё, особое место. Для современного специалиста в области управления овладение разнообразным и широким набором математических моделей и методов, является крайне важным и необходимым. Применение соответствующих алгоритмов и разнообразного математического аппарата,



позволят ему ясно и четко выделять проблемные нестандартные ситуации в управлении, приблизиться к количественному оформлению результатов управленческих усилий и к получению желаемого результата.

Целью исследования является освещение процесса формирования профессиональных компетенций будущего управленца в результате изучения курса «Математические методы и модели в управлении».

Учебная дисциплина «Математические методы и модели в управлении» разработана для обучающихся направления 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» профиль «Региональное управление и местное самоуправление» (РУМС), в рамках которой рассматриваются различные современные математические методы и модели теории принятия решений.

Целью данной учебной дисциплины является предоставление информации базового уровня о математических моделях и методах исследования разнообразных социально-экономических проблем и ситуаций, связанных с управленческой деятельностью

Например, на семинарском занятии по теме «Сетевое планирование» рассматривается решение следующей задачи: построить сетевую модель задачи планирования строительства детского сада, провести оптимизацию по времени, определить критический путь и резервы времени каждой работы. Информация о содержании работ, их длительности указаны в табл. 1.

*Таблица 1*

**Содержательная часть работы**

Содержание работы	Обозначение, $a_i$	Опорная, $a_j$	Длительность, $t_i$
Экономическое обоснование строительства	$a_1$	-	23
Выбор участка строительства	$a_2$	-	12
Выбор подрядчика	$a_3$	-	14
Выделение участка местным советом	$a_4$	$a_1$	12
Определение сметной стоимости работ	$a_5$	$a_2$	26
Заказ и выполнение типового проекта	$a_6$	$a_2$	21
Открытие счета в банке	$a_7$	$a_5$	3
Заключение договора с подрядчиком	$a_8$	$a_3$	13
Разработка проектов организации и производства строит. Работ	$a_9$	$a_4 a_8$	32

По теме «Теории игр» студентам предлагается решить следующую задачу: городской администрации необходимо определить, где следует проводить городской праздник, чтобы получить наибольшую прибыль для городского бюджета. Прибыль при различных вариантах проведения праздника приведена в табл. 2.

Таблица 2

**Прибыль при различных вариантах**

Погода	Прибыль города (тыс. руб)		
	Праздник в парке Щербакова	Праздник на Донбасс-Арене	Праздник в театре
Солнечная и сухая	1000	900	750
Дождливая и прохладная	200	600	500

Как указано в исследованиях Будыка В.С. и Папазовой Е.Н. в настоящее время все больше научных областей активно используют математические методы. Поэтому для формирования профессиональных компетенций будущего управленца предлагаются задания для моделирования экономических ситуаций, в том числе различных социально-экономических процессов и явлений по каждому из указанных разделов учебной дисциплины.

Таким образом, принятие эффективных управленческих решений – главная задача грамотного управленца и руководителя. При принятии управленческих решений может возникать множество способов и вариантов решений. И в каждом конкретном случае математические модели позволяют без перебора всех возможных находить при заданных условиях самый лучший, оптимальный вариант. Следовательно, профессионализм управленца в значительной степени зависит от знания математических методов и умения строить математические модели в ходе процесса управления.

**Список использованных источников**

1. Будыка, В. С. Актуальность учебной дисциплины «Методы прикладной статистики для социологов» / В. С. Будыка // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов: материалы науч.-практ. конф., 21-22 октября, 2020, г. Донецк / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк : ДонАУиГС, 2020. С. 574–578.

2. Папазова, Е. Н. On-line обучение как один из вызовов современной системы образования / Е. Н. Папазова // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов: материалы науч.-практ. конф., 21-22 октября, 2020, г. Донецк / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк : ДонАУиГС, 2020. С. 637–641.

## **О ИНОЯЗЫЧНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ОБУЧАЮЩИХСЯ В УЧРЕЖДЕНИЯХ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**ЛЫЧКО Л.Я.,**

*канд. пед. наук, доцент, заведующий кафедрой иностранных языков ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* В работе рассматривается структура, содержание иноязычной профессионально ориентированной компетентности обучающегося, а также факторы, влияющие на ее формирование.

*Ключевые слова:* иноязычная профессионально ориентированная компетентность, иноязычная компетенция, иноязычные знания, умения, навыки.

В настоящее время владение специалистами различных отраслей знаний иностранным языком часто является необходимым условием их трудоустройства. Это обусловлено глобализацией экономических процессов, которая наблюдается на протяжении последних десятилетий и получила новый толчок развития в связи с возможностями организации удаленного общения. Кроме того, свободное владение иностранным языком повышает конкурентоспособность молодых специалистов, повышает уверенность в себе и в своих возможностях.

Цель работы – рассмотреть структуру и определить факторы, влияющие на формирование иноязычной профессионально ориентированной компетентности обучающихся в учреждениях высшего профессионального образования.

Согласно компетентностному подходу в процессе обучения в учреждении высшего профессионального образования у обучающихся формируется иноязычная профессионально ориентированная компетенция, являющаяся совокупностью знаний, навыков и умений, а также способностью использовать их в различных ситуациях для достижения цели общения. В соответствии с государственными стандартами нового поколения ФГОС 3++ по менеджменту, государственному управлению и экономике универсальная компетенция «Коммуникация» Ук-4 формулируется следующим образом: «Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке (ах)». Однако, результате обучения у каждого обучающегося формируется компетентность, свойственная только ему и которая является характеристикой его личности. Компетентность обучающегося индивидуальна и является совокупностью знаний, навыков и умений, приобретенных в процессе изучения предмета и зависит от ряда

личностных характеристик и условий (мотивация, способности к изучению языков, условия обучения, возраст и т.д.).

Несмотря на то, что пока нет единого определения содержания иноязычной компетенции, выделяются следующие ее основные компоненты: а) речевые компетенции (чтение, говорение, аудирование, письмо); б) языковые компетенции (фонетика, лексика, грамматика); в) социолингвистические компетенции (социокультурная, лингвострановедческая компетенции), прагматическая компетенция, включая стратегическую компетенцию [1]. Эти же компоненты отражаются в структуре иноязычной компетности обучающегося с различной степенью, усвоения, соответствующих знаний, сформированности навыков и развития умений, свойственных только ему.

Понятие иноязычной профессионально направленной компетентности дополняется рядом специальных навыков и умений, которые формируются у обучающегося не только на занятиях по иностранному языку, но и в процессе изучения других профессиональных дисциплин. Ее формирование включает:

а) формирование функциональных умений (участие в заседаниях, переговорах, дискуссиях, выступления с докладами, ведение деловой переписки и т.д.);

б) овладение профессиональной терминологией;

с) овладение этикетными и речевыми формулами делового общения;

в) знание основ риторики;

г) умения учитывать экстралингвистические факторы общения (условия общения, личностные характеристики участников общения).

Исходя из вышеперечисленного, можно сделать вывод об интегративной природе иноязычной профессионально направленной компетенции, которая формируется на основе совокупности всех знаний, получаемых обучающимся в учреждении высшего профессионального образования.

Факторы, влияющие на формирование иноязычной профессионально ориентированной компетенции обучающегося:

а) организация обучения (количество часов, отведенных на изучение предмета, личность преподавателя, методическая организация процесса обучения, соответствие учебных материалов целям и задачам обучения, техническая оснащенность занятий, прерывность/непрерывность процесса обучения);

б) дополнительные возможности изучения иностранного языка или его использования (участие в олимпиадах на иностранном языке, как внутривузовских, так и межвузовских; участие в конференциях и иных мероприятиях на иностранном языке, выступления с докладами, участие в обсуждении проблем; слушание лекций на иностранном языке по специальным дисциплинам;)

в) личностные характеристики обучающегося (наличие/отсутствие мотивации к изучению предмета, уверенность/неуверенность в себе и с своих возможностях; целеустремленность).

В заключение можно сделать вывод о том, что процесс формирования иноязычной профессионально ориентированной компетентности обучающихся сложный, и он зависит от многих факторов, которые следует учитывать в процессе преподавания дисциплины «Иностранный язык».

#### **Список использованных источников**

1. Формирование универсальной компетенции УК-4 в процессе преподавания профессионально ориентированного иностранного языка // Актуализация практической подготовки студентов в условиях внедрения федеральных государственных образовательных стандартов 3++. : Сборник статей республиканской научно-практической конференции с международным участием в двух томах ; под общей ред. С. В. Беспаловой. – Донецк, 2020. – С. 107-110.

### **ПОНЯТИЕ «ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» В ЗАРУБЕЖНЫХ ИССЛЕДОВАНИЯХ**

***МАТВЕИЧЕВА Ю.О.,***

*канд. культурологии, доцент, доцент кафедры иностранных языков  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* Данная публикация посвящена результатам теоретических исследований зарубежных ученых касательно образовательных технологий. Определено понятие «образовательные технологии». Рассмотрены отдельные аспекты, которые описывают интеллектуальное техническое развитие образовательных технологий, а также различные типологии.

*Ключевые слова:* образовательные технологии, гуманистическое, личностно-ориентированное образование, образовательные методики, образовательный менеджмент.

Одним из способов обеспечения качественного высшего образования является разработка и внедрение в учебный процесс перспективных новых технологий обучения, которые соответствуют целям и задачам гуманистического личностно-ориентированного образования. Об этом свидетельствуют теоретические исследования и практика обучения в системе образования за рубежом.

Такие исследования активно проводились такими американскими учеными как М. Спектор, Е. Паркс, А. Бейтс, Д. Меррвилл, В. Кроу, Г.

Трентин, английскими (Р. Мейсон, А. Бейтс, А. Кей, и др.), немецкими (Р. Розенберг, М. Тиксейра, А. Тиагота).

Образовательная технология является теорией и практикой способствования обучению и повышению его эффективности путем разработки, использования и управления соответствующими технологическими процессами и ресурсами [1].

По мнению зарубежных исследователей, образовательная технология связана с использованием, как материально-технического оснащения, так и образовательных методик. Она включает в себя несколько сфер – теорию обучения, компьютерное обучение, онлайн обучение, обучение с использованием мобильных технологий.

Таким образом, существует несколько отдельных аспектов, которые описывают интеллектуальное техническое развитие образовательных технологий:

образовательные технологии как теория и практика педагогического подхода к обучению;

образовательные технологии как технологические средства и средства массовой информации, которые помогают в обмене знаниями, а также их развитию;

образовательные технологии для систем управления образованием, такие как средства для образования студентов и управление образовательными программами, а также информационные системы образовательного менеджмента;

образовательные технологии как образовательные дисциплины такие как, например, «Компьютерные исследования», «Информационные и коммуникационные технологии» [2].

Характерной особенностью технологий, по мнению ученых, является акцентирование на социальной природе обучения и развитии личности, которое предопределяет ориентацию не на индивидуальные, а на групповые формы обучения, совместную деятельность, на разнообразие форм взаимодействия, на природное развитие индивидуальности в коллективном сотрудничестве. Поэтому основной функцией образовательной технологии является гуманистическая, которая предусматривает создание условий для самореализации человека и его адаптации в современном обществе.

Существуют разные типологии образовательных технологий. Одной из самых распространенных является следующая:

1. структурно-логические технологии обучения, которые представляют поэтапную организацию постановки заданий обучения, выбор способов их решения, диагностику и оценку полученных результатов;

2. компьютерные технологии – связаны с использованием тренинговых, контрольных и развивающих обучающих программ разных видов, в том числе электронных учебников;

3. тренинговые технологии – связаны с отработкой определенных алгоритмов обучающе-познавательных действий и способов решения типовых заданий в ходе обучения (тестовые и типовые задания);

4. дистанционные технологии – направлены на повышение эффективности взаимодействия преподавателя и студента, которое обеспечивается пересылкой обучающе-методического материала по электронной почте, организацией непосредственного общения с помощью форумов и видеоконференций, удаленным выполнением практических заданий, текущим контролем усвоения знаний в онлайн режиме.

Таким образом, выбор и внедрение научно обоснованных образовательных технологий позволяют организовать процесс образования в соответствии с потребностями обучающихся, что соответствует основным принципам эффективного обучения.

#### **Список использованных источников**

1. Definition of Educational Technology. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://l1latnd.wordpress.com/2010/09/17/definition-of-educational-technology/>.

2. Richey, R. C. (2018). Reflections on the 2018 AECT Definitions of the Field. *TechTrends*. 52 (1): 24–25.

## **КОМБИНИРОВАННОЕ ОБУЧЕНИЕ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ**

***НОВОГРАДСКАЯ-МОРСКАЯ Н.А.,***

*канд. пед. наук, доцент, доцент кафедры иностранных языков  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* Статья посвящена использованию подхода комбинированного обучения в преподавании иностранных языков. Рассматриваются достоинства и недостатки данного подхода, а также особенности шести обучающих моделей.

*Ключевые слова:* комбинированное обучение, дидактический подход, очное образование, дистанционное образование, модель.

Комбинированное или смешанное (blended) обучение – это образовательная концепция, при которой обучающийся получает знания как самостоятельно, онлайн, так и лично с преподавателем. Такой подход позволяет контролировать время, место, темп и способ изучения материала, при этом используются традиционные методы и современные технологии.

Модель не подразумевает радикального отказа от очного обучения, так как оно дает важные речевые и социокультурные навыки. Таким образом, комбинированное образование становится подходом, который учебные заведения могут применять «здесь и сейчас».

Комбинированное обучение основывается на трех китах: дистанционное обучение, очное обучение и онлайн-обучение.

Помимо «живых» занятий в классе широко используются компьютеры, онлайн-режим, мобильные устройства и специальные учебные программы / платформы / ресурсы [1].

Впервые эта обучающая технология была предложена в 1999 году в пресс-релизе Американского центра интерактивного обучения. В 2006 году была опубликована книга авторов Бонка и Грэма, которые пояснили, что смешанное обучение включает в себя сочетание очного и компьютерного обучения [3]. Известно, что этот подход использовался в авиационной отрасли для отслеживания знаний и затраченного времени.

И если в 80-е годы компания Boeing практиковала смешанное обучение с использованием компакт-дисков, то в настоящее время этот подход реализуется онлайн, посредством синхронных и асинхронных веб-трансляций, трансляций и записанного видео.

Комбинированное обучение позволяет преподавателям перераспределять ресурсы и повышать успеваемость. Среди преимуществ – внедрение технологии асинхронной интернет-коммуникации в живые образовательные курсы способствует получению как независимого, так и совместного обучения. Кроме того, исследование Александра Маккензи 1998 года показало, что учащиеся могут легче оценить свое понимание материала с помощью компьютерных оценочных модулей.

Если говорить о конкретных предметах, считается, что смешанное обучение особенно эффективно при обучении иностранным языкам, поскольку этот подход подразумевает как потребность в живом общении, так и потребность в онлайн-чтении, просмотре видео, визуальном «запоминании» слов, в интерактивных играх.

Недостатки смешанного обучения - обратная сторона преимуществ этого подхода. Это неравномерная ИТ-грамотность, зависимость от широкополосного Интернета, нестабильность сети и стоимость.

Еще одним «сдерживающим» фактором является то, что смешанное обучение требует технической поддержки и определенных затрат на создание видеороликов, обучающих программ и модулей тестирования.

Традиционно в практике используются шесть моделей комбинированного обучения:

1. Модель «Лицом к лицу». Электронное обучение используется как дополнение к основной программе. Организуется работа с электронными ресурсами во время занятий и индивидуально.



2. Модель «Ротация». Время преподавания делится между индивидуальным электронным обучением и обучением в классе. Преподаватель обеспечивает дистанционную поддержку электронного обучения.

3. Модель «Флекс». Большая часть учебной программы осваивается онлайн. Педагог дистанционно сопровождает каждого обучающегося, а для проработки трудных для понимания тем, организует личные консультации с небольшими группами или индивидуально.

4. Модель «Интернет-лаборатория». Учебная программа осваивается в формате электронного обучения, которое организуется в классах, оборудованных компьютерной техникой, но студенты могут обучаться в традиционной форме в аудиторной системе.

5. Модель «Автономность». Студенты самостоятельно подбирают к основной программе обучения дополнительные курсы, которые они изучают онлайн.

6. Модель «Онлайн Драйвер». Большая часть учебных программ осваивается с использованием электронных ресурсов образовательной информационной среды. Личные встречи с преподавателем носят периодический характер [2].

В результате использования данного подхода развиваются необходимые умения: умение самостоятельно планировать и организовывать деятельность; ориентируясь на конечный результат; умение принимать решения, делать осознанный выбор; умение работать в информационном пространстве; способность структурировать полученную информацию и использовать ее адекватно поставленной задаче, а также представлять результаты работы с использованием различных информационных технологий.

#### **Список использованных источников**

1. Blended Learning: A Disruptive Innovation // Knewton [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.knewton.com/blended-learning/>. – Дата доступа: 10.02.2020.

2. 6 Blended Learning Models: When Blended Learning Is What's Up For Successful Students [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://elearningindustry.com/6-blended-learning-models-blended-learning-successful-students>– Дата доступа:10.02.2020.

3. Bonk, C. J. & Graham, C. R. Handbook of blended learning: Global perspectives, local designs //San Francisco, CA: Pfeiffer Publishing, 2006. – 571 p.

## ПОДГОТОВКА К ПРЕЗЕНТАЦИИ НА ИНОСТРАННОМ ЯЗЫКЕ В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ

**ПРОКОПЕНКО Е.В.,**

*старший преподаватель кафедры иностранных языков  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* В статье рассматриваются некоторые языковые и неязыковые аспекты подготовки обучающихся к презентации в процессе обучения профессионально-ориентированному английскому языку.

*Ключевые слова:* презентация; оратор; аудитория; структура презентации; речевые шаблоны.

На современном этапе общественной жизни все более широко используются презентации. Сфера их применения охватывает и политику, и экономику, и науку, и личную жизнь. Это обуславливается их высокой эффективностью, когда информация подается визуально, зрелищно, захватывает и убеждает аудиторию. Но так происходит не всегда, а тогда, когда презентация действительно правильно подготовлена, когда оратор знает, как себя вести, какие слова и выражения использовать и какие факторы восприятия слушателей нужно учитывать.

Оратор должен понимать, что презентация - это не просто набор слайдов по теме и описание этих слайдов, но особая речевая деятельность, цель которой – убедить аудиторию. Поэтому актуальной является проблема для преподавателя научить обучающихся организовать свою подготовку к качественной презентации целенаправленно и постепенно.

Цель исследования – рассмотреть некоторые особенности подготовки к презентации обучающихся высших учебных заведений профессионального образования на занятиях иностранного языка.

Необходимо отметить, что современные базовые учебники профессионально-ориентированного английского языка и английского языка профессиональной направленности, применяемые в ГОУ ВПО «ДонАУиГС», дают необходимые речевые образцы и шаблоны, которые используются для презентации компании, ее продукции, для презентации своего проекта, маркетинговой стратегии и других целей. На первом этапе обучающиеся должны ознакомиться с правильной структурой презентации, заучить стандартные фразы и шаблоны. Преподавателю следует настойчиво требовать соблюдения структуры, так как обучающиеся часто опускают план презентации или переставляют элементы структуры презентации. Преподаватель должен объяснить, что такова сложившаяся мировая практика, а свое творчество следует оставить для непосредственно содержания презентации.

Не только речевые шаблоны важны для качественной презентации. Преподавателю следует обучать также адекватному поведению и приемам удержания внимания слушателей. Важным моментом является то, что оратору необходимо стоять перед аудиторией. Это не только общепринятое положение для произнесения речи, но и имеет практическое предназначение: позволяет всем видеть оратора и выглядеть тем, кто осуществляет руководство. В начале обучающиеся часто пытаются произносить речь с места, а выходя к трибуне, пытаются за нее спрятаться. Преподавателю следует с самого начала организовать адекватное положение и позу «готовности» у оратора.

Одним из приемов, который помогает настроить аудиторию, является анафора или повторение одних и тех же слов для усиления эффекта высказывания. Например: “There are three parts to my talk: the problem, the possibilities, the solution.” “Remember: the context of the talk, the content of the agenda, and the contact with listeners.” “We can make progress; we can pull together; we can succeed.”

Также необходимо тренировать артикуляцию, делая своеобразную гимнастику для губ, языка. Очень часто аудитория слышит 15% , а не 50%, не различает разницу в произношении “m” и “n”, “f” и “s”. Хорошей подготовкой к презентации будут скороговорки. Например: She sells sea shells on the sea-shore. Red leather, yellow leather. Many men have many minds.

Ораторам следует помнить, что по исследованиям экспертов, внимание у аудитории начинает падать после 17-минутного прослушивания. Как утверждает в одной шутке, никто не скажет каким по длительности должно быть выступление, но никто никогда не жалуется, что речь была слишком короткой.

Маркетинговые агентства выделяют 4 типа бизнес-аудитории: expressives, analyticals, amiables, drivers.

1. Drivers. Занятые люди, хотят, чтобы все начиналось и заканчивалось вовремя. Им интересна суть проблемы.

2. Amiables. Радые шансу социального взаимодействия. Им трудно усидеть на одном месте.

3. Expressives. Привержены стилю и чувствам. Хотят получить удовольствие от презентации.

4. Analyticals. Критики, они прислушиваются только к аргументам и фактам.

Преподавателю нужно донести обучающимся, что цель презентации - это завоевать аудиторию, используя факты, мнения или интерпретируя факты и мнения. Достичь этого можно, используя комбинацию следующих факторов: учитывать потребности аудитории, очаровать, быть запоминающимся, дать захватывающую идею, заинтересовать, работать по плану, быть собой и выражать уверенность.

В заключение, следует отметить, что правильно организованная работа с обучающимися по подготовке и проведению презентации может стать полезным опытом для молодого специалиста на занятиях и в карьере.

#### **Список использованных источников**

1. Garner, E. The A to Z of Presentations. Bookboon / E. Garner // The eBook company, 2012. – 49 p.

## **ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**СТАСЮК Н.В.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

*кафедры менеджмента непродуцированной сферы*

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

*Аннотация.* Отражены проблемы управления в системе среднего профессионального образования. Сформулированы функции управления качеством. Обозначены пути повышения конкурентоспособности специалистов на рынке труда.

*Ключевые слова:* профессиональное образование, управление качеством, рынок труда, занятость.

В связи с переходом к рыночным отношениям в странах постсоветского пространства произошли существенные изменения в системе образования. Процесс подготовки специалистов в настоящее время трактуется как услуга, следовательно, актуализируется проблема конкуренции образовательных учреждений и конкуренция на рынке труда подготовленных ими специалистов. Сворачивание целого ряда производств, утрата связи между организациями профессионального образования и потребителями их «продукции» привело к снижению предложения рабочих мест и, следовательно, спроса на молодых специалистов. Кроме того, в условиях отсутствия государственного распределения выпускников, среднее профессиональное учебное заведение вынуждено решать самостоятельно проблему их трудоустройства, что еще более ужесточает конкуренцию на рынке образовательных услуг. Проблема обеспечения занятости выпускников после окончания обучения не утратит свою актуальность и в ближайшей перспективе.

Изменение социально-экономических условий привело к изменению требований общества и работодателей к выпускникам системы среднего профессионального образования. Общество заинтересовано в подготовке

специалиста как личности, готовой к социальной самореализации в избранном направлении профессиональной деятельности. Современный рынок труда требует практико-ориентированных специалистов, владеющих не только специальными знаниями, но и качествами, обеспечивающими их конкурентоспособность: высокой квалификацией, компетентностью, целеустремленностью, широким кругозором, способностью к профессиональному развитию и принятию самостоятельных решений.

На учреждения среднего профессионального образования возложена ответственность перед государством и выпускниками за качество их подготовки и конкурентоспособность на рынке труда. В связи с этим важнейшей частью среднего профессионального образования должно стать практикоориентированное обучение, направленное на формирование компетенций (знаний, умений и навыков) в области осваиваемых обучающимися определенных видов деятельности. Это позволит получить дополнительный объем знаний, научиться адаптироваться в постоянно изменяющихся социально-экономических условиях, креативно мыслить, ориентироваться в информационном поле, решать проблемные профессиональные задачи, то есть будет способствовать формированию современного продвинутого профессионала.

В условиях модернизации информационного общества на первый план выдвигаются вопросы повышения эффективности среднего профессионального образования. Главной целью политики в сфере образования становится повышение его качества, что, в свою очередь, требует всестороннего совершенствования управления этим процессом.

Перед организациями среднего профессионального образования в настоящее время стоит задача создания механизмов, способствующих обеспечению высокого качества образовательных услуг, обеспечивающих подготовку конкурентоспособного специалиста, соответствующего требованиям общества и рынка труда. Для решения этой задачи система управления качеством образования должна реализовать функции:

- обеспечения (высокое качество услуг, доступность, вариативность, возможность трудоустройства);
- контроля (разработка критериев эффективности процесса обучения, оценка процесса и результатов обучения, оценка и самооценка уровня обученности);
- совершенствования (целеполагание, анализ реального состояния системы управления, прогнозирование дальнейшего развития).

Для обеспечения высокого уровня профессиональной подготовки и конкурентоспособности специалистов на рынке труда необходимо исследование социально-экономических, организационных и содержательных сторон управления образовательным процессом. Совершенствование управленческой деятельности требует всесторонней адаптации теории менеджмента к сфере профессионального образования и

строиться на принципах оптимальности, плановости, эффективности, цикличности и непрерывности. Также представляется целесообразным использование механизмов, разработанных для сферы бизнес-менеджмента на основе международного стандарта ИСО 9001:2008 «Системы менеджмента качества. Требования», в соответствии с которым «высшее руководство должно анализировать через запланированные интервалы времени систему менеджмента качества организации в целях обеспечения ее постоянной пригодности, достаточности и результативности. Этот анализ должен включать в себя оценку возможностей улучшений и потребности в изменениях в системе менеджмента качества организации, в том числе в политике и целях в области качества».

## **ТЕХНОЛОГИЯ ПРИМЕНЕНИЯ НАГЛЯДНОСТИ И ЕЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПРИ ОБУЧЕНИИ ИНОСТРАННЫХ ЯЗЫКОВ**

**УСАЧЕВА Г.М.,**

*канд. пед. наук, доцент, доцент кафедры иностранных языков  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»;*

**УСАЧЕВ В.А.,**

*канд. филос. наук, доцент, доцент кафедры иностранных языков  
ГО ВПО «Донецкий национальный университет  
экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»*

*Аннотация.* В статье рассматриваются психологические вопросы применения принципа наглядности, строящегося на конкретных образах, воспринимаемых обучающимися в процессе обучения иностранным языком, где наглядность выступает в качестве основы, на которой строится речь.

*Ключевые слова:* семантизация, принцип наглядности, запоминание, психология, обучение, иностранный язык.

Принцип наглядности обучения иностранным языкам часто истолковывается психологически чрезвычайно узко и неправильно, подразумевая лишь демонстрацию обучающимся схем, таблиц и наглядностей, а также использование мимики и жестов. Психологически дело сводится к зрительному созерцанию объектов, которые сами по себе собственно языковых явлений ещё не составляют, а только обозначаются средствами языка. Демонстрация изображений, по мнению ведущих методистов, преподавателей и психологов, необходима с целью обеспечения семантизации новых иностранных слов и более прочного закрепления лексики, сочетая при этом слуховое восприятие изучаемых иностранных

слов, что будет способствовать более прочному их закреплению [1, с. 78]. И это верно, так как учебный материал более прочно удерживается в памяти обучающихся только тогда, когда он усваивается ими на основе трёх видов ощущений и восприятия, то есть зрительных, слуховых и двигательных. Но никак нельзя забывать того факта, что при обучении иностранным языкам закреплению подлежат преимущественно языковые явления, а не предметы, о которых мы говорим на этом языке. Что же касается продуктивности запоминания иностранных слов в связи с таблицами и схемами, на которых изображаются те или иные предметы, лексическое наполнение или грамматические понятия, то надо сказать, что в некоторых работах экспериментально-психологического характера содержатся данные, свидетельствующие о том, что сочетание слухового восприятия иностранных слов со зрительными образами обозначаемых ими предметов не даёт заметного преимущества по сравнению с продуктивностью их запоминания в связи со словами родного языка [2, с. 114]. На наш же взгляд, при обучении иностранному языку самое существенное заключается в должном понимании и осознанном усвоении обучающимися всех тех особенностей, которыми характеризуется изучаемый иностранный язык. Недаром ещё Я.А. Коменский полагал, что первые упражнения в новом языке должны вращаться вокруг ранее известных предметов, и обучающиеся должны сосредоточиться только на изучении слов, а не отвлекаться на вещи [3, с. 17].

Психологический анализ процесса восприятия и усвоения иностранных слов показывает, что их семантизация путём одной только предметной наглядности очень часто не достигает цели, которая состоит в достижении непосредственной связи иностранного слова с обозначаемым им конкретным предметом. Это происходит потому, что слова, как правило, должны не только непосредственно ассоциироваться с конкретными образами предметов, но и подводить их под общие понятия, а ещё и потому, что наглядно-предметная семантизация иностранных слов вовсе не исключает перевода их на родной язык. Научные данные свидетельствуют о том, что наглядно-предметная семантизация иностранных слов иногда может препятствовать усвоению иностранной лексики. Предметная наглядность представляет собой лишь один из видов наглядности, вследствие чего она должна рассматриваться только как частный случай реализации принципа наглядности в обучении. С точки зрения психологии, помимо зрительной, существует ещё слуховая и прочая наглядность. Помимо сенсорной возможна наглядность моторная. Кроме предметной наглядности можно допустить и действенную наглядность. А кроме внешней наглядности, основанной на восприятии, может быть ещё и внутренняя или умственная наглядность, основанная на деятельности памяти и воображения, для которой характерны представления. Существует и так называемая языковая наглядность. Данная наглядность выделяется потому, что язык, как и речь человека, содержит в себе то, что следует называть звуковой материей. Люди

обладают сознанием и только в результате того, что происходит материальное общение, обусловленное их совместной трудовой деятельностью.

На основе изложенного необходимо отметить, что принцип наглядности является одним из основных принципов обучения иностранному языку. Наглядность нельзя сводить только к зрительному созерцанию. К наглядному обучению иностранному языку необходимо стремиться на всех этапах обучения, вплоть до самого завершающего момента. Собственно говоря, иностранный язык невозможно изучать без наглядного его восприятия и применения.

#### **Список использованных источников**

1. Артемов, В. А. Психология обучения иностранным языкам / В. А. Артемов. – М. : Просвещение, 1969. – С. 78.
2. Зимняя, И. А. Психологические аспекты обучения говорению на иностранном языке / И. А. Зимняя. – М. : Просвещение, 1987. – С. 114.
3. Коменский, Я. А. Избранные страницы / Я. А. Коменский // «Великая дидактика» (Материал подобрал Н.М. Верзилин). – Биология в школе. – 1975. – № 5. – С. 17.

### **ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ИНОЯЗЫЧНОЙ КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ КАК ОСНОВНОЙ КОМПОНЕНТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ БУДУЩИХ РАБОТНИКОВ СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ**

**ЧЕРНУШИЧ А.Е.,**

*старший преподаватель кафедры иностранных языков  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* Исследование посвящено проблеме формирования профессиональной иноязычной коммуникативной компетенции будущих работников сферы управления в условиях применения современных технологий обучения.

*Ключевые слова:* иностранный язык, профессионально ориентированное обучение, коммуникативная компетенция, коммуникативно-речевые ситуации.

Цель исследования – подтвердить эффективность использования коммуникативного метода обучения в условиях применения современных технологий моделирования коммуникативно-речевых ситуаций; рассмотреть



наиболее приемлемые в профессиональном иноязычном общении типы ситуаций.

Язык принято считать «инструментом социальной власти». Связь между языком и властью проявляется в том, что ни один тип власти не может существовать без коммуникации.

Особое внимание к языку государственных служащих обусловлено тем, что их деятельность относится к разряду лингвоинтенсивных профессий, т.е. профессий повышенной речевой ответственности.

Следовательно, овладение разными языками способствует повышению компетентности работников сферы управления.

В современной отечественной методике обучения иностранному языку используется коммуникативный метод обучения, который призван создать предпосылки формирования профессиональной иноязычной коммуникативной компетенции.

Эффективность использования данного метода зависит от применения новых педагогических технологий, одной из которых является технология ситуационного моделирования.

Вопросом моделирования учебных коммуникативно-речевых ситуаций занимались многие учёные, в их числе Г. Рогова, Е. Шубин, В. Скалкин, Е. Пасов, Г. Китайгородская, А. Алхазисвили, Л. Скалкина и др.

Учебная коммуникативная ситуация рассматривается в современной методике как совокупность жизненных условий, побуждающих к выражению мыслей и использованию при этом языкового материала. В речевой ситуации происходит апробация образцов и моделей реального иноязычного общения, формируется речевое поведение обучающихся, мобилизуется их внимание и развивается воображение, оживляется процесс обучения.

Создавая ситуации, следует помнить, что часто моделируемая в аудиторных условиях речевая ситуация в определённой степени будет искусственной. Важно организовать речевую поддержку обучающихся и предложить им помощь: ключевые слова, плакат, индивидуальные карточки; речевые образцы для начала разговора; при изучении монологов – незаконченные образцы предложений из текста в качестве опоры; полный текст – в случае низкого уровня владения материалом языка, чтобы предотвратить многочисленные ошибки.

На разных этапах формирования речевых умений (презентация, имитация, закрепление, генерализация, переключение с модели на модель) используются разные виды ситуаций. Это могут быть стимулирующие ситуации, которые близки к реальным условиям и побуждают к действию. Например: «Спрогнозируйте последнюю реплику и воспроизведите диалог в виде инсценировки»; «Дополните реплики диалога в данной ситуации». Такие задания способствуют развитию творческого мышления и умения импровизировать.

Дублирующие ситуации используются на стадии имитации и создают эффект реальной коммуникации, позволяя быстро воспроизвести пример. Используются также репродуктивные учебно-речевые ситуации, которые позволяют строить независимые высказывания.

Ситуации на замену рекомендуется использовать на этапе закрепления. Преобразовательные учебно-речевые ситуации можно использовать на этапе генерализации.

На последнем этапе переключения с модели на модель используются комбинированные учебно-речевые ситуации, наилучшим образом сочетающие новый и ранее изученный материал.

Речевые ситуации – обязательный компонент речевой коммуникации, который необходим как в повседневном, так и в профессиональном иноязычном общении.

При создании ситуаций профессионального иноязычного общения преподавателю следует особенно внимательно сопоставлять степень сложности задач и уровень знаний обучающихся, избегать однообразия, правильно выбирать тему.

Таким образом, мы видим, что использование коммуникативных ситуаций в процессе обучения представляет собой эффективное средство формирования профессиональной иноязычной коммуникативной компетенции и является необходимым условием иноязычной коммуникативно-речевой деятельности будущих работников сферы управления.

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОДКАСТОВ В ОБУЧЕНИИ НЕМЕЦКОМУ ЯЗЫКУ В НЕЯЗЫКОВОМ ВУЗЕ**

**ШАВРУКОВА Е.Е.,**

*старший преподаватель кафедры иностранных языков  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»*

*Аннотация.* Развитие в области информационно-коммуникационных технологий оказывает влияние на дидактику иностранного языка. В данной работе обсуждается как технический, так и дидактический потенциал подкастов с точки зрения преподавания и изучения иностранных языков, дается представление о текущих исследовательских проектах из немецкоязычного пространства предлагаются рекомендации для самостоятельного использования интернет-ресурсов.

*Ключевые слова:* подкаст, аутентичный материал, аудитивные тексты, фоно-лингвистический глоссарий, мобильное обучение, интегрированное обучение.

Средства массовой информации играют все более сильную роль во многих сферах жизни, а также в научных дисциплинах. Но не всякое техническое новшество неизбежно приводит к активизации процесса обучения иностранным языкам. Необходимо точно определить, какое дидактическое преимущество имеет данное явление - подкасты на уроках иностранных языков. Название подкасты состоит из iPod (который не обязательно нужен для использования подкастов) и broadcast (вещание/трансляция). Подкасты в более широком смысле – это аудио или видеозаписи, которые, как правило, можно бесплатно загрузить из интернета. В узком смысле под этим понимаются аудио-или видеосъемки, на которые можно подписаться на RSS-канале (Really Simple Syndication). Таким образом, нет необходимости использовать каждый новый выпуск подкаста, чтобы перейти на соответствующую веб - страницу и загрузить аудио или видео запись. Это происходит автоматически с помощью специальной программы Podcatcher. В обучении иностранному языку можно использовать аутентичные подкасты, которые не были произведены с дидактическим намерением совершенствовать иностранный язык и не были изменены в соответствии с учебными целями. Но есть и дидактизированные подкасты, где текст для аудирования произносится медленнее и/или лингвистически упрощен. К нему также может быть приложена транскрипция, глоссарий со словарными объяснениями или заданиями для проверки/ контроля понимания прослушенного материала.

Новости Deutsche Welle является примером дидактически ориентированных подкастов. Ежедневная трансляция длится около десяти минут, темп речи медленный; текст подкаста доступен в интернете (<http://www.dw.de/dw/0,,8030,00.html>). Кроме того, соответствующую трансляцию можно услышать в нормальном темпе речи. Но предложение не ограничивается только подкастами, выпущенными радио - или телевизионными каналами. В принципе, каждый может создавать аудио – или видеофайлы и загружать их на соответствующий сервер. Вот почему диапазон доступных подкастов в интернете очень велик, но и качество сильно отличается. Разнообразие аутентичных и бесплатных подкастов в интернете может служить катализатором для усиления использования аудитивных текстов на уроках иностранных языков, особенно за пределами немецкоговорящих стран.

Для выбора текста и задач, связанных с подкастами, обычно применяются те же принципы, что и при обучении аудированию. При индивидуализации процесса обучения подкасты позволяют осуществлять не только совместную работу со всей группой, но и применять другие организационные формы.

Таким образом, обучающиеся могут – в зависимости от уровня владения иностранным языком – работать с текстами различного объема и степени

сложности, выполнять и редактировать задания на понимание прослушенного материала в своем собственном темпе обучения.

Самостоятельное обучение иностранному языку активизируется с помощью подкастов, которые предоставляют обучающимся возможность получить доступ к очень большому, аутентичному и бесплатному ассортименту текстов для прослушивания. Но при этом, как и при самостоятельном выборе иностранных текстов для чтения, они должны быть готовы к выбору тематики и текстов для аудирования и работе с ними, что позволяет им самостоятельно совершенствовать свои навыки и способность к самоорганизации.

При таком учебном процессе речь идет о мобильном обучении («m-Learning»), под которым понимают общее название для всех учебных операций, проходящих с поддержкой электронных устройств и где обучающиеся больше не находятся локально в определенных местах, которые предназначены для обучения, такие как учебная комната или аудитория. Подкасты можно использовать из интернета не только через компьютер, но и через мобильные устройства, такие как планшет или мобильный телефон, которые студенты постоянно имеют при себе и могут использовать в любое удобное время. Из этого следует, что обучение не должно быть запланировано заранее, оно может быть реализовано спонтанно в течение дня.

Для самостоятельного изучения немецкого языка можно порекомендовать использовать ресурсы Интернета:

1. Аудиофайлы из учебников (Например: *Begegnungen A1-B1*. [https://www.schubert-verlag.de/begegnungen\\_a1.php](https://www.schubert-verlag.de/begegnungen_a1.php)).

2. Можно установить на планшете или смартфоне специальное приложение, например, «[Duolingo](https://www.duolingo.com)» (<https://ru.duolingo.com/course/de/ru/Учить-немецкий>).

3. На сайте <https://deutsch-podcast.com/> удобно прослушивать подкасты. Их рекомендуется прослушать 1-2-3 раза, пока не будет понятен общий смысл. Подкасты на немецком языке - один из лучших тренажеров для улучшения понимания разговорной речи. Аудиозаписи позволят вам погрузиться в языковую среду, научиться понимать носителей языка, увеличить свой словарный запас и просто интересно провести время.

Рекомендуемые сайты:

- Slow German (<https://slowgerman.com/category/sg-podcast-episode/>);
- Learn German by Podcast (<https://learngermanbypodcast.com/>);
- Survival Phrases German (<https://survivalphrases.com/german/guest.php>);
- German Lingq (<https://germanlingq.com/>);
- Pukka German (<http://pukkagerman.com/>);
- Radio D (<https://www.podbean.com/podcast/>);
- My Daily Phrase German (<https://mdpgerman.libsyn.com/>).

Подкасты не обосновывают новую дидактику изучения иностранного языка и не делают ее необходимой. Тем не менее, необходимы дальнейшие фундаментальные исследования преподавания и обучения иностранным языкам с помощью подкастов.

## **СОВРЕМЕННЫЙ УРОК В ШКОЛЕ**

***ШКЛЯРИК В.В.,***

*учитель высшей категории, учитель математики,  
МОУ «Средняя школа № 57 города Макеевки»*

*Аннотация.* В данном материале проанализирован современный урок. Приведена сравнительная характеристика современного и традиционного урока. Сделаны соответствующие выводы.

*Ключевые слова:* современный урок, традиционный урок.

*«Урок - это зеркало общей и педагогической культуры учителя, мерило его интеллектуального богатства, показатель его мировоззрения, эрудиции»  
В. А. Сухомлинский*

Учитель создает урок как произведение педагогического мастерства, создает его для учащихся и вместе с учащимися. Хороший урок имеет свое лицо, своеобразие, которое обеспечивается индивидуальным стилем учителя и личностным своеобразием школьников. Но кроме творческой неповторимости, мастерства в уроке, должна быть видна и грамотность учителя: знание того, какие факторы определяют смысл и сущность современного урока; умение планировать, проводить и анализировать урок.

Основным подходом к организации системы обучения в современной школе остается классно – урочная система, а основной формой организации учебного процесса является урок.

Время вносит коррективы в структуру и типологию урока, в методы и способы обучения, однако авторитет самого урока настолько высокий и мощный, что не подчиняется сомнениям даже самых смелых критиков.

Проблема исследования урока, как основной формы организации учебного процесса, в педагогике в последнее время приобрела большую актуальность. Сегодняшний день ставит требования не простого планирования и подготовки к уроку, иногда хаотичных и свободных, а технологического подхода, т.е. четкой, системной, логической, научно подтвержденной деятельности.

Урок как форма организации учебной работы существует с семнадцатого века, то есть более 350 лет. Это педагогическое изобретение оказалось столь жизнеспособным, что и в наши дни урок остается самой распространенной организационной формой учебно-воспитательного процесса в школе. На нем держалась традиционная и стоит современная школа. Любой урок имеет потенциал для решения новых задач. На наших педсоветах мы уже говорили о причинах, пытались найти способы предупреждения неуспеваемости школьников. Сегодня мы попытаемся выяснить те составляющие современного урока, которые также будут способствовать повышению качества знаний, умений и навыков. В настоящее время большинство учителей по-прежнему тяготеет к традиционному уроку.

Это объясняется многими причинами: привычкой к традиционным формам обучения и боязнью нового; незнанием огромного количества инноваций.

Сущность традиционного школьного урока в системе школьного образования представлена на рис. 1.



Рис. 1. Представление сущности традиционного урока

Возможность, целесообразность использования традиционного урока в современном образовании с точки зрения положительных и отрицательных аспектов его восприятия учителями школ представлена в табл. 1.

Из представленной таблицы видно, что примерно одинаковое количество положительных и отрицательных сторон традиционного урока.

Таблица 1

**Плюсы и минусы традиционного урока (две команды)**

Плюсы	Минусы
<p>- то, что накапливалось веками, остается ценным всегда. Нельзя обойтись без прочных, систематических, глубоких знаний. Нельзя обойтись без воспитанной традиционным уроком привычки к дисциплине и порядку в голове;</p> <p>- продуктивность традиционного урока подтверждается качеством знаний выпускников многих поколений;</p> <p>- на традиционном уроке легко работать: его организация проста, привычна, хорошо известна и отработана до мелочей;</p> <p>- позволяет уделять равное внимание и отличникам, и «среднячкам», со «средними» учениками работать проще, меньше головной боли;</p> <p>- все нормы четко расписаны, легко выполняются, никому ничего не надо доказывать, всем все понятно: все правильно с точки зрения проверяющих, а раз правильно – плохо быть не может</p>	<p>- высокая утомляемость учителя, особенно на последних уроках, т. к. большую часть урока проводит сам учитель. Традиционное обучение слабо связано с внутренним миром ученика, его потребностями;</p> <p>- надоедает одно и то же: бесконечное «повторение пройденного»; жалко «сильных» учеников, которых с каждым годом все меньше. «Низкий» уровень подтягиваем до «среднего», а с «сильными» работать некогда;</p> <p>- постоянное чувство неудовлетворенности из-за отсутствия интереса, нежелания учиться, из-за роста непонимания со стороны учеников и родителей к требованиям, предъявляемым учителем;</p> <p>- недовольство администрации, заинтересованной в новом, несоответствие программ, учебников, пособий нормативным документам;</p> <p>- главные ориентиры традиционного урока – коллективное выравнивание, средняя успешность (успеваемость) обучения, средний ученик в целом. Большинство учителей отмечает резкое снижение интеллектуального уровня учеников на примере конкретных классов, увеличение учеников, в лучшем случае, со «средним» и низким уровнем развития;</p> <p>- недостаточная работа по формированию жизненных компетенций;</p> <p>- жёсткая регламентация времени и пространства;</p> <p>- доминируют фронтальные методы над индивидуальными. Преподавание основано на сообщении готовых знаний. Ведущие виды деятельности учащихся – слушать и запоминать. Главный критерий эффективности обучения – безошибочное воспроизведение изученного детьми;</p> <p>- преобладание репродуктивных методов над творческими. Отсутствие условий для проявления индивидуальных особенностей, проявления творчества;</p> <p>- трудности с реализацией личностно – ориентированного, дифференцированного обучения. Традиционное обучение – это авторитарное обучение, т.е. учитель – командир, ученик – исполнитель</p>

Так может и не надо ничего менять? Почему именно сейчас так важно учить ученика, все дальше отходя от классических путей познания? Почему это важно не только для школьника, но и для самого учителя? Ответ на эти вопросы наглядно можно представить в виде рис. 2.

# Аргументы

<p>Современная жизнь отличается быстрыми темпами развития, высокой мобильностью, развитию подвергается не только хозяйство страны и экономика, но и все сферы жизни человека. Молодой человек, выйдя из стен школы, должен быстро приспособиться к стремительному круговороту событий и явлений окружающей его жизни, а для этого он должен получить определенную базу знаний, умений и навыков в школе.</p>	<p>Появились новые образовательные стандарты и на их основе — обновленные программы и учебники, рабочие тетради, разнообразные дидактические материалы. Безусловно, они требуют совершенствования форм обучения и в то же время позволяют делать урок более интересным, ярким, насыщенным.</p>	<p>Переход на предпрофильное и профильное обучение. Этот вектор развития ставит перед современным уроком новые задачи.</p>	<p>Внедряются информационные технологии. За последние несколько лет во все школы появилась компьютерная техника, и педагоги активно учатся использовать компьютер на своих уроках. Информатизация образования оказывает значительное влияние на современный урок.</p>
--	--	--	---

Рис. 2. Аргументы использования современного урока.

Современный – это и совершенно новый, и не теряющий связи с прошлым, одним словом, – актуальный урок (рис. 3-4).

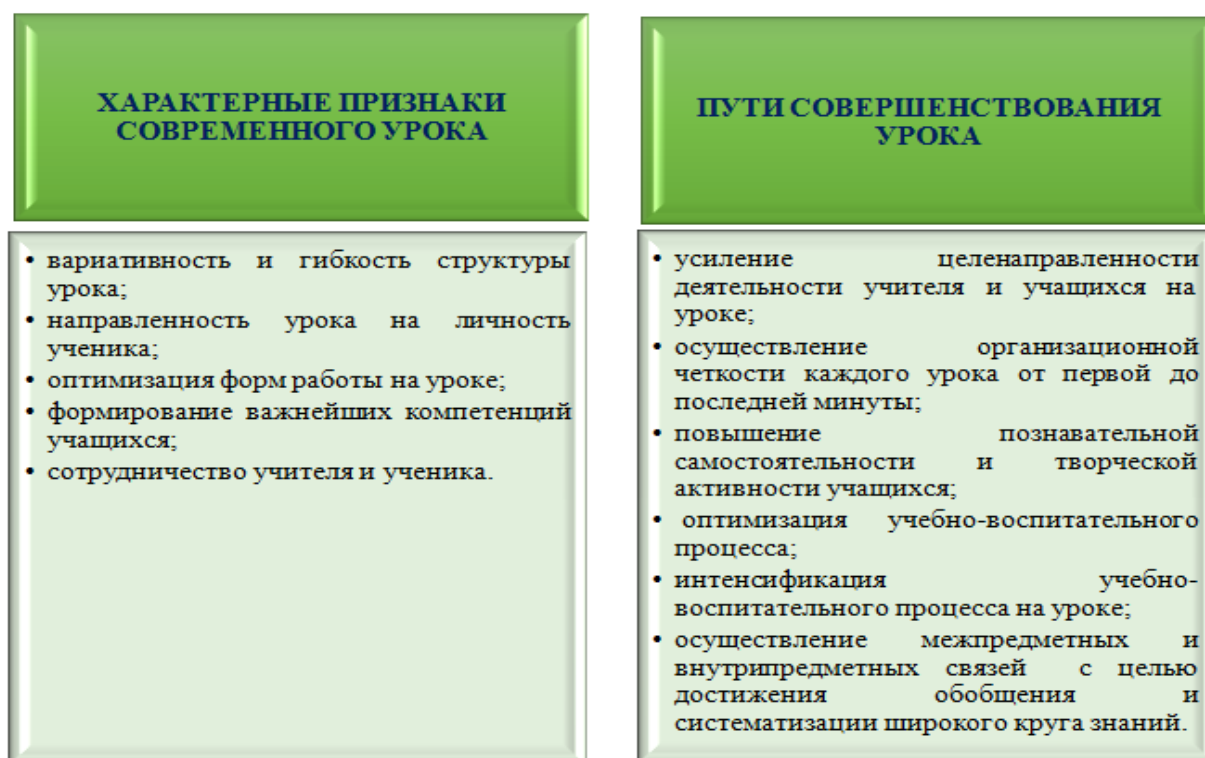


Рис. 3. Трансформация традиционного урока в современный



Актуальный – означает важный, существенный для настоящего времени. А еще – действенный, имеющий непосредственное отношение к интересам ребенка, его родителей, общества, государства. Помимо этого, если урок современный, то он обязательно закладывает основания для будущего, готовит ребенка к жизни в меняющемся обществе.



Рис. 4. Определения современного урока

Исходя из вышеизложенного, можно сделать следующие выводы:

Традиционный урок – основа для последующих типов уроков, это целая история, на которой обучалось и воспитывалось не одно поколение, это известные ученые и менее известные учителя-практики.

Современный урок — это урок-познание, открытие, деятельность, противоречие, развитие, рост, ступенька к знанию, самопознание, самореализация, мотивация, интерес, профессионализм, выбор, инициативность, уверенность, потребность.

Новизна современного образования требует личностного начала учителя, которое позволяет ему либо учить, наполняя учеников знаниями умениями и навыками, либо давать урок, развивая понимание этих знаний, умений, навыков, создавая условия для порождения их ценностей и смыслов.

Инновационные подходы к организации учебно-познавательного процесса помогут нам преодолеть разрыв между образованием и требованиями жизни, позволят существенно активизировать умственную и познавательную деятельности учащихся, повысят интерес к учебным предметам.

## СОДЕРЖАНИЕ

### ПОДСЕКЦИЯ 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ТЕРРИТОРИИ

*O'Brien D., Novogradsky-Morskoy A.*

BUILDING PARTNERSHIPS BETWEEN LOCAL AUTHORITIES  
AND PUBLIC ASSOCIATIONS FOR SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT  
OF THE COUNTRY .....5

*Pfennig T.*

THE OUTCOME OF THE KARABAKH WAR AND STRATEGIC  
IMPLICATIONS FOR ECONOMIC COOPERATION OF THE DPR  
ИСХОД КАРАБАХСКОЙ ВОЙНЫ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ  
ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА ДНР ....7

*Азарян А.А.*

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ СФЕРЫ УСЛУГ .....10

*Балко М.В.*

КОНТЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПАБЛИКОВ .....12

*Банченко В.А.*

ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
В ОБСЛУЖИВАНИИ ВНЕШНИХ ДОЛГОВЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ  
ГОСУДАРСТВА .....15

*Беганская И.Ю., Яковенко А.Р.*

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ  
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОЦЕССОМ  
В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ .....20

*Возняк Л.Н.*

ОБОСНОВАНИЕ ВНЕДРЕНИЯ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО МЕТОДА  
ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ РАЗВИТИЯ СЕКТОРОВ ЭКОНОМИКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ .....23

*Григорьева В.П.*

ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ  
РЕСПУБЛИКИ КАК СУБЪЕКТ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ ДНР....26

*Григорьева О.В., Горелов С.А., Виноградова А.И., Власов Д.Ю.*

ВЛИЯНИЕ НОВОЙ КОРОНАВИРУСНОЙ ИНФЕКЦИИ COVID-19  
НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ БЕЗОПАСНОСТЬ  
ОТДЕЛЬНЫХ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ .....29

<b>Горячева Е.А.</b> ЭВОЛЮЦИЯ ФОРМ И СПОСОБОВ ТОРГОВЛИ .....	32
<b>Гришко Н.В., Кунченко А.В.</b> КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНОВ В ЛНР И ДНР .....	35
<b>Джабиев В.В.</b> НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕСПУБЛИКИ ЮЖНАЯ ОСЕТИЯ .....	37
<b>Докторова Н.П.</b> ПРОБЛЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ РЕСПУБЛИКИ .....	40
<b>Дорошенко С.В.</b> ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ЭКОНОМИЧЕСКИ ИЗОЛИРОВАННЫХ РЕГИОНОВ .....	42
<b>Зубков А.А.</b> ВОПРОСЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЕДИНОГО МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ .....	45
<b>Кондрыкинский С.В.</b> МЕТОДОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ .....	47
<b>Кошечко С.В.</b> ЭКОНОМИКА И БИЗНЕС В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ .....	52
<b>Кравченко М.И.</b> ГЛОБАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЭКОНОМИКИ .....	54
<b>Кулешов А.Э.</b> РОЛЬ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РАЗВИТИИ ЭКОНОМИКИ .....	57

**Кулик Е.И., Чигрин Ю.А.**

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МИРОВОГО ОПЫТА ФОРМИРОВАНИЯ  
ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ В РАЗВИТИИ  
ЭКОНОМИКИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ .....59

**Лоскутова В.В.**

ОСОБЕННОСТИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ  
РЕСПУБЛИКИ И ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА НЕГО  
В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ .....61

**Натрус А.А.**

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ЭКОНОМИКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА  
В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ .....63

**Науменко С.Н.**

МЕХАНИЗМ РЕГУЛИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ  
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ТЕНДЕРНЫХ ЗАКУПОК .....65

**Недзельская А.И., Недзельский Р.И.**

АНТИКРИЗИСНЫЙ PR В УПРАВЛЕНИИ  
РЕПУТАЦИЕЙ ГОСУДАРСТВА .....68

**Николаева О.Н.**

УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА  
В СФЕРЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....71

**Ободец Р.В., Яруничев А.И.**

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ  
НА РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ .....74

**Ободец Я.В., Чернецкий В.Ю.**

ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЙ БРЕНДИНГ: ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ .....76

**Папазова Е.Н., Черных О.Г.**

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА  
С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ НОВЫХ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ .....78

**Резник А.А.**

ВЫБОР ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕАЛИЗАЦИИ  
СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ .....81

**Ромодан Ю.О.**

ПРОБЛЕМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В ДНР .....83

**Смелянская М.Е.**

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ .....85

**Стрижак А.Ю.**

СПРОС НА РОСКОШЬ В КОНТЕКСТЕ ФОРМИРОВАНИЯ  
НОВОЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КУЛЬТУРЫ .....88

**Тарасова Е.В.**

МЕТОДЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ НАЛОГОВЫХ РИСКОВ:  
СОВРЕМЕННЫЙ АСПЕКТ .....90

**Тулупов Д.В.**

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ  
ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ .....93

**Фоменко Е.И.**

ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИЩЕННОСТИ  
ВОЕННОСЛУЖАЩИХ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
И ЧЛЕНОВ ИХ СЕМЕЙ .....95

**Яблонская Н.Г.**

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ  
ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ РЕГИОНА .....97

**Якимчак А.А.**

ФОРМИРОВАНИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА  
В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ .....100

**Яковенко А.В.**

УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИКОЙ В УСЛОВИЯХ ПЕРМАНЕНТНЫХ  
РИСКОВ ГЛОБАЛЬНОГО ПОРЯДКА .....102

## **ПОДСЕКЦИЯ 2. РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ**

**Köppel O.**

GESICHT DER DIGITALISIERUNG: VORAUSSETZUNGEN UND  
RAHMENBEDINGUNGEN FÜR MANagementsYSTEME .....105

<b>Алехина Е.И.</b> ФОРМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ КОНСАЛТИНГА .....	109
<b>Аттия М.М., Кислякова Ю.Г., Манохин П.Е.</b> ОБОСНОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРОИТЕЛЬСТВА ОБЪЕКТА КУЛЬТУРЫ (НА ПРИМЕРЕ МУЗЕЯ В АРЕ) .....	111
<b>Беганская И.Ю., Морозова В.К.</b> СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ С ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ РЕСУРСНОГО ПОДХОДА .....	114
<b>Бецан Д.О.</b> ИССЛЕДОВАНИЕ И СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ПАРАМЕТРОВ ДИАГНОСТИКИ КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР ПРЕДПРИЯТИЙ .....	117
<b>Герцик В.А.</b> ПЕРЕХОД К МАРКЕТИНГУ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ .....	120
<b>Гончарова А.В.</b> УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ПО СТАДИЯМ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА .....	121
<b>Гончарова М.В., Заболотная А.А.</b> ИНФОРМАЦИЯ КАК ОСНОВНОЙ ЭЛЕМЕНТ ОПРЕДЕЛЕНИЯ НАДЕЖНОСТИ ЗАРУБЕЖНОГО КОНТРАГЕНТА .....	124
<b>Гончарова М.В., Новикова В.О.</b> ИССЛЕДОВАНИЕ СТАНОВЛЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ .....	126
<b>Горобец Л.С.</b> ПЛАНИРОВАНИЕ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	128
<b>Городничая Е.В.</b> СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ АКТИВНЫМИ СТРАТЕГИЯМИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ .....	131

**Гусак А.С.**

ВНУТРЕННИЙ ТУРИЗМ: МИРОВОЙ ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ  
РАЗВИТИЯ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ .....133

**Иванов М.Ф., Тарасов А.С.**

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СТРОИТЕЛЬНОГО  
КОМПЛЕКСА ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ .....136

**Кириенко О.Э.**

ИНФРАСТРУКТУРА СТРАХОВОГО РЫНКА:  
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ ФОРМИРОВАНИЯ .....138

**Климова П.А.**

ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ .....140

**Кобзева Е.В., Чернов А.В., Станишевская Л.А.**

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ  
СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ .....142

**Коваленко А.Н.**

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ  
ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ВЫХОДА  
ИЗ КРИЗИСА ГОСУДАРСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ .....145

**Ковальчук О.Я.**

ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЭКИПИРОВОЧНЫЕ ЦЕНТРЫ  
КАК ЭЛЕМЕНТ СПОРТИВНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ .....147

**Кулешова Л.В.**

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ  
ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ВЭД .....149

**Лисицына М.А.**

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ  
СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ .....152

**Малик М.А., Ангелова Д.С.**

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ БЛОКЧЕЙН  
В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ .....154

**Малик М.А., Пефтиев И.А.**

МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ-СУБЪЕКТА ВЭД .....157

- Матеха А.С.**  
РОЛЬ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В ФОРМИРОВАНИИ  
ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ .....160
- Мешкова В.С.**  
СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ  
ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ .....162
- Мишина Ю.А.**  
ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ВЫСШЕГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
В КОНТЕКСТЕ ВЛИЯНИЯ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ .....165
- Муромец Н.Е.**  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ АКТИВИЗАЦИИ  
РАЗВИТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ .....167
- Новикова А.К., Науменко С.Н.**  
ФАКТОРЫ ОКАЗЫВАЮЩИЕ ВЛИЯНИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ  
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ПРЕДПРИЯТИЯМИ СФЕРЫ ВЭД .....169
- Овчаренко Л.А.**  
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ  
СФЕРЫ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА .....172
- Пастушенко С.Я.**  
ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ  
МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА  
В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ .....174
- Пятаченко А.М., Горелова А.М.**  
ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПАО «РОСНЕФТЬ» .....177
- Родзина А.В.**  
СУЩНОСТЬ И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ  
В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ  
ПРИ ПОЛИТИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ  
(НА ПРИМЕРЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ) .....179



**Седько В.А.**

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ  
ПО ФАЗАМ В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАНВЫ .....183

**Ситнова И.В., Панина Е.А.**

МОББИНГ КАК ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ВОЙНА В ОРГАНИЗАЦИИ .....185

**Склепович М.В.**

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО  
СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА  
В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ .....187

**Стельмах А.А., Булемина Е.С.**

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ  
И АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ .....189

**Трощина М.В.**

УПРАВЛЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЕМ  
ТУРИСТИЧЕСКОЙ ДЕСТИНАЦИИ .....192

**Удалых О.А.**

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ  
ПРЕДПРИЯТИЙ АПК .....195

**Филипюк А.О.**

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ  
СФЕРЫ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА .....197

**Харитонова О.С.**

АНАЛИЗ СЕБЕСТОИМОСТИ УСЛУГИ  
ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ .....199

**Цыганов А.Р., Кириенко О.Э.**

ПРЕОДОЛЕНИЕ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ  
В ТУРИСТСКОЙ ОТРАСЛИ ДНР .....202

**Черкашина Т.В.**

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМИ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ ВЫСШЕГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ .....204

**Черная Л.В., Широкогородов И.В.**

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ  
СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ .....207

**Чернобаева С.В., Говорухин Е.В.**

СТРАТЕГИИ В РАЗВИТИИ ВЭД ПРЕДПРИЯТИЯ .....210

**Шепилова В.Г.**

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ ТУРИЗМА  
В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ .....214

### **ПОДСЕКЦИЯ 3. ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ В СИСТЕМЕ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ**

**Ilchenko L.G.**

MULTICULTURAL EDUCATION  
AT FOREIGN LANGUAGE LESSONS .....216

**Kolomiitseva K.A.**

DEBATES AS A TOOL FOR FORMING STUDENT'S  
LEADERSHIP SKILLS IN ESTABLISHMENTS  
OF HIGHER PROFESSIONAL EDUCATION .....218

**Reva A.O.**

PEDAGOGICAL CONDITIONS FOR INCREASING MOTIVATION  
TO FOREIGN LANGUAGE LEARNING AT NON-LINGUISTIC  
HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS .....221

**Алфимов Д.В., Коровка Е.А.**

ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА  
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНЫМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ  
В ПЕРИОД ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ .....223

**Будыка В.С.**

АКТУАЛЬНОСТЬ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ  
«МЕТОДЫ ОПТИМАЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ»  
ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ 2-ГО КУРСА  
НАПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКИ 38.03.01 «ЭКОНОМИКА» .....229

**Варнавская Д.С.**

УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ...232

**Волкова Е.А.**

ЯЗЫКОВОЕ ОБУЧЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ:  
ТРЕБОВАНИЯ, КОМПЕТЕНЦИИ, ПОДХОДЫ .....235

**Гурий П.С.**

ПОДГОТОВКА МАГИСТРОВ УПРАВЛЕНИЯ  
СТАТЕГИЧЕСКИХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:  
ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЕ .....237

**Дедяева Л.М., Тимошин Ю.А.**

КОНСАЛТИНГ В ИННОВАЦИОННОМ РАЗВИТИИ  
КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....239

**Иванова В.Э.**

ТЕКСТ КАК КОММУНИКАТИВНАЯ СРЕДА  
ПРИ ИНОЯЗЫЧНОМ ОБЩЕНИИ  
ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ НЕЯЗЫКОВЫХ ВУЗОВ  
НАПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖМЕНТ .....242

**Козлов В.С.**

АКТУАЛЬНОСТЬ ВОПРОСА УПРАВЛЕНИЯ  
ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ  
НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ .....244

**Лаврук Л.Г.**

О ПРЕПОДАВАНИИ ДИСЦИПЛИНЫ  
«МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ И МОДЕЛИ В УПРАВЛЕНИИ»  
ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ 2-ГО КУРСА  
НАПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКИ 38.03.04 «ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ» .....247

**Лычко Л.Я.**

О ИНОЯЗЫЧНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ  
КОМПЕТЕНТНОСТИ ОБУЧАЮЩИХСЯ В УЧРЕЖДЕНИЯХ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ .....250

**Матвеева Ю.О.**

ПОНЯТИЕ «ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»  
В ЗАРУБЕЖНЫХ ИССЛЕДОВАНИЯХ .....252

**Новоградская-Морская Н.А.**

КОМБИНИРОВАННОЕ ОБУЧЕНИЕ  
В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ .....254

**Прокопенко Е.В.**

ПОДГОТОВКА К ПРЕЗЕНТАЦИИ НА ИНОСТРАННОМ ЯЗЫКЕ  
В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ .....257

**Стасюк Н.В.**

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ СРЕДНЕГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ .....259

**Усачева Г.М., Усачев В.А.**

ТЕХНОЛОГИЯ ПРИМЕНЕНИЯ НАГЛЯДНОСТИ  
И ЕЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ  
ПРИ ОБУЧЕНИИ ИНОСТРАННЫМ ЯЗЫКАМ .....261

**Чернушич А.Е.**

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ИНОЯЗЫЧНОЙ  
КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ КАК ОСНОВНОЙ  
КОМПОНЕНТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ  
БУДУЩИХ РАБОТНИКОВ СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ .....263

**Шаврукова Е.Е.**

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОДКАСТОВ  
В ОБУЧЕНИИ НЕМЕЦКОМУ ЯЗЫКУ В НЕЯЗЫКОВОМ ВУЗЕ .....265

**Шклярник В.В.**

СОВРЕМЕННЫЙ УРОК В ШКОЛЕ .....268

*Научное издание*

**Пути повышения эффективности управленческой деятельности  
органов государственной власти в контексте социально-  
экономического развития территорий**

**МАТЕРИАЛЫ V МЕЖДУНАРОДНОЙ  
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ**

**3-4 июня 2021 г.  
г. Донецк**

**Секция 1: Стратегическое управление развитием экономики**

Публикуемые материалы, отражают точку зрения авторов,  
которая может не совпадать с мнением редколлегии

Ссылка на сборник при цитировании или частичном использовании  
материалов обязательна

Материалы приведены на языке оригинала

Ответственный за выпуск:	Малик М.А.
Литературный редактор:	Науменко С.Н., Полчанинова Л.Н.
Технический редактор:	Науменко С.Н.

---

Подп. к печати 21.05.2021 г. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub> Бумага офсетная  
16,45 усл.-печ. л. Тираж 50 экз.

---

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»  
ДНР, 283015, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163а