

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

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

**Выпуск 22**

**ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ  
НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ**

**Донецк  
2021**

УДК 082.1:351.82(060.55)

ББК Ч25 + Ф033.141я54

Г72

Г72 ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ». Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 22: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2021. – 248 с.

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

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

УДК 082.1:351.82(060.55)

ББК Ч25+Ф033.141я54

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

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

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

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

**Главный редактор:**

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

**Заместитель главного редактора:**

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

**Редакционная коллегия:**

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

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

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

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

Макеева О.А. – заместитель Председателя Народного Совета Донецкой Народной Республики

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

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

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

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

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

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

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

**Технические секретари:**

Козлов В.С. – ответственный секретарь, кандидат экономических наук, доцент,

Якимчак А.А. – технический секретарь

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

**Телефон:** (062) 337-22-46.

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

© ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

### Раздел I

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

**Балко М.В., Кузьменко М.И.**

ПРОСТРАНСТВЕННОЕ РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ: ПОНЯТИЕ, СТРУКТУРА, ПРИНЦИПЫ ..... 6

**Баранник Ю.Г., Романинец Р.Н.**

СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ В ПРОЦЕССЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ КОНВЕРГЕНЦИИ СТРАН ЕС ..... 13

**Болотина Т.А., Булах И.В.**

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ГОСУДАРСТВА И СРЕДСТВ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ НА ОСНОВЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ..... 23

**Гончарова Т.В., Колобова В.В.**

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ ..... 29

**Кириенко О.Э.**

УСЛОВИЯ И ПРОБЛЕМЫ ИНВЕСТИРОВАНИЯ В ИНФРАСТРУКТУРНУЮ СФЕРУ ..... 42

**Майборода С.И.**

НАПРАВЛЕНИЯ МОДЕРНИЗАЦИИ ТАМОЖЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ В ДНР ..... 51

**Ободец Я.В.**

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ГОРОДА: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ ..... 64

**Пономаренко Е.В., Садов Г.П.**

ГИБКИЕ ПОДХОДЫ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДОЙ ..... 75

**Ромодан Ю.О.**

МЕТОДЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ ..... 92

**Фоменко Е.И.**

ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ АДРЕСНОЙ ПОДДЕРЖКИ ГРАЖДАН ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ ..... 100

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

<b>Братковский М.Л.</b> КОНТРОЛЬ КАК ФОРМА ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ.....	107
<b>Василенко Д.В.</b> ОСОБЕННОСТИ МАТРИЧНОГО ПОДХОДА В ДИАГНОСТИКЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫХ СИЛ .....	113
<b>Гладченко Т.Н.</b> КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА В УСЛОВИЯХ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ..	123
<b>Деяева Л.М.</b> КОНСАЛТИНГОВЫЕ УСЛУГИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА.....	132
<b>Докторова Н.П.</b> СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РЕФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПЕНСИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ .....	140
<b>Стадник А.М.</b> КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	149

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

<b>Лоскутова В.В., Семина С.С.</b> ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ СУЩНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА .....	158
<b>Ващенко Н.В.</b> СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ НА ПРИМЕРЕ ГП «ДОНЕЦКАЯ ЖЕЛЕЗНАЯ ДОРОГА» .....	164
<b>Малыгина В.Д., Антошина К.А.</b> КОНЦЕПТ «ИНКЛЮЗИЯ» В ЭВОЛЮЦИИ МАРКЕТИНГА .....	173
<b>Веретенникова О.В., Генова А.А.</b> ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ОБЩЕЙ ТЕОРИИ СИСТЕМ .....	182

<b>Воробьева Л.А., Савченко О.Ю.</b> ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ И ЕГО ПРИМЕНЕНИЕ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ .....	190
<b>Выголко Т.А., Бакун Г.В.</b> ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МОНИТОРИНГ ЗЕМЕЛЬ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ГОСУДАРСТВЕННОГО ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ.....	202
<b>Гончарова М.В.</b> УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ КАК КОММУНИКАЦИОННОЙ СИСТЕМОЙ .....	214
<b>Муромец Н.Е.</b> ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОХРАНЫ ТРУДА В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ: КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ .....	226
<b>Науменко С.Н., Новикова А.К.</b> ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	236

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

**УДК 330.111.66**

**DOI 10.5281/zenodo.5254100**

**ПРОСТРАНСТВЕННОЕ РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНО-  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ: ПОНЯТИЕ, СТРУКТУРА,  
ПРИНЦИПЫ**

**Балко М.В.,**  
д-р филол. наук, доцент;  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и  
государственной службы при Главе Донецкой  
Народной Республики»,  
**Кузьменко М.И.,**  
ассистент,  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и  
государственной службы при Главе Донецкой  
Народной Республики»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика

В статье изложено видение понятия «социально-экономическое пространство». Представлена структура социально-экономической системы. Рассмотрены принципы пространственного развития территориальной социально-экономической системы.

*Ключевые слова:* экономическое пространство, социально-экономическое пространство, социально-экономическая система, экономическая система, пространственное развитие.

**SPATIAL DEVELOPMENT OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEM:  
CONCEPT, STRUCTURE, PRINCIPLES**

**BALKO M.V.,**  
Doctor of Philology, Associate Professor;  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and  
Public Administration under the Head of the  
Donetsk People's Republic»;  
**Kuzmenko M.I.,**  
assistant,  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and  
Public Administration under the Head of the  
Donetsk People's Republic»;  
Donetsk, Donetsk People's Republic

The article describes the vision of the concept of «socio-economic area». The structure of the socio-economic system is presented. The principles of spatial development of the territorial socio-economic system are considered.

**Keywords:** *economic area, socio-economic area, socio-economic system, economic system, spatial development.*

*Актуальность.* Основополагающим фактором в процессе социально-экономических преобразований Донецкой Народной Республики является научно-технический потенциал. Возможность использования в практической деятельности достижения науки и техники будет определять дальнейшее развитие государства, в результате чего станет возможным трансформация социально-экономических отношений в обществе. Пространственное развитие социально-экономической системы – важная теоретико-прикладная проблема современной управленческой науки. Видится необходимым глубоко проанализировать основные подходы к его определению, рассмотреть основные составляющие и описать принципы.

*Анализ последних исследований и публикаций.* В последнее время растет интерес к методологическим и общетеоретическим знаниям о трансформационных процессах. В центре внимания исследователей пребывают такие понятия, как «трансформация», «социальная экономика», «механизм трансформационных преобразований», «социально-экономическая система». Однако все эти термины, особенно «социально-экономическая система», не имеют однозначной дефиниции и требуют дальнейшего исследования. М.А. Коваженков, В.А. Морозов, А.Г. Гранберг, Ю.К. Перский и др. заложили фундамент исследований в направлении определения сущности трансформационных преобразований и социально-экономических систем.

*Цель статьи:* изучение пространственного развития социально-экономических систем.

*Изложение основного материала исследования.* Под социально-экономическим пространством будем понимать динамическую систему, которая охватывает потоки всех имеющихся ресурсов развития (трудовые ресурсы, финансы, информацию, производственный капитал и т.д.), инфраструктурные каналы, по которым движутся эти потоки, и локализованные центры логистического управления указанными потоками. Пространственное развитие – это воспроизводственный процесс элементов пространства.

Основными компонентами социально-экономического пространства целесообразно считать следующие:

- субъекты – человечество как отдельные индивиды, а также как совокупность биосоциальных существ, характеризующихся демографическими и психологическими чертами, позволяющими осознавать собственные потребности, в ответ на которые продуцировать определенные индивидуальные и социальные действия для их удовлетворения в конкретных условиях существования;

- объекты – совокупность природно-климатических условий и объектов, доступных и обеспечивающих жизнедеятельность людей для удовлетворения ими индивидуальных и коллективных потребностей, таких как полезные природные ресурсы, средства и объекты, которые могут быть целенаправленно использованы (средства материального и духовного производства), информация, которая может выступать как средство удовлетворения потребностей и как средство поиска других объектов и способов их использования;

- социальные условия – культура как специфический искусственный результат индивидуальной активности и социального взаимодействия; политика и власть как рычаг коллективной организации и принуждения в совместном существовании; информация как коммуникативное средство обеспечения социального взаимодействия, индивидуальных и коллективных знаний о социальных интересах, стимулах и ограничениях.

Структуру социально-экономической системы следует рассматривать в нескольких аспектах. Первый – группировка субъектов и объектов по определенному признаку, так называемая элементная структура. Вторым аспектом нацелено изучить взаимосвязь между экономическими субъектами относительно использования объектов СЭС, отношения организации, собственности. Третий аспект отображает функциональные связи в системе и представляет собой комплекс отношений, составляющих основу сфер СЭС (финансовые, трудовые, денежные). Четвертый – выделение механизма функционирования и развития СЭС как способа институционализации ее элементной структуры. Пятый аспект – изучение пропорций исходных ресурсов и результатов социально-экономических процессов.



В состав субъектов СЭС входят индивиды, сообщества, т.е. ассоциированные субъекты, к которым можно отнести мелкие, средние и крупные экономические сообщества: семьи, неформальные группы, трудовые ячейки и коллективы, группировки, общественные слои, социально-экономическое сообщество в целом. На рис. 1 представлена характеристика субъектов СЭС.



Рис. 1. Характеристика субъектов СЭС

Объектами системы выступают все явления физического и духовного существования субъектов системы, совместимые с ними и пригодные для использования в процессе их деятельности по удовлетворению потребностей. Для всех общественно-экономических формаций структура производительных сил состоит из трех основных элементов: людей, средств производства, используемых людьми сил природы [1]. На рис. 1 представлена характеристика субъектов СЭС.

Рассмотрим основные принципы пространственного развития любой территориальной социально-экономической системы (ТСЭС):

1. В процессе пространственного развития ТСЭС ее пределы постоянно расширяются, а внутри происходит поляризация на зоны.

Уровнями пространственной иерархии ТСЭС являются:

- места (локализация производств и трудовых ресурсов в промышленных центрах);

- комплексы.

2. Усиливается контрастность на уровне пространственного развития между отдельными территориями в пределах ТСЭС. Эту тенденцию описывает классическая модель «Центр-периферия», разработанная Дж. Фридманом в конце 60-х гг. XX в. Экономическое пространство любой ТСЭС имеет иерархическую структуру, которая находится в состоянии динамического неравновесия.

Экономическая система любой территории всегда имеет определенный Центр (принятия решений), который в наибольшей степени аккумулирует экономические ресурсы и организует деловую активность всей системы. В ходе пространственного развития возникает необходимость в централизации сбора информации, функций контроля и управления. Вокруг Центра образуются «кольца» и «секторы» разной степени вовлеченности в экономический процесс. В зависимости от силы заинтересованности в них Центра эти «кольца» и «секторы» делятся на периферийные и полупериферийные.

Центр и Периферия на любом пространственном уровне связаны между собой потоками информации, капитала, товаров, рабочей силы. Распространение технологических и социальных нововведений и информации происходит на трех уровнях:

- 1) от ведущих экономических районов к районам периферии;
- 2) от центров высшего уровня в центры второго порядка;
- 3) из крупных городов в прилегающие районы. В результате этих взаимодействий разрыв между Центром и Периферией сохраняется.

Контрасты «Центр-периферия» дают импульс возникновению и воспроизводству территориального неравенства, которое усиливается неравномерностью экономического роста. Итак, в Центре сосредотачиваются те, кто владеет акциями, финансами и т.д. и принимает решение о деятельности производственных предприятий, работающих на периферии.

3. На постиндустриальном этапе развития общества, согласно концепции «третьей волны» Э. Тоффлера, происходят изменения в его пространственной организации: концентрацию меняет деконцентрация, централизацию – децентрализация, а также фиксируется переезд самой обеспеченной части населения из городских центров в комфортабельные пригороды и поселки с удобной транспортной доступностью.

4. Для любой системы можно определить параметры порядка, которые позволяют описать ее сложное поведение довольно простым образом, а также выбрать определенные параметры контроля, при изменении которых меняется поведение системы. Параметры порядка предопределяют поведение отдельных элементов системы; единство требует создания одного пространства, стимулирует одинаковые условия развития социальных и экономических процессов. Его реализация происходит путем укрепления и рационализации денежно-кредитной, финансово-бюджетной, налоговой, регуляторной и других систем.

5. Отмечается необходимость обеспечивать расширенное воспроизводство стратегических ресурсов, прежде всего среды обитания и человеческого потенциала.

6. Доступ к информации и знаниям является равным.

7. Фиксируется стойкое пространственное развитие или принцип экологического императива.

*Выводы по проведенному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении.* Можно утверждать, что структура СЭС представляет собой систему связей между ее элементами, которая обеспечивает использование всех ее ресурсов

в соответствии с определенной целью и функцией. Рассмотрен состав субъектов и объектов СЭС. Установлено, что распределение функций системы между ее субъектами обуславливает формирование субъектного поведения в отношении объектов, реализуемой в рамках определенной структуры социально-экономических отношений.

Рассмотренный перечень принципов пространственного развития территории требует дополнения и конкретизации, а также дальнейшего изучения с учетом специфики социально-экономического развития территории.

#### *Список использованных источников*

1. Коваженков М.А. Полифункциональная трансформация экономических систем в условиях постиндустриального развития: автореф. дисс. ... канд. экон. наук по спец. 08.00.01 / М.А. Коваженков. – СПб., 2016. – 24 с.

2. Морозов В.А. Типы и формы взаимодействия социально-экономических систем / В.А. Морозов // Креативная экономика. – 2016. – Т. 10. – № 6. – С. 675-690.

3. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики: учебник для вузов / А.Г. Гранберг. – 4-е изд. – М.: ГУ ВШЭ, 2014. – 495 с.

4. Перский Ю.К. Конкурентный вектор структурной трансформации экономических систем: синтез эволюционного, институционального и иерархического подходов / Ю.К. Перский // Журнал экономической теории. – 2008. – № 4. – С. 29-40.

**УДК 364.42/.44:001.895**  
**DOI 10.5281/zenodo.5254497**

## **СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ В ПРОЦЕССЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ КОНВЕРГЕНЦИИ СТРАН ЕС**

**Баранник Ю.Г.,**  
**канд. экон. наук, доцент кафедры**  
**управления персоналом и экономики труда**  
**ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и**  
**государственной службы при Главе Донецкой**  
**Народной Республики»,**  
**Романинец Р.Н.,**  
**канд. экон. наук, доцент кафедры**  
**экономики предприятий**  
**ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и**  
**государственной службы при Главе Донецкой**  
**Народной Республики»,**  
**Донецк, Донецкая Народная Республика**

В статье проанализированы социальные инновации, касающиеся процессов и тенденций развития гражданского общества и государственного управления, деятельности политических, правовых, экономических институтов, ассоциаций социальных партнеров.

*Ключевые слова: инновации, конвергенция, кризис, конкуренция, социальные инновации, качество жизни.*

## **SOCIAL INNOVATIONS IN THE ECONOMIC CONVERGENCE OF THE EU COUNTRIES**

**Barannik Yu. G.,**  
**Candidate of Economics Sci., Associate**  
**Professor of the Department personnel**  
**management and labor economics,**  
**SEE HPE «Donetsk Academy of Management and**  
**Public Administration under the Head of the**  
**Donetsk People's Republic»,**  
**Romaninets R.N.**  
**Candidate of Economic Sci., Associate**  
**Professor of the Department of Enterprise**  
**Economics,**  
**SEE HPE «Donetsk Academy of Management and**  
**Public Administration under the Head of the**  
**Donetsk People's Republic»,**  
**Donetsk, Donetsk People's Republic**

Social innovations relate to the processes and trends in the development of civil society and public administration, the activities of political, legal, economic institutions, associations of social partners.

*Keywords: innovation, convergence, crisis, competition, social innovation, quality of life.*

*Постановка задачи.* Стратегия по росту занятости ЕС «Европа-2020», разработанная с учетом уроков мирового кризиса, предусматривает, что наука, технологии и инновации обеспечат значительный вклад в решение растущих социально-экономических проблем, с которыми сейчас сталкивается Европа. Изучение опыта государственной политики Евросоюза по содействию социальным инновациям и ускорению конвергенционных процессов является весьма актуальным.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Изучению подходов к решению проблем экономической конвергенции и совершенствования инновационной политики ЕС посвящен ряд современных научных исследований М. Прадипа, Дж. Фагерберга и Б. Верспагена, Дж. Каулье-Грайса, Л. Кана, Дж. Малгена, Л. Пулфорда и Д. Васконселоса, Е. Хаберта, Дж. Бассета, Г. Андровощука и Р. Еннана, О. Чернегы и В. Белозубенко и др.

*Актуальность.* Социальные инновации, цель которых заключается в улучшении качества жизни населения и стимулировании социальной динамики через создание и реализацию нововведений, играют важную роль в процессе конвергенции (сближения по основным количественным и качественным параметрам) европейских экономик.

*Цель исследования:* аналитическое обобщение опыта ЕС в указанной сфере и определение целесообразности его адаптации к условиям Донецкой Народной Республики.

*Изложение основного материала исследования.* Практика Евросоюза в последние годы показывает, что с точки зрения полноты общественного развития, макроэкономическое измерение инноваций, которые играют чрезвычайно важную роль в обеспечении национальной конкурентоспособности, должно дополняться социальным измерением, в контексте которого рассматривается понятие «социальные инновации». Это понятие учеными трактуется в пределах постиндустриальной парадигмы и предусматривает социальную направленность технологических и

экономических инноваций, необходимое для обеспечения социальных перемен к лучшему, улучшение качества жизни людей и развития общества в целом, учитывая вызовы глобализации. В связи с этим социальные инновации касаются не только процессов и тенденций развития гражданского общества, но и государственного управления, деятельности политических, правовых, экономических институтов, ассоциаций социальных партнеров.

Социальные инновации в современной объединенной Европе ориентированы, прежде всего, на решение ряда социальных и экологических проблем – таких как изменение климата, безработица, преступность, социальное отчуждение, материальная бедность, миграция, неравенство в распределении благосостояния, старение населения и другие.

Важно, что идея распространения социальных инноваций в Евросоюзе активно поддерживается на уровне ведущих европейских политиков. В течение последних лет понятие «социальные инновации» прочно закрепилось в регуляторной деятельности главных институтов ЕС [4]:

– в Брюсселе на семинаре, организованном Бюро европейских политических советников (ВЕРА), Президент Еврокомиссии заявил, что финансовый и экономический кризис делает инновационную деятельность в целом и социальные инновации в частности еще больше важными для обеспечения устойчивого роста, сохранения рабочих мест и повышения конкурентоспособности Европейского Союза;

– социальные инновации как область исследований включены в Тематическую программу социальных и гуманитарных наук Седьмой Рамочной программы в сфере исследований, технологического развития и демонстрационной активности. Еще более важно, что социальным инновациям отведена ведущая роль в Стратегии ЕС «Европа-2020» как источнику аккумуляции социального капитала объединенной Европы;

– Европейская Комиссия поддерживает широкую программу исследований по социальным инновациям в государственном секторе и освещает их результаты с помощью Инновационного табло ЕС.

Именно в контексте развития социальных инноваций были определены такие две области для реализации европейской

инициативы инновационного партнерства: 1) смягчение последствий изменения климата и сохранения окружающей среды (в том числе за счет внедрения технологий использования возобновляемых источников энергии); 2) старение населения. Пока эти области представляют особый интерес для Европы и требуют внимания со стороны наднациональных органов ЕС, поскольку ни одна из стран-участниц не может самостоятельно обеспечить решение связанных с ними проблем [5].

В то же время, помня уроки мирового финансового кризиса, путем внедрения инновационной модели общественных услуг руководство Евросоюза стремится обеспечить более полное удовлетворение социальных потребностей своих граждан. В последние годы в странах ЕС социальные расходы бюджета составляют в среднем 27% ВВП, и, несмотря на бюджетные ограничения, вызванные негативным влиянием экономической рецессии, именно социальные инновации могут обеспечить решение острых социальных проблем и одновременно способствовать более эффективному использованию имеющихся ресурсов [2].

Сейчас, признавая важность этой темы, Европейская Комиссия выбирает наиболее оптимальные варианты политики, направленные на содействие социальной инновационной деятельности на общеевропейском уровне. Каждый из вариантов будущих стратегических действий на уровне ЕС в сфере социальных инноваций разрабатывается ее специалистами с учетом следующих моментов:

- развитие навыков для социальных инноваций (в области образования и профессиональной подготовки);
- оценка политических и др. рисков реализации социальных инноваций;
- проведение кампаний по повышению осведомленности общественности по вопросам социальных инноваций;
- создание инструментов и инфраструктуры для социальных инноваций (в т.ч. базы данных, парки социальных инноваций и т.д.);
- обеспечение финансирования социальных инноваций: предоставление грантов, привлечение инвестиций, создание информационных сетей и обменов, поддержка инновационных проектов и прочее [3].



Современными примерами таких стратегических подходов ЕС является реализация в 2007-2013 гг. Седьмой Рамочной программы в сфере исследований, технологического развития и демонстрационной активности с бюджетом более 53 млрд евро. На смену ей на период 2014-2020 гг. Еврокомиссия разработала «Горизонт – 2020 – Рамочная программа по научным исследованиям и инновациям», и предсказала ее финансирование на уровне 80 млрд евро, из которых примерно 6 млрд евро будет направлено в аккумуляцию промышленного потенциала в ЕС путем развития самых перспективных технологий (микро- и наноэлектроника, нанотехнологии, биотехнологии).

На сегодня немало инициатив и инструментов реализации социальных инноваций уже внедряются ЕС на практике. В частности, речь идет о мерах, которые реализуются за счет средств Европейского социального фонда и имеют цель создание необходимого институционального потенциала ЕС на всех уровнях. Социальные инновационные фонды на национальном уровне играют очень важную роль в продвижении социально ориентированных инноваций. Отдельные страны ЕС, несмотря на достаточно короткий промежуток времени, уже смогли накопить положительный опыт работы таких фондов, что может служить ориентиром для других стран-участниц [1].

Европейскими странами также накоплен положительный опыт по созданию других институтов, необходимых для поддержки внедрения социальных инноваций. Такими примерами являются:

*Парк социальных инноваций, Испания.* Именно Испания имеет первый в мире опыт в создании «социально ориентированной силиконовой долины». Испанский центр социальных и корпоративных инноваций DENOKINN открыл первый в Европе парк социальных инноваций, расположенный в г. Сантурсе на севере Испании. Проект поддерживается местными органами власти и правительством Испании, и имеет первоначальный бюджет в размере 6 млн евро. Предполагается, что в работе парка социальных инноваций примут участие более 50 международных компаний и ассоциаций, предоставляя возможность создать новые социальные предприятия с доступом к обучению и наставничеству (специальная подготовка будет осуществляться на базе Академии социальных инноваций).

*Национальный институт социальных инноваций, Нидерланды.* Эта структура основана ассоциациями работодателей, профсоюзами, двумя университетами и независимыми организациями с целью стимулирования социальных инноваций на рабочих местах, которая должна стать основой для повышения качества и производительности труда рабочих, а также накопления инновационного потенциала. Сегодня Институт осуществляет деятельность по следующим трем основным направлениям:

1) распространение знаний осуществляется с помощью веб-сайта, где размещаются описания инновационных практик и публикуются выпуски ежегодного Монитора инновационной деятельности и конкурентоспособности;

2) стимулирование развития учебных ресурсов через привлечение игровых инструментов, в частности, таких как командная игра «Teambrian», в которой ежегодно принимают участие команды из частных компаний и государственных служб;

3) организация круглых столов как платформы для обмена знаниями между представителями частных компаний, малого и среднего бизнеса, профсоюзов, научных учреждений, региональных властей и проведение консультаций по внедрению инноваций, направленных на улучшение качества рабочих мест [6].

Стратегические рекомендации по государственному регулированию, которые позволят решить актуальные задачи по социальным инновациям в ЕС, были подготовлены по итогам проведения тематического семинара, организованном Бюро европейских политических советников с участием около 40 европейских участников (представителей экономического и социального комитетов Еврокомиссии, социальных партнеров, бизнеса, научных экспертов и др.). В частности, были предложены следующие стратегические инициативы на уровне ЕС:

– согласование с государствами-членами более гибких подходов в использовании структурных фондов ЕС с тем, чтобы обеспечить более широкие возможности для финансирования социальных инноваций;

– разработка конкретных правовых рамок для обеспечения финансирования и формирования потенциала социальных инноваций в ЕС;

– привлечение венчурного капитала для помощи в финансировании пилотных социально ориентированных

инновационных проектов; использования механизмов государственно-частного партнерства между Европейским инвестиционным банком и Еврокомиссией для поддержки проектов в области старения населения, изменения климата и возрождения городов в Европе;

- разработка методологии мониторинга и комплексной оценки социальных инноваций, распространения успешного опыта их внедрения;

- введение стимулов для реализации социальных инноваций в системе государственного управления;

- поддержка создания инкубаторов социальных инноваций (в определенных сферах государственной политики) по всей Европе и распространение их положительного опыта среди стран-членов ЕС;

- создание цифровой платформы «открытых инноваций», где идеи и подходы к решению социальных проблем могут быть выдвинуты не только политиками, но и гражданами и другими заинтересованными сторонами;

- создание сети центров социальных инноваций по всей Европе, а на их основе – социальной биржи инноваций ЕС, объединение партнеров из разных стран Европы, в том числе транснациональные компании, агентства по развитию, некоммерческие общественные организации, научно-исследовательские учреждения и т.п.;

- основание ежегодной Европейской Награды за внедрение социальных инноваций (в различных областях политики) с целью повышения информированности граждан ЕС и укрепления сетей социальных инноваций;

- создание инновационной модели стимулирования национальных, региональных и местных органов власти для оказания финансовых и других ресурсов на поддержку социальных инноваций;

- разработка национальных планов стимулирования социальных инноваций на региональном (городском) уровне стран ЕС, с обязательным учетом наиболее эффективных методов их финансирования;

- распространение идеи поддержки творчества и инноваций во всех сферах общественной жизни стран Европейского Союза [2].

Потребность в переходе к новой модели инновационной политики Евросоюза возникла в связи с тем, что традиционная

политика в этой сфере уже не способна решить существующие противоречия. И в условиях глобализации и посткризисного развития мировой экономики, которые обнаружили новые серьезные вызовы для конкурентоспособности ЕС, эти проблемы требуют эффективного урегулирования, планируется обеспечить путем производства новой модели инновационной политики.

Сравнение параметров традиционной и постоянной инновационной политики ЕС (табл. 1) дает представление о преимуществах последней, особенно в контексте социетального развития объединенной Европы [7, с. 138].

Таблица 1

Различия между традиционной и новой постоянной инновационной политикой Европейского Союза

№ пор.	Традиционная инновационная политика	Новейшая постоянная инновационная политика
1	Основная цель – обеспечение экономического роста страны (ЕС)	Основная цель – обеспечение устойчивого развития и повышения благосостояния населения. Экономический рост рассматривается лишь как инструмент
2	Основной элемент: национальная инновационная система	Основной элемент: инновационная экосистема
3	Управление и контроль по принципу «сверху вниз»	Через включение стихийных процессов, экспериментов, конкуренции, управление и контроль идет по принципу «снизу вверх»
4	Творческое накопление, базовые инновации	Творческое разрушение, радикальные инновации
5	Инновационная «изоляция» государственных учреждений	Системное развитие и социальные инновации
6	Ориентация на предложение	Ориентация на спрос, конечный потребитель – в центре внимания
7	Парадигма закрытости инноваций	Парадигма децентрализованных инноваций

8	Корпоративные модели бизнеса: подход «заказчик-исполнитель»	Сетевая модель бизнеса: партнерский подход
9	Акцент на технологии	Акцент на знания и компетенции
10	Центральное понятие: продукт	Центральное понятие: услуга
11	Доминирует национальный уровень	Региональный уровень получает автономию
12	Национальное поле деятельности	Глобальное поле деятельности
13	Культура находится вне внимания инновационной политики, инновации ограничиваются обычным промышленным дизайном	Культура как основная и динамическая часть инновационной среды. Развивается индустрия творчества и дизайн мышления

Новейшая политика Евросоюза в инновационной сфере акцентирует особое внимание на вопросах развития личности (прежде всего, профессионально-образовательного), аккумуляции социального капитала и обеспечения социальной стабильности в обществе. Все указанные составляющие положительно влияют на процесс конвергенции между странами-лидерами и аутсайдерами экономического развития, ускоряя экономический рост и усиливая конкурентоспособность последних.

Отрицательная динамика указанных показателей для других новоинтегрированных европейских государств свидетельствует о неоднородности и вызванное кризисом торможение конвергенционных процессов в экономике Евросоюза.

*Выводы.* Научная новизна полученных результатов заключается в определении подходов современной европейской инновационной политики, которые в посткризисный период являются эффективным инструментом в решении острых социально-экономических проблем объединенной Европы и обеспечении экономической конвергенции ее стран-участниц.

С учетом необходимости более быстрого продвижения Донецкой Народной Республики важным является обобщение опыта ЕС по эффективной реализации инновационной социально ориентированной политики.

Дальнейшего научного обоснования и изучения требуют пути и способы адаптации соответствующего опыта Евросоюза к

условиям отечественного инновационного и макроэкономического развития.

На перспективу целесообразной представляется практическая реализация адаптированных к донецким реалиям подходов европейской политики по стимулированию и внедрению социальных инноваций.

#### *Список использованных источников*

1. Caulier-Grice J. Study on Social Innovation / J. Caulier-Grice, L. Kahn, G. Mulgan, L. Pulford, D. Vasconcelos / A paper prepared by the Social Innovation eXchange (SIX) and the Young Foundation for the Bureau of European Policy Advisers. – Bureau of European Policy Advisers, Young Foundation, 2010. – 127 p.

2. Hubert A. Empowering People, Driving Change: Social Innovation in the European Union / A. Hubert. – Bureau of European Policy Advisers, European Commission, 2010. – 131 p.

3. Basset J. Social Innovation in Europe Mobilising People and Resources / J. Basset. – Innovation Policy Workshop. № 6, 25-26 March 2010, Brussels. – Global Review of Innovation Intelligence and Policy Studies. PRO INNO Europe Project. – European Commission, 2010. – 31 p.

4. Die Analyse sozialer Innovationen als gesellschaftliche Praxis. – In: Hochgerner J. Zentrum für Soziale Innovation. Pendeln zwischen Wissenschaft und Praxis. ZSI-Beiträge zu sozialen Innovationen / J. Hochgerner. – Vienna and Berlin: LIT, 2011. – P. 173-189.

5. Addressing societal challenges. – In issue: Innovation Union Competitiveness Report 2011 Analysis. Part III: Towards an innovative Europe – contributing to the Innovation Union. – European Commission, 2011. – P. 411-430.

6. Dhondt S. Social Innovation Europe Launch Event / S. Dhondt, M. Gramberen, F. Keuken, F. Pot, P. Totterdill, F. Vaas / Workshop E: Workplace Innovation, 17th March, 2011. – European Commission, 2011. – 4 p.

7. Hautamaki A. Sustainable Innovation. A New Age of Innovation and Finland's Innovation Policy / A. Hautamaki // Sitra Report. – 2010. – № 87. – 144 p.

## **ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ГОСУДАРСТВА И СРЕДСТВ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ НА ОСНОВЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА**

**Болотина Т.А.,**  
начальник отдела пресс-службы Министерства  
юстиции Донецкой Народной Республики,  
г. Донецк; Донецкая Народная Республика  
**Булах И.В.,**  
канд. экон. наук, доцент  
ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

В статье рассмотрена организация взаимодействия государства со средствами массовой информации. Внесены предложения по совершенствованию государственной информационной политике Донецкой Народной Республики на основе опыта зарубежных стран путем повышения эффективности работы системы республиканских средств массовой информации.

*Ключевые слова:* государство, средства массовой информации, правительство, информационная политика, закон, свобода прессы, дотации, государственная поддержка.

## **INTERACTION OF THE STATE AND MASS MEDIA IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC ON THE BASIS OF FOREIGN EXPERIENCE**

**Bolotina T.A.,**  
Head of the Press Service Department of the  
Ministry of Justice of Donetsk People's Republic,  
Donetsk, Donetsk People's Republic;  
**Bulakh I.V.,**  
Candidate of Economics, Associate Professor  
SEE HPE «Donetsk National Technical University»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic

The article considers the organization of interaction between the state and the mass media. Proposals were made to improve the state information policy of the Donetsk People's Republic on the basis of the experience of foreign countries by improving the efficiency of the system of republican mass media.

*Keywords:* state, mass media, government, information policy, law, freedom of the press, subsidies, state support.

*Постановка задачи.* Базовым элементом информационной политики являются средства массовой информации. Определение путей и способов их эффективного использования в интересах общества и государства является необходимой конституционной нормой. В решении указанной выше задачи важнейшую роль играет изучение и творческое использование опыта зарубежных государств в работе со средствами массовой и информации.

*Обзор последних исследований и публикаций.* В настоящее время этой проблеме уделяют внимание Н.А. Хридина, Т.С. Шилова, А.Ф. Гарифуллина, Р.Р. Муксинова и др. Вместе с тем в ДНР недостаточно представлены исследования в области разработки информационной политики с использованием средств массовой информации на основе зарубежного опыта.

*Актуальность.* Актуальность выбранной темы обусловлена необходимостью разрешения следующего противоречия: с одной стороны, СМИ является основным источником информирования о деятельности власти, информационная политика государства базируется на принципах открытости и достоверности информации. С другой стороны – СМИ информируют граждан о деятельности власти не в полной мере, организация взаимодействия государственных органов и СМИ недостаточно эффективна, отсутствуют прогрессивные формы работы государства со СМИ. Не в полной мере используется зарубежный опыт.

*Цель статьи:* определение путей и способов использования зарубежного опыта взаимодействия государства и СМИ в сфере совершенствования государственной информационной политики Донецкой Народной Республики.

*Изложение основного материала исследования.* Развитые зарубежные государства с демократическим устройством власти и управления рассматривают СМИ как неотъемлемый институт общественной системы. Его основными функциями являются не только информирование населения о текущих событиях, но и осуществление критического анализа деятельности власти. В этом случае СМИ выявляют реакцию общества на те или иные действия государства или местных властей. Так, Норвегия стабильно занимает первое место в Мировом индексе свободы прессы на протяжении четырех лет – с 2017 по 2020 год [2].



Во многом это определяется высоким уровнем социально-экономического развития, а также наличием и эффективностью специальных государственных органов, осуществляющих регулирование и поддержку СМИ.

Норвежская комиссия по СМИ – это орган, который осуществляет контроль и регулирует деятельность средств массовой информации. Государство оказывает непосредственную финансовую поддержку изданиям, которые выражают оппозиционные мнения и которые не способны действовать самостоятельно. Делается это с той целью, чтобы национальные газеты обнародовали более широкий спектр политических мнений [3, с. 174].

Помимо этого, норвежское правительство освободило печатные издания от налога на добавленную стоимость и проводит косвенное субсидирование прессы при помощи снижения почтовых тарифов.

Статья 100 Конституции Норвегии 1814 года подготовила почву для свободы СМИ. Сегодня СМИ свободны, а журналисты не подвергаются цензуре или политическому давлению. Насилие в отношении журналистов встречается редко.

Если проследить индекс свободы прессы в Норвегии, можно сделать вывод, что свобода слова в данной стране выше, чем в других развитых странах. Это обусловлено тем, что в стране эффективнее информационная политика, которая, с одной стороны, обеспечивает свободу частным СМИ, а с другой – оказывает СМИ необходимую поддержку

Сходное положение в сфере государственной информационной политики сложилось в другой развитой стране – Швейцарии.

На сегодняшний день Швейцария характеризуется высоким уровнем свободы прессы, занимая восьмое место в Мировом индексе [2].

Статьей 17 Конституции Швейцарии от 18 апреля 1999 года [4] закреплена гарантия свободы прессы, радио и телевидения. Закреплена законодательством и тайна редакционной деятельности, а цензура вообще запрещена.

В Швейцарии не существует государственных СМИ. Швейцарские СМИ (частные или общественные) функционируют на основе четких критериев: журналист должен четко различать

информационную журналистику и публицистику; запрещается смешивать информацию и комментарий, а также скрывать рекламу под журналистский контент. Журналисты не могут заниматься выгодным скрытием реальности и заниматься подлогом, их основной задачей является, критикуя то или иное лицо, дать объекту критики возможность высказать и свою точку зрения на ситуацию [5, с. 91-97].

Государству запрещено напрямую поддерживать СМИ из своего бюджета. Ряд частных электронных СМИ получают финансирование за счет медийного сбора, который взимается государством в обязательном порядке с граждан, и не является налогом. Стоит отметить, что подобное косвенное финансирование не дает государству ни на федеральном, ни на кантональном (субъекты федерации) уровне права каким-либо образом вмешиваться в редакционную политику этих СМИ. При этом данные СМИ обязаны выполнять возложенные на них государством задачи, состоящие в обеспечении взвешенного, объективного, прозрачного информирования народа в общественных интересах.

Печатные СМИ в Швейцарии организованы преимущественно в качестве частных компаний и косвенно могут получать от государства финансовую поддержку в форме субсидирования каналов и структур распространения печатной продукции, прежде всего почтового канала. На современном этапе положение печатных СМИ в Швейцарии имеет ряд проблем, связанных с переходом на цифровые технологии. В результате увеличения концентрации собственности некоторые СМИ были вынуждены подвергнуться реструктуризации, сократить расходы и уволить сотрудников. В настоящее время в Швейцарии активно обсуждается тема возможной государственной поддержки СМИ в условиях их системного кризиса [6].

Таким образом, государство напрямую не вмешивается в работу СМИ, что позволяет Швейцарии занимать место в Мировом индексе свободы прессы в первой десятке лидеров.

Несколько иная картина взаимодействия государства и СМИ существует в Республике Беларусь. В стране на протяжении всего постсоветского периода практически все СМИ в той или иной мере контролируются государством. С одной стороны, это позволяет государству проводить безальтернативную информационную

политику, реализовывая тем самым свои идеологические приоритеты и интересы, которые не всегда совпадают с современными запросами общества. Наглядным примером является системный политический кризис, возникший в Беларуси после президентских выборов в августе 2020 года, когда избиратели были лишены возможности открыто выразить в СМИ свои политические настроения. Во многом это стало результатом неэффективной государственной информационной политики, проводимой в Беларуси на протяжении последнего времени. Также результаты выборов и действия властей в Республике Беларусь привели к фактическому исключению страны из разряда демократических, правовых государств. В настоящее время средства массовой информации Республики Беларусь занимают 153 место в Мировом индексе свободы прессы [2].

Привилегированные условия для распространения рекламы имеют государственные СМИ, которые получают существенные бюджетные дотации. Одновременно с этим независимые издания сталкиваются с фактами экономической дискриминации и препятствиями в распространении.

Из-за ограничительного подхода к законодательству о средствах массовой информации и его репрессивного применения медиаландшафт Беларуси не способствует свободе выражения мнений. Закон «О средствах массовой информации» предусматривает обязательную регистрацию средств массовой информации (по разрешительному принципу), что дает государству возможность закрывать СМИ даже за небольшие нарушения. В отношении журналистов применяются административные аресты и штрафы [8, с. 190].

Приведенные выше примеры взаимодействия государства со СМИ должны быть учтены при формировании информационной политики Донецкой Народной Республики. Речь идет о том, что информационная политика должна строиться на оптимальном сочетании государственного регулирующего воздействия на СМИ с одновременной демократизацией их деятельности, установления четких правовых норм их функционирования. Общим для всех СМИ, независимо от формы собственности, должно быть недопущение антигосударственных, антиобщественных призывов (неповиновение, экстремизм, терроризм и др.).

На сегодняшний день в медиасфере Донецкой Народной Республики существует ряд проблемных вопросов. Требуется модернизация оборудования и переформатирование информационной составляющей республиканских каналов. Существенные проблемы возникают и с ограниченным количеством радиостанций, имеющих собственную редакцию, что обусловлено медленно развивающимся рынком рекламы в ДНР. Еще одна значимая проблема заключается в оттоке кадров, в острой необходимости профессионального роста специалистов, осуществляющих свою деятельность в республиканских СМИ, а также в освещении социально значимых вопросов для населения.

*Выводы.* С целью повышения эффективности государственной информационной политики Донецкой Народной Республики предлагается:

1) внести предложение по включению понятия «государственная информационная политика» в Закон Донецкой Народной Республики «О средствах массовой информации» от 29.06.2015 № 59-ИНС в следующей редакции:

«Государственная информационная политика – это деятельность государства по созданию информационной среды, основанной на принципах демократии, доступности, законности, использования современных технологий, направленной на удовлетворение информационных потребностей общества, государства и каждого гражданина»;

2) определить содержание и механизм разработки государственной информационной политики как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе;

3) разработать систему классификации (группирования) СМИ по формам собственности, видам деятельности, обеспечить их лицензирование и эффективный контроль за их деятельностью со стороны Министерства информации и других уполномоченных органов;

4) определить порядок государственной поддержки СМИ путем введения финансовой и иной поддержки в условиях экономической неопределенности;

5) обеспечить объективное информирование граждан о действиях государства, а также возможность доведения мнений и настроений граждан до органов государственной власти в связи с принимаемыми ими решениями.

### *Список использованных источников*

1. Андреев Э.М. Средства массовой информации и реформирование России / Э.М. Андреев // Социально-политический журнал. – М.: Аспект-Прес, 2009. – 32 с.
  2. Репортеры без границ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rsf.org/en/>.-
  3. Берёзкин В.М. Массовая коммуникация: сущность, каналы, действия / В.М. Березкин. – М.: РИП-холдинг, 2008. – 174 с.
  4. Конституция Швейцарии (Швейцарской Конфедерации) от 18 апреля 1999 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://web.archive.org/web/20090609155832/DOC\\_3864915.htm#sub\\_para\\_N\\_2000/](https://web.archive.org/web/20090609155832/DOC_3864915.htm#sub_para_N_2000/).
  5. Якова Т.С. Онлайн-медиа в Швейцарии: тенденции и перспективы // Вестник Московского университета. – 2013. – №2. – С. 91-97.
  6. Швейцарская федеральная комиссия по вопросам СМИ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.emek.admin.ch/de/emek-startseite//>.
  7. Бернейс Э. Манипуляция общественным мнением: как и почему / Э. Бернейс. – М.: Полис, 2012. – 55 с.
- Герасимов В.М. Психологическое воздействие электронных СМИ / В.М. Герасимов, О.В. Мухина. – М.: Логос, 2014. – 190 с.

**УДК 004.056**

**DOI 10.5281/zenodo.5255961**

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ**

**Гончарова Т.В.,**  
канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры товароведения  
ГО ВПО «Донецкий национальный университет  
экономики и торговли имени Михаила Туган-  
Барановского»;  
г. Донецк; Донецкая Народная Республика

**Колобова В.В.,**  
**канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и**  
**хозяйственного права**  
**ГОУ ВПО «Донецкий национальный**  
**технический университет»**  
**г. Донецк; Донецкая Народная Республика**

В статье исследованы различные подходы к формированию и развитию систем менеджмента информационной безопасности, рассмотрены основные методологии к управлению информационной безопасностью, применяемые в деятельности органов государственной власти, а также определены стратегические действия и основные этапы по разработке и внедрению системы менеджмента информационной безопасности в органах государственной власти.

*Ключевые слова:* информационная безопасность, органы государственной власти, система менеджмента информационной безопасности, система обеспечения информационной безопасности.

## **MODERN APPROACHES TO THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF INFORMATION SECURITY MANAGEMENT SYSTEMS IN PUBLIC AUTHORITIES**

**Goncharova T.V.,**  
**Candidate of Economics, Associate Professor,**  
**Associate Professor of the Department**  
**of Commodity Science,**  
**SO HPE «Donetsk National University of economics**  
**and trade named after Mikhail Tugan-baranovskiy»;**  
**Donetsk, Donetsk People's Republic**  
**Kolobova V.V.,**  
**Candidate of Economics, Associate Professor of the**  
**Department of Management and Economic Law**  
**SEE HPE «Donetsk National Technical University»**  
**Donetsk, Donetsk People's Republic**

The article examines various approaches to the formation and development of information security management systems, considers the main methodologies for information security management used in the activities of public authorities, and also identifies strategic actions and main stages for the development and implementation of an information security management system in public authorities.

*Keywords:* information security, public authorities, information security management system, information security system.

*Актуальность.* В современном мире происходят качественные изменения в процессах управления как на уровне государства, так и отдельных организаций, обусловленные интенсивным развитием и

внедрением информационных технологий. В таких условиях владение информационными ресурсами, недоступными для конкурентов, во многом определяет возможность получения конкурентного преимущества компаниями, а на государственном уровне обеспечивает защиту государственных интересов. В связи с этим вопросам обеспечения информационной безопасности уделяется все больше внимания как учеными, так и практиками на всех уровнях управления.

Следует отметить, что процесс управления информационной безопасностью неразрывно связан с процессами защиты информации, так как от полноты и корректности его реализации зависит эффективность системы обеспечения информационной безопасности в целом. Однако в типовой системе обеспечения информационной безопасности в органах государственной власти система менеджмента информационной безопасности, как правило, отсутствует. Рост угроз безопасности информации и рисков, связанных с их возникновением, в совокупности с существующими уязвимостями подходов к обеспечению информационной безопасности, увеличивают нагрузку на ответственных сотрудников органов государственной власти, увеличивая таким образом время на принятие управленческих решений. Ввиду этого возрастает актуальность изучения современных подходов к формированию и развитию систем менеджмента информационной безопасности в органах государственной власти.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Проблемам формирования и развития систем менеджмента информационной безопасности посвящены труды многих ученых, в частности, Белова С.В. [1], Тютина А.В. [2], Благовещенского А.Н., Нежелского А.А. [3], Шамсутдинова Р.Р., Машкина И.В. [4], Шилкина А.Т., Лончих П.А. и др. Однако, несмотря на значительный вклад указанных ученых в решение данной проблемы, актуальной остается задача изучения особенностей построения систем менеджмента информационной безопасности с учетом специфики деятельности органов государственной власти.

*Целью статьи* является исследование современных подходов к формированию и развитию систем менеджмента информационной безопасности в органах государственной власти.

*Изложение основного материала исследования.* Под управлением информационной безопасностью в органах государственной власти следует понимать целенаправленное изменение состояния информационных активов органов

государственной власти с целью минимизации возможного ущерба (обеспечения приемлемого уровня рисков) для достижения поставленных целей органов государственной власти. При этом система менеджмента информационной безопасности должна включать органы управления информационной безопасностью, а также нормативно-методическое, информационно-справочное и техническое обеспечение процессов управления информационной безопасностью. Основными задачами при поддержке управления процессами информационной безопасности в рамках системы менеджмента информационной безопасности в органах государственной власти являются управление рисками, управление изменениями, управление персоналом, мониторинг информационной безопасности, управление доступом, обеспечение непрерывности, анализ, контроль защищенности, а также реагирование на инциденты информационной безопасности.

Вместе с тем в современных источниках рассматриваются различные подходы, позволяющие обеспечить рациональное построение системы управления информационной безопасностью, среди которых основными являются – системный и процессный. Согласно современным представлениям, системный подход предполагает исследование объекта (проблемы, явления, процесса) как системы, в которой выделены элементы, внутренние и внешние связи, наиболее существенным образом влияющие на исследуемые результаты его функционирования. При этом цели каждого из элементов определены исходя из общего предназначения объекта. Таким образом, системный подход к управлению представляет собой не набор каких-то руководств или принципов для управляющих, а способ мышления по отношению к управлению, при котором последовательность формирования системы управления включает такие этапы, как определение и формулировка цели функционирования системы; на основе анализа цели функционирования системы и ограничений внешней среды определение требований, которым должна удовлетворять система; на базе выделенных требований формирование подсистем управления; анализ различных вариантов и выбор подсистем, а также организация их в единую систему. Однако в последнее время все больше внимания уделяется именно процессному подходу к управлению как инструменту повышения эффективности организаций любых видов деятельности и форм собственности. Развитие данного подхода основывается на концепции управления



бизнес-процессами (business process management – BPM), когда процессное управление рассматривается как планомерная деятельность по формированию целенаправленного поведения объекта управления посредством выделения, описания и менеджмента системы взаимосвязанных и взаимодополняющих процессов и их ресурсного обеспечения. Поскольку данные подходы имеют как преимущества, так и недостатки, к формированию эффективной системы менеджмента информационной безопасности следует применять комбинированный подход, включающий элементы как системного, так и процессного подходов.

Также важно отметить, что в условиях отсутствия единых правил и подходов к управлению информационной безопасностью в органах государственной власти особое значение приобрели стандартизированные общепризнанные на мировом уровне методологии, изложенные в основополагающих стандартах серии ISO\IEC 27x.

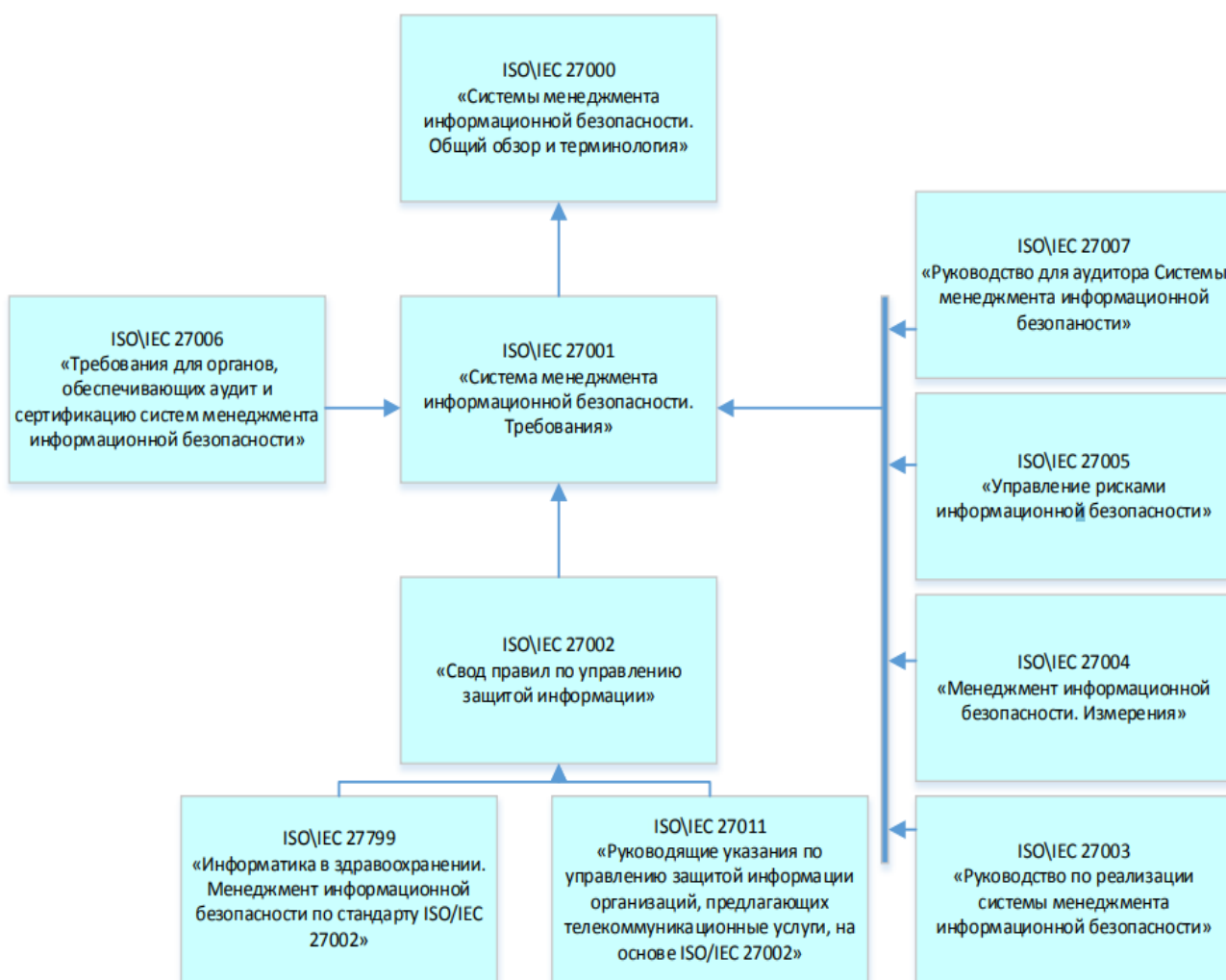


Рис. 1. Схема логических связей документов, входящих в состав серии ISO 2700x [5-15]

Серия стандартов ISO\IEC 27x признана основоположником системы менеджмента информационной безопасности, являясь своего рода предисловием к остальным методологиям и руководствам по описанию основных процессных составляющих управления информационной безопасностью (рис. 1).

Процессный характер, имплементируемый циклом Деминга (PDCA), который является основополагающим в данной методологии и, согласно положениям ISO\IEC 27001, лежит в основе системы менеджмента информационной безопасности, заключается в цикличной последовательности действий по планированию процесса, его осуществлению и последующей проверке, сопровождающейся изменениями, заключающимися в плавном пересмотре подходов и актуализации внимания на планирование, итогом чего является непрерывное совершенствование процессов, устранение существующих угроз и уязвимостей и рост зрелости системы менеджмента информационной безопасности. С учетом специфики деятельности органов государственной власти выделена последовательность действий при внедрении системы менеджмента информационной безопасности согласно ISO\IEC 27001 (табл. 1).

По итогам реализации стратегических действий, приведенных в табл. 1, система менеджмента информационной безопасности в органах государственной власти, согласно рассматриваемому стандарту, документируется и подготавливается для внедрения. После чего, согласно положениям ISO\IEC 27001, идет процесс реализации и эксплуатации системы менеджмента информационной безопасности, который заключается в следующих действиях:

1. Формулировка плана обработки рисков.
2. Реализация плана обработки рисков.
3. Формирование и применение средств системы менеджмента информационной безопасности.
4. Оценка эффективности принятых средств системы менеджмента информационной безопасности.
5. Подготовка и осуществление плана повышения осведомленности персонала.
6. Управление деятельностью системы менеджмента информационной безопасности.
7. Управление ресурсами системы менеджмента

информационной безопасности.

8. Внедрение в действие системы управления инцидентами информационной безопасности.

Таблица 1

Обобщенные стратегические действия по подготовке к внедрению системы менеджмента информационной безопасности согласно ISO\IEC 27001

Название	Цели	Содержание
1	2	3
Определение политики системы менеджмента информационной безопасности и ее границ	Стратегическое планирование, формирование системного подхода	Руководство органа государственной власти определяет границы действия системы менеджмента информационной безопасности, после чего формирует политику управления информационной безопасностью, включающую концептуальные характеристики деятельности органа государственной власти, совокупность его активов и применяемых информационных технологий
Определение методологии оценки и обработки рисков	Выбор оптимального метода для формирования единой системы подходов к вопросам обеспечения и управления информационной безопасностью	Анализ имеющихся вариантов, выбор оптимального метода оценки и обработки рисков, с учетом отраслевой специфики
Выявление рисков системы обеспечения информационной безопасности	Выявление слабых мест и уязвимостей, которые могут быть почвой для реализации угроз информационной безопасности	Формирование перечня активов и их владельцев в совокупности с выявлением деструктивных воздействий на данные активы с точки зрения информационной безопасности, итогом которого является выявление рисков системы обеспечения информационной безопасности
Оценка выявленных рисков	Определение приоритетов при планировании деятельности	Рассмотрение необходимости реализации следующих мер: изменение параметров защиты и/или управления; принятие рисков, в случае удовлетворения условиям политики; избавление от рисков; возложение ответственности за данные риски на сторонние организации (передача рисков)
Формирование стратегии управления рисками	Снижение уровня риска до приемлемого (остаточного риска)	

Вышеописанные действия являются процессами планирования и осуществления, после которых, согласно циклу PDCA, должны следовать процессы проверки и пересмотра

предыдущих действий (совершенствования). Важно отметить, что особое внимание в стандарте уделяется процессам документирования требований и политик организации в области информационной безопасности, а также формализации механизмов реагирования на инциденты информационной безопасности в совокупности с повсеместным «управлением записями», которое подразумевает постоянное ведение журналов, протоколов и форм разрешения доступа, связанных как с активами и их рисками, так и с процессами обеспечения информационной безопасности организации.

Стоит отметить акцентирование внимания в стандарте на вопросах совершенствования системы менеджмента информационной безопасности, которое должно осуществляться по результатам проведения отдельной процедуры – аудита системы менеджмента информационной безопасности. При этом целью аудита является проверка соответствия системы менеджмента информационной безопасности требованиям организации, а также эффективности механизмов управления информационной безопасностью и корректности выполнения функций защиты.

По результатам проведения аудита формируется аналитическое заключение о возможности улучшения, дополнения или изменения системы менеджмента информационной безопасности, способствующее ее дальнейшему совершенствованию и развитию.

Руководством по выполнению вышеописанного стандарта является стандарт ISO\IEC 27002, дающий более детальное описание действий, представленных в 27001 и расширяющий область действия системы менеджмента информационной безопасности до описания процессов управления активами, а также последовательности приема в штат и подбора новых сотрудников, с целью выполнения требований информационной безопасности в ходе работы с сотрудниками.

Отдельное внимание уделено таким аспектам, как физическая и экологическая безопасность, включая защиту периметра, оборудования и сотрудников от экологических угроз, раскрывая особенности процессов утилизации и повторного использования активов. Таким образом, ISO\IEC 27002 формирует свод правил управления информационной безопасностью, последовательно описывая действия, представленные в ISO\IEC 27001.

На рис. 2 показана взаимосвязь между стратегическим управлением, менеджментом, эксплуатацией, анализом и улучшением. Каждый из элементов дает на выходе информацию, являющуюся входной для следующего элемента, а анализ и улучшение дают на выходе обратную связь для первых трех.

Стоит отметить, что терминологическая база рассматриваемых стандартов показывает вовлечение высшего руководства (стратегическое управление), руководства среднего звена (менеджмент среднего уровня) и специалистов по информационной безопасности, которые исполняют оперативные задачи (эксплуатация).



Рис. 2. Этапы разработки процессов системы менеджмента информационной безопасности

Стратегическим управлением (security governance) занимается уполномоченный орган (совет) – ключевой инициатор мероприятий по обеспечению информационной безопасности, принимающий решения по вопросам, связанным с потребностями органов государственной власти в области информационной безопасности и функционирования системы менеджмента информационной безопасности. В состав совета входит высшее руководство, представители отделов и департаментов (для учета отраслевых и организационных специфик), юристы (для учета требований нормативно-правовых актов, регуляторов), а также специалисты по информационной безопасности (для учета совокупности обязательных требований соответствия органов

государственной власти и их потребностей). После определения состава участников совета происходит формирование процесса стратегического управления, результатами которого являются определение перечня требований, границ управления рисками информационной безопасности, разработка политик и целей системы менеджмента информационной безопасности, инициирующих процессы PDCA.

Менеджмент среднего уровня разрабатывает тактические планы для реализации стратегии. Руководитель подразделения информационной безопасности уточняет требования стратегического уровня, конкретизируя необходимые для достижения целей действия. Менеджмент среднего уровня определяет и контролирует выполнение планов по реализации политик, инициируя разработку регламентов и инструкций, в состав которых входят стандарты, определяющие положения для реализации политики и процедуры, которые представляют собой способы по реализации политики. Также менеджмент среднего уровня выбирает надлежащие средства управления информационной безопасностью, определяет индикативные показатели эффективности, отслеживает внедрение средств управления информационной безопасностью.

Эксплуатационная структура описывает и определяет порядок эксплуатации и отслеживания эффективности средств управления информационной безопасностью. Подразделение по эксплуатации управляет уровнем поддержки SLA (Service Level Agreement). Персонал по эксплуатации измеряет и отчитывается об эффективности согласно определенным показателям и целям органов государственной власти, сравнивая их с целевыми уровнями эффективности.

Ключевой целью системы менеджмента информационной безопасности согласно ISO\IEC 27001 является формирование и следование методологии цикличного анализа и совершенствования мер и средств информационной безопасности. Пересмотр и анализ имеющихся средств управления информационной безопасностью, изменений среды органов государственной власти, угроз, активов, важности ключевых производственных функций, как результат дает обратную связь для стратегического управления, менеджмента и эксплуатации системы менеджмента информационной безопасности.

Для процесса управления информационной безопасностью в различных современных организациях разработаны и практически применяются множество методик, наиболее эффективными из которых признаны модели на основе управления рисками, в силу ряда преимуществ данных подходов, а именно:

- гибкая система сквозного комплексного контроля активов (их уязвимостей, угроз и вероятности их осуществления) – рисков;
- каждый актив оценивается с позиции «стоимости при том, что оценки рисков могут быть качественными и количественными»;
- разработано множество эффективных методик управления рисками (ISO 27005, NIST SP 800-30, FAIR, COBIT 5, и др.) [6, 12-14];
- установлена ответственность за каждый актив и риск, связанный с ним;
- определен бюджет и расставлены приоритеты управления рисками.

Однако в современных условиях развития информационного пространства в органах государственной власти риск-ориентированный подход способствует возникновению весьма существенных противоречий в связи с тем, что в случае невозможности определения стоимости актива, оценить потери данного актива в количественном эквиваленте просто невозможно. Примером такой информации для органов государственной власти могут являться:

- сведения, составляющие государственную тайну;
- персональные данные;
- сведения, связанные с профессиональной деятельностью;
- сведения, составляющие тайну следствия и судопроизводства и др.

*Выводы по проведенному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении.* Несмотря на наличие формализованных принципов построения системы менеджмента информационной безопасности, размытость формулировок, поверхностность описания ряда существенных аспектов в вопросах управления информационной безопасностью, а также отсутствие учета специфики деятельности органов государственной власти в современных условиях развития сферы государственного управления способствует увеличению рисков и неопределенностей при применении стандартизированных методик

специалистами без должного опыта и подготовки. В связи с этим особое значение приобретает необходимость совершенствования общегосударственных подходов к управлению информационной безопасностью, способствующих комплексному развитию системы обеспечения информационной безопасности в органах государственной власти.

#### *Список использованных источников*

1. Белов С.В. Методика системного анализа задач обеспечения информационной безопасности объектов критической информационной инфраструктуры / С.В. Белов, Т.М. Исламов // Проблемы внедрения результатов научных исследований и пути их решения: сб. ст. по итогам Всероссийской науч.-практ. конф. (г. Самара, 06 февраля 2020 г.). – Уфа: ООО «Агентство международных исследований», 2020. – С. 94-96.

2. Тютин А.В. Организационно-методический аспект совершенствования подсистемы информационной безопасности объектов промышленного комплекса региона: автореф. дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А.В. Тютин; Иван. гос. ун-т. – Иваново, 2004. – 23 с.

3. Нежелский А.А. Информационная безопасность государства и граждан в нем: ключевые компоненты и группы интересов / А.А. Нежелский // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2017. – Т.6. – №3(20). – С. 404-408.

4. Машкина И.В. Использование методов системного анализа для решения проблемы обеспечения безопасности современных информационных систем / И.В. Машкина, А.Ю. Сенцова, Р.М. Гузаиров, В.Е. Кладов // Известия Южного федерального университета. Технические науки. – 2011. – С. 22-34.

5. ISO/IEC 27000:2018 Information technology – Security techniques – Information security management systems – Overview and vocabulary [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iso27001security.com/html/27000.html>.

6. ISO/IEC 27001:2013/COR 2:2015 Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements – Technical Corrigendum 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iso27001security.com/html/27001.html>.

7. ISO/IEC 27002:2013 is the code of practice for information security describing good practice information security controls



[Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
<https://www.iso27001security.com/html/27002.html>

8. ISO/IEC 27003:2017 provides pragmatic guidance on how to implement ISO/IEC 27001 [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
<https://www.iso27001security.com/html/27003.html>

9. ISO/IEC 27004:2016 covers information security management measurement [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
<https://www.iso27001security.com/html/27004.html>

10. ISO/IEC 27005:2018 covers information [security] risk management [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
<https://www.iso27001security.com/html/27005.html>

11. ISO/IEC 27006:2015 is a guide to the process used by accredited ISMS certification bodies to verify and certify ISMS against ISO/IEC 27001. The new Part 2 covers certification of PIMS [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
<https://www.iso27001security.com/html/27006.html>

12. ISO/IEC TS 27006:2021 is an accreditation standard for organizations certifying compliance of PIMS against ISO/IEC 27701 [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
<https://www.iso27001security.com/html/27006.html#27006-2>.

13. ISO/IEC 27007:2020 is a guide to auditing the management system elements of an ISMS [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iso27001security.com/html/27007.html>.

14. ISO/IEC 27011:2016 is an information security management guideline for telecommunications organizations [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iso27001security.com/html/27011.html>

15. ISO 27799:2016 provides health sector specific ISMS implementation guidance based on ISO/IEC 27002:2013 ISMS [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
<https://www.iso27001security.com/html/27799.html>

16. NIST SP 800-30 Rev. 1 Guide for Conducting Risk Assessments [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
<https://csrc.nist.gov/publications/detail/sp/800-30/rev-1/final>

17. NIST SP 800-122 Guide to Protecting the Confidentiality of Personally Identifiable Information (PII) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://csrc.nist.gov/publications/detail/sp/800-122/final>.

ISO/TR 13569:2005 Financial services – Information security guidelines [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iso.org/standard/37245.html>.

УДК 330.322:336.741

DOI 10.5281/zenodo.5256196

## УСЛОВИЯ И ПРОБЛЕМЫ ИНВЕСТИРОВАНИЯ В ИНФРАСТРУКТУРНУЮ СФЕРУ

**Кириенко О.Э.,**  
канд. экон. наук, доцент кафедры  
менеджмента непроизводственной сферы  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и  
государственной службы при Главе Донецкой  
Народной Республики»;  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

В статье исследованы условия инвестирования в инфраструктурную сферу, роль государства в реализации инфраструктурных проектов, модели взаимоотношений государства и бизнеса в рамках реализации ГЧП в инфраструктурных проектах.

*Ключевые слова:* инфраструктура, инфраструктурная сфера, экономический рост, инфраструктурные инвестиции, инвестиционный проект, государственно-частное партнерство.

## CONDITIONS AND PROBLEMS OF INVESTING IN THE INFRASTRUCTURAL SPHERE

**Kirienko O.E.,**  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
of the Department of Non-Production Management  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and  
Public Administration under the Head of Donetsk  
People's Republic»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic

The article examines the conditions of investment in the infrastructure sector, the role of the state in the implementation of infrastructure projects, models of relations between the state and business in the implementation of PPP in infrastructure projects.

*Keywords:* infrastructure, infrastructure sector, economic growth, infrastructure investments, investment project, public-private partnership.

*Постановка задачи.* Уровень экономического развития территории во многом зависит от состояния инфраструктуры, отдельных ее отраслей, объектов, структур. Инфраструктура играет важную роль в повышении уровня и качества жизни населения страны (региона). Инфраструктурное строительство, как правило, требует значительных инвестиций. Состояние инфраструктуры в Донецкой Народной Республике требует существенного роста темпов ее восстановления, развития и масштабной модернизации, что будет способствовать наращиванию темпов экономического развития. В условиях экономической и транспортной блокады, непризнанности, усугубляющихся последствиями военных действий на территории Республики, особенно остро стоит задача поиска источников финансирования инфраструктурной сферы.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Вопросам реализации инфраструктурных проектов с использованием такого инструмента, как государственно-частное партнерство, рискам, которые их сопровождают, посвящены исследования многих ученых, среди которых: А.Ю. Вега, С.В. Плеханов [1], Г.Ю. Гагарина и В.В. Гассий [2], О.И. Гулакова, Я. Ваславский, Дж. Делмон и др. Роль государства и, в частности, специально создаваемых государственных фондов в реализации инфраструктурных проектов в научной статье [3] определяет Л.Д. Сангинова. Зарубежный опыт государственного инвестирования в инфраструктуру изучают Т.Р. Урумов и И.Д. Раков [4]. Правовую природу инфраструктурных проектов раскрывает М.С. Попов [5]. При этом не достаточно исследованными остаются вопросы, связанные с решением проблемы финансирования инфраструктурного строительства в условиях ограниченности средств государственного (местного) бюджета на эти цели; возможность применения зарубежного опыта в условиях отечественного развития экономики.

*Цель статьи:* поиск путей решения проблемы инвестирования в инфраструктурную сферу на основе использования различных инструментов.

*Изложение основного материала исследования.* В начале исследования необходимо уточнить содержание понятия «инфраструктура» и определить ее составляющие для понимания того, что требует первоочередных инвестиций, какие объекты и почему. При этом следует отметить, что единого универсального

подхода в определении сущности инфраструктуры и ее видов в научной литературе нет. В самом общем виде под инфраструктурой понимают отрасль, не производящую материальные блага, а определенную обслуживающую систему, обеспечивающую взаимосвязь между производителями и потребителями товаров. Она необходима для скорейшего продвижения товаров, сокращения затрат, роста капитала.

Разнообразие инфраструктурных объектов обусловлено множеством отраслей и подотраслей инфраструктуры, выделяемых и объединяемых исследователями в различные классификационные группы. К признакам классификации относят функциональный (производственная, социальная, рыночная инфраструктура), виды обслуживаемых рынков (инфраструктура товарного, финансового рынков, рынка труда и др.), пространственный признак (национальная, региональная, локальная инфраструктура) и др.

Выделяют следующие виды инфраструктурных объектов: объекты транспортной инфраструктуры (автомобильные дороги, железнодорожный транспорт, морские и речные порты, аэропорты, и др.); объекты энергетической отрасли (объекты по производству, передаче и распределению электроэнергии, трубопроводный транспорт); объекты социальной инфраструктуры (объекты здравоохранения, образования, культуры, спорта, туризма и др.); объекты коммунальной инфраструктуры (объекты водо-, тепло-, газо- и энергоснабжения; водоотведения и др.).

Все элементы инфраструктуры взаимодействуют друг с другом, хозяйствующими субъектами и обеспечивают движение материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Инфраструктура характеризуется особенной ролью в экономике любой страны, поскольку представляет собой «канал», по которому притекающие в инфраструктуру инвестиции воздействуют на экономическую активность как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. «С точки зрения регионального подхода развитая внутренняя инфраструктура становится важным конкурентным преимуществом территории, фактором привлечения инвестиций в ее экономику» [6].

Как уже отмечалось, инфраструктурное строительство требует значительных капиталовложений. При этом инвестиции в инфраструктуру являются одним из наиболее эффективных факторов обеспечения экономического роста. Каждый миллиард

долларов, инвестируемый в инфраструктуру, создает напрямую 15 тыс. рабочих мест и примерно 30 тыс. дополнительных рабочих мест в смежных с инфраструктурой отраслях.

Во многих странах ввиду особой важности инфраструктурных объектов правительства активно инвестируют в инфраструктуру, причем зачастую доля государственных инвестиций либо превышает долю частных, либо государство в этих странах является единственным инвестором. Представители бизнеса, как правило, недостаточно мотивированы в финансировании инфраструктуры в связи с высокими рисками и долгосрочностью большинства инфраструктурных проектов, что значительно осложняет процесс определения рентабельности.

В условиях ограниченности бюджетных средств государство вынуждено стимулировать частный сектор осуществлять инвестиции в инфраструктуру, и одним из способов такого стимулирования является механизм государственно-частного партнерства (ГЧП).

Этот механизм заслуживает особого внимания, поскольку он позволяет привлекать опыт, технологии и финансовые ресурсы предпринимательского сектора в отрасли и сферы деятельности, находящиеся в зоне ответственности государства. При этом происходит «оптимальное разделение рисков и ответственности между сторонами, что повышает вероятность успешной реализации инфраструктурного проекта» [4].

Под инфраструктурным проектом понимают долгосрочный стратегический проект, определяющий «конкурентоспособность территории, ее устойчивое и сбалансированное развитие, предполагающий строительство (реконструкцию) или модернизацию объектов инфраструктуры в соответствии с потребностями промышленности, повышение качества оказываемых потребителям услуг, улучшение социально-экономической ситуации на территории» [7].

Инфраструктурные проекты направлены на создание и модернизацию объектов инфраструктуры, наиболее значимые из них включаются в Государственные программы развития.

В России программу национальных проектов запустили в 2019 году. Три наиболее дорогостоящих национальных проекта – это «Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры», на реализацию которого требуется 6,3 трлн

рублей, «Безопасные и качественные автомобильные дороги» (4,7 трлн рублей) и «Экология» (4 трлн рублей).

Больше всего проектов (36) охватывает социальную сферу на общую сумму 193,5 млрд руб.; в транспортной отрасли – 34 инфраструктурных проекта, на реализацию которых необходимо три четверти запланированных вложений, или почти 1,4 трлн руб. На третьем месте – коммунальная отрасль: 17 проектов, стоимостью 55,5 млрд руб. Еще 13 инициатив почти на 229 млрд руб. запланировано в энергетике, транспортной телематике, сельском хозяйстве и сфере производственно-логистических комплексов [8].

Динамика инфраструктурных инвестиций в России с 2021 г. по 2040 г. представлена на рис. 1.

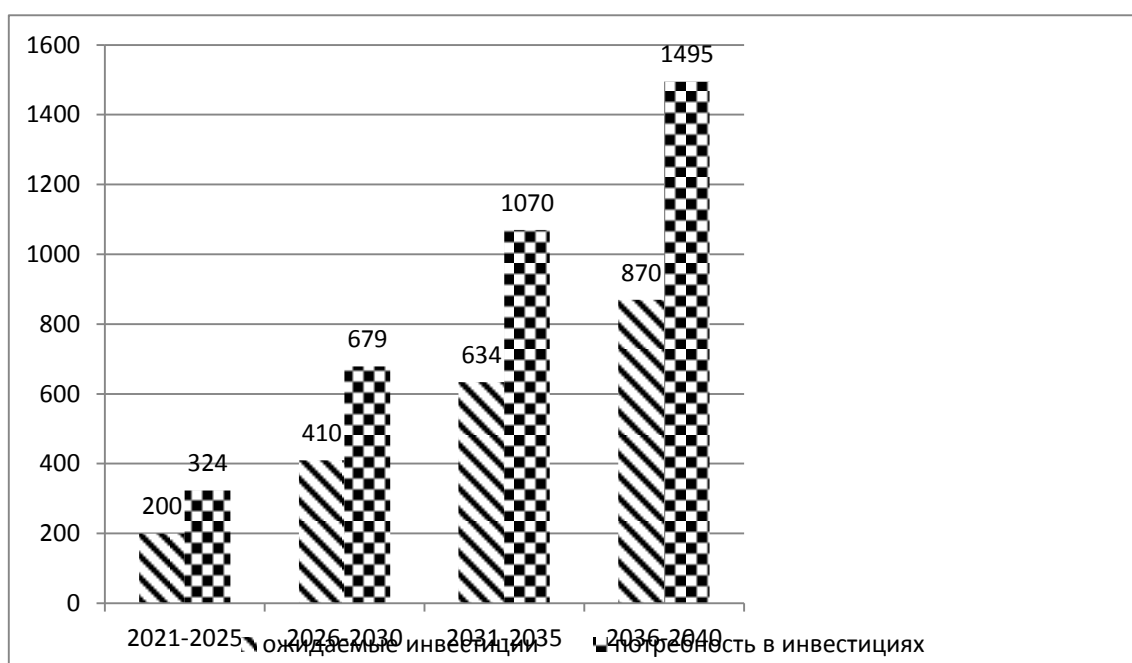


Рис. 1. Динамика инфраструктурных инвестиций в России до 2040 года, млрд долл. [9]

С каждым годом растут запланированные объемы инвестиций, при этом разрыв между потребностью в инвестициях и ожидаемыми инвестициями составляет порядка 40%, что и представляет собой суть проблемы поиска альтернативных источников финансирования инфраструктурных проектов.

В Европейском Союзе в 2014 году была запущена программа инфраструктурного развития The Connecting Europe Facility (CEF), на которую было выделено 30,4 млрд евро. Их основная часть распределилась по трем направлениям: транспорт (24,05 млрд

евро), энергетика (5,35 млрд евро), телеком (1,04 млрд евро). Каждый год проекты под эти три направления инфраструктурного развития отбирают на конкурсной основе. По состоянию на февраль 2018 года в рамках программы реализовано 604 транспортных, 93 энергетических и 221 телекоммуникационный проект.

В Донецкой Народной Республике в Программах восстановления и развития экономики и социальной сферы городов упор делается на развитие инфраструктуры. Так, например, в 2020 году на развитие инфраструктуры запланировано выделить около 6 миллиардов рублей. Самые большие вложения – в ЖКХ: 370 миллионов на тепло-, газо- и водоснабжение, 322 миллиона – на капитальные ремонты в жилом фонде и соцсфере, 120 миллионов – на ремонт крыш и 90 миллионов – на обновление лифтов.

Выбирая в качестве объекта инвестирования инфраструктурную сферу, инвестор оценивает преимущества и недостатки своего решения (табл. 1, 2).

Таблица 1

Преимущества и недостатки инвестирования в инфраструктуру\*

Преимущества	
Стимуляция экономики страны	Развитая инфраструктура способствует созданию благоприятного для частных инвесторов инвестиционного климата
Гарантированная прибыльность	Отсутствие рисков, сопряженных с кризисами, рынками
Правовое обеспечение инвестиций	Заключение договоров, которые гарантируют определенный процент прибыли с вложенной суммы
Большое количество проектов	Большое количество инфраструктурных отраслей, подотраслей, объектов
Недостатки	
Высокий порог входа	Инвестирование в инфраструктуру требует больших финансовых вложений
Небольшая прибыль	Гарантированный доход, но прибыль на уровне 5-10%
Необходимость наличия специальных знаний	Знания для понимания перспективы того или иного инфраструктурного проекта
Невозможность использования типовых решений	Уникальность большинства инфраструктурных проектов

\*Составлено по материалам [10]

Наибольшее распространение при реализации инфраструктурных проектов получило государственно-частное партнерство (ГЧП).

Таблица 2

Модели взаимоотношений государства и бизнеса в рамках реализации ГЧП в инфраструктурных проектах

Название модели	Особенности партнерства
Смешанное предприятие	Акционерами совместного предприятия являются как частные лица, так и государство
Эксплуатационная модель (сотрудничество на основе договора концессии)	Частное предприятие выступает в роли заказчика строительных работ и несет все экономические риски
Модель BOT (Build, Operate, Transfer – строительство – эксплуатация/управление – передача)	Концессионер возводит объект и получает право пользования им в течение срока, достаточного для окупаемости вложенных средств, собственник объекта – государство
BOOT (Build, Own, Operate, Transfer – строительство – владение – эксплуатация/управление – передача)	Частный партнер пользуется и владеет объектом в течение срока действия соглашения, после чего он передается публичной власти
ВТО (Build, Transfer, Operate – строительство, передача, эксплуатация/управление)	Передача объекта во владение государства сразу после завершения строительства. После он поступает в пользование частного партнера
ВОМТ (Build, Operate, Maintain, Transfer – строительство, эксплуатация/управление, обслуживание, передача)	Ответственность частного партнера за содержание и текущий ремонт сооруженных им инфраструктурных объектов
DBOOT (Design, Build, Own, Operate, Transfer – проектирование, строительство, владение, эксплуатация/управление, передача)	Ответственность частного партнера как за строительство инфраструктурного объекта, так и за его проектирование

Государственно-частное партнерство (ГЧП) – один из способов развития общественной инфраструктуры, основанный на долгосрочном взаимодействии государства и бизнеса, при котором



частная сторона участвует не только в проектировании, финансировании, строительстве или реконструкции объекта инфраструктуры, но и в его последующей эксплуатации (предоставление услуг на созданном объекте) и (или) техническом обслуживании.

ГЧП является эффективным механизмом привлечения долгосрочных инвестиций, необходимых для развития экономики страны, создания рыночной и социальной инфраструктуры, повышения уровня благосостояния населения.

Как правило, на основе ГЧП реализуются проекты, которые связаны с реконструкцией и модернизацией объектов ЖКХ, строительством, автомобильными дорогами, спортивными объектами, детскими дошкольными и образовательными организациями.

Как показывает опыт многих стран, одним из наиболее эффективных механизмов привлечения частных инвестиций в развитие инфраструктуры представляется такая форма ГЧП, как концессия. Заключение концессионных договоров не влечет за собой дополнительных расходов бюджета, а позволяет пополнять доходную часть бюджета за счет расширения базы налогообложения юридических и физических лиц.

В Российской Федерации создан бюджетный Инвестиционный фонд, который использует две формы финансирования проектов на основе ГЧП – договорную, представляющую собой софинансирование на договорных условиях инвестиционного проекта; и наиболее распространенную долевою форму, которая заключается в инвестировании частных и публичных средств в уставные капиталы юридических лиц.

*Выводы.* Инвестиции в инфраструктуру являются одним из наиболее эффективных факторов обеспечения экономического роста. При реализации инфраструктурных проектов, требующих, как правило, значительных финансовых ресурсов, возникает несколько аспектов, определяющих государственную политику в этой сфере: соотношение государственного и частного секторов, проблема финансирования, правильный выбор местоположения новых инфраструктурных объектов, приоритетность в развитии тех или иных секторов инфраструктуры, соотношение нового строительства и реконструкции [11].

Эффективным механизмом привлечения долгосрочных инвестиций является ГЧП, предполагающее сотрудничество на основе договора концессии. Государственные программы развития включают наиболее значимые для страны или отдельных ее регионов инфраструктурные проекты.

Дальнейшие исследования будут направлены на разработку методики отбора приоритетных инфраструктурных проектов с точки зрения их первоочередной реализации с государственным участием.

#### *Список использованных источников*

1. Плеханов С.В. Особенности кругооборота и оборота капитала применительно к инвестициям в производственную инфраструктуру / С.В. Плеханов // Экономические системы. – 2016. – №4. – С.57- 60.

2. Гагарина Г.Ю. Инфраструктурные проекты государственно-частного партнерства в региональной экономике / Г.Ю. Гагарина, В.В. Гассий // Вестник РЭУ. – 2014. – № 12. – С 105-115.

3. Сангинова Л.Д. Роль Фонда национального благосостояния в реализации инфраструктурных проектов: опыт и перспективы / Л.Д. Сангинова // Экономика. Налоги. Право. – 2016. – № 1. – С. 72-80.

4. Урумов Т.Р. Практика государственного инвестирования в инфраструктуру на примере США и Канады / Т.Р. Урумов, И.Д. Раков // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2017. – № 12 (ч. 2). – С. 347-351 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://applied-research.ru/ru/article/view?id=12048>

5. Попов М.С. Понятие инфраструктурных проектов и специфика их правовой природы / М.С. Попов // Труды Института государства и права Российской академии наук. – 2015. – № 6. – С. 50-59.

6. Шеховцов Р.В. Роль инфраструктуры в социально-экономическом развитии региона / Р.В. Шеховцов, О.С. Авакян // Финансовые исследования. – 2016. – № 4 (53). – С. 168-173.

7. Малицкая Е.А. Понятие инфраструктурного проекта и управление его жизненным циклом [Электронный ресурс] /

Е.А. Малицкая // Вопросы современной экономики. – 2014. – № 3. – Режим доступа: <http://economic-journal.com/2014/07/086-1/>

8. Национальный перечень перспективных проектов: аналитический обзор. – М.: ООО «Первая инфраструктурная», 2019. – 135 с.

9. Инфраструктура для устойчивого развития. Как привлечь инвестиции в новое качество проектов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://вэб.рф/downloads/infrastructure-for-sustainability-web.pdf>

10. Все про инвестиции в инфраструктуру [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://intellectis.ru/investitsii/vse-pro-investitsii-v-infrastrukturu/>

11. Кондратьев В. Инфраструктура как фактор экономического роста [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.perspektivy.info/print.php?ID=67861>

**УДК 339.543**

**DOI 10.5281/zenodo.5281126**

## **НАПРАВЛЕНИЯ МОДЕРНИЗАЦИИ ТАМОЖЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ В ДНР**

**Майборода С.И.,  
ведущий инспектор налоговой и  
таможенной службы МДС ДНР  
Донецк, Донецкая Народная Республика**

В статье определены направления модернизации таможенного регулирования в Донецкой Народной Республике. Предложены основные мероприятия, составляющие сущность модернизации. Установлены целевые индикаторы развития таможенной службы.

*Ключевые слова:* таможенное регулирование, модернизация, целевые индикаторы, развитие, таможенная служба, таможенный контроль, государственные таможенные услуги

## **DIRECTIONS OF MODERNIZATION OF CUSTOMS REGULATION IN THE DPR**

**Mayboroda S.I.,  
Lead Inspector of the Tax and  
Customs Service of the MDS of the DPR  
Donetsk, Donetsk People's Republic**

The article defines the directions of modernization of customs regulation in the Donetsk People's Republic. The main measures that make up the essence of modernization are proposed. Target indicators for the development of the customs service have been established.

**Keywords:** *customs regulation, modernization target indicators, development, customs service, customs control, state customs services.*

*Постановка задачи.* Становление и укрепление государственности Донецкой Народной Республики характеризуется ростом интенсивности внешнеэкономической деятельности, сопровождающейся нарастанием товаропотоков, вызывающим рост потребностей экспортеров и импортеров.

В этих условиях процессы функционирования таможенных органов требуют модернизации. Таможенное регулирование осуществляется в условиях сохраняющейся криминализации внешнеторговой деятельности, осложненной недостаточно эффективным взаимодействием таможенных, налоговых и правоохранительных органов, не всегда готовых к адекватному реагированию на появление криминальных таможенных схем.

Кроме того, до сих пор не применяются в полной мере международные стандарты, регламентирующие применение торгово-логистических технологий, не задействуется в нужной степени информация о системах ценообразования, торгово-промышленной специализации и тенденциях торгово-экономического развития зарубежных стран.

Перечисленные обстоятельства ведут к снижению эффективности таможенного регулирования, провоцируют недобросовестную конкуренцию, способствуют проникновению некачественных импортных товаров на отечественный рынок и т.д.

*Актуальность.* В связи с вышесказанным все более актуальной становится проблема необходимости формирования новых подходов к таможенному регулированию, позволяющих таможенным органам эффективно функционировать в соответствии с лучшим международным опытом, в интересах государства и общества.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Решению существующих проблем таможенного регулирования и решению вопросов повышения качества таможенных услуг посвящены работы многих российских и зарубежных ученых. Особый интерес представляют работы Е.Ф. Авдокушина, С.С. Алексеева,

М.Б. Алиева, С.В. Ершова, П.Ю. Колеснокова О.В. Калинина, А.Д. Листопад, Р.К. Раджабова, Д.В. Стаханова, Д.Н. Хайман, Г.Н. Чмель, А.Н. Яцушко и др.

Однако пути решения задачи разработки эффективного механизма таможенного регулирования, отвечающего современным условиям ведения внешнеэкономической деятельности, остаются не до конца исследованными.

*Цель статьи* заключается в определении и обосновании направлений модернизации таможенного регулирования в Донецкой Народной Республике.

*Изложение основного материала исследования.* Концепция модернизации механизма государственного таможенного регулирования должна быть направлена прежде всего на соблюдение интересов государства.

При этом предусматриваются повышение эффективности таможенных операций; инновационное развитие таможенных технологий; внедрение методов тарифного и нетарифного регулирования внешнеэкономической деятельности и формирование оптимальных условий для всех ее участников; обеспечение экономической безопасности государства путем формирования и реализации превентивного комплекса мер по реагированию на внешние и внутренние экономические угрозы.

Реализация указанной концепции предусматривает решение ряда основных задач:

- формирование и реализация комплекса мер, обеспечивающих надежный контроль тарифного регулирования;
- осуществление контроля размера и правомерности налоговых льгот;
- разработка уполномоченными государственными органами исполнительной власти мероприятий, направленных на повышение эффективности таможенно-тарифного и нетарифного регулирования внешнеэкономической деятельности (ВЭД);
- поддержка инновационной сферы, способствующей модернизации и технологическому развитию государства;
- обоснование и принятие решений о выпуске товаров с помощью расширенной, систематизированной информационной базы, с использованием информационных ресурсов органов исполнительной власти и Центрального банка;

- формирование и реализация механизмов предварительной информационной поддержки;
- внедрение электронных форм декларирования;
- совершенствование технологии проведения таможенных операций, обеспечивающих осуществление действенного государственного контроля в пунктах пропуска на госгранице;
- модернизация таможенных технологий в соответствии с положениями таможенного оформления и таможенного контроля путем упрощения (оптимизации) контрольных процедур с учетом функционирования Таможенного союза;
- расширение практического применения технологии удаленного выпуска товаров;
- внедрение методов для принятия решения о выпуске товаров в автоматическом режиме, предусматривающих автоматизацию процессов таможенного контроля;
- при таможенном случае электронное декларирование товаров для ускорения таможенных операций;
- совершенствование системы управления рисками (СУР) при условии формирования необходимой методологической, нормативно-правовой и информационно-технической базы, входящей в единую систему управления рисками;
- применение субъектно-ориентированного подхода в рамках СУР;
- категорирование и ранжирование участников ВЭД для обеспечения возможности выборочного таможенного контроля;
- обеспечение прозрачности осуществления таможенных операций;
- сокращение времени и количества документов, необходимых для совершения таможенных процедур;
- оптимизация системы запретов и ограничений в части перечней подконтрольных товаров как объектов таможенного контроля;
- предотвращение и пресечение международной торговли контрафактной продукцией;
- расширение перечня объектов интеллектуальной собственности, подлежащих защите таможенными органами;
- расширение полномочий таможенных органов по пресечению правонарушений в сфере интеллектуальной собственности;

- совершенствование таможенного законодательства, регулирующего создание и функционирование особых экономических зон путем его приведения в соответствие с международными таможенными стандартами;

- обеспечение межведомственного электронного взаимодействия для обеспечения контроля за перемещением товаров и транспортных средств через государственную границу;

- введение электронного информационного обмена с Центральным банком для развития системы валютного контроля.

В настоящем исследовании предложены следующие направления модернизации таможенного регулирования:

1. Модернизация таможенного администрирования. В современных условиях механизм таможенного администрирования должен приобретать принципиально новые формы.

В ДНР модернизацию таможенного администрирования предлагается осуществлять путем внедрения в практику технологий, отвечающих современным требованиям, а именно:

- внедрение предварительного информирования о ввозимых товарах;

- использование полнофункциональной модели СУР на базе актуализированной ценовой информации о ввозимых товарах, с учетом динамики изменений рыночной конъюнктуры на момент проведения соответствующей процедуры таможенного контроля;

- обеспечение возможности осуществления электронного декларирования товаров и представления необходимых документов;

- развитие инфраструктуры приграничных субъектов ДНР, предусматривающее обустройство таможенно-логистических терминалов в зонах таможенного контроля), осуществляемых на принципе государственно-частного партнерства;

- снижение транспортной нагрузки на приграничные населенные пункты, вызванной возрастающим объемом внешнеторгового оборота, что предусматривает осуществление таможенных процедур с учетом видов транспорта;

- обеспечение строгого контроля за взиманием в полном объеме обязательных к уплате таможенных платежей, при условии возможности подачи таможенной декларации любому уполномоченному таможенному органу.

Для достижения главной стратегической цели администрирования таможенных платежей – дополнительного пополнения доходной части государственного бюджета в запланированном объеме, необходимо решение ряда тактических задач, решение которых приведет к дополнительному увеличению доходной части государственного бюджета, что позволит увеличить стабильность национальной экономики и, в конечном итоге, будет способствовать ее успешной интеграции в мировое экономическое пространство:

- обеспечение своевременной и полной уплаты установленных таможенных платежей;

- эффективное противодействие сокрытию налоговой базы участниками ВЭД;

- недопущение использования при расчете таможенных платежей, недостоверной информации;

- активное применение, при необходимости, методов выборочного таможенного контроля.

## 2. Совершенствование таможенного контроля.

Модернизация таможенного регулирования в ДНР предполагает ее адаптацию к рыночным условиям ведения ВЭД и использование наиболее эффективных методов управления бизнес-процессами в системе государственного управления. В этих условиях необходимо совершенствование таможенного контроля, представляющего собой инструмент, обеспечивающий достижение стоящих перед таможенными органами стратегических целей, тактических задач в рамках критериев, ориентированных на конечный результат.

Таможенный контроль является неотъемлемым элементом единой системы таможенного регулирования и предусматривает создание необходимого методологического и правового обеспечения.

Функционирование унифицированной системы таможенного контроля позволит государству путем реализации таможенной политики формировать и эффективно использовать инструменты (в т.ч. и финансовые) повышения конкурентоспособности отечественных предприятий и создавать условия для их инновационного развития.

Основными целями таможенного контроля являются:



- создание условий, при которых деятельность, связанная с нарушениями таможенного законодательства, станет экономически нецелесообразной;

- оптимизация сокращения времени проведения таможенных операций;

- осуществление непрерывного контроля на всем протяжении таможенной цепочки: от подачи предварительной информации о товаре, перемещаемом через государственную границу, до его выпуска;

- формирование благоприятных условий для развития внешней торговли.

Для достижения обозначенных целей необходимо решение следующих взаимосвязанных задач:

- совершенствование нормативно-правовой базы, регламентирующей осуществление таможенного контроля;

- унификация процесса таможенного контроля в рамках таможенного законодательства;

- формирование и регулярное пополнение информационной базы, позволяющей принимать обоснованные решения о выборе объектов для таможенного контроля и планировании таможенных проверок;

- формирование методологической базы таможенного контроля на основе применения инструментов стандартизации и методов аудита для проверочной деятельности

- совершенствование механизма организации таможенных проверок на базе межведомственного сотрудничества и скоординированного взаимодействия государственных органов исполнительной власти, таможенных, налоговых и правоохранительных органов;

- развитие международного взаимодействия таможенных служб;

- унификация форм таможенного контроля, организации и проведения таможенных проверок.

3. Содействие развитию интеграционных процессов и развитие международного сотрудничества

Взаимодействие таможенных органов иностранных государств и иных международных организаций, занимающихся вопросами таможенного дела и борьбой с международной преступностью, осуществляется с целью улучшения условий для

международной внешнеэкономической деятельности (ВЭД), в соответствии с международными стандартами, обеспечивающими соблюдение таможенного законодательства,

Достижение этой цели требует решения следующих задач:

- активизация участия таможенной службы ДНР в международных экономических институтах, занимающихся вопросами таможенного регулирования;

- расширение международного сотрудничества правоохранительных подразделений таможенных органов ДНР с аналогичными подразделениями иностранных государств и международными правоохранительными организациями;

- развитие международного сотрудничества с таможенными службами других государств путем создания сети представительств таможенной службы ДНР за рубежом.

4. Совершенствование системы предоставления государственных таможенных услуг.

Принятие Таможенного кодекса Таможенного союза, закрепившего идеологические основы, продиктовало необходимость совершенствования государственных услуг в области таможенного регулирования и администрирования.

Совершенствование системы государственных таможенных услуг, предоставляемых участникам ВЭД, должно быть направлено на расширение номенклатуры, повышение качества, увеличение надежности и оперативности.

Учитывая растущий спрос, совершенствование системы предоставления государственных таможенных услуг предлагается проводить путем решения следующих задач:

- повышение доступности и качества государственных таможенных услуг;

- создание единой автоматизированной информационной системы таможенных органов;

- обеспечение предоставления услуг и функций в электронном виде, что позволит обеспечить доступность, качество и сокращение сроков предоставления таможенных услуг;

- разработка системы мониторинга качества предоставления государственных услуг в таможенной отрасли.

5. Совершенствование организационно-управленческой деятельности в области таможенного регулирования.

Актуальность совершенствования системы управления таможенной службой ДНР на современном этапе обусловлена необходимостью:

- а) оптимизации численности управленческого аппарата, его функций и организационной структуры;
- б) внедрения автоматизированных систем управления и создания электронной информационной базы,
- в) разработки системы принятия рациональных управленческих решений.

Повышение эффективности работы в значительной мере определяется организованностью системы управления, зависящей от ее структуры и деятельности всех элементов.

При этом следует решить следующие задачи:

- достижение оптимального сочетания централизации и децентрализации управления,
- развитие методологического обеспечения управления деятельностью таможенной службы;
- оптимизация нагрузки по основным видам деятельности таможенных органов;
- совершенствование нормативно-правового обеспечения управленческой деятельности в таможенной сфере;
- внедрение международных стандартов в функционирование системы управления качеством;
- формирование организационных механизмов мониторинга и контроллинга деятельности таможенной службы ДНР;
- развитие информационно-аналитической деятельности путем создания программно-технологической базы;
- усиление методологической и аналитической составляющей на всех уровнях управления деятельностью таможенных органов.

Основные направления и целевые индикаторы совершенствования таможенного регулирования в таможенной службе ДНР на 2021-2025 гг. представлены в табл. 1.

*Вывод.* Основным результатом модернизации таможенного регулирования в ДНР должно быть создание эффективных механизмов таможенной деятельности при перемещении товаров добропорядочными участниками ВЭД, ориентированных на прозрачное ведение бизнеса.

Таблица 1

**Основные направления и целевые индикаторы  
совершенствования таможенного регулирования в таможенной  
службе ДНР на 2021-2025 гг.**

Направление	Необходимые мероприятия	Целевые индикаторы
1. Модернизация таможенного администрирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определение стратегических направлений администрирования таможенных платежей;</li> <li>- концентрация таможенных органов на приоритетных направлениях контроля за таможенными платежами;</li> <li>- переход от проведения «тотального» таможенного контроля к концепции управления рисками, и выявлению участников ВЭД, входящих в категорию повышенного риска неуплаты таможенных платежей;</li> <li>- совершенствование организации и технологии межведомственного взаимодействия таможенных органов с другими органами государственной власти и управления;</li> <li>- усиление информационно-аналитического обеспечения правоохранительной деятельности таможенных органов;</li> <li>- унификация таможенных документов и развитие системы электронного декларирования товаров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение максимального времени прохождения таможенных операций (до 2 часов);</li> <li>- доведение доли электронных деклараций на товары, до 100%;</li> <li>- снижение доли декларирования ввезенных товаров, до 65%;</li> <li>- уменьшение количества документов, требуемых для таможенных целей, до 4 штук;</li> <li>- снижение случаев несоблюдения установленных ограничений, а также нарушений валютного законодательства при помещении товаров под таможенные процедуры до 11%;</li> <li>- рост результативности контроля за валютными операциями при перемещении товаров через таможенную границу до 25% процентов</li> </ul>

<p>2. Совершенствование таможенного контроля</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- совершенствование нормативно-правовой базы, регламентирующей осуществление таможенного контроля;</li> <li>- унификация процесса таможенного контроля в рамках таможенного законодательства;</li> <li>- формирование и регулярное пополнение информационной базы таможенного контроля и планирования проверок;</li> <li>- формирование методологической базы таможенного контроля с применением инструментов стандартизации и методов аудита проверочной деятельности;</li> <li>- совершенствование механизма организации таможенных проверок на базе сотрудничества и взаимодействия с органами исполнительной власти, таможенных, налоговых и правоохранительных органов;</li> <li>- унификация форм таможенного контроля, организации и проведения таможенных проверок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сокращение времени обработки до 10-15 мин. за счёт пересмотра технологии работы пунктов пропуска,</li> <li>- предварительное таможенное декларирование товаров вместо предварительного информирования о товарах <i>in</i> в 25% случаев</li> </ul>
<p>3. Развитие интеграционных процессов и развитие международного сотрудничества</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- активизация участия таможенной службы ДНР в международных экономических институтах, занимающихся вопросами таможенного регулирования;</li> <li>- расширение международного сотрудничества правоохранительных подразделений таможенных органов ДНР с аналогичными подразделениями иностранных государств и международными правоохранительными</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рост количества заключенных соглашений об информационном взаимодействии, сотрудничестве и взаимопомощи в вопросах таможенного регулирования</li> </ul>

	<p>организациями;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие международного сотрудничества с таможенными службами других государств путем создания сети представительств таможенной службы ДНР за рубежом</li> </ul>	
<p>4. Модернизация системы предоставления государственных таможенных услуг</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение доступности и качества государственных таможенных услуг;</li> <li>- создание единой автоматизированной информационной системы таможенных органов;</li> <li>- обеспечение предоставления услуг и функций в электронном виде, что позволит обеспечить доступность, качество и сокращение сроков предоставления таможенных услуг;</li> <li>- разработка системы мониторинга качества предоставления государственных услуг в таможенной отрасли</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- увеличение доли участников ВЭД, удовлетворенных качеством предоставления государственных услуг таможенными органами, в общем количестве опрошенных до 70%;</li> <li>- увеличение доли государственных услуг, предоставляемых таможенной службой ДНР в электронном виде, в общем объеме государственных услуг до 100 процентов)</li> </ul>
<p>5. Модернизация организационно-управленческой деятельности в таможенном регулировании</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- достижение оптимального сочетания централизации и децентрализации управления,</li> <li>- развитие методологического обеспечения управления деятельностью таможенной службы;</li> <li>- оптимизация нагрузки по основным видам деятельности таможенных органов;</li> <li>- совершенствование нормативно-правового обеспечения управленческой деятельности в таможенной сфере;</li> <li>- внедрение международных стандартов в</li> </ul>	<p>Доведение коэффициента эффективности таможенной службы, характеризующего эффективность организационно-управленческой деятельности таможенной службы до уровня не ниже 90% ежегодно</p>

	<p>функционирование системы управления качеством;  - формирование организационных механизмов мониторинга и контроллинга деятельности таможенной службы ДНР;  - развитие информационно-аналитической деятельности путем создания программно-технологической базы</p>	
--	---	--

Такие механизмы должны базироваться на повышении качества информационно-аналитической работы таможенных органов и росте эффективности таможенного контроля.

*Список использованных источников*

1. Колесников П.Ю. Совершенствование таможенных процедур в России на принципах гармонизации и упрощения: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Павел Юрьевич Колесников. – М., 2007. – 147с.
2. Раджабов Р.К. Региональные особенности развития рынка таможенных услуг: монография / Р.К. Раджабов. – Душанбе: Ирфон, 2014. – 150 с.

## **ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ГОРОДА: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ**

**Ободец Я.В.,  
канд. гос. упр.,  
заведующий кафедрой менеджмента  
непроизводственной сферы,  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и  
государственной службы при Главе Донецкой  
Народной Республики»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика**

В статье рассматривается сущность инвестиционной привлекательности города. Определены основные принципы и особенности формирования инвестиционного потенциала и рисков. Выявлены роль и место инвестиций в формировании социально-экономического развития территорий. Предложены направления развития финансового механизма привлечения инвестиций в части использования инструмента (эскроу-счета) и развития законодательного механизма.

*Ключевые слова:* инвестиции; инвестиционная привлекательность, инвестиционный потенциал, механизм привлечения инвестиций, инвестиционный потенциал города, Донецкая Народная Республика.

## **INVESTMENT POTENTIAL OF THE CITY: PROBLEMS AND SOLUTIONS**

**Obodets Ya.V.,  
Candidate of State Management,  
Head of the Department of Non-production  
Management  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and  
Public Administration under the Head of the  
Donetsk People's Republic»;  
Donetsk, Donetsk People's Republic**

The article examines the essence of the investment attractiveness of the city. The basic principles and features of the formation of investment potential and risks are determined. The role and place of investments in the formation of socio-economic development of territories are revealed. The directions of the development of the financial mechanism for attracting investments in terms of the use of the instrument (escrow account) and the development of the legislative mechanism are proposed.



*Keywords: investments; investment attractiveness; investment potential, investment attraction mechanism, investment potential of the city, Donetsk People's Republic.*

*Постановка задачи в общем виде.* От структуры, масштабов вложений и эффективности применения инвестиционного потенциала во многом зависит степень развития города, его возможности и перспективы. Взаимная обусловленность процессов экономического роста и инвестиционной энергичности определяет большой смысл вопросов управления вложениями.

Проблемы инвестиционного потенциала города всегда были наиболее актуальными для социально-экономического и инвестиционного развития города. Значимость и актуальность данных проблем не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от конкретной концепции инвестиционной политики и стратегии обуславливается вероятность применения основных моментов инвестиционного потенциала территории.

*Целью* данной работы является систематизация представлений о сущности инвестиций как экономической категории, исследование экономической категории «инвестиции», определение их функций в современных экономических условиях, исследование особенностей механизмов привлечения иностранных инвестиций на уровне города и разработка рекомендации по их усовершенствованию.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Исследовали теоретико-методологические основы управления и развития инвестиционного потенциала города такие зарубежные и отечественные ученые: Абыкаев Н.А., Бочаров В.В., Григорьев Л., Зайцев Ю.К., Кейнс Дж.М., Коваленко Д.Л., Мартынова Н.С., Массе П., Непомнящий Е.Г., Самогородская М.И., Сухинова С.Е., Хокшанова Е.П., Янгульбаева Л.Ш. и др.

*Изложение основного материала исследования.* Вопросы, связанные с инвестиционной привлекательностью стран, рассматриваются уже более сорока лет. Так, в 1969 году ученые из Гарвардской школы бизнеса в своей работе обозначили экспертную шкалу, которая включала в себя такие характеристики, как условия для инвесторов как на национальном уровне, так и зарубежном в соответствии с действующим законодательством; стабильное положение национальной валюты; экспорт капитала; устойчивая политическая ситуация [20, с. 144].

Дальнейшее развитие инвестиционной привлекательности связано с увеличением параметров, которые подлежали оценке. К таким параметрам можно отнести макроэкономические показатели, которые обеспечивались природно-сырьевыми ресурсами; степень развитости инфраструктуры, а также роль и уровень государственного влияния на экономику территории.

В настоящее время особая роль инвестиций в современных условиях связана с глобализационными процессами, которые дают возможность обеспечить быстрое экономическое развитие путем внедрения новейших технологий и реализацию наиболее эффективных проектов, пользуясь иностранным опытом и разработками.

Управление и планирование инвестиционных процессов должно гарантировать эффективное и действенное использование конкурентных преимуществ города. По мнению специалистов рейтингового агентства «Эксперт РА», совершенствование инвестиционного потенциала невозможно без разработки стратегии социально-экономического и инвестиционного развития города и городских образований [15].

Инвестиции играют важнейшую роль в поддержании и наращивании экономического потенциала страны. Инвестиционной деятельности отводится ключевое место в процессе проведения экономических и социальных преобразований, направленных на создание благоприятных условий для устойчивого экономического роста [16].

Как обозначено в Федеральном законе «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» [21], инвестиции – это не только денежные средства и ценные бумаги, но и иное имущество, включая имущественные права и иные права, которые имеют некую денежную оценку. Инвестиции вкладываются в объект предпринимательской деятельности (или иной деятельности) с целью получения прибыли или же получения другого полезного эффекта (результата).

В Российской банковской энциклопедии О.И. Лаврушин термин «инвестиции» трактует как «...долгосрочное вложение денежных средств внутри страны и за рубежом в виде реальных и финансовых инвестиций...» [8, с. 126]. В учебнике «Экономикс» инвестиции характеризуются как «...затраты на производство и накопление

средств производства и увеличение материальных запасов...» [10, с. 214].

По мнению Д.Л. Коваленко, под инвестированием понимается процесс расставания «...с деньгами сегодня, чтобы получить большую их сумму в будущем...» [7]. При этом можно выделить два фактора, которые определяют данный процесс: время и риск. Инвестиции здесь следует рассматривать как некий процесс вложения с целью получения прибыли в будущем.

Е.П. Хокшанова определяет инвестиционную стратегию «...как инвестиционную деятельность города в течение длительного времени, которая содействует экономическому развитию и ее переходу в новое и качественное положение...» [22, с. 34]. Инвестиционную стратегию как совокупность инвестиционных средств, способов, ресурсов и инструментов влияния на инвестиционные процессы в городе для достижения целей инвестиционного становления региона также рассматривала М.И. Самогородская [19, с. 49].

П. Массе заявлял, что инвестирование – это «...акт обмена удовлетворения нынешних потребностей на ожидаемое их удовлетворение в будущем с поддержкой инвестиций...» [12, с. 27]. Дж.М. Кейнс считал, что вложения – это «...прирост значения имущества в результате производственной деятельности за какой-либо период, некая доля денег за конкретный этап, которая не была применена для потребления...» [6, с. 117]. Инвестиции «...включают прирост ценности имущества независимо от того, состоит ли последнее из основного или оборотного капитала...» [6, с. 120].

Д.Л. Коваленко в своей работе «Управление инвестиционными затратами» писал: «...существует огромное количество определений к понятию «инвестиции», общими понятиями является:

- под инвестициями понимаются значительные финансовые вложения;
- выгода от инвестиций может быть получена в течение какого-то времени;
- при оценке результатов должны учитываться показатели неопределенности и риска...» [7, с. 79].

В работе Мартыновой Н.С. определено, что «...инвестиции осуществляют для решения экономических и социальных задач...» [11, с. 27]:

- развитие и расширение производства для роста доходов и стабильного функционирования в будущем;
- обновление основных производственных фондов, недопущение большого уровня физического износа оборудования;
- повышение технического уровня производства путём внедрения новых технологий;
- повышение качества продукции и обеспечение конкурентоспособности и т.д.

Как отмечено в работе [2], «...иностраннные инвестиции стали во многих государствах мира катализатором инвестиционной деятельности...», что, в свою очередь, оказало содействие решению вопросов структурного изменения, развития и формирования компаний, поочередного наращивания производственных мощностей. Зарубежный капитал способен внести в страну достижения и совершенствование научно-технического прогресса и прогрессивный опыт управления. Недостаток инвестиционного капитала на уровне государства приводит к экономической отсталости.

Так, в РФ с 2014 года наблюдается падение иностранных инвестиций, которые отражаются на уровне ВВП. Опубликованная в апреле 2019 г. Центральным банком России статистика по прямым иностранным инвестициям за 2018 г. демонстрирует более чем трехкратное снижение входящих ПИИ по сравнению с уровнем 2014 г. [4]. В прошлом году можно наблюдать рекордный отток инвестиций, что связано с санкциями США и ЕС.

Позитивная динамика притока ПИИ была зафиксирована в 2017 г., когда их суммарный уровень превысил 10,18 млрд долл. В 2018 году наблюдается снижение входящих в РФ ПИИ, что привело к снижению данного показателя до 8,82 млрд долл. При этом объем исходящих из России ПИИ сохранился на традиционно высоком уровне и превысил объем входящих инвестиций более чем в 3,6 раз.

Сегодня государство может использовать различные рычаги для содействия привлечения иностранных инвестиций [2]. Такими рычагами могут выступать налоговые каникулы и льготы, таможенное регулирование экспорта и импорта, реализация за счет бюджетных средств подготовительных этапов инвестиционных проектов строительства и т.д. Стимулирование эффективного использования иностранного капитала – одна из наиболее значимых и важных задач, которая стоит перед государством.

В настоящее время в ДНР не принят закон об инвестициях. Следовательно, в соответствии с Постановлением Совета Министров ДНР от 02.06.2014 г. № 9-1 «О применении Законов на территории ДНР в переходный период» [17], воспользуемся определением понятия из украинского законодательства. Так, под инвестициями подразумеваются все материальные и интеллектуальные ценности, вкладываемые в объекты предпринимательской деятельности с целью достижения финансовой, социальной или же иной выгоды [5].

Решение проблемы повышения инвестиционной привлекательности в ДНР возможно только на основе детального анализа ситуации, сложившейся в конкретном городе, что позволит определить основные факторы активизации инвестиционного процесса и выработать управленческие решения, направленные на совершенствование механизма управления инвестиционной привлекательностью города и вывод его на путь устойчивого развития.

Как справедливо было отмечено в работе [2], «...Донецкий регион характеризуется развитой промышленной инфраструктурой и активно осуществлял взаимодействие с партнерами из других государств до наступления нестабильной экономической ситуации, что, безусловно, отразилось на финансовых результатах деятельности предприятий и поступлении инвестиций...».

Инвестиционный потенциал представляет собой набор факторов, которые определяют стимулы и способности к наращиванию масштабов деятельности на основе инвестиций, создания рабочих мест и активного участия в массовой конкуренции [3, с. 1].

Инвестиционная привлекательность складывается из привлекательности отраслей и конкретных предприятий, а также находится в зависимости от следующих элементов: инвестиционной ситуации (активности), инвестиционной политики, инвестиционного климата, в свою очередь, включающего в себя инвестиционный потенциал и инвестиционные риски [9, с. 45].

В свою очередь, инвестиционная ситуация характеризуется эффективностью инвестиционных процессов и инвестиционной активностью, представляющей собой позитивную реакцию рынка и означает формирование условий для наращивания инвестиционной привлекательности [13, с. 96].

Под инвестиционной привлекательностью города следует понимать сформированное имеющимися рисками и устоявшимся инвестиционным потенциалом состояние экономики, подтвержденное показателями рентабельности и перспективности финансовых инвестиций в социально-экономическое развитие региона [23, с. 144].

Инвестиционная привлекательность города складывается из 2-х характеристик: инвестиционного потенциала и инвестиционного риска. Инвестиционный риск демонстрирует возможность потери вложений и выгоды от них. Ведущими его характеристиками и показателями считается защищенность и безопасность прав собственности, уровень доверия инвесторов к судебной системе, степень коллективного управления, степень криминализации экономики и развитость банковской системы. Подходы исследователей к расшифровке понятия «инвестиционный потенциал» заметно выделяются. В работе Н.А. Абыкаева и В.В. Бочарова инвестиционный потенциал рассматривается сквозь категорию инвестиционного спроса [1, с. 134].

Особая роль инвестиций в современных условиях связана с глобализационными процессами, которые дают возможность обеспечить быстрое экономическое формирование путем внедрения новых технологий и реализацию более результативных проектов, воспользовавшись иностранным опытом, разработками и исследованиями.

Вопросы инвестиционного потенциала города играют важную роль для установления новых хозяйственных связей и восстановления промышленного потенциала Республики. Для реализации данной задачи Постановлением Совета Министров от 02.12.2015 г. № 23-3 была принята Концепция инвестиционного сотрудничества в ДНР, определён и установлен порядок рассмотрения обращений потенциальных инвесторов и согласования инвестиционных проектов в пределах сотрудничества [18].

Для эффективного привлечения инвестиций в Донецкую Народную Республику и улучшения инвестиционного климата необходимо наличие соответствующего законодательного механизма, управленческих решений со стороны руководства государства, а также институциональных преобразований. Это позволит достичь высоких темпов экономического роста в Донецкой Народной Республике.

Ранее в работе [14] было определено, что «...в современном стратегическом планировании пространственного развития территории принято выделять два уровня стратегии. На первом уровне главной задачей является привлечение капитальных инвестиций в регион. Основная доля внимания при этом уделяется стимулированию развития отдельных отраслей и снятию барьеров на пути их развития, а также антикризисные мероприятия в план тех отраслей, которые имеют невысокие показатели на общероссийском фоне, но при этом являются актуальными для региона...».

Исходя из данного тезиса считаем целесообразным в условиях Донецкой Народной Республики в качестве совершенствования финансового механизма инвестиционной деятельности создать сеть внутреннего потенциала в виде собственных средств граждан в виде эскроу-счетов.

Эскроу-счет – это механизм, который позволяет разместить на специальном счете в банке средства участников (дольщиков) для дальнейшего хранения до завершения процесса строительства объекта недвижимости.

Особенность данного счета заключается в том, что все средства передаются так называемым эскроу-агентам для распорядительства одной стороне (застройщику) лишь в том случае, когда все обязательства перед другой стороной (собственников) выполнены в полном объеме.

Таким образом, такой механизм позволяет обезопасить не только участников строительства, но и выступает гарантом со стороны государства.

Как известно, на территории ДНР есть множество недостроенных объектов коммунального назначения. Введение такого аналогичного механизма посредством участия Центрального Республиканского Банка может способствовать привлечению иностранных инвестиций.

*Выводы.* Решение проблемы повышения инвестиционной привлекательности возможно только на основе детального анализа ситуации, сложившейся на конкретной территории, что позволит определить основные факторы активизации инвестиционного процесса и выработать управленческие решения, направленные на совершенствование механизма управления инвестиционной привлекательностью территории и вывод её на путь устойчивого развития.

Поэтому целесообразным является разработка методики оценки инвестиционных проектов, которая позволяла бы определить конкурентоспособную черту любого города (агропромышленный город, город с выходом к морю и т.д.), что, в свою очередь, способствовало бы разработке конкретной инвестиционной программы, развивающей ту или иную сферу деятельности города.

С целью усовершенствования развития инвестиционного климата территории следует выделить интерес к оценке инвестиционных потребностей территории, для чего предлагается улучшение информативного механизма привлечения иностранных инвестиций путем проведения непрерывного прогноза объектов инвестирования.

Кроме того, предлагается на основе законодательного механизма внедрить концепцию стимулирования инвесторов, с учетом установления первенствующих сфер финансирования, что гарантирует нужный объем инвестиционных ресурсов.

Также целесообразно совершенствовать нормативно-законодательную базу в части разработки законопроектов: «О банках», «О страховании», «Об инвестиционной деятельности», «О социально-экономическом партнерстве», «Об иностранных инвестициях в ДНР», «О порядке осуществления иностранных инвестиций в хозяйственные общества, имеющие стратегическое значение для обеспечения обороны страны и безопасности» и др.

#### *Список использованных источников*

1. Абыкаев Н.А. Региональное управление. Зарубежный опыт / Н.А. Абыкаев, В.В. Бочаров. – М., 2009.

2. Василишина Т.В. Механизм привлечения иностранных инвестиций в экономику Донецкого региона // Т.В. Василишина, О.Н. Николаева // Студенческий вестник ДонАУиГС. – 2017. – № 1(6). – С. 5-10.

3. Григорьев Л. Инвестиционный климат в России (доклад к 15 съезду РСПП) экспертный институт / Л. Григорьев // Вопросы экономики. – 2006. – № 5. – С. 48-77.

4. Зайцев Ю.К. Прямые иностранные инвестиции в 2017 г. / Ю.К. Зайцев // Экономическое развитие России. – 2018. – №7 (25). – С. 11-15 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35322808>



5. Об инвестиционной деятельности: Закон Украины от 18.09.1991 г. № 1560-XII (с изм. и доп.) / под ред. Н. Роина. – К.: КНТ, 2015. – 192 с.

6. Кейнс Дж. Общая теория занятости, процента и денег / Дж. Кейнс. – М., 2010. – 352 с.

7. Коваленко Д.Л. Управление прединвестиционными затратами: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям 380301 «Экономика. Бакалавриат»; 380401 «Экономика. Магистратура» / Д.Л. Коваленко; Российская акад. естествознания. – М.: Издат. дом Акад. естествознания, 2014. – 177 с.

8. Лаврушин О.И. Российская банковская энциклопедия / О.И. Лаврушин. – М.: NOTA BENE, 2010. – 217 с.

9. Литвинова В.В. Инвестиционная привлекательность и инвестиционный климат региона: к вопросу о дефинициях и оценке [Электронный ресурс] / В.В. Литвинова // Вестник Финансового университета. – 2014. – № 1. – С. 45-51. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/investitsionnayaprivlekatelnost-i-investitsionnyu-klimat-regiona-k-voprosu-o-definititsiyah-i-otsenke>

10. Макконнелл К. Экономикс: принципы, проблемы и политика / К. Макконнелл и др. – М.: Инфра, 2011. – 984 с.

11. Мартынова Н.С. Сущность и классификация инвестиций / Н.С. Мартынова // Международный бухгалтерский учет. – 2017. – № 2. – С. 26-29.

12. Массе П. Критерии и методы оптимального определения капиталовложений / П. Массе. – М., 2013. – 503 с.

13. Непомнящий Е.Г. Экономическая оценка инвестиций [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.Г. Непомнящий. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2015. – 292 с. – Режим доступа: [http://www.aup.ru/books/m223/4\\_1.htm](http://www.aup.ru/books/m223/4_1.htm)

14. Ободец Я.В. Методические подходы к обеспечению пространственного развития территории / Я.В. Ободец, А.В. Павлюкова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2019. – № 1. – С. 136-140.

15. Официальный сайт агентства «Эксперт РА» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://raexpert.ru/>

16. Официальный сайт Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mer.govdnr.ru/?catid=0&id=13>

17. О применении Законов на территории ДНР в переходный период (с изм.): Постановление Совета Министров Донецкой Народной Республики от 02.06.2014 г. № 9-1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://supcourt-dpr.su/zakonodatelstvo/postanovlenie-soveta-ministrov-doneckoju-narodnoju-respubliki-o-primenenii-zakonov-na>

18. Об утверждении концепции инвестиционного сотрудничества в Донецкой Народной Республике: Постановление Совета Министров Донецкой Народной Республики от 02.12.2015 г. № 23-3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gisnpa-dnr.ru/npa/0003-23-3-2015-12-02/>

19. Самогородская М.И. Управление региональной инвестиционной системой / М.И. Самогородская // Современное управление. – 2016. – № 9. – С. 41-57.

20. Сушинова С.Е. Региональная специфика инвестиционного климата / С.Е. Сушинова. – Волгоград: ВолГУ, 2014. – С. 257.

21. Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений: Федеральный закон от 25 февраля 1999 г. № 39-ФЗ // СПС «Консультант плюс».

22. Хокшанова Е.П. Формирование социально ориентированной инвестиционной стратегии региона: автореф. дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.15 / Е.П. Хокшанова. – М.: Фин. академия при Правительстве РФ, 2015. – 124 с.

23. Янгульбаева Л.Ш. Сущность и экономическое содержание инвестиционной привлекательности региона [Электронный ресурс] / Л.Ш. Янгульбаева // Terra Economicus. – 2012. – № 3. – С. 143-148. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-ekonomicheskoe-soderzhanieinvestitsionnoy-privlekatelnosti-regiona>

## **ГИБКИЕ ПОДХОДЫ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДОЙ**

**Пономаренко Е.В.,**  
д-р гос. упр., профессор, профессор кафедры  
инновационного менеджмента и управления  
проектами;  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и  
государственной службы при Главе Донецкой  
Народной Республики»;  
**Садов Г.П.,**  
магистрант  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и  
государственной службы при Главе Донецкой  
Народной Республики»;  
Донецк, Донецкая Народная Республика

В статье исследованы варианты применения гибких подходов к управлению образовательной средой в условиях динамичности и неопределенности внешней среды. Концептуально обоснована реализация гибких технологий в образовательной среде при их сочетании с традиционными подходами. Предложены рекомендации по применению подходов Agile в качестве механизма изменения самого образовательного процесса (Scrum, Extreme Programming), так и образовательной среды в целом (Scrum, SAFe, гибкие организационные структуры).

*Ключевые слова:* образовательная среда, образовательный продукт, гибкие ценности, методология Agile, Scrum.

## **FLEXIBLE APPROACHES IN EDUCATIONAL ENVIRONMENTAL MANAGEMENT**

**Ponomarenko O.V.,**  
doctor of science on public administration, professor;  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and  
Public Administration under the Head of the  
Donetsk People's Republic»;  
**Sedov G. P.,**  
master's student  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and  
Public Administration under the Head of the  
Donetsk People's Republic»;  
Donetsk, Donetsk People's Republic

The article explores the possibility of using a flexible approach as an effective mechanism for managing an educational environment in the context of the dynamic and uncertain external environment. Conceptually grounded implementation of flexible technologies and traditional approaches are combined in the educational environment. Recommendations are proposed for the application of Agile approaches, both for changing the educational process itself (Scrum, Extreme Programming), and for the educational environment as a whole (Scrum, SAFe, flexible organizational structures).

**Keywords:** *educational environment, educational product, flexible values, methodology Agile, Scrum.*

*Постановка задачи.* Любое образовательное учреждение, являясь проводником трансформационных изменений в обществе, в том числе и в государственном управлении, постоянно испытывает влияние противоборствующих сторон: современных тенденций и традиций классического образования, локальной и глобальной культуры, постановки краткосрочных планов и достижений долгосрочных целей. Ситуация усугубляется вызовами, с которыми сталкиваются данные организации в эпоху перехода к информационному обществу.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Проблемными системной инженерии как основы гибких технологий разработки занимались Дж.М. Коста, М. Росси, Э. Ребентиш, С. Терци, М. Тайш, Д. Найтингейл. Исследованиями в области использования гибких подходов Agile занимались такие авторы, как Д. Коэн, М. Линдвалл, П. Коста, Е.Г. Потапова, М.С. Шклярук. в т.ч. их использованием в образовательной среде: Э. де Грааф, А. Колмос, С. Лоуренс, У. Шарма, Р. Коннелл, И.Д. Фрумин, М.С. Добрякова, Г. Маркузе, М.А. Манокин, А.Р. Ожегова, Е.А. Шенкман и др.

*Актуальность.* Современное состояние общественного развития характеризуется высокой динамичностью. Скорость реакции на социальные нужды становится ключевым конкурентным преимуществом организации. В сфере образования это обстоятельство влияет на производство образовательных продуктов и оказание образовательных и научно-технических услуг с использованием новейших информационных, коммуникационных и образовательных технологий.

В результате изменений к основным участникам образовательной среды (преподавателям и обучающимся, администрациям, работодателям) предъявляются все новые

требования. Традиционные подходы и методы управления образовательной средой теряют эффективность, что заставляет искать новые подходы и инструменты управления, заимствовать эффективные методы и практики.

*Целью* научной работы является исследование вариантов применения гибких подходов к управлению образовательной средой, а также разработка рекомендаций по их применению.

*Научная гипотеза:* применение методологии Agile в образовательной среде в сочетании с существующими жестко регламентированными нормами и подходами приведет к повышению качества образования и культуры управления, конкурентоспособности самих образовательных учреждений.

*Методологический аппарат* исследования включает теорию государственного и проектного управления, контент-анализ научных публикаций по данной тематике, анализ и синтез в части применения гибких технологий в образовательной деятельности, сравнительный анализ и группировку традиционных методов управления и подходов Agile.

*Изложение основного материала исследования.* Высокий спрос на качественное высшее образование означает, что качество и производительность высшего образования, предоставляемого современными образовательными учреждениями, недостаточны для удовлетворения спроса работодателей.

Если раньше среднестатистический человек получал жизненное образование, то сейчас для поддержания требуемой квалификации необходимо получить два, а иногда и три образования. Здесь также важен фактор неопределенности рынка, связанный с подготовкой специалистов с компетенциями, которые или уже не пользуются спросом, или еще не сформулированы заказчиком образовательной услуги.

В дополнение к перечисленным трудностям, с которыми сегодня сталкивается высшее образование, в образовательной среде появились новые технологии, направленные на расширение участия различных заинтересованных сторон: студентов, практиков и работодателей, попечительских советов вузов, общественных организаций и т.д. На сегодняшний день уже используется множество инновационных инструментов и методов управления образовательными процессами и проектами, среди которых: проектный подход как педагогическая технология, геймификация,

совместное проектирование как вид открытых инноваций, совместные мозговые штурмы студентов и практиков, а также научные и тематические исследования и т.д.

В последние годы наиболее востребованными оказались новые подходы или методы, которые имеют одну общую характеристику: все они основаны на методологиях гибкого управления или подходах Agile (гибкой разработки), которые распространились и стали стандартами в западной и российской практиках государственного управления [11, 12].

Прежде чем рассматривать существующие гибкие практики в современном образовании, необходимо сосредоточиться на определении гибкости. Гибкая методология разработки (англ. agile software development, agile-разработка) или методология Agile представляет собой набор, состоящий из более чем 19 теоретических подходов, и используется как общее название для целой системы подходов и практик: scrum, kanban, Extreme Programming, Feature Driven Development (функционально управляемая разработка), Rational Unified Process (RUP – рациональный унифицированный процесс), Lean Software Development (бережливая методика разработки) и т.д. [2, 8, 10, 11].

Основные ценности и принципы гибких подходов описаны в Agile Manifesto и применимы в системе государственного управления. Методология построена на принципах создания мобильной и легко модифицируемой организации, в отличие от ранее существовавшего линейного (или линейно-функционального) управления по принципу «каскад». Ключевые идеи методологии были выражены в четырех утверждениях, которые авторы манифеста назвали гибкими ценностями:

1. Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов. Данная ценность ставит конечных пользователей и идеи разработчиков над строгим следованием подходам и инструкциям, разработанным в компании.

2. Работающий продукт важнее исчерпывающей документации, т.е. преобладание персонифицированной стратегии управления знаниями, при которой разработчики продуктов демонстрируют готовность отхода от должностных инструкций и изначальных планов развития продукта ради достижения поставленной цели.

3. Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта – полностью соответствует ценностному подходу в

управлении проектами и программами. Скорость изменения предпочтений получателей благ часто превышает скорость согласования решений заказчика с разработчиками. Необходимо учитывать мнение получателей благ, а не менеджеров или клиентов, т.к. следование их интересам улучшит продукт и предложение на рынке, адаптируясь под новые тренды и лучшие практики.

4. Быть готовым к изменениям важнее, чем следовать первоначальному плану. Ценность способствует внедрению инноваций и быстрому реагированию на изменения во внешней среде.

Внутренняя среда крупных организаций становится все более мобильной и гибкой, что подтверждается множеством опросов: 82,9% респондентов сообщают об использовании гибких подходов в своей деятельности, причем 22,3% из них – с целью организации деятельности для повышения свободы сотрудников [9]. Примерами успешного использования Agile-подходов в государственных структурах служат появившиеся сервисы и портал «Госуслуги» (gosuslugi.ru), сервисы Пенсионного фонда России, «Почты России», «Сбербанка» и т.д. [12].

Основными предпосылками целесообразности перехода на гибкие методологии разработки является понимание у заинтересованных сторон сути Agile-подходов и их эффективности; наличие слаженной команды; отсутствие ограничений на итерации продукта; реализация деятельности в условиях постоянных изменений требований, сжатых сроков и высокой степени неопределенности.

К преимуществам внедрения гибкого подхода относятся: высокая скорость получения результата – ценности для заказчиков (потребителей) и исполнителей, минимизация затрат и рисков, создание условий для постоянного совершенствования и продуцирования открытых инноваций, прозрачность для всех участников, трансформация организационной структуры в сторону сокращения уровней управления, повышение эффективности команды за счет высокой мотивации, что в конечном счете повышает культуру управления.

В последнее время наблюдается все большее проникновение методологии Agile в управление научно-исследовательской и образовательной деятельностью. Однако существует несколько

причин осторожного использования данной методологии в образовательной среде.

Во-первых, предоставление образовательных и научно-исследовательских услуг происходит в конкурентной среде. С одной стороны, это стимулирует внедрение новых инструментов и методов управления, с другой – препятствует внедрению инноваций из-за существующего разрыва между исследованиями и практикой, что обесценивает образование, а значит, снижает его конкурентоспособность. Попытки преодолеть разрыв с помощью новых образовательных технологий (например, проблемное обучение, привлечение представителей бизнеса) пока незначительно влияют на конечный результат.

Во-вторых, основным заказчиком образовательных услуг пока еще остается государство в лице различных органов власти и организаций, хотя наблюдаются тенденции в сторону перераспределения функционала в сторону работодателей. Соответственно, заказчик осуществляет частичное или полное финансирование.

Государственное управление образовательной средой характеризуется:

- наличием жестких регламентов и нормативов, препятствующих ценностной гибкости;

- отсутствием готовности большинства чиновников меняться и изменять свои правила, шаблоны и проверенные временем инструменты (фреймворки);

- долгий период адаптации к непривычным по сравнению с классическими подходами гибкой структуре управления, процессам, ролям и компетенциям, что приводит через небольшой промежуток времени к возврату к традиционным методам работы;

- наличие низкого уровня развития цифровой культуры, неготовности к потоковым методам работы;

- сложная масштабируемость, что приводит к невозможности переноса лучших практик на большие программы [12].

В мире существуют разные подходы к финансированию образовательной деятельности. Например, Швейцарская высшая техническая школа в Цюрихе более чем на 80% финансируется за счет государства, остальные финансы обеспечиваются контрактами и грантами, в то время как американский Массачусетский технологический институт примерно на 60% финансируется за счет



грантов и исследовательских контрактов, а остальные 40% доходов поступают от фондов [1].

Финансирование за счет альтернативных источников (обучающихся, грантов, контрактов с бизнес-структурами, научных разработок, эндаумент-фондов) делает деятельность образовательных учреждений ценностно гибкой, повышает свободу сотрудников и их готовность внедрять методы «бережливого производства» и ценностные установки в свою деятельность.

В-третьих, осуществление государственного регулирования и контроля за деятельностью образовательных учреждений также двояко: как основной заказчик образовательных услуг, государство осуществляет контроль их качества, что дает некоторые гарантии обществу, с другой стороны приводит к зарегулированности всего процесса, а курс на снижение финансирования и последующей коммерциализации образовательных учреждений ведет к превращению образования в продукт, продаваемый на рынке, или к его коммодификации и последующей прекаризации - отсутствию социальной защиты и гарантий, сокращению заработной платы, а также переходом к временной или частичной занятости, что также отражается на качестве продуктов, ухудшении взаимоотношений между участниками образовательного процесса, стандартов оценки качества [4, 5].

Для студентов коммодификация образования может означать рост стоимости и, как следствие, снижение доступности качественного образования. Это, а также низкий уровень вовлеченности их в процесс образования снижает их мотивированность заниматься образованием и научными исследованиями [7].

Из-за сложности и неоднозначности ситуации в современной образовательной среде использование гибкой методологии в основном ограничивается гибкостью самого образовательного продукта. Для образовательного процесса «работающий продукт» не может быть однозначно выделен. Для различных образовательных подходов такими продуктами являются как компетенции выпускников, благодаря которым последние получили престижную работу с высокой зарплатой (т.е. занявшие высокопроизводительные рабочие места - ВПР), так и «рабочие» компетенции, которые будут полезны студентам в будущей деятельности, а также научно-исследовательские проекты и услуги, созданные в рамках

образовательной среды. Отсюда и используемые Agile-подходы по каждому направлению.

Сотрудничество с потребителями, а также с заказчиками услуг - государством, потенциальными работодателями, общественными организациями, родителями, максимальное использование обратной связи должно являться важнее бюрократических процедур и формальных планов.

Создание общественных советов или объединений работодателей для проведения общественной аккредитации и оценки качества образовательных услуг является уже сложившейся российской практикой. Однако искоренить бюрократические процедуры в изменении направленности и содержания программ подготовки пока не удастся.

С этим и связана такая ценность, как готовность и реакция на изменения, быстрое исправление ошибок важнее следования первоначальному плану.

В существующем законодательно-нормативном поле пока это невозможно, что отражается на низкой конкурентоспособности образовательных организаций.

Наиболее детально варианты применения в образовательной среде подходов, основанных на принципах гибкой разработки, рассмотрены Манокиным М.А., Ожеговой А.Р. и Шенкман Е.А. в статье «Методология AGILE в образовательной среде» [10]. В статье описаны такие подходы, как Extreme Programming (Pedagogy) и ATLM с точки зрения внедрения гибких ценностей в образовательный процесс.

Опираясь на проведенные авторами исследования, рассмотрим самые популярные гибкие подходы, среди которых Scrum, EXtreme Programming, SAFe.

Scrum (от англ. хватка) остается самым популярным фреймворком (от англ. framework - остов, каркас) или структурой при построении процессов, использующих гибкие организационные структуры, проектные подходы к организации процесса. Первоначально Scrum-подход появился в сфере управления IT-проектами и представлял собой метод совершенствования проектного управления разработкой программных продуктов. Scrum идеально подходит для проектов, в которых одновременно нужен быстрый эффект и гибкость [2].

Наибольший эффект применения гибкой технологии возможен при выполнении научно-исследовательской деятельности преподавателей и студентов, где сторонние заказчики «рабочего продукта» готовы идти на интенсивное взаимодействие и итерации, компромиссы в процессе деятельности в части выполнения планов и должностных инструкций, частому изменению своих целей и задач под воздействием внешней среды.

В системе образования Scrum применяется двойко:

1) разработка гибких организационных структур в рамках образовательных организаций, которые разрабатывают новые продукты - программы подготовки, научно-исследовательские проекты (продукты), оказывают технические услуги;

2) образовательная технология, позволяющая развить коммуникативную компетентность обучающихся, сформировать навык командной работы и эффективного участия в мозговых штурмах, четко определенный набор правил для организации работы со своей структурой ролей, правами и обязанностями, определенной терминологией.

Для данной модели характерны частые итерации небольших объемов работ, регулярные встречи, обсуждение хода работ и возникающих трудностей, гибкое реагирование на изменения обстоятельств и возможность оперативного внесения изменений в план работ. В подходе Scrum в проектах участвуют команда (7-9 человек), скрам-мастер (Scrum Master) и владелец продукта (Product Owner).

Скрам-мастер - это, по сути, интерфейс между менеджментом и командой: проводит встречи, выступает фасилитатором, организует рабочий процесс и деятельность команды, решает возникающие проблемы, помогает коллективу справиться с трудностями, мотивирует участников. Владелец продукта - лицо, отвечающее за разработку продукта.

Это менеджер проекта по внутренней разработке и представитель клиента по внешней разработке. Владелец продукта создает бэклог - описание работы, которая должна быть сделана в виде списка приоритетных дел, наблюдает за прогрессом проекта и прогрессом команд в достижении цели. Поскольку Scrum предполагает командную деятельность, для удобства обзора информации и мониторинга хода работ над проектом используется

такой методический инструмент, как Scrum-доска (похожа на доску Kanban), часто с помощью сервиса Trello.

Работа над любым проектом строится из серии коротких спринтов - определенных периодов времени (2-4 недели), в течение которого команды работают над задачами проекта, определенными в бэклоге, заканчивающихся собранием команды и презентацией готового продукта или его части заказчику. В зависимости от активности команд в спринте, владелец продукта модифицирует бэклог, может добавлять новые задачи, которые появляются во время работы команд в спринте.

EXtreme Programming (экстремальное программирование или XP) предполагает работу с постоянно меняющимися требованиями к продукту и повышением качества разработки. Обучающиеся занимаются программированием или проектированием на альтернативной основе с использованием методов «быстрого выпуска», «игр планирования».

Методология поддерживает ценности и принципы Agile в части взаимодействия преподавателя и обучающихся в процессе проектирования и программирования (например, разработки программ развития), дискуссий, консультаций, взаимодействия с использованием дистанционных платформ и др. телекоммуникационных технологий; целенаправленное обучение с периодическим контролем достигнутых результатов.

Обучающиеся работают в командах, основанных на сотрудничестве с преподавателем или иным заказчиком, максимально используя обратную связь. В команде используются различные роли: заказчика, исполнителя, контролера (инспектора), наблюдателя; периодически участники меняются ролями.

Популярным в последнее время является привлечение к процессу обучения менторов (от англ. mentor или mentee - подопечный, mentoring - процесс наставничества) - экспертов в своей области, которые также могут играть роли заказчиков и/или контролеров. Лучшим вариантом является сквозное задание с использованием междисциплинарного подхода с отслеживанием комплекса приобретенных компетенций (работающего продукта) и взаимодействием преподавателей между собой. В процессе программирования или проектирования демонстрируется готовность и реакция на изменения со стороны всех участников, в том числе и со стороны администрации образовательной организации, быстрая

реакция на изменения и исправление ошибок в первоначальных планах, заданных условиях.

Таким образом, концепция Extreme Pedagogy основывается на трех основополагающих принципах обучения через постоянную:

1) практику (learning by continuous doing), которая должна заменить «поверхностное обучение» (surface learning) на «глубокое обучение» (deep learning), взаимообучение;

2) коллаборацию (learning by continuous collaboration) - процесс совместной деятельности двух и более человек или организаций для достижения общих целей, при котором происходит обмен знаниями, обучение и достижение согласия;

3) контроль, в т.ч. посредством тестирования и решения кейсов (learning by continuous testing) [13].

Внедрение упомянутых Agile-подходов способствуют повышению управляемости программ и проектов в условиях изменения целей и приоритетов благодаря прозрачности и согласованности действий партнеров, повышению мотивации команд, увеличению производительности и качества работ, а главное - повышению управленческой культуры.

Таким образом, гибкие технологии проникают не только в сферу управления проектами и программами, но и в процессное управление, позволяя решить проблемы общества в удовлетворении спроса на образовательную услугу, используя главное преимущество Agile - быструю адаптацию к рынку и предложение востребованных услуг, реализацию «работающего» продукта.

Факторы, которые могут заблокировать внедрение и использование гибких подходов: бюрократия, запутанное и усложненное взаимодействие в органах государственной власти с образовательными организациями.

Сегодня взаимодействие между организациями и ведомствами в Донецкой Народной Республике затруднено внешними и внутренними факторами. К внешним факторам относятся сложные многошаговые регламенты взаимодействия, необходимость многочисленных согласований, технические сложности обмена данными между разными структурами и организациями, закрытость данных и т.д.

Внутренние факторы состоят в конкуренции между ведомствами и образовательными организациями, что препятствует обмену информацией и реализации совместных проектов, отсутствие

политики, направленной на объединение усилий и повышение взаимодействия, отсутствие мотивации к этому.

При выстраивании системы управления образовательной средой с использованием гибкой методологии необходимо ориентироваться на следующие рекомендации. При реализации межведомственных программ или программ, охватывающих множество образовательных организаций, необходимо опираться на кросс-функциональные команды, которые можно сформировать путем создания рабочих групп.

Наиболее подходящей моделью организационной структуры управления в таких условиях является матричная (сбалансированная) структура, которая впоследствии может быть преобразована в сетевую модель, объединяющую программы подготовки нескольких учебных заведений [6]. Схематично такая организационная структура представлена на рис. 1.

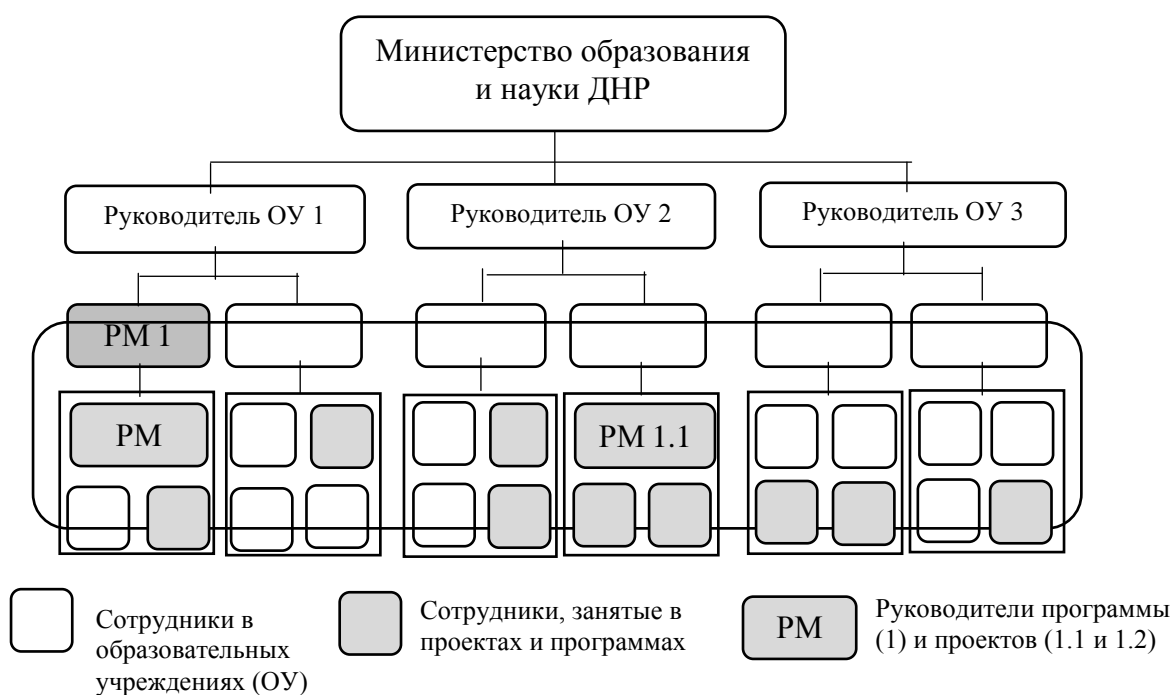


Рис. 1. Организация системы управления программой и проектами по принципу сбалансированной матрицы

Матричная (сбалансированная) структура создается для оптимального использования ресурсов, поскольку одновременно с разработкой многочисленных проектов и программ государственные органы власти продолжают выполнять свои функциональные обязанности в рамках процессов.

С точки зрения управления образовательной организацией гибкий подход заключается в управлении программы подготовки с применением проектной организационной структуры: управление программами осуществляется горизонтально, преподаватели закрепляются не за кафедрами, а являются участниками сразу нескольких программ в рамках учебного процесса на факультете.

Гибкость заключается в быстром изменении спроса на региональном рынке образовательных услуг, что может способствовать быстрой смене набора предлагаемых программ подготовки и самих дисциплин, построенных по модульному принципу.

При соответствующей координации с Министерством образования и науки Донецкой Народной Республики это позволит образовательным организациям сократить разрыв между теорией и практикой, спросом и предложением на рынке труда, быстро среагировать на соответствующие запросы потенциальных работодателей, что соответствует основным ценностям и принципам Agile-подходов.

Для достижения таких результатов можно использовать подход SAFe (Scaled Agile Framework - масштабированный гибкий фреймворк), который представляет собой надстройку над Scrum, позволяющую управлять программами и портфелями проектов образовательной организации [3]. Технология SAF позволяет комбинировать технологии «водопадного» (последовательного или процессного) подхода, на котором построена вся система образования в Республике, с гибкими технологиями Scrum.

Таким образом, технология SAFe позволяет управлять различными программами, направленными на развитие образовательной среды. Среди недостатков этой технологии можно назвать затягивание времени реагирования на несоответствие реальности ожидаемым результатам, отставание решений от реальности, высокие инвестиции в систему коммуникаций и саму систему внедрения Agile.

Гибкие подходы не всегда и не везде применимы, так как многие сложные организационные и технические программы невозможны без тщательного планирования и согласования в деталях с использованием процессных технологий. Поэтому основными предпосылками целесообразности использования этих технологий является готовность к постоянным изменениям,

понимание заинтересованными сторонами их сути и эффективности, наличие слаженных программных (проектных) команд, четкая политика и стратегия, критерии оценки этапов (спринтов).

Так как технологии Agile прежде всего меняют подходы к работе и отражаются на изменении стандартных процессов, эффективность их внедрения зависит от всех сотрудников образовательных организаций, ведомственных учреждений и являются частью культуры. То есть успешность использования подходов Agile напрямую зависит от того, насколько люди поддерживают эти ценности, готовы изменять свои процессы, нести за них ответственность (повышать уровень самоуправления). Одновременно этого достичь невозможно.

Ошибки на пути внедрения гибких подходов чреватны нарушением целостности организационных систем: незнание сотрудниками и руководством конкретной организации основ Agile и специфики их внедрения, сопротивление изменениям, противоречие действующих регламентов происходящим во внешней среде изменениям, отсутствие дисциплины и ответственности и т.д. Для эффективного применения Agile-подходов необходимо соблюдать баланс между традиционными и гибкими методами.

Таким образом, к преимуществам Agile-методологии относятся следующие:

- направленность образовательной деятельности на создание «работающих продуктов», удовлетворяющих потребности образовательной среды и общества в целом;

- изменение роли руководителя ведомства и/или образовательной организации с контролирующей на направляющую, что делает сотрудников «свободными» и повышает их творческий потенциал;

- повышение эффективности деятельности путем стимулирования сотрудничества, создания самоорганизующихся кросс-функциональных команд с высоким уровнем культуры управления, полной прозрачностью процессов и четко прописанными критериями эффективности.

Частичное внедрение гибких подходов наблюдается в деятельности Министерства образования и науки ДНР и образовательных учреждений в рамках разработки и реализации



совместных программ и проектов (подготовка ФОС, ПООП, разработка магистерских программ, проч.). Однако во многих случаях эти попытки внедрения Agile противоречат устоявшимся нормам и подходам, которые закреплены в нормативно-правовых актах в части изменения сроков, состава программ, порядка их разработки.

Внедрение Agile-технологий невозможно в учреждениях, страдающих избыточной отчетностью, формальными правилами и процедурами, т.е. высокой степенью бюрократии.

В этом случае возможны комбинации подходов, когда параллельно разными командами используются как Agile-подходы, так и классические (водопадные) методы, что позволяет сбалансировать систему и совместить преимущества обоих подходов, а также повысить управляемость организаций (программ и проектов).

*Выводы и направления дальнейших разработок.* Трансформационные изменения, которые сейчас наблюдаются в образовательной среде, характеризуются высокой динамичностью. Это охватывает как производство образовательных продуктов, так и осуществление межорганизационных и межведомственных программ.

В статье предложено использование гибких подходов как во внутренней среде образовательной организации, так и во внешней образовательной среде (Scrum, Extreme Programming SAFe, гибкие организационные структуры).

Гибкость во внутренней среде образовательной организации относится к способности развиваться от адаптации к потребностям разных обучающихся до реструктуризации при постоянной коммуникации между участниками, возможности реализовать процесс постоянного улучшения и обучения в течение всей жизни или «навыков для обучения длиною в жизнь» (skills for life-long learning).

Гибкость ценностей в практике взаимодействия между организациями и ведомствами позволит:

- 1) изменить направленность образовательной деятельности на создание «работающих продуктов», удовлетворяющих потребности образовательной среды и общества в целом;

- 2) изменить роль руководителя ведомства и/или образовательной организации с контролирующей на

направляющую, что делает сотрудников «свободными» и повышает их творческий потенциал;

3) повысить эффективность деятельности путем стимулирования сотрудничества, создания самоорганизующихся кросс-функциональных команд с высоким уровнем культуры управления, полной прозрачностью процессов и четко прописанными критериями эффективности.

Направлениями дальнейших исследований являются оценки эффективности управления гибкими ценностями в процессной и проектной деятельности образовательной организации.

#### *Список использованных источников*

1. Agile в России [Электронный ресурс] // Сайт компании YouGile. – Режим доступа: <https://habr.com/ru/company/yougile/>

2. Balijepally V., Dingsøyr T., Nerur S. A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development, The Journal of Systems and Software. – 2012. – vol. 85. – P. 1213–1221 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0164121212000532>

3. Cockburn A., Highsmith J. Agile Software Development // The Business of Innovation, Computer. – 2001. – vol. 34, no. 9. – P. 120–122 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.semanticscholar.org/>

4. Costa J. M., Rossi M., Rebentisch E., Terzi S., Taisch M., Nightingale D. What to Measure for Success in Lean System Engineering Programs? // Procedia Computer Science. – 2014. – vol. 28. – P. 789–798 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cyberleninka.org/article>

5. De Graaf E., Kolmos A. Characteristics of Problem– Based Learning, International Journal of Engineering Education, 2003, vol. 19, no. 5, pp. 657–662 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ijee.ie/>

6. Kamat V., Sardesai S. Agile practices in higher education: A case study, Proceedings of IAEE AGILE. – India, 2012, pp. 48–55 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.agilemethod.csie.ncu.edu.tw/agileMethod/>

7. Lawrence S., Sharma U. Commodification of Education and Academic Labour – Using the Balanced Scoreboard in a University Setting, Critical Perspectives on Accounting, 2002, vol. 13, no. 5–6, pp.

661–677 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.researchgate.net/>

8. Веретельников В.Е. Отличия и сфера применения Agile, Scrum, Kanban / В.Е. Веретельников, Т.Н. Гладченко // Механизмы управления социально–экономическими системами: теория и практика: материалы III Респ. интернет–конф. (Донецк, 12 ноября 2020 г.) / Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДонАУиГС», Факультет государственной службы и управления. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2020. – С. 281-285.

9. Евдокимов А. Обзор Agile. Что это: методология, метод или философия? / А. Евдокимов // ScrumTrek [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://scrumtrek.ru/>

10. Манокин М.А. Методология AGILE в образовательной среде / М.А. Манокин, А.Р. Ожегова, Е.А. Шенкман // Университетское управление: практика и анализ. – 2018. – Т.22. – №4(116). – С. 83–96 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/>

11. Навигатор цифровой трансформации: Agile–подход в государственном управлении / под ред. Е.Г. Потаповой. – М.: РАНХиГС, 2019. – 162 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/>

12. Пономаренко Е.В. Agile–подходы в государственном управлении / Е.В. Пономаренко // Механизмы управления социально–экономическими системами: теория и практика: материалы III Респ. интернет–конф. (Донецк, 12 ноября 2020 г.) / Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2020. – С. 382–386.

Фрумин И.Д. Что заставляет меняться российские вузы: договор о невовлеченности / И.Д. Фрумин, М.С. Добрякова // Вопросы образования. – 2012. – № 2. – С. 159–191 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=17838025>

УДК 336.714

DOI 10.5281/zenodo.5284159

## МЕТОДЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

**Ромодан Ю.О.,  
преподаватель кафедры  
менеджмента непроизводственной сферы  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и  
государственной службы при Главе Донецкой  
Народной Республики»;  
Донецк, Донецкая Народная Республика**

Главной задачей государственного регулирования инвестиционных процессов является осуществление деятельности, направленной на создание благоприятных условий для привлечения инвестиций. При этом на осуществляемую государством деятельность будут оказывать влияние факторы, тесно связанные с уровнем развития рыночного хозяйства, с ориентированностью государства на решение задач экономического и социального характера.

*Ключевые слова:* государственное регулирование, инвестиционные процессы, инвестиции, инвестиционный климат.

## METHODS OF THE REGULATION OF INVESTMENT PROCESSES

**Romodan Y.O.,  
Lecture of the department  
Non-production management  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and  
Public Administration under the Head of the  
Donetsk People's Republic»;  
Donetsk, Donetsk People's Republic**

The main task of state regulation of investment processes is the implementation of activities aimed at creating favorable conditions for attracting investment. At the same time, the activities carried out by the state will be influenced by factors closely to the level of development of the market economy, with the state's orientation towards solving problems of an economic and social nature.

*Keywords:* government, regulation, investment processes, investments, investment climate.

*Постановка задачи:* рассмотрение основных принципов государственного регулирования инвестиционных процессов, как

комплекса механизмов государственного воздействия, установленных законодательством, а также организационно-правовых форм, в рамках которых осуществляется инвестиционная деятельность; определение функций государства при осуществлении контроля над инвестиционными процессами, а также методов государственного регулирования.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Различные научные подходы по методам государственного регулирования инвестиционных процессов содержатся в работах Дияновой С.Н., Серой Н.Н., Романова Т. Р., Беловой Л.А.

*Цель:* рассмотреть основные механизмы государственного регулирования инвестиционных процессов и предложить методы влияния на инвестиционные процессы.

*Изложение основного материала исследования.* Роль государства, как участника инвестиционного процесса, определяется его статусом как субъекта хозяйствования и основного держателя инвестиционных ресурсов.

Термин «государственное регулирование инвестиционных процессов» подразумевает использование органами власти на всех уровнях методов экономического и административного характера в рамках установленного законодательства для решения различных задач по реализации инвестиционной политики. Решение этих задач направлено на улучшение условий и безопасности вложений во всевозможные инвестиционные проекты, на повышение эффективности инвестиций, а также на реализацию инвестиционной политики в сфере государственных задач социально-экономического развития Республики в целом и ее отдельных регионов в частности [1].

Это регулирование выражается в непосредственном управлении государственными инвестициями, а именно:

- контролем над системой налогообложения с дифференцированием налоговых льгот и ставок;
- экономической помощи в виде субсидирования, государственных ссуд, льготного кредитования;
- контролем над кредитной и финансовой политикой;
- управлением в сфере ценообразования [2].

Контроль над формированием инвестиционной политики может осуществлять исключительно государство, как главный носитель политической власти. Этот контроль государство

реализует через акты нормативно-правового характера, которые определяют приоритетные для финансирования направления инвестиционных процессов. Важнейшей же формой управления инвестиционными процессами являются государственные финансовые ресурсы. Их основной задачей является стимулирование развития общественного производства в решении задач социальной направленности.

Основной же целью общего государственного регулирования в области инвестиций является создание благоприятного инвестиционного климата для привлечения инвестиций, без которых инновационное обновление и модернизация экономики становится невозможными.

Основные направления принципов государственного регулирования инвестиционной деятельности в сфере финансового обеспечения отечественной экономики можно условно разбить на два раздела: организационная составляющая государственного регулирования инвестиционной деятельности и финансовая составляющая.

В сферу организационной составляющей входят:

- предоставление преимущества ранее начатому строительству, техническому переоборудованию, модернизации и реконструкции действующих производств и предприятий;
- осуществление соответствующими государственными органами контроля за целевым использованием инвестиций;
- усовершенствование нормативно-правовой базы с целью увеличения объемов привлечения инвестиций;
- введение системы страхования инвестиций;
- установление системы приоритетов в экономическом и социальном развитии страны и стратегических объектов;
- формирование платежеспособного спроса на инновации [3].

К сфере финансовой составляющей относятся:

- увеличение доли внутренних (собственных) средств субъектов хозяйствования в финансовые инвестиционные проекты;
- изменение приоритетов финансирования в производственной сфере с безвозвратного бюджетного на кредитование;
- расширение смешанного финансирования инвестиционных проектов.

Механизмы государственного регулирования инвестиционных процессов должны базироваться на главных задачах инвестиционной деятельности и инвестиционной политики государства (рис. 1).



Рис. 1. Механизм реализации государственной инвестиционной политики

Механизмы государственного регулирования инвестиционных процессов можно охарактеризовать как инструменты влияния государства на инвестиционную политику субъектов хозяйствования.

Осуществляя контроль над инвестиционными процессами, государство выполняет следующие функции:

- учредительная функция заключается в постановке стратегических задач и определении приоритетов. Работа над целями и приоритетами подразумевает под собой глубокий анализ и нахождение наиболее актуальных социально-экономических и политических проблем, а также разработка путей преодоления государством этих проблем;

- мобилизационная функция заключается в поиске источников инвестирования, а также нахождение путей их привлечения;

- стимулирующая функция направлена на скорое решение приоритетных задач инвестиционной политики посредством налоговых и финансовых льгот (субсидий, субвенций, дотаций);

- контролирующая функция предполагает государственное контролирование субъектов хозяйственной деятельности за соблюдением ими экономических и правовых норм [1].

Государство, регулируя инвестиционную деятельность, решает одновременно несколько задач.

Первая - это регулирование общего объема капиталовложений частного бизнеса.

Вторая - привлечение инвестиций в приоритетные для государства предприятия или сферы деятельности путем стимулирования инвесторов через предоставление кредитных и налоговых льгот.

Третья - непосредственный контроль государством за инвестиционным процессом с целью управления определенными производственными мощностями через согласование действий и планов с крупными госкомпаниями.

Основные принципы, характеризующие государственное регулирование инвестиционных процессов:

- прямое управление государственными инвестициями;
- введение системы налогов с дифференцированием налоговых ставок и льгот;
- предоставление финансовой помощи в виде дотаций, субсидий, субвенций, бюджетных ссуд на развитие отдельных территорий, отраслей производства;
- проведение финансовой и кредитной политики, политики ценообразования, амортизационной политики;
- контроль за соблюдением государственных норм и стандартов;
- проведение обязательной экспертизы инвестиционных проектов [3].

При регулировании инвестиционной деятельности могут быть применены как прямые (административные), так и косвенные (экономические) методы влияния на инвестиционные процессы.

Прямые методы регулирования характеризуются использованием средств административного воздействия на экономические отношения путем непосредственного воздействия госорганов на отношения и поведение соответствующих субъектов.

Характер применяемых средств административного воздействия можно сформулировать в принятии ответственным государственным органом управленческого решения в рамках своей компетенции, которое выражается в виде правового акта или иного юридически



обязательного для соответствующего субъекта предписания на выполнение действий определенного характера.



Рис. 2. Методы государственного регулирования инвестиционных процессов

Экономические и административные методы тесно взаимосвязаны между собой. Так, любой экономический регулятор содержит элементы администрирования, поскольку контролируется той или иной государственной службой. В свою очередь, в каждом административном регуляторе есть нечто экономическое, то есть он косвенно влияет на экономические действия субъектов хозяйствования

Экономические методы регулирования инвестиционными процессами связаны с созданием органами государственного управления финансовых или материальных стимулов воздействия на экономические интересы субъектов хозяйствования и стимулируют принятие ими инвестиционных решений как в своих собственных интересах, так и в интересах государства и общества.

В странах с развитой экономикой основным экономическим методом регулирования является денежно-кредитное регулирование. Именно денежно-кредитная система является той экономической средой, в которой происходят все важнейшие хозяйственные процессы в экономике.

К основным средствам денежно-кредитного регулирования относятся: определение ставки рефинансирования, налоговые льготы и скидки, дифференциация налоговых ставок, тарифов и ставок платежей на земельные и природные ресурсы.

Непрямое государственное управление инвестиционными процессами заключается в установлении государством норм, правил и ограничений, которые обязательны к исполнению в процессе осуществления инвестиционной деятельности.

К прямым методам государственного управления инвестиционными процессами относятся:

1. Создание благоприятного инвестиционного климата путем проведения налоговой и амортизационной политики, которая призвана защитить интересы внутренних и внешних инвесторов.

2. Прямое участие государства в эффективных и значимых для страны проектах.

3. Участие государства в создании инфраструктурных объектов как основы эффективного частного предпринимательства.

Формами и методами регулирования инвестиционных процессов являются:

- установление субъектам инвестиционной деятельности льгот по уплате местных налогов;

- защита интересов инвесторов;

- предоставление субъектам инвестиционной деятельности льготных условий пользования землей и другими природными ресурсами, находящимися в муниципальной собственности;

- расширение использования средств населения и иных внебюджетных источников финансирования жилищного строительства и строительства объектов социально-культурного назначения;

- прямое участие органов местного самоуправления в инвестиционной деятельности, осуществляемой в форме капитальных вложений;

- проведение финансовой и кредитной политики, политики ценообразования, амортизационной политики [4]

*Выводы.* Таким образом, государственное регулирование инвестиционных процессов - это деятельность государства, призванная создавать благоприятные условия для привлечения инвестиций, поиск источников инвестиций, а также установление контроля и определение сфер их использования. Эффективная государственная инвестиционная политика является результатом синтеза интересов государства, населения и предпринимательства. Комплексная работа над всеми затронутыми в статье методами позволит достигнуть максимальной эффективности инвестиционной деятельности.

#### *Список использованных источников*

1. Серая Н.Н. Проблемы и совершенствование методов государственного регулирования инвестиционной деятельности в России / Н.Н. Серая, Т.Р. Романов // Поколение будущего: взгляд молодых ученых. – 2019. – С. 368–373.

2. Белова Л.А. Государственное регулирование инвестиционной деятельности в системе обеспечения экономической безопасности региона / Л.А. Белова // Естественно–гуманитарные исследования. – 2020. – № 27(1). – С. 30–35.

3. Диянова С.Н. Некоторые аспекты государственного регулирования инвестиционных процессов / С.Н. Диянова, А.Г. Абазян // Вестник Академии знаний. – 2019. – № 4 (33). – С. 104–108.

4. Ромодан Ю.О. Государственная поддержка развития инвестиционного климата на примере Белгородской области / Ю.О. Ромодан // Экономика и управление народным хозяйством: сб. науч. работ серии «Государственное управление». Вып. 19 / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2020. – С. 26-30.

УДК 364: 304.3

DOI 10.5281/zenodo.5286855

## **ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ АДРЕСНОЙ ПОДДЕРЖКИ ГРАЖДАН ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**Фоменко Е.И.,  
старший преподаватель кафедры менеджмента  
непроизводственной сферы  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и  
государственной службы при Главе Донецкой  
Народной Республики»,  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика**

В данной статье обоснована проблема нерационального использования денежных средств, выделяемых государством, отдельными категориями лиц. Сформулированы базовые предложения целевой программы по предоставлению субсидий для возмещения затрат на оплату жилищно-коммунальных услуг с целью повышения уровня адресной помощи гражданам Донецкой Народной Республики.

*Ключевые слова:* целевая программа, субсидии, социально незащищенные категории населения, государственная социальная политика.

## **INCREASING THE LEVEL OF ADDRESSED SUPPORT OF CITIZENS OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC**

**Fomenko E.,  
Senior Lecturer at the Department of Non-  
production Sphere Management  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and  
Public Administration under the Hear of Donetsk  
People's Republic»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic**

This article substantiates the problem of irrational use of funds allocated by the state by certain categories of persons. The basic proposals of the target program for the provision of subsidies to reimburse the costs of paying for housing and communal services in order to increase the level of targeted assistance to citizens of the Donetsk People's Republic have been formulated.

*Keywords:* target program, subsidies, socially unprotected categories of the population, state social policy.

*Постановка задачи.* Распоряжением Главы Донецкой Народной Республики № 164 от 12.06.2019 г. (с изм.) [1, 2] определена выплата

материальной помощи в денежном выражении отдельным категориям лиц в размере 3000 росс. руб.

Изначально подразумевалось, что данный вид помощи помимо первоочередных нужд граждан будет покрывать и часть расходов на оплату жилищно-коммунальных услуг. Однако анализ сложившейся ситуации позволил выявить образовавшиеся долги граждан за пользование жилищно-коммунальными услугами, что свидетельствует о нецелевом использовании государственной поддержки отдельными категориями граждан.

*Анализ последних исследований и публикаций.* В настоящее время широко обсуждаются и исследуются различные аспекты реализации государственной социальной политики Донецкой Народной Республики, в том числе в сфере жилищно-коммунального хозяйства. Из работ по решению данной проблематики можно выделить труды следующих авторов: Кавыршина В.А. [3], Оленичева Ю.А. [4], Алексеева А.А., Лыкова В.А., Прокопенко Я.С. [5] и др.

*Актуальность.* Эффективность государственной социальной политики Донецкой Народной Республики зависит прежде всего от действенной законодательной базы.

При этом некоторые проблемы могут возникать в ходе ее непосредственной реализации, в связи с чем своевременное изменение нормативно-правовой базы позволит повысить уровень адресной поддержки граждан.

*Цель статьи* заключается в обосновании проблемы нерационального использования денежных средств, выделяемых государством отдельным категориям лиц и формировании предложений по повышению уровня адресной помощи гражданам на основе создания целевой программы по предоставлению субсидий для возмещения затрат на оплату жилищно-коммунальных услуг.

*Изложение основного материала исследования.* Для повышения уровня адресной поддержки граждан Донецкой Народной Республики, а также предотвращения увеличения задолженности граждан за пользование жилищно-коммунальными услугами считаем необходимым предложить внедрить в практику Донецкой Народной Республики целевую программу по предоставлению субсидии для возмещения затрат на оплату жилищно-коммунальных услуг.

Как правило, субсидия предоставляется сроком на 6 месяцев (отопительный период) и будет предусмотрена для таких категорий населения, которые на данный момент не имеют такого рода льготы, а

именно:

- лица, достигшие пенсионного возраста;
- инвалиды;
- неполные семьи с детьми и семьи, имеющие на попечении детей-сирот;
- малообеспеченные семьи (одиноким проживающий гражданин);
- военнослужащие Донецкой Народной Республики, а также семьи погибших военнослужащих;
- беженцы и вынужденные переселенцы.

Право на получение адресной безличной субсидии для возмещения затрат на оплату жилищно-коммунальных услуг целесообразно распространять для граждан, которые постоянно проживают на территории Донецкой Народной Республики в жилых помещениях (домах), государственного и общественного жилого фонда, в том числе в общежитиях; частного жилого фонда и фонда жилищно-строительных (жилых) кооперативов; жилого фонда независимо от форм собственности.

Необходимо обозначить, что назначение субсидий и контроль за их целевым использованием будет осуществляться районным в городе/городским/районным Управлением труда и социальной защиты населения; структурным подразделением по вопросам социальной защиты населения администрации района в городе, города или района; Департаментом социальной помощи населению Министерства труда и социальной политики Донецкой Народной Республики.

Субсидии следует назначать при наличии разницы между размером платы за жилищно-коммунальные услуги в пределах норм потребления с учетом льгот, которые предоставляются в соответствии с законодательством Донецкой Народной Республики и объемом обязательного процента платежа.

Для расчета на определение размера субсидии для возмещения затрат на оплату жилищно-коммунальных услуг необходимо обратиться в Управление труда и социальной защиты населения со следующим перечнем документов:

- паспорт гражданина ДНР и ИНН;
- справка о составе семьи, зарегистрированная в конкретном жилом фонде;
- трудовая книжка всех зарегистрированных;
- справка о доходах семьи за последние 6 месяцев с учетом

единоразовых выплат;

- справки о начислении и об оплате жилищно-коммунальных услуг;

- акт приватизации на землю.

Расчет специалистами Управления труда и социальной защиты населения будет проведен с учетом определенной последовательности (рис. 1).

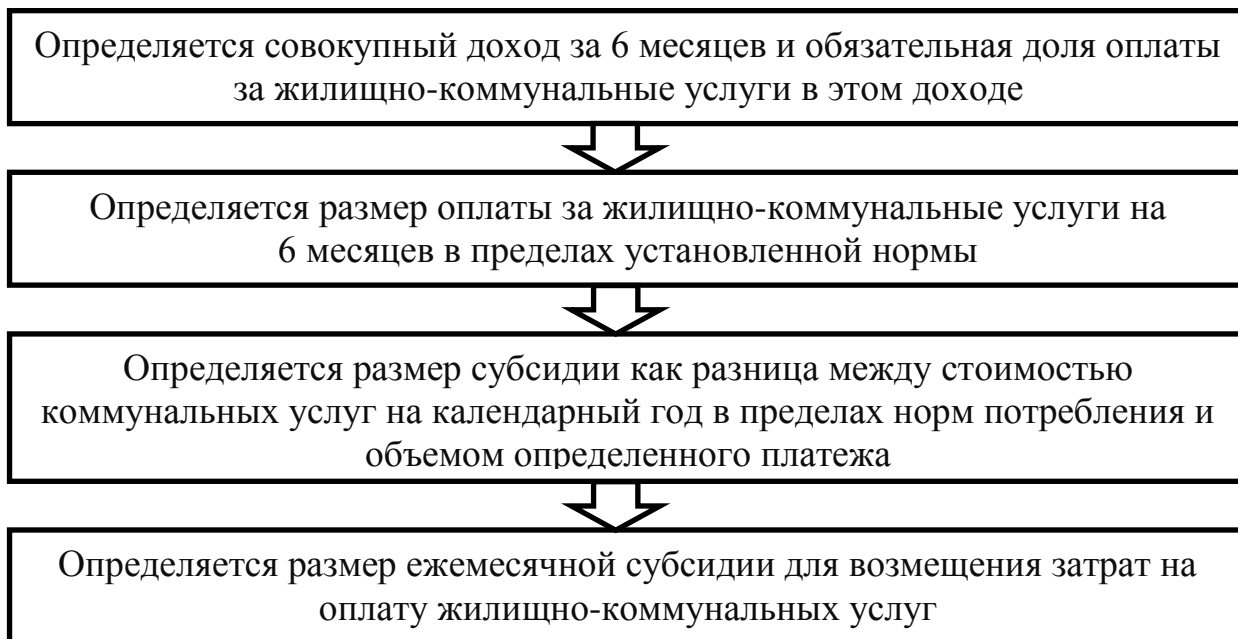


Рис. 1. Последовательность расчета на определение размера субсидии для возмещения затрат на оплату жилищно-коммунальных услуг

Для назначения субсидий по расчетным нормам расчет для определения размера субсидии необходимо осуществлять в следующей последовательности:

1. Определяется совокупный доход и обязательная доля оплаты за жилищно-коммунальные услуги.

2. Определяется стоимость расчетной нормы для определения субсидии в зависимости от количества зарегистрированных на жилой площади и услуг, которые предоставляются.

3. Определяется стоимость расчетной нормы для определения субсидии в зависимости от количества зарегистрированных на жилой площади и услуг, которые предоставляются.

4. Определяется размер субсидии как разница между расчетной стоимостью коммунальных услуг и объемом определенного платежа. При этом размер субсидии не может составлять больше размера жилищно-коммунального платежа.

Приостановление ранее назначенной субсидии возможно в таких случаях:

- по представлению жилищно-эксплуатационных организаций, жилищно-строительных (жилых) кооперативов, объединений совладельцев многоквартирного дома и организаций, представляющие жилищно-коммунальные услуги, если гражданин, которому была назначена субсидия, не оплачивает соответствующую долю жилищно-коммунальных услуг, за исключением случаев, связанных с задержкой выплаты заработной платы, пенсии и т.д., которая подтверждается соответствующими документами;

- если гражданин скрыл или осознанно предоставил недостоверные данные о доходах семьи или имущественном состоянии, которые повлияли на установление права на получение субсидии и определение ее размера, впоследствии чего ему была излишне пересчитана сумма субсидии;

- в случае переезда семьи в другую местность и наступления обстоятельства, которые исключают предоставление субсидии (в частности, смерть одиноко проживающего гражданина);

- по заявлению уполномоченного собственника (совладельца) жилья, нанимателя жилья в государственном или общественном фонде, члена жилищно-строительного кооператива, собственника (совладельца) жилого помещения, на котором открыт личный счет.

В назначении субсидии может быть отказано в случаях, если:

- в жилых помещениях (домах) зарегистрированы трудоспособные граждане трудоспособного возраста, которые не работали и не учились в общеобразовательных, среднеспециальных/среднетехнических или высших учебных заведениях на очной форме обучения и не были зарегистрированы в центре занятости как такие, что ищут работу в течение трех месяцев, предшествующих месяцу обращения за назначением субсидии (кроме граждан, которые осуществляют уход за детьми до достижения ими трехлетнего возраста; граждан, которые осуществляют уход за детьми, нуждающимися в уходе на протяжении времени, определенном в медицинском заключении ВКК, но не более чем до достижения ими шестилетнего возраста; граждан, которые имеют трех и более детей возрастом до 16 лет и ухаживают за ними; граждан, которые ухаживают за инвалидами 1 и 2 группы или детьми-инвалидами возрастом до 18 лет, или инвалидами 1 или 2 группы в случае психического заболевания, или лицами, которые достигли 80-летнего



возраста);

- уполномоченный собственник (совладелец) жилья, наниматель жилья в государственном или общественном фонде, член жилищно-строительного кооператива, собственник (совладелец) жилого помещения, на котором открыт личный счет, или любое лицо, которое зарегистрировано вместе с ним в жилом помещении (доме), сдает по договору внаем или в аренду жилое помещение (дом);

- уполномоченный собственник (совладелец) жилья, наниматель жилья в государственном или общественном фонде, член жилищно-строительного кооператива, собственник (совладелец) жилого помещения, на котором открыт личный счет, и лица, которые зарегистрированы вместе с ним в жилом помещении (доме), имеют в своем владении (пользовании) или владении (пользовании) супруги (супруга, несовершеннолетних детей) в совокупности больше, чем одно жилое помещение (дом), общая площадь которых в сумме не превышает установленные нормы владения или пользования общей площади жилья;

- уполномоченный собственник (совладелец) жилья, наниматель жилья в государственном или общественном фонде, член жилищно-строительного кооператива, собственник (совладелец) жилого помещения, на котором открыт личный счет, и лица, которые зарегистрированы вместе с ним в жилом помещении (доме), имеют в своем владении или владении его супруги (супруга, несовершеннолетних детей) более одного автомобиля, транспортного средства. При этом не учитываются транспортные средства, которые согласно действующему законодательству не являются объектами налогообложения.

*Выводы по исследованию и направления дальнейших разработок.* Таким образом, дальнейшая разработка и реализация целевой программы по предоставлению субсидий для возмещения затрат на оплату жилищно-коммунальных услуг позволит льготным категориям населения Донецкой Народной Республики иметь право на получение еще одного вида социальной помощи, а органам государственной власти социальную политику реализовывать более адресно, с учетом реальных потребностей социально незащищенных граждан Донецкой Народной Республики.

### *Список использованных источников*

1. Об утверждении Порядка предоставления материальной помощи в денежном выражении отдельным категориям лиц: Распоряжение Главы Донецкой Народной Республики № 164 от 12.06.2019 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://mtspdnr.ru/images/Prikaz\\_rasporyajenie/rasporiazhlavaN164\\_12062019.pdf](http://mtspdnr.ru/images/Prikaz_rasporyajenie/rasporiazhlavaN164_12062019.pdf)

2. О внесении изменений в Порядок предоставления материальной помощи в денежном выражении отдельным категориям лиц: Распоряжение Главы Донецкой Народной Республики № 429 от 25.11.2020 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://denis-pushilin.ru/doc/rasp/rasporiazhlavaN429\\_25112020.pdf](https://denis-pushilin.ru/doc/rasp/rasporiazhlavaN429_25112020.pdf)

3. Кавыршина В.А. Социальные льготы по оплате услуг ЖКХ в ДНР / В.А. Кавыршина // Устойчивое развитие науки и образования. – 2017. – № 1. – С. 85–91.

4. Оленичева Ю.А. Проблемы повышения эффективности оказания жилищно–коммунальных услуг населению г. Донецка / Ю.А. Оленичева // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2016. – № 4. – С. 185–191.

5. Алексеева А.А. Возможности повышения энергетической эффективности в жилищном хозяйстве ДНР / А.А. Алексеева, В.А. Лыкова, Я.С. Прокопенко // Экономика Донбасса: проблемы настоящего и возможности будущего: сб. науч. статей и тезисов финалистов II Республиканского конкурса научных работ, Донецк, 26 октября 2017 г. / науч. ред. В.Н. Василенко. – Донецк: ООО «Буки Веди», 2018. – С. 138-149.

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

**УДК 005.58**

**DOI 10.5281/zenodo.5287825**

**КОНТРОЛЬ КАК ФОРМА ОПТИМИЗАЦИИ**  
**УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ**

**Братковский М.Л.,**  
**д-р гос. упр., профессор,**  
**профессор кафедры гражданского**  
**и предпринимательского права**  
**ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и**  
**государственной службы при Главе Донецкой**  
**Народной Республики»;**  
**Донецк, Донецкая Народная Республика**

В статье раскрыты особенности системы контроля как предельно комплексное явление, своего рода атрибут любой системы управления. Управленческий контроль осуществляется посредством нормативного закрепления полномочий и обязанностей руководителей всех уровней. Управленческий контроль решает задачи организационной эффективности.

*Ключевые слова:* управленческий контроль, государственное управление, деятельность.

**CONTROL AS A FORM OF OPTIMIZATION OF**  
**MANAGEMENT RELATIONS**

**Bratkovsky M.L.,**  
**Doctor of State Administration, Professor,**  
**Professor of the Department of Civil Law**  
**and business law**  
**SEE HPE «Donetsk Academy of Management and**  
**Public Administration under the Head of the**  
**Donetsk People's Republic»;**  
**Donetsk, Donetsk People's Republic**

The article reveals the features of the control system -as an extremely complex phenomenon, a kind of attribute of any control system. Management control is carried out through the normative consolidation of the powers and responsibilities of managers at all levels. Management control solves the problems of organizational efficiency.

*Keywords:* management control, public administration, activity.

*Постановка задачи.* Процесс управления протекает в условиях постоянно изменяющейся внешней среды и характеризуется различной степенью неопределенности. Достигло ли управленческое воздействие поставленных целей? Нуждаются ли управленческие решения в корректировке?

На эти вопросы дает ответ контроль, который осуществляется в системе управления с помощью обратных связей и обеспечивает количественную и качественную оценку труда и учет результатов деятельности организации. Эффективно организованный контроль прежде всего ориентирован на решение стратегических задач, на конечные результаты работы и должен быть прост, нагляден и убедителен для каждого исполнителя.

*Изложение основного материала исследования.* Работа по управлению требует от руководителя специфических качеств. Быть хорошим управленцем - значит обладать специфическими знаниями, навыками уметь работать с людьми.

Отмечая необходимость овладения руководящими кадрами конкретными знаниями для организации эффективного контроля за деятельностью подчиненных им работников, В.И. Ленин в работе «О придании законодательных функций Госплану» писал: «Руководитель государственного учреждения должен обладать в высшей степени способностью привлекать к себе людей и в достаточной степени солидными научными и техническими знаниями для проверки их работы» [1, с. 351].

Значимость контроля постоянно подчеркивается исследователями. «Контроль есть первейшая обязанность руководителей» [2].

Система контроля и контрольных органов, сложившаяся в Донецкой Народной Республике, организована по опыту Российской Федерации. На основе конституционно-правовых документов ДНР в систему контроля включены [3]:

- а) глава государства;
- б) законодательные органы власти;
- в) органы исполнительной власти;
- г) судебные органы;
- д) прокуратура;
- е) финансовые органы (органы финансового контроля);
- ж) общественность (социальный контроль).

Руководителю важно не просто знать систему существующего контроля, но и функции, особенности их осуществления, исходя из полномочий, возложенных на государственные органы законодательством.

Необходимо также понимать и знать специфику общественного, социального контроля, осуществляемого со стороны гражданского общества, на каких принципах он строится и как осуществляется.

В процессе управления страной, отраслью, организацией возникает множество не предусмотренных системой управления ситуаций.

Контроль - это часть управленческой деятельности, т.е. функции руководителя, заключающиеся в оценке соответствия и выявления несоответствия требованиям путем отслеживания, на основании происходящих изменений или проверок.

Надо помнить, что руководитель, независимо от ранга, должен рассматривать контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей. Основными составляющими управленческой деятельности являются функции планирования, организации, мотивации, и все это немисливо без функции контроля. Все они составляют единую систему управления, нацеленную на конечный результат.

Таким образом, контроль - это часть управленческой деятельности, задача которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации.

При рассмотрении сути уяснения содержания контрольной деятельности в государственных органах мы должны исходить из понимания общих положений, таких как виды контроля, принципы контроля, методы контроля, процесс контроля.

В практике управленческой деятельности применяются следующие виды контроля, которые можно классифицировать следующим образом: внешний и внутренний; государственный и общественный; общий, функциональный, специальный; предварительный, сопроводительный, дополнительный (итоговый); опережающий контроль.

Также виды контроля могут различаться по времени проведения.

1. Предварительный контроль осуществляется до начала работ. Осуществляется предварительная проверка организационной и

управленческой структуры, готовность к работе. В ходе предварительного контроля проверяются знания обязанностей, условия работы, гарантии социального обеспечения исполнителей.

2. Текущий (сопроводительный) контроль проводится в процессе выполнения подчиненными своих обязанностей или поставленной задачу

3. Еще одним важным видом является опережающий контроль, перестановка акцента контроля с прошлого на будущее. Не подлежит сомнению, что лучше с 75% уверенности знать об ошибке, которая будет, чем со 100% уверенности обнаружить уже совершенную ошибку. На будущее можно воздействовать.

Прошлое изменить нельзя. Разработанная должным образом система контроля должна обнаружить возможные отклонения до их появления [4]. Естественно, что гораздо выгоднее контроль факторов, которые потенциально могут привести к ошибкам, чем контроль, ориентированный на обнаружение уже совершенных ошибок.

4. Итоговый (дополнительный) смысл его состоит в том, чтобы оценить результаты деятельности в целом или отдельных его структурных подразделений.

Сравнивая фактически полученные результаты с планируемым, руководство имеет возможность лучше оценить, насколько реалистично были поставлены задачи и какова их результативность. По степени охвата контроль делится на:

1. Общий (полный, сплошной), который предполагает полный охват проверкой всех выполняемых задач.

2. Выборочный контроль, проверяются отдельные участки выполняемой работы

Контроль есть элемент процесса управления, который имеет свои принципы. К принципам контроля относят:

- всеобщность контроля;
- гарантия достижения цели контроля;
- объективность контроля;
- систематичность контроля;
- индивидуальный подход к контролю;
- использование разнообразных видов контроля;
- ориентация контроля на будущее;
- эффективность контроля;
- самоконтроль.

Процесс контроля включает в себя:

- установление нормативов, планов деятельности, сроки выполнения;
- сопоставление фактической деятельности с нормативами, планами, сроками выполнения;
- корректирование отклонений от планов и нормативов.

Коррекция может быть:

- технологической (внесение изменения в технологический процесс);
- организационной (совершенствование организации и распределение полномочий);
- психологической [5].

Каждый руководитель должен найти оптимальные типы контроля над деятельностью государственных служащих в своей организации. Одна из моделей контроля, которая используется на Западе, включает в себя пять возможных элементов:

- 1) контроль через участие граждан в принятии решений;
- 2) контроль через ориентацию на интересы клиентов;
- 3) контроль через ориентацию на общественный интерес;
- 4) контроль через подотчетность;
- 5) контроль через самоконтроль.

Нередко на Западе предлагается и такая схема контроля: ограничения - подотчетность - ответственность - восприимчивость к требованиям.

Очень важной проблемой является выйти из «заколдованного» круга ограничений, предписаний, требований и совместить контроль с деятельностью руководителя, идущего на риски, выходящего на стезю активной творческой деятельности.

И главным в деятельности руководителя должно быть осознание влияния контроля на оптимизацию управленческих отношений в организации.

По предварительной гипотезе все виды и методы контроля оказывают существенное влияние на оптимизацию управленческих отношений.

Они:

- вносят законность и правовой порядок во взаимоотношения субъектов управленческих отношений;
- ставят деятельность управленческих органов, администраторов, государственных служащих под действенный контроль, в том числе со стороны общественности;

- выявляют границы контрольной деятельности, позволяющие административным органам, государственным служащим проявлять творчество, инициативу, внедрять новации в служебную деятельность в пределах предоставленных им прав и полномочий;

- предотвращают нежелательные «трения» между управленческими органами, направляют их деятельность в русло взаимосогласованных усилий по осуществлению возложенных на них функций.

- создают у населения уверенность в возможности сочетания на деле принципов демократии и эффективной государственной службы.

#### Типичные ошибки контроля.



Контроль - часть управленческой деятельности кадров, одна из важнейших функций управления.

#### Характеристики эффективного контроля.

1. Ориентация на результат - главная цель решения задач, стоящих перед организацией.

2. Соответствие делу.

3. Своевременность контроля.

4. Гибкость контроля.

5. Простота - простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны.



*Вывод.* Наука и искусство управления должны обеспечить целенаправленное воздействие на управляемый объект для достижения поставленных целей и должны учитывать логические причинно-следственные связи между элементами системы управленческих отношений, высокую сложность, динамичность системы и уметь определить тот центральный параметр, воздействуя на который можно влиять на контролируемый процесс.

#### *Список использованных источников*

1. Ленин В.И. О придании законодательных функций Госплан ПСС. – 5–е изд. – М., т. 1922 – 45 с.
2. Мескон М., Альберт М., Хедури Ф. Основы менеджмента. М., 1992
3. Конституция Донецкой Народной Республики: офиц. текст (принята Верховным Советом Донецкой Народной Республики 14 мая 2014 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dnr-online.ru/konstituciyaadnr/>
4. Кунц Г. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С. Доннел. – М., 1981. – С. 320.
5. Киллен К. Вопросы управления. М., 1981

**УДК: 332.12**

**DOI 10.5281/zenodo.5288595**

## **ОСОБЕННОСТИ МАТРИЧНОГО ПОДХОДА В ДИАГНОСТИКЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫХ СИЛ**

**Василенко Д.В.,  
канд. экон. наук, доцент кафедры теории  
управления и государственного  
администрирования  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления  
и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика**

Принято считать, что элементами производительных сил выступают люди, средства производства, природные ресурсы, формы и методы организации производства, наука, информация и др. При этом к основным элементам производительных сил относят рабочую силу и основные

средства. Особенности использования данных элементов позволяют устанавливать, в какой стадии развития может находиться вся подсистема. Такие особенности могут быть определены на основе изменения соответствующих показателей, а сравнительная их оценка за установленный период времени позволяет уяснить не только их динамику, но и установить возможный диагноз, т.е. идентифицировать стадию в жизненном цикле функционирования подсистемы в целом.

**Ключевые слова:** экономика, система, развитие, производительные силы, матричный подход, регион.

## **FEATURES OF THE MATRIX APPROACH IN THE DIAGNOSIS OF PRODUCTIVE FORCES**

**Vasylenko D.V.,  
PhD, Associate Professor of department of  
Management Theory and Public  
Administration  
SEE HPE «Donetsk Academy of  
Management and Public Administration  
under the Head of Donetsk People's  
Republic»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic**

It is generally accepted that the elements of productive forces are people, means of production, natural resources, forms and methods of production organization, science, information, etc. At the same time, the main elements of the *productive forces include labor and fixed assets. The features of using these elements allow you to determine at what stage of development the entire subsystem can be located. Such features can be determined on the basis of changes in the corresponding indicators, and their comparative assessment over a specified period of time allows us to understand not only their dynamics, but also to establish a possible diagnosis, i.e. to identify a stage in the life cycle of the subsystem as a whole.*

**Keywords:** *economy, system, development, productive forces, matrix approach, region.*

**Постановка задачи.** Так, показателями использования рабочей силы выступают показатели ее оборота: число принятых или выбывших работников за отчетный период.

Интенсивность оборота рабочей силы характеризуется соответствующими коэффициентами, которые представляют отношение численности работников, принятых (коэффициент оборота рабочей силы по приему) или выбывших (коэффициент оборота рабочей силы по увольнению), к среднемесячной

численности работников за отчетный период, и может быть представлена следующей формализованной записью:

$$K_{\text{прин(увол)}} = \frac{Ч_{\text{прин(увол)}}}{Ч_{\text{ср.спис.}}} = \frac{Ч_{\text{прин(увол)}}}{(Ч_{\text{нач}} + Ч_{\text{окон}}) / 2}, \quad (1)$$

где Ч - численность работников (принятых, уволенных, среднесписочное, начало периода, окончание периода), чел.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Использование рабочей силы (занятого населения) можно выразить как процесс воспроизводства ее трудоспособности и формирования у нее определенных качеств.

Основным признаком расширенного воспроизводства занятого населения выступает тот факт, что возобновление основных его характеристик происходит с постоянным их увеличением, что связано не только увеличением его численности, но и повышением квалификации, улучшением здоровья и т.д. Признаком же простого воспроизводства занятого населения выступает возобновление его характеристик в неизменных размерах.

При этом признаком суженного воспроизводства занятого населения выступает возобновление его характеристик со сниженным качеством.

*Цель работы:* определение особенностей матричного подхода в диагностике производительных сил.

*Изложение основного материала исследования.* При наблюдении неравенства, когда  $K_{\text{прин}} > K_{\text{увол}}$ , имеют место условия расширенного воспроизводства рабочей силы.

При наблюдении равенства, когда  $K_{\text{прин}} = K_{\text{увол}}$ , имеют место условия простого воспроизводства рабочей силы.

При наблюдении неравенства, когда  $K_{\text{прин}} < K_{\text{увол}}$ , имеют место условия суженного воспроизводства рабочей силы.

Расчеты данных коэффициентов для всей совокупности рабочей силы, занятой в общественном производстве, могут быть сведены к расчету общего коэффициента, или общего индекса, учитывающего движение рабочей силы в отчетном периоде по отношению к базисному периоду.

В нашем случае наиболее приемлемым является использование цепных индексов, вычисляемых с меняющейся от

индекса к индексу базисной величиной, что позволяет без детализации данных на прием и увольнение рабочей силы увидеть общую динамику.

Следовательно, характер изменения названных выше показателей (для диагностики рабочей силы - коэффициентов оборота рабочей силы по приему и увольнению выступает в качестве основного признака, по которому можно установить режим и тип их воспроизводства, а вместе с ними и стадию жизненного цикла подсистемы производительных сил. В общем виде это можно представить как табл. 1.

Таким образом, расширенное воспроизводство характеризуется динамикой, при которой объемы элементов производительных сил в каждом последующем цикле увеличиваются или улучшается их качество.

Источником их увеличения или качественного улучшения выступает создаваемый дополнительный продукт. Различают два режима расширенного воспроизводства: экстенсивный и интенсивный.

Экстенсивный представляется в виде увеличения объемов производства за счет количественного увеличения элементов производительных сил без учета их качественной составляющей, что приводит, например, к сокращению безработицы и более быстрому освоению природных ресурсов.

Таблица 1

Основные характеристики использования основных элементов производительных сил как признаки ее жизненного цикла

Виды воспроизводства	Режим воспроизводства	Элементы
		Рабочая сила
Расширенное	Экстенсивный	Численность принятых на работу превышает численность уволенных с работы
	Интенсивный	Коэффициент оборота рабочей силы по приему больше коэффициента оборота рабочей силы по увольнению
Простое		Коэффициент оборота рабочей силы по приему равен коэффициенту оборота рабочей силы по увольнению
Суженное		Коэффициент оборота рабочей силы по приему меньше коэффициента оборота рабочей силы по увольнению

При этом оно может привести к затратному характеру производства и техническому застою. Интенсивный режим воспроизводства выступает в виде увеличения масштабов производства за счет качественного совершенствования элементов производительных сил при одновременном совершенствовании организационно-экономических отношений, что способствует увеличению эффективности труда и его производительности.

Следовательно, последовательность стадий жизненного цикла региона как экономической системы, в данном случае производительных сил, и виды воспроизводства можно представить в табличном виде (табл. 2.). Представленный табличный вид может служить основой для формирования общей матрицы диагностики функционирования региона как экономической системы.

Исходя из выделенных стадий жизненного цикла региона как экономической системы, расширенное воспроизводство характерно для стадий зарождения и становления, развития и усиления. Подтверждением этому может служить то обстоятельство, что в указанных стадиях все элементы подсистемы производительных сил функционируют без сбоев, т.к. целью подсистемы является рациональное соединение всех элементов производительных сил между собой.

Таблица 2

Ячейки матрицы диагностики функционирования  
производительных сил

Наименование	Стадии развития				
	зарождение и становление	развитие	усиление	зрелость	спад (разрушение)
Производительные силы	Расширенное воспроизводство			Простое воспроизводство	Суженное воспроизводство

Простое воспроизводство представляет собой процесс возобновления производства в неизменных масштабах. При этом элементы производительных сил не изменяются в каждом последующем цикле, а весь дополнительный продукт потребляется.

Оно характерно для стадии зрелости, поскольку в данный период времени наблюдается стабилизация и появление признаков снижения объемов производства товаров или услуг, прибыль достигает своего

максимума и постепенно начинает снижаться в связи с дополнительными расходами для поддержания конкурентоспособности региона как экономической системы. Простое воспроизводство становится предвестником возможного возникновения кризисов.

Суженное воспроизводство представляет собой возобновление процесса производства в сокращающихся размерах. Оно характерно для последней стадии жизненного цикла: стадии спада или разрушения.

Данный этап характеризуется снижением объемов производства, продаж и прибыли. Характерной для него чертой выступает деградация отдельных элементов производительных сил. Суженное воспроизводство является основным признаком возможного экономического и социального кризиса.

Важной составляющей диагностики функционирования производительных сил является рассмотрение процесса соответственного производства через призму выделения секторов. Сектор экономики представляет собой крупную часть экономики, которая обладает сходными общими характеристиками.

Данный факт позволяет отделить изучаемую часть экономики от остальных частей в практических или теоретических целях. Разделение экономики региона на секторы позволяет систематизировать все виды экономической деятельности, занимающиеся производством материальных и духовных благ, по схожим признакам. В связи с этим можно выделить, по крайней мере, для современных условий развития РФ и ее регионов, три сектора экономики: первичный сектор, вторичный сектор и третичный.

От того, в каком соотношении находятся между собой эти секторы, можно судить о возможной стадии развития собственно производительных сил.

Можно предположить, что если наблюдается доминирование в структуре экономики региона первичного сектора, то производительные силы находятся на стадии зарождения (становления) и развития; если такое доминирование наблюдается за вторичным сектором экономики, то они находятся на стадии усиления и зрелости; если же доминирование наблюдается за третичным сектором - то производительные силы могут находиться на стадии спада или разрушения.

Данная градация взята условно и предполагает, что экономика области стремится к самообеспеченности (но не автаркии), по крайней мере, по производству материальных и духовных благ, потребляемых в границах соответствующей территории.

Первичный сектор экономики объединяет отрасли материального производства. К данным отраслям можно отнести сельское хозяйство, горнодобывающую промышленность.

В регионах, богатых на природные ресурсы, данный сектор играет первостепенную роль как в процессе производства материальных благ, так и в функционировании региона как экономической системы.

Поэтому можно предположить, что если удельный вес первичного сектора в экономике региона будет не меньше 50% от ее общего объема, тогда производительные силы будут находиться на первых двух стадиях своего развития. Определение доли секторов в экономике региона может осуществляться на основе использования таких экономических показателей, как объемы производства валового регионального продукта, численность занятого населения, стоимость основных средств и др.

Каждый из названных показателей будет характеризовать либо отдельную черту производительных сил, либо в целом.

При наблюдении неравенства, когда  $d_1 > 40\%$  (где  $d_1$  - удельный вес первичного сектора), имеет место доминирование первичного сектора в экономике региона.

При наблюдении неравенства, когда  $d_1 \leq 40\%$ , имеет место суммарное преобладание вторичного и третичного секторов в экономике региона.

Вторичный сектор экономики включает в себя обрабатывающую промышленность, строительство и др. Этот сектор экономики очень часто также может именоваться индустриальным сектором.

Данному сектору также отводится важная роль в процессе производства материальных благ. При этом, в отличие от первичного сектора, данный сектор экономики производит материальные блага без непосредственного использования природных ресурсов в больших объемах.

Можно предположить, что если в процессе производства удельный вес вторичного сектора занимает не менее 35% от общего объема, тогда производительные силы находятся на третьей и четвертой стадиях своего развития.

При этом если наблюдается неравенство, когда  $d_2 > 35\%$  (где  $d_2$  - удельный вес вторичного сектора), наблюдается доминирование вторичного сектора в экономике региона.

При наблюдении неравенства, когда  $d_2 \leq 35\%$ , имеет место суммарное доминирование первичного и третичного секторов в экономике региона.

Третичный сектор экономики включает в себя транспорт, сферу распределения, сферу финансовых услуг, здравоохранение, образование и управление, т.е. все виды экономической деятельности, производящие различного рода услуги.

Услугами могут считаться действия, направленные непосредственно на потребителя, либо товары, которые могут производиться, передаваться и потребляться одновременно. Отличительной особенностью третичного сектора от остальных секторов является отсутствие производства материальных благ.

Можно предположить, что если его доля в объемах общественного производства минимальная и равняется  $25\%$ , тогда подсистема находится на последней стадии своего развития.

При этом если наблюдается неравенство, когда  $d_3 > 25\%$  (где  $d_3$  - доля третичного сектора), имеет место доминирование третичного сектора в экономике региона.

При наблюдении неравенства, когда  $d_3 \leq 25\%$ , имеет место преобладание первичного либо вторичного сектора в экономике региона.

Все вышеуказанные факты могут быть сведены в табл. 3.

Таблица 3

Разделение региона как экономической системы на сектора

Сектор экономики	Признаки	Доля в экономике региона
Первичный сектор	Добыча в больших объемах природных ресурсов, большая часть продукции перерабатывается за пределами региона	$d_1 > 40\%$
Вторичный сектор	Значительная переработка и потребление природных ресурсов, внутреннее потребление произведенных товаров, увеличение производительности труда и производства валового регионального продукта, некоторая часть продукции отправляется на экспорт	$d_2 > 35\%$
Третичный сектор	Недостаточное производство материальных благ для внутреннего потребления, повышение производительности труда и производства валового регионального продукта за счет добавленной стоимости, увеличение объемов оказания услуг населению, увеличение импорта	$d_3 > 25\%$



Устанавливая стадии развития региона как экономической системы, можно утверждать, что на стадиях зарождения (становления) и развития в процессе производства должно наблюдаться доминирование первичного сектора.

Данное обстоятельство может быть подтверждено тем фактом, что на стадиях зарождения (становления) и развития региональная экономическая система для своего развития должна использовать большое количество природных ресурсов, что приводит к доминированию тех видов экономической деятельности, которые входят в первичный сектор.

При этом большая часть произведенной продукции может использоваться не только для внутренних потребностей, но и для экспорта.

Доминирование вторичного сектора в процессе производства может свидетельствовать о том, что произведенная продукция предназначена не только на внутреннее потребление, но отправляется и на экспорт.

Значительное снижение в потреблении природных ресурсов, увеличение внутреннего потребления произведенных товаров, увеличение производительности труда и производства валового регионального продукта за счет повышения возможностей техники, технологии и организации производства и труда могут быть подтверждением тому, что производительные силы находятся на стадиях усиления и зрелости.

Доминирование третичного сектора в функционировании региона как экономической системы свидетельствует о значительном снижении уровня производства материальных благ и, соответственно, повышении развития сферы оказания различного рода услуг.

Недостаточное производство материальных благ для внутреннего потребления, повышение производительности труда и производства валового регионального продукта за счет добавленной стоимости в данном секторе, увеличение объемов оказания услуг населению, увеличение импорта могут свидетельствовать о том, что подсистема производственных отношений переходит или уже находится на стадии спада (разрушения).

Данное явление может крайне негативно отражаться на общей экономической ситуации и свидетельствовать о снижении производительности общественного труда, снижении уровня

производства валового регионального продукта, увеличении инфляции и ряда других негативных тенденций.

Следовательно, последовательность стадий жизненного цикла подсистемы производственных отношений и доминирование соответствующих секторов экономики региона можно представить в следующем табличном виде (табл. 4).

Таблица 4

Ячейки матрицы диагностики параметров производительных сил

Наименование	Стадии развития				
	зарождение и становление	развитие	усиление	зрелость	спад (разрушение)
Производительные силы	Доминирование первичного сектора		Доминирование вторичного сектора		Доминирование третичного сектора

*Выводы по проведенному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении.* Таким образом, диагностика параметров производительных сил, направленная на выделение структуры экономики региона, результатом которой становится выделение доминирования первичного сектора, позволяет квалифицировать ее как аграрно-сырьевую, специализирующуюся на добыче полезных ископаемых или на производстве сельхозпродукции.

При этом переработка этих ресурсов осуществляется за пределами территории региона, что делает экономику экстенсивной, полностью зависимой от внешних источников потребления.

В свою очередь выделение доминирования вторичного сектора экономики свидетельствует о достаточно высоком уровне крупного машинного производства, обеспечивающего как добычу, так и переработку природных ресурсов, что можно квалифицировать как стадию индустриализации. Относительно высокий удельный вес третичного сектора экономики, вызванный разветвленной сетью организаций, оказывающих услуги, может быть квалифицирован как становление постиндустриального общества.

## КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА В УСЛОВИЯХ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ

**Гладченко Т.Н.,**

**канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры  
инновационного менеджмента и управления  
проектами**

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

**г. Донецк, Донецкая Народная Республика**

В статье предпринята попытка методического осмысления понятий «креативность» и «креативная экономика» посредством выявления их основного содержания, условий возникновения, функций, ключевых факторов развития. Отмечено, что в условиях новой реальности креативной экономикой предъявляются свои требования к человеческим ресурсам, к государству, к институциональной инфраструктуре, к городам, менеджменту, к творческому пространству и потребителям. Переход на проектно-ориентированную модель, которая позволит оптимально, адекватно и эффективно ответить на ситуацию турбулентности, с которой не справляются состоявшиеся практики, позволит развить творческое пространство территорий и сформировать креативный этос.

*Ключевые слова:* антихрупкость, креативность, креативная экономика, новая реальность, постиндустриальное общество, устойчивое развитие.

## CREATIVE ECONOMY IN THE NEW REALITY

**Gladchenko T.N.,**

**PhD of state administration, Associate Professor,  
Associate Professor of department innovative  
management and project management**

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

**Donetsk, Donetsk People's Republic**

The article attempts to make a methodological understanding of the concepts of "creativity" and "creative economy" by identifying their main content, conditions of occurrence, functions, and key factors of development. It is

noted that in the conditions of the new reality, the creative economy makes its own demands on human resources, on the state, on the institutional infrastructure, on cities, on management, on the creative space and on consumers. The transition to a project-oriented model, which will allow us to respond optimally, adequately and effectively to the situation of turbulence with which established practices cannot cope, will allow us to develop the creative space of the territories and form a creative ethos.

**Keywords:** *antifragility, creativity, creative economy, new reality, post-industrial society, sustainable development.*

*Постановка задачи.* На современном этапе существования все социально ориентированные государственные системы в мире столкнулись с возникновением фундаментального вопроса выбора между эффективностью государственного управления и политики, с одной стороны, и формированием новых условий для развития постиндустриального общества, с новыми навыками, инфраструктурой и моделями экономики.

Новая реальность привела к обнулению существовавших до этого эффективных моделей экономики. Они все формировались в условиях модерна.

Постмодерн со своей новой реальностью требует от государств, человеческих ресурсов, институциональной инфраструктуры, городов, менеджмента, потребителей благ поиска, разработки и принятия новых моделей государственной политики в экономике, социальной и политических сферах.

Возникает потребность развития творческого пространства и формирования креативного этоса. Будущее устойчивого развития формируется в спектрах: будущее для людей, будущее для планеты; будущее общество и, безусловно, будущие прибыли.

Все это заставляет исследователей вести напряженный поиск современных подходов в формировании государственной политики в экономике, соответствующей новым реалиям турбулентности, в условиях достижения антихрупкости, и создания соответствующей ей инфраструктуры постиндустриального общества.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Теоретические и практические основы выявления сущности понятий «креативная экономика» и «креативность» стали предметом изучения как отечественными, так и зарубежными исследователями различных научных направлений.

Следует выделить профессора, доктора экономических наук Степанова А.А., кандидата экономических наук, доцента Савину М.В., которыми предоставлена терминология креативной экономики.

Нельзя не согласиться с американским популярным социологом Ричардом Флорида, доказывающим, что постиндустриальная экономика относится к основе креативного класса.

Исследователь Каменских М.А. акцентирует внимание, что имеется разница между финансовыми источниками в рамках креативной экономики, институциональной моделью в креативной экономике становится взаимодействие компаний в форме частно-государственного партнерства. Значительное внимание уделяется вопросам формирования навыков креативности со стороны специалистов педагогических наук.

На сегодняшний день идея о корректировке ранее представленного, исторически сложившегося, перечня функций государственной политики в экономической сфере в условиях новой реальности, и предъявляемые креативной экономикой требования к человеческим ресурсам, к государству, к институциональной инфраструктуре, к городам, менеджменту, к творческому пространству и потребителям системно не представлены.

*Актуальность.* Генеральная Ассамблея ООН провозгласила 2021 год Международным годом креативной экономики и устойчивого развития.

Данное направление до конца не изучено, нет устоявшейся теоретической и практической базы. Зачастую деятельность в области креативной экономики опережает теорию, что не способствует должной реакции ни общества, ни предпринимателей, ни обучающихся, ни государства.

*Цель статьи.* Теоретический анализ, обоснование и систематизация основных подходов к определению понятий «креативная экономика» и «креативность», основных требований, предъявляемых креативной экономикой к человеческим ресурсам, к государству, к институциональной инфраструктуре, к городам, менеджменту, к творческому пространству и потребителям, а также основных проблем для развития в условиях турбулентности и стремления к устойчивому развитию.

Изложение основного материала исследования. Условия новой реальности способствуют ускорению процессов, меняющих структуру экономики.

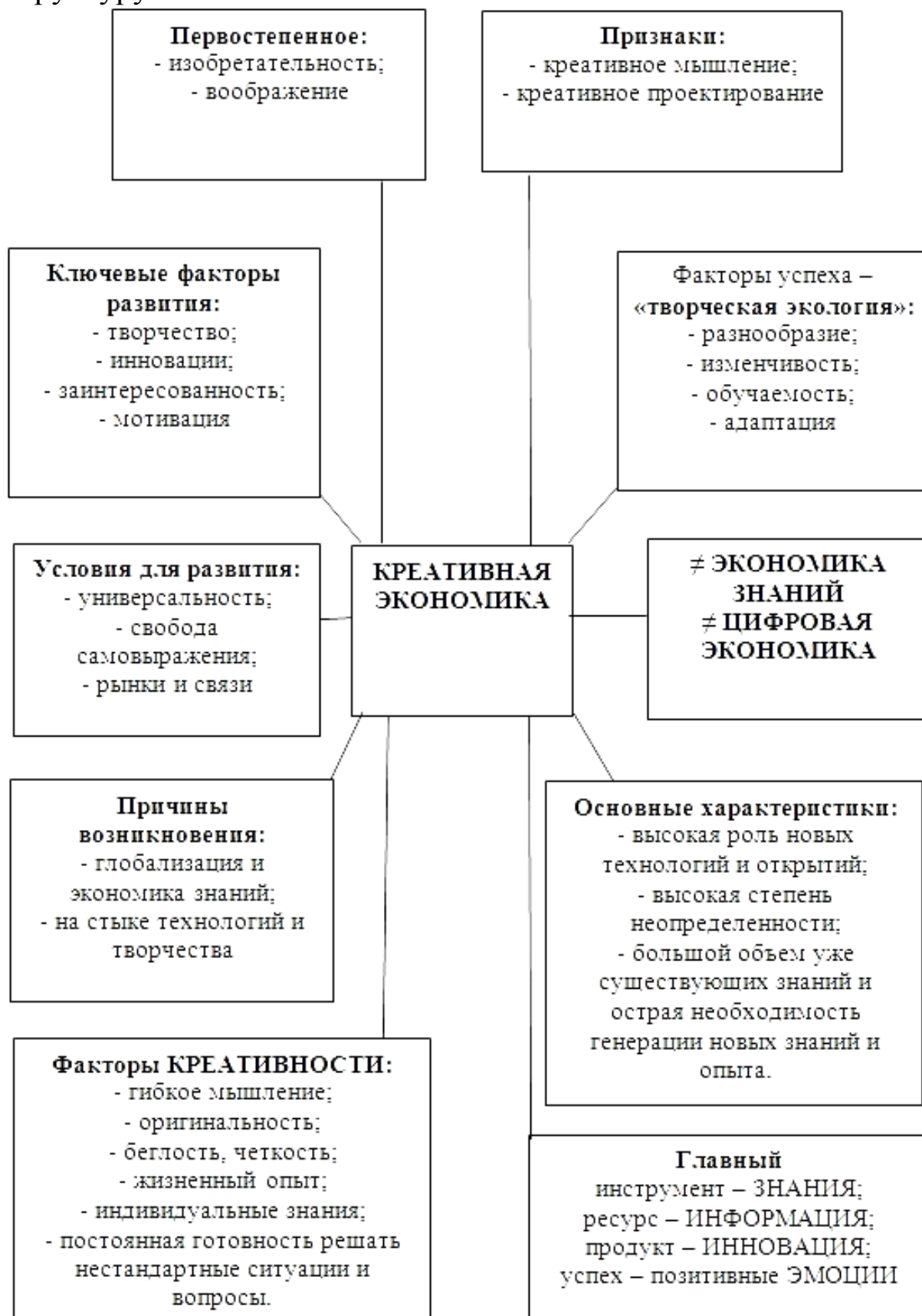


Рис. 1. Креативная экономика (составлен автором)

Креативная экономика как новый сектор постиндустриальной экономики ежегодно растет на 10-25%. Находясь на стыке высоких технологий и творчества, глобализации и экономики знаний, креативная экономика дает огромные шансы на развитие территорий.



Рис. 2. Креативность (составлен автором)

Именно поэтому данная категория требует более тщательного осмысления и проработки. Впервые определение понятия «креативная экономика» в 2000 году дал Дж. Хокинс [1], сформулировав первостепенные требования: изобретательность и воображение. Понятие «креативная экономика» - многогранно и междисциплинарно, представлено на рис. 1. Ключевым понятием «креативная экономика» является креативность. Составляющие креативности: ключевые характеристики процветания, на что именно она опирается, как воспитывается, источником чего является представлено на рис. 2. Основные характеристики креативной экономики в условиях новой реальности:

- новый сектор постиндустриальной экономики;
- оригинальная специфическая форма экономического мышления;
- наиболее быстро растущий сектор мировой экономики;
- главный стимул для развития - это высвобождение человеческих ресурсов из традиционных секторов экономики;
- уход от сырьевой зависимости;
- достижение антихрупкости;
- самая высокая добавленная стоимость;
- нетождественна экономике знаний и цифровой экономике.

Предъявляемые креативной экономикой требования к человеческим ресурсам, государству, институциональной инфраструктуре, городам, менеджменту, к творческому пространству и потребителям представлены в табл. 1.

Таблица 1

Требования, предъявляемые креативной экономикой  
(составлена автором)

Участники среды	Требования
Государство	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие цифровых технологий;</li> <li>- территориальная близость учебных, культурных и научных центров;</li> <li>- развитие предпринимательства;</li> <li>- грамотное регулирование и стимулирование бизнеса;</li> <li>- власть городов</li> </ul>
Города	<ul style="list-style-type: none"> <li>- умение разрешать противоречия между креативностью и жестким контролем;</li> <li>- открытость;</li> <li>- «умное» городское планирование;</li> <li>- креативные кластеры;</li> <li>- арт-пространство;</li> <li>- создание креативные хабов</li> </ul>



Институциональная инфраструктура	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поддержка государства;</li> <li>- обеспечение правовой защиты;</li> <li>- высокий технологический уровень;</li> <li>- финансовые средства для поддержки и развития сферы культуры;</li> <li>- межсекторальное сотрудничество;</li> <li>- некоррупционность</li> </ul>
Менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нетрадиционность;</li> <li>- нестандартность;</li> <li>- не копированные стратегии, концепции, идеи и мероприятия;</li> <li>- проектный подход</li> </ul>
Творческое пространство	<ul style="list-style-type: none"> <li>- толерантность;</li> <li>- открытость;</li> <li>- отсутствие гендерных различий;</li> <li>- отсутствие любой дискриминации</li> </ul>
Человеческие ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- образование;</li> <li>- творческое мышление;</li> <li>- широкий кругозор;</li> <li>- высокий уровень профессиональной подготовки;</li> <li>- обучаемость;</li> <li>- креативность;</li> <li>- профессионализм;</li> <li>- проектное мышление;</li> <li>- креативное воображение (моделирование)</li> </ul>
Потребители	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокий уровень развития;</li> <li>- высокий уровень образования;</li> <li>- высокий уровень доходов</li> </ul>

Безусловно, рассмотрев список требований, сложно однозначно оценить перспективы данного сектора в мировой экономике в ситуации реализации глобального кризисного сценария. Однако объективные условия новой реальности требуют перемен.

В числе проблем развития креативной экономики среди прочего можно назвать:

1. Обеспечение правовой защиты, особенно в вопросах интеллектуальной собственности.

2. Данный сектор экономики носит на сегодняшний день децентрализованный характер и выражен в первую очередь интернет-пространством, что связано с недостаточной развитостью инфраструктуры, государства и городов.

Отсутствие бизнес-площадок с творческим уклоном, креативных кластеров и хабов, арт-площадок, которые помогли бы представителям творческого сектора в самоорганизации, развитии коммуникаций с предпринимателями из сферы искусства как внутри сектора, так и с внешними структурами, в том числе в рамках

международного сотрудничества, не позволяет осуществляться интеграционным процессам в кооперировании и продвижении своих идей.

3. Культура on-line не сформирована и не имеет достаточного правового регулирования.

Условия новой реальности к коммуникациям предъявляют новые требования. Общество сформировало новые запросы к информации:

Запрос на «смыслы». Речь идет о том, что на человека обрушивается огромное количество информации. Ему сложно ее обрабатывать, а главное - правильно реагировать.

Исходя из этого, подход: лучше меньше, но лучше - самый эффективный. Лучший - значит понятный, имеющий смысл - внутреннее содержание. Это, в свою очередь, повышает требование к качеству и контексту информации.

Запрос на открытость. Организация должна быть на связи всегда, кроме того, не может быть закрытой информации.

Молодежь диктует свои запросы: честность, справедливость, социальное равенство. Их поддерживают все поколения в данном вопросе, но молодежь реагирует особенно остро.

Запрос на социальную активность. Организация / предприятие должно бесплатно предоставлять обучение, консультации, помощь и поддержку. Отдавать нужно все больше, чтобы сохранить свою аудиторию, особенно в виртуальном пространстве.

Запрос на групповые решения: от суперпрофессионалов к суперкомандам. Продвигаем не себя, а команду; решение не мое, а команды, могу сделать не Я, а моя команда.

Обработка информации требует скорости реакции, что обеспечивается режимом on-line. Отсутствие системы верификации информации. Феномен постправды и невозможность установления первоисточника информации - усложняют процесс коммуникационных кампаний. Без вмешательства государства данный процесс урегулировать невозможно.

4. Недостаток специалистов, которые могли бы помогать продвигать креативный продукт. Креативная экономика - это успешное взаимодействие творчества и современных digital-технологий, тем не менее, на сегодняшний день в сфере ощущается нехватка специалистов как с профессиональным бизнес-образованием, так и с образованием в сфере высоких технологий.

5. Существенным препятствием для развития креативной экономики выступает и низкая степень диверсификации экономики, неразвитость сферы услуг, которая является проводником развития креативных секторов.

6. Большое значение имеет и уровень образования, который влияет на качество человеческого капитала - основной фактор и условие развития креативной экономики. Специалисты ведут речь о необходимости изменения подходов к системе образования, усилении роли креативных и естественно-научных дисциплин, создании междисциплинарных курсов.

Безусловность точности работы и минимизации ошибок искусственного интеллекта способствует высвобождению человеческих трудовых ресурсов. Самореализация человеческого творчества и идей, знаний может быть представлена в креативной экономике. Для этого, в первую очередь молодежь, должны иметь знания и стремления, отсутствие страха перед стратегией креативности. Изменения начинаются в мыслительном процессе человека. Изменение модели поведения требует ответа на вопрос: мы все еще общество потребления или общество осознанного потребления.

7. В силу ряда причин, нормой для креативной индустрии является работа «в тени». Создание налоговых каникул для малого и микробизнеса, формирование института самозанятых, правовая регламентация данных статусов позволит выйти из «тени» представителям сферы креативной экономики. Реформирование платежных систем, готовность к регламентации криптовалютных операций.

8. Формирование креативного этоса - духа и характера культуры, культуры на рабочем месте, общечеловеческих ценностей этики поведения, а также среды проживания. Новая реальность демонстрирует размытость грани между человеком и природой, т.е. без изменения человека не будет изменений в экологии.

Креативный этос или «креатосфера» состоит из

- ресурса творческой работы - создание новой культурной ценности, как итог социальной, образовательной, художественной, технической и научной работы;

- процесс творческой работы, который должен стать массовым - не только представители свободной профессии, менеджмент,

финансовая элита, но и библиотекари, учителя, врачи, инженеры, художники и т.д.;

- собственность всех на всё, т.к. идеи витают в воздухе, важна скорость реакции на возникший замысел;

- способность к риску - отсутствие страха реализации своих идей и способности к сотрудничеству с другими людьми.

9. Развитие проектно-ориентированного подхода к менеджменту путем реализации личных проектов, стартапов, государственно-частного партнерства.

Специалисты отмечают, что от того, насколько государство сможет найти баланс, понимание того, что к креативной экономике нельзя использовать те же бюрократические процессы, которые работают в ресурсной и обрабатывающей промышленности, во многом зависит развитие сферы.

*Выводы по проведенному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении.* Новая реальность ускоряет процессы изменений не только в экономике, но и жизни, что требует переосмысления структуры экономики, а от ученых - новых решений, механизмов, моделей и предложений.

#### *Список использованных источников*

1. Хокинс Дж. Креативная экономика. Как превратить идеи в деньги: учебник / Дж. Хокинс; пер. с англ. – М.: Классика XXI, 2011. – 256 с.

**УДК 005.572:334.722**

**DOI 10.5281/zenodo.5290041**

## **КОНСАЛТИНГОВЫЕ УСЛУГИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА**

**Деяева Л.М.,**

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

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

**г. Донецк, Донецкая Народная Республика**

В статье рассматривается управленческий консалтинг как вид профессиональной деятельности в сегменте малого бизнеса; выявлены проблемы, которые могут быть решены путём привлечения консультантов;

даны рекомендации по организационно-методическому обеспечению управленческого консалтинга для предприятий малого бизнеса.

*Ключевые слова:* малый бизнес, консалтинговые услуги, управленческий консалтинг, бизнес-консалтинг, HR-консалтинг, бизнес-акселератор.

## **CONSULTING SERVICES IN THE ACTIVITIES OF SMALL BUSINESSES**

**Dedyayeva L.M.,  
Candidate of Economic Sciences, Associate  
Professor, Associate Professor of the Department of  
Non-Production Management,  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and  
Public Administration under the Head of the  
Donetsk People's Republic»;  
Donetsk, Donetsk People's Republic**

The article examines management consulting as a type of professional activity in the small business segment; identified problems that can be solved by involving consultants; recommendations on organizational and methodological support of management consulting for small businesses are given.

*Keywords:* small business, consulting services, management consulting, business consulting, HR consulting, business accelerator.

*Постановка задачи.* Одной из тенденций современной экономики выступает развитие консультационных услуг, которые показывают ежегодный рост объемов продаж и востребованность со стороны предприятий различных отраслей. Суммарные доходы крупнейших российских консалтинговых групп и компаний - участниц рэнкинга RAEX по итогам 2019 года составили 98,4 миллиарда рублей, увеличившись за год по сопоставимым данным на 2 процента [1].

Рост рынка консалтинговых услуг обусловлен «турбулентными» процессами, происходящими в мировой экономике. Начало 21-го века характеризуется нарастанием числа трудно решаемых проблем в бизнесе, управлении, да и в обществе в целом. Многочисленные исследования показывают, что старые распространённые подходы к решению проблем не справляются с возрастающей сложностью реальности.

Особую потребность в консалтинговых услугах испытывают предприятия малого и среднего бизнеса. Заказчики консультационных услуг в первую очередь ощущают

необходимость в получении новых знаний, решении насущных и стратегических управленческих проблем, создании основы для поступательного развития бизнеса.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Вопросы теории и практики управленческого консультирования исследовали такие экономисты: Алешникова В.И., Блинов А.О., Васильев Г.А., Деева Е.М., Дорофиенко В.В., Посадский А.П., Пригожин А.И. и др. В трудах ученых преимущественно рассматривались вопросы, связанные с формированием и развитием системы управленческого консультирования в целом, без учета специфики конкретных видов экономической деятельности и субъектов хозяйствования.

Относительно малого и среднего бизнеса есть много исследований, посвященных экономической и социальной роли малого предпринимательства, правовым вопросам создания, государственного управления и поддержки, налогообложения и финансирования. Однако многие аспекты проблемы развития управленческого консультирования в сфере малого и среднего бизнеса слабо отражены в специальной литературе и требуют дальнейшего исследования.

*Актуальность.* Малое предпринимательство - важнейший элемент экономики, индикатор благоприятного делового климата, привлечения инвестиций и расширения сфер деятельности, без которого не может гармонично развиваться государство. Развитие малого предпринимательства способствует созданию новых рабочих мест, обеспечению населения необходимыми товарами и услугами, в определенной мере удовлетворению потребностей крупных бизнес-структур. В Донецкой Народной Республике благодаря развитию малого предпринимательства в первую очередь развивается здоровая конкурентная среда экономики; формируется качественная система бытовых и производственных услуг; развивается инновационный потенциал экономики, внедряются новые формы финансирования, организации производства и сбыта.

*Цель статьи:* исследование и разработка рекомендаций по организационно-методическому обеспечению управленческого консалтинга как инструмента совершенствования управления предприятиями малого бизнеса.

*Изложение основного материала исследования.* Институциональные и рыночные изменения в экономике Донецкой Народной Республики, происходящие в последнее время,

способствуют улучшению делового климата, развитию предпринимательства. В современных условиях особое значение приобретает решение проблемы повышения эффективности работы предприятий, конкурентоспособности как основы обеспечения качества продукции и услуг, устойчивого роста экономики и повышения уровня жизни населения. На сегодняшний день предпринимательство является важнейшим видом хозяйственной деятельности и выполняет особую роль в экономике.

Первые годы становления государственности ДНР проходили в условиях боевых действий и полной экономической блокады со стороны Украины. Тем не менее, уже за период с сентября 2014 г. по 2016 г. в г. Донецке было зарегистрировано 5,5 тыс. предприятий малого бизнеса с численностью занятых 38,2 тыс. чел., и 23,2 тыс. физических лиц-предпринимателей, у которых работало почти 10 тыс. человек. По итогам 2015 года малыми предприятиями города было реализовано продукции, выполнено работ и предоставлено услуг на сумму 34,4 млрд руб. [2].

Характеризуя отраслевую структуру бизнеса, следует отметить, что малое предпринимательство ДНР занимает значительную часть в торгово-посреднической сфере. Доля малых торговых предприятий в общем количестве деловых структур в 2016 г. составила 32,1%, в то же время в промышленной сфере - 14,8%, а количество предприятий, занятых операциями с недвижимостью - 20% от общего числа. Четверть всех наемных работников малых предприятий в 2016 г. была занята в торговле, почти столько же человек работало в промышленной сфере. Удельный вес наемных работников тех малых предприятий, которые занимались операциями с недвижимостью, составил 12,3% от общего количества занятых. Что касается реализованной продукции в сфере торговли, то доля малых предприятий составляла 74,1% [3, с. 66].

Безусловно, в условиях экономической блокады, невозможности прямых поставок из-за рубежа, преодоления препятствий при пересечении границ и сложностей с таможенным оформлением грузов, при отсутствии кредитования малого и среднего бизнеса в Республике многие предприятия оказывались на грани банкротства и закрывались.

Тем не менее, малое предпринимательство развивалось. Так, в г. Донецке на 01.10.2018 г. на 10 тыс. наличного населения

приходилось 33 малых предприятия. Это самый высокий показатель по ДНР. Второе место занимал город Макеевка (17 ед.), третье - г. Шахтерск (15 ед.). В целом по Республике на 10 тыс. человек приходилось 191 действующее малое предприятие [4, с. 89].

Проблема эффективного управления малыми предприятиями возникает на протяжении всего этапа их развития. В условиях военного времени, экономической блокады и продолжающейся пандемии остро стоит проблема создания республиканской программы поддержки малого и среднего бизнеса.

Одной из составных частей этой программы является программа микрокредитования. В ближайшее время на основании предложений и рекомендаций, разработанных Министерством экономического развития ДНР, ожидается принятие специального распоряжения Правительства ДНР, которое закрепит целевые сегменты малого и среднего бизнеса - потенциальных участников этой программы. Испытывая дефицит собственных финансовых ресурсов для развития, представители малого бизнеса нуждаются в привлечении кредитных ресурсов и средств инвесторов. Но часто предприниматели не в состоянии оценить степень эффективности таких ресурсов с учетом их стоимости. Как показывает практика, даже составление обоснованного бизнес-плана для некоторых малых предприятий является проблемой из-за отсутствия подготовленных специалистов. В результате многие перспективные проекты так и остаются нереализованными из-за отсутствия финансирования. Среди основных причин возникновения проблем в малом бизнесе следует выделить низкий уровень квалификации управленческих кадров, а именно: недостаток знаний у собственников и руководителей предприятий.

В связи с этим значительно возрастает роль управленческого консультирования, основная цель которого заключается в оказании профессиональной помощи руководству предприятий в решении проблем управления, повышения эффективности деятельности предприятия. Управленческий консалтинг - именно та сфера деятельности, специалисты которой осуществляют диагностику проблем, обеспечивают предпринимателей знаниями и методами их решения, способствуют повышению эффективности управления бизнесом.



Универсальный инструментарий и опыт консалтинговых фирм помогают клиентам преодолевать барьеры и выстраивать эффективное управление изменениями в компании для достижения согласованности стратегии, культуры организации и менеджмента.

В Донецкой области до войны действовало около 70 фирм, оказывавших консультационные услуги. В настоящее время рынок консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике значительно сократился, но функционирует ряд консалтинговых компаний, таких как «ДНР-Консалтинг», «System Management», «Смарт Капитал Инвест», аудиторская фирма «Центр аудита и консалтинга», компания по развитию бизнеса «Мастерская бизнеса», компания юридических и бизнес-услуг «ГАЛЕКА» и др.

Лидирующие позиции среди консультантов занимает консалтинговая компания «ДНР-Консалтинг», которая оказывает помощь малому и среднему бизнесу в осуществлении внешнеэкономической деятельности, получении разрешительных документов для таможенного оформления грузов, предоставлении услуг посредника в Российской Федерации; осуществляет поставку товаров, ведение бухгалтерского и налогового учета, сопровождение при внешних проверках и др.

Предприниматели, заказчики консалтинговых услуг в первую очередь испытывают потребность в получении новых знаний, решении насущных и стратегических управленческих проблем, создании основ для поступательного развития бизнеса. Чаще всего руководители малых предприятий обращаются к консалтинговым фирмам за получением рекомендаций в принятии очень важных управленческих решений в силу отсутствия или недостаточной собственной компетенции для анализа и решения проблем.

В настоящее время в связи с особенностями политических и экономических условий развития бизнеса в Республике наиболее востребованы консультации в сфере таможенного дела, документального сопровождения бизнес-процессов, по бухгалтерским и юридическим вопросам. Поэтому требуется выработка нового алгоритма консультационной деятельности, включающего вопросы цифровой трансформации различных сфер управления.

Одним из ключевых направлений в этой области является проблема эффективности взаимодействия между консультантом и предприятием, как потребителем консультационных услуг. На

смену краткосрочных рекомендаций приходит глобальное консультирование, которое заключается в формировании стратегий бизнеса клиентов и прогнозов развития отраслей в целом.

Консультационные фирмы вынуждены были пересмотреть стратегию работ по организационному проектированию. Обследование и сбор данных был заменен на краткое организационное обследование. Разработка проекта и согласование его с организацией-клиентом, обучение персонала и осуществление необходимых изменений переросли в разработку общих контуров новой схемы управления клиентской организацией и одновременное внедрение предложенных изменений по обозначенным направлениям. Накопленный опыт позволяет консультантам профессионально охватывать широкий спектр направлений управления организацией, среди которых можно выделить следующие.

Инструмент диагностики организации ODT (англ. - Organization diagnostic tool): обеспечивает процесс аудита текущего состояния предприятия методологией измерения ее сильных и слабых сторон и позволяет определить пути повышения результативности с усилением акцента на наиболее важных параметрах организационных изменений.

Услуги по анализу проблемных ситуаций: оценка видимых факторов, таких как компетентность, ресурсы, система мотивации и т.д. и скрытых, таких как политические моменты, некомпетентность и необоснованная диверсификация основной продукции предприятия и услуг.

Управление изменениями: усиление готовности и восприимчивости компании к изменениям, повышение вовлеченности и моральный дух участников перемен, максимизация производительности труда в течение и после внедрения изменений, ускорение времени обучения и внедрения новых методов работы, минимизация сопротивления сотрудников переменам

Бизнес-консалтинг: решение задач разного уровня сложности - от диагностики состояния (ASIS), анализа препятствий к поиску и внедрению решений (TOBE) с опорой на бизнес-команды компании с учетом передовых бизнес-практик.

HR-консалтинг: разработка концепций и политики в сфере управления HR, поддержка на всех этапах цикла управления

персоналом, вовлечение, снятие напряжения и сопротивления персонала, разрешение конфликтов и функциональных противоречий, ассесмент, обучение, кадровый резерв и т.д.

Бизнес-акселератор: построение, аудит бизнес-модели проекта, создание, аудит бизнес-планов, финансовых моделей, построение системы целевых приоритетов, поиск и привлечение финансирования и партнеров, запуск и развитие продаж, масштабирование бизнеса, оценка стоимости бизнеса перед продажей, поиск покупателя.

*Выводы.* Таким образом, роль консалтинга для представителей малого бизнеса в современных экономических условиях все чаще становится ключевой. Для многих малых предприятий консалтинг является единственным доступным способом повышения качества принимаемых бизнес-решений. Более того, консалтинг для малых предприятий зачастую становится инструментом для решения практических, прикладных задач организационного, финансового и правового характера.

В качестве основных направлений управленческого консалтинга следует выделить консалтинг в сфере стратегического планирования и оценки бизнеса; антикризисного управления; маркетинга и управления персоналом; применения новых IT-технологий - использования возможностей интернета вещей и больших данных, информационной безопасности, что будет способствовать инновационному развитию и росту конкурентоспособности малого и среднего бизнеса.

#### *Список использованных источников*

1. Ханферян В. Коронаконсалтинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://raexrr.com/business/consulting/rating\\_of\\_consulting\\_companies](https://raexrr.com/business/consulting/rating_of_consulting_companies)

2. Дедаева Л.М. Влияние консалтинга на развитие малого и среднего бизнеса / Л.М. Дедаева // Экономика и управление народным хозяйством: сб. науч. работ. Серия «Государственное управление». Вып. 9 / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – С. 150–159.

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; ГУ «Институт экономических исследований». – Донецк, 2018. – 260 с.

4. 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.

**УДК 369.234.26**

**DOI 10.5281/zenodo.5336480**

## **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РЕФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПЕНСИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

**Докторова Н.П.,  
канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры  
менеджмента непроизводственной сферы  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и  
государственной службы при Главе Донецкой  
Народной Республики»;  
Донецк, Донецкая Народная Республика**

В статье рассматриваются современные тенденции реформирования системы пенсионного обеспечения, направленной на социальное обеспечение граждан, проблема социального обеспечения людей пенсионного возраста, проживающих на территории ДНР. А также возможность проведения пенсионной реформы, ее влияние на экономику, благосостояние населения и возможность повышения уровня пенсий за счет проведения ряда реформ, включая налоговую.

***Ключевые слова:** Донецкая Народная Республика, социальное обеспечение, социальная защита, налоговая реформа, пенсионная реформа, социальные мероприятия.*

## **CURRENT TRENDS IN PENSION SYSTEM REFORM**

**Doctorova N.P.,  
Candidate of State Management, Associate  
Professor, Associate Professor of the Department of  
Non-Production Management,  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and  
Public Administration under the Head of the  
Donetsk People's Republic»;  
Donetsk, Donetsk People's Republic**

The article examines the current trends in the reform of the pension system aimed at social security of citizens - the problem of social security of people of retirement age living in the territory of the DPR. As well as the possibility of pension reform, its impact on the economy, the welfare of the population and the possibility of increasing the level of pensions through a number of reforms, including tax.

**Keywords:** *Donetsk People's Republic, social security, social protection, tax reform, pension reform, social measures.*

*Постановка задачи.* Проблема принятия эффективных управленческих решений в процессе формирования и реализации государственной политики в сфере пенсионного обеспечения граждан всегда была и остается актуальной. Так как важнейшей составляющей благосостояния граждан Республики является придерживаться принципов гуманизма в отношении тех, кто отдал обществу труд, интеллект, здоровье и у кого есть право на пенсионное обеспечение. Существующая солидарная система пенсионного обеспечения оказалась неспособной быстро и в полном объеме удовлетворять потребности современности.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Необходимость проведения пенсионной реформы - одна из основных задач правительства. Очевидно, что растущее количество проблем, которое накопилось в сфере пенсионного обеспечения, нуждается в усиленном внимании руководства Республики и немедленном их решении.

*Актуальность.* Основными негативными факторами пенсионного обеспечения в Донецкой Народной Республике, как уже отмечалось ранее, есть:

- низкий уровень официальных зарплат;
- отсутствие социальной справедливости как по пенсионным выплатам мужчин и женщин, так и пенсионным выплатам, назначаемым по отдельным законам;
- угрожающие демографические тенденции - неприемлемое соотношение пенсионеров и трудоспособных людей;
- отсутствие системных действий власти в плане проведения реформ в сфере социальной защиты населения.

*Цель статьи.* С начала 2015 года в Донецкой Народной Республике начались массовые выплаты пенсий для граждан, которые имеют право на соответствующие выплаты и стали на учет в Пенсионный фонд ДНР. Пенсионный фонд ДНР образован 21.11.2014 г. (постановление Совета Министров ДНР от 21.11.2014 г.

№43-1 «Об образовании Пенсионного фонда Донецкой Народной Республики») [1].

С 2015 по 2018 гг. количество пенсионеров, зарегистрированных в Пенсионном фонде ДНР, увеличилось с 659,4 тыс. чел. до 674 тыс. чел, а средний размер пенсии увеличился с 2451,7 росс. руб. до 4919,3 росс. руб. [2].

Действия органов власти привели к разбалансировке взаимозависимости между основными показателями уровня жизни населения ДНР, что, в свою очередь, повлекло возникновение дефицита средств Пенсионного фонда ДНР. Кроме того, за счет государственного бюджета ежегодно финансируется выплата пенсионного обеспечения военнослужащих, выплата пенсий, надбавок и повышений к пенсиям, назначенным по различным пенсионным программам, а также выплата пенсионного обеспечения работников, занятых полный рабочий день на подземных работах, и членов их семей.

Таким образом, почти четверть всех пенсионных выплат проводится за счет средств государственного бюджета ДНР. Все это свидетельствует о неэффективности проведения государственной политики доходов, которая является составляющей государственной социальной политики.

*Изложение основного материала исследования.* В дискуссиях о реформировании пенсионной солидарной системы чаще всего звучат предложения по устранению значительных диспропорций в размерах пенсионных выплатах, ликвидации досрочных льготных пенсий, ограничению получения пенсионных выплат работающим пенсионерам, увеличению минимального трудового стажа для получения пенсионных выплат как по выслуге лет, так и по возрасту и тому подобное. Бесспорно, в нынешних условиях все эти меры есть крайне важными, однако они больше направлены на возвращение веры населения в социальную справедливость, о которой так часто вспоминают политики во время предвыборной гонки, чем на ликвидацию дефицита средств Пенсионного фонда. Указанные меры, по нашему мнению, способны только частично уменьшить дефицит, как и повышение пенсионного возраста.

В общем, к основным новациям, предусмотренным пенсионной реформой, принадлежат следующие:

- увеличение базы начисления единого социального взноса (с 15 до 17 прожиточных минимумов для нетрудоспособных лиц). В ряде

стран подходным налогом называют только налог на доходы физических лиц, а для юридических применяют термины «налог на прибыль организаций» или «налог на прибыль» [5];

- урегулирование пенсионного обеспечения государственных служащих (ограничение максимального размера пенсионных выплат 12 прожиточными минимумами и уменьшение с 90 до 80% замещения зарплаты в новоназначенных пенсионных выплатах);

- введение одноразовой помощи для работников бюджетной сферы (образования, культуры и здравоохранения) в размере 10 назначенных им пенсионных выплат;

- увеличение для военнослужащих периода пребывания на военной службе с 20 до 25 календарных лет;

- повышение минимально необходимого страхового стажа для получения пенсионных выплат по возрасту от 5 до 15 лет;

- введение II уровня накопительной системы общеобязательного государственного пенсионного страхования. Ее введение возможно с достижением бездефицитности бюджета Пенсионного фонда.

Повышение пенсионного возраста без решения проблем занятости населения не даст ожидаемых результатов, поскольку рабочие места будут высвобождаться позже.

Отметим, что предложения по повышению пенсионного возраста звучат и в других странах. Например, правительство Греции объявило о радикальной пенсионной реформе, характерной чертой которой есть «увеличение фактического пенсионного возраста в среднем на два года до 63 лет из-за отмены всех стимулов для досрочного выхода на пенсию и уравнивания пенсионного возраста мужчин и женщин».

Чтобы помочь системе социального обеспечения справиться с проблемой старения населения, в Испании одобрен план постепенного повышения пенсионного возраста с 65 до 67 лет. В Финляндии стратегия правительства заключается в том, чтобы за 12 лет, начиная с 2011 г., повысить определенный законом пенсионный возраст до 67 лет.

Достаточно интересным, по нашему мнению, является опыт Франции, которая постепенно, начиная с 2009 г., ввела автоматический возраст выхода на пенсию и который с 2010 г. является обязательным для всего частного сектора. Работодатели частного сектора Франции не имеют права с 1 января 2011 г. «отправлять на пенсию» своих работников в возрасте 65 лет, что

раньше было автоматическим возрастом выхода на пенсию, поскольку он повышен до 70 лет. Однако заметим, что, несмотря на установку автоматического возраста выхода на пенсию, минимальный пенсионный возраст, необходимый для получения полной пенсии, остается на уровне 60 лет при условии, что работник уплачивал взносы в течение 40,5 года.

Помимо планов повысить пенсионный возраст для женщин, предлагают предложения по незачислению к трудовому стажу женщины времени, когда она будет находиться в декретном отпуске, что, по нашему мнению, является абсурдным в условиях усиления неблагоприятных демографических тенденций. Это приведет к тому, что рождающие женщины будут работать больше, чем те, которые этого не делают.

Вызывают возмущение и предложения о повышении продолжительности страхового стажа для инвалидов в возрасте более 32 лет с 5 до 15 лет, поскольку до сих пор не выполняются законы относительно прав инвалидов о создании необходимых условий для их труда. Поэтому получить нужный им стаж (5 лет) достаточно сложно, учитывая то, что государство так и не смогло обеспечить доступность труда для инвалида на уровне здорового человека.

Государство стабильно не улучшает занятость в нормальных условиях труда, расходуя дополнительно пенсионные средства, стимулирует население к занятости во вредных и неблагоприятных условиях.

Большое количество граждан ежегодно становятся инвалидами из-за вредных и опасных производственных факторов, более 20% всех впервые признанных инвалидами утратили трудоспособность в возрасте 45-50 лет, то есть накануне пенсии.

Системным фактором, который также влияет на пенсионную систему, состояние здоровья трудоспособного населения. Здоровое население - это активные участники трудового процесса и это уменьшение расходов на выплату больничных, пенсий по инвалидности и в связи с потерей кормильца.

Поэтому нужно учитывать и медицинские аспекты. Сэкономив на пенсионных выплатах, мы должны не забыть запланировать в бюджете Республики дополнительные расходы на здравоохранение, ведь с возрастом заболеваемость населения растет. Только чуть более 1% пожилых людей практически здоровы.



Не можем обойти вниманием и предложения по сохранению гарантий для нынешних пенсионеров. То есть реформаторы успокаивают, что, поскольку в ДНР законы обратной силы не имеют, лица, ставшие пенсионерами до принятия закона, касающегося реформирования пенсионной системы, будут получать пенсии на тех условиях, на которых им их назначили.

Самой выгодной эта норма, конечно, является для тех, кто сейчас получает пенсионные выплаты большого размера. А это, как правило, бывшие государственные служащие высокого ранга или лица, которым пенсии назначены за особые заслуги перед государством.

Однако об этой норме инициаторы пенсионной реформы вспоминают только относительно уменьшения размера сверхвысоких пенсий.

Что касается накопительной составляющей пенсионной системы, то ее внедрение невозможно в условиях военных действий и непризнанности Республики

Солидарная система является обязательной, то есть взносы в нее делают не на добровольных, а на обязательных началах.

Однако есть принципиальное отличие. Солидарная система не предусматривает денежных накоплений на индивидуальном счете. Необходимо заметить, что работа по введению уплаты пенсионных взносов в накопительный фонд была начата еще в 2003 г., однако из-за бессистемности, локальности, социальная политика проваливалась.

Несмотря на понятность и прозрачность накопительной пенсионной системы, она все же имеет свои особенности, которые обусловлены тем, что работник делает взносы в систему на протяжении всей своей трудовой деятельности, не имея возможности изъять их до наступления пенсионного возраста.

Первая из них - необходимость самого жесткого контроля над обеспечением эффективного управления, который является прерогативой государства.

Вторая - необходимость управления накопленными средствами в течение длительного периода, поскольку даже при условии абсолютной, стопроцентной честности должностных лиц любые инвестиции могут подвергаться рискам.

Поэтому процессы управления пенсионными накоплениями должны быть построены таким образом, чтобы сводить риски к

минимуму и обеспечить вложение средств в диверсифицированные финансовые инструменты.

Также для создания конкурентной среды на рынке пенсионных услуг одновременно с внедрением накопительного фонда целесообразно было бы разрешить отобранным по специальным критериям негосударственным пенсионным фондам конкурировать за средства граждан, которые сознательно выбрали бы такие негосударственные пенсионные фонды для управления своими страховыми взносами. Как отметил А. Федоренко, «Россия пошла по этому пути, и на сегодня уже двадцать процентов граждан находятся в негосударственных пенсионных фондах, хотя в начале внедрения этой системы их было только пять. То есть тенденция такова, что происходит отток из государственного Пенсионного фонда в негосударственные. Проводя параллель с пенсионной реформой, проводимой в Российской Федерации с 2019 года, согласно которой пенсионный возраст россиян будет повышаться: у мужчин с 60 лет до 65 лет, а у женщин с 55 до 60 лет соответственно, стоит отметить, что такого вида реформа вызвала недовольство граждан, так как средняя продолжительность жизни в России составляет - 72 года [4].

Конечно, сама по себе накопительная система не решит всех проблем пенсионного обеспечения, поскольку, как и в солидарной, начисления осуществляют только на официальную заработную плату.

Неофициальная же, так называемая зарплата в конвертах, ни в коей мере не влияет на размер пенсионных выплат. В этом контексте имеет особый смысл существование негосударственного пенсионного страхования. Одной из причин, тормозящих развитие негосударственного пенсионного обеспечения, есть недоверие населения к финансовым институтам, которая углубилась непопулярными и хаотичными решениями. Второй причиной является то, что нынешних стимулов является слишком мало, чтобы реально заинтересовать работников и работодателей делать добровольные взносы в негосударственные пенсионные фонды. Поэтому усилия специалистов нужно сосредоточить на разработке неденежных стимулов. Например, в случае повышения пенсионного возраста в солидарной системе к участникам НПФ могли бы применяться отдельные правила определения пенсионного возраста. Аналогичные механизмы могут быть разработаны для системы образования, здравоохранения. Подводя итог вышеизложенному,

считаем, что пенсионная реформа должна быть комплексной, понятной соотечественникам, а не проводиться за счет простых граждан. Морально-психологический климат должен базироваться на доверии и социальном диалоге.

*Выводы.* Осуществив исследование такого важного направления государственной социальной политики, как социальная защита населения, определено, что управление социальной защиты в разных странах осуществляется различными методами, среди которых: единое государственное управление; единое управление, но с различными режимами; конкурентное управление со свободным выбором.

Государственным управлением сферой социальной защиты необходимо называть деятельность государства, характеризующуюся совокупностью организационно-правовых и других соответствующих мер по обеспечению социальных прав и гарантий каждого члена общества, которые основываются на конституционном принципе социального государства [3].

Основными направлениями осуществления такой деятельности являются социальное обеспечение, социальное страхование и государственные гарантии в отношении обеспечения социальных прав.

Среди основных проблем функционирования действующей в Донецкой Народной Республике системы социальной защиты выделены следующие:

- несоответствие между стремлением государства обеспечить эффективную социальную защиту нуждающихся граждан и ее финансовыми возможностями практической реализации таких мероприятий;
- несовершенство системы государственной социальной помощи;
- неразвитость системы социального страхования;
- несовершенство пенсионного законодательства и неэффективность функционирования всей системы пенсионного обеспечения;
- неоднозначная трактовка понятий «социальные стандарты» и «социальные гарантии», что приводит к возникновению социальных проблем на практике;
- наличие значительного количества социальных льгот, которые деформируют систему социальной защиты населения.

Определено, что одной из первоочередных задач реформирования не только социальной защиты населения, но и государственных расходов является упорядочение системы льгот. Предложены концептуальные подходы по совершенствованию классификации социальных льгот, на основе которой будет легче осуществить соответствующие реформы.

Рассмотрено социальное страхование как важный элемент социальной политики государства и результат развития социально-трудовых отношений, создающих условия для повышения уровня жизнедеятельности работников и благосостояния населения Республики. В результате исследования этой важной составляющей социальной защиты обоснована нецелесообразность существования трех фондов социального страхования. Их объединение в один, по нашему мнению, позволит эффективнее распоряжаться средствами, уменьшит административно-управленческие расходы, а также усилит эффект от введения единого социального взноса. Система налогообложения требует реформы, которая позволит усовершенствовать социальную поддержку населения. За счет повышения единого подоходного налога минимум на 1-2%, в счет повышения заработных плат, можно создать в бюджете Республики «резерв» денежных средств, за счет которых можно усовершенствовать систему здравоохранения [3].

Угрожающие демографические тенденции, низкий уровень официальных зарплат, отсутствие социальной справедливости относительно размеров и порядка назначения пенсий, превышение темпов роста средних размеров пенсий над темпами роста заработной платы, которые вызваны отсутствием системных действий власти в плане проведения реформ в сфере социальной защиты населения, привели к проблемам существующей в Донецкой Народной Республике солидарной системы пенсионного обеспечения по предоставлению достойного уровня жизни пенсионеров. Поэтому необходимость реформирования системы пенсионного обеспечения является неотложной задачей органов государственной власти.

Акцентируется внимание на проведении пенсионной реформы. В результате обстоятельного анализа сделан вывод, что пенсионная реформа должна быть комплексной, понятной гражданам страны, поддерживаться абсолютным большинством общества, а морально-психологический климат должен базироваться на доверии и социальном диалоге.

Это позволит, по нашему мнению, увеличить доверие населения к власти и поможет получить их поддержку при проведении дальнейших реформ в различных сферах общественной жизни.

#### *Список использованных источников*

1. Об итогах работы Министерства труда и социальной политики ДНР за 2015 год [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://dnrsovet.su/doklad-olgi-malinovskoj-ob-itogah-raboty-ministerstva-truda-i-sotsialnoj-politiki-dnr-za-2015-god/>

2. Об итогах работы Министерства труда и социальной политики за 2018 год [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://dnrsovet.su/doklad-larisy-tostykinoy-ob-itogah-raboty-ministerstva-truda-i-sotsialnoj-politiki-za-2018-god/>

3. Акатнова М.И. Актуальные вопросы правового регулирования труда и социального обеспечения государственных служащих: научно-практическое пособие / М.И. Акатнова, Е.Е. Коломоец, П.Е. Морозов. - М.: Проспект, 2017. - 416 с.

4. Афанасьев М.А. Право социального обеспечения России: учебное пособие / М.А. Афанасьев, Т.Ю. Голубева. - М.: Проспект, 2020. - 184 с.

5. Володин Д.С. Все о новой пенсионной системе. Законы, разъяснения, примеры / Д.С. Володин. - М.: Известия, 2002.

**УДК 658.3**

**DOI 10.5281/zenodo.5336520**

## **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Стадник А.М.,  
канд. гос. упр., доцент, заведующий кафедрой  
управления персоналом и экономики труда  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и  
государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика**

В статье рассматривается понятие корпоративной культуры, её структура и виды. Характеризуется формирование корпоративной культуры на предприятии и её роль в системе управления персоналом. Предлагаются пути совершенствования корпоративной культуры в организации.

*Ключевые слова:* корпоративная культура, позитивная и негативная корпоративная культура, сильная и слабая корпоративная культура, поведение персонала, управление.

## **CORPORATE CULTURE IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN THE ENTERPRISE**

**Stadnik A.M.,  
Cand. of State Manag., Associate Professor, Head of  
the Department of Personnel Management and  
Labor Economics  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and  
Public Administration under the Head of Donetsk  
People's Republic»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic**

The article discusses the concept of corporate culture, its structure and types. The formation of corporate culture at the enterprise and its role in the personnel management system are characterized. The ways of improving the corporate culture in the organization are proposed.

*Keywords:* corporate culture, positive and negative corporate culture, strong and weak corporate culture, personnel behavior, management.

*Постановка задачи.* Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Это особенно справедливо в современных условиях, когда научно-технический прогресс значительно ускоряет старение профессиональных знаний и навыков.

Несоответствие квалификации персонала потребностям компании отрицательно сказывается на результатах её деятельности. Итак, корпоративная культура может служить мощным инструментом повышения общего уровня персонала в организации.

Поэтому культурологический подход к исследованию эффективного функционирования предприятия, который предусматривает изучение процессов, происходящих в организации, через призму культуры, которая определяет специфику деятельности, особенности взаимоотношений между работниками, требования и отношение к ним, приобретает весомое значение для прибыльного функционирования организации.

Вопрос корпоративной культуры является относительно новым и мало изученным.

Актуальность и важность данного вопроса подтверждается тем, что эффективное управление персоналом предполагает тесную интеграцию управленческих форм и методов с корпоративной культурой организации. И наоборот - важной сферой управления культурой является кадровая система.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Корпоративная культура играет важную роль в определении и реализации управленческой деятельности, осуществлении эффективной политики предприятия.

Исследования в этой сфере осуществляли такие учёные, как Е.В. Иванова, Т.А. Лапина, Ю.Г. Одегов и др. Аспекты связи корпоративной культуры с персоналом в этих исследованиях были освещены недостаточно, что стало толчком для более детального исследования данного вопроса.

*Целью* статьи является определение понятия корпоративной культуры, её роли в системе управления персоналом и пути совершенствования корпоративной культуры на предприятии.

*Изложение основного материала.* Эффективное корпоративное управление рассматривается сегодня во всём мире как важнейший фактор успешности и конкурентоспособности корпорации в международной экономической среде.

Мировой опыт хозяйствования свидетельствует, что большое значение имеет создание атмосферы, правил поведения, норм, которые позволили бы свести к минимуму проблемы корпоративного управления акционерными обществами, которые вызваны, прежде всего, спецификой построения индивидуальными интересами коллективной форм собственности.

Внедрение в корпоративные отношения норм, соблюдение которых создало бы атмосферу единства целей всех участников управления, преподносит акционерное общество на более высокий уровень организации его деятельности.

Эти нормы и являются нормами корпоративной культуры, представляющей собой систему материальных и духовных ценностей, проявлений, связанных между собой, присущих данной компании, которые отражают её индивидуальность и видение себя и остальных в материальном и социальном положении.

Следует отметить, что практически единогласно признавая наличие феномена корпоративной культуры, академические и деловые круги не сходятся в трактовке его содержания. К тому же

научное понимание этого явления ещё не достигло своей конечной стадии, что вызывает широкий плюрализм подходов.

Превалирующая часть авторов трактуют корпоративную культуру организации как сложную композицию ценностных ориентаций, верований, ожиданий, норм и принципов, которые разделяются всеми членами коллектива и лежат в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за её пределами [3].

Выделяют три уровня корпоративной культуры. Верхний, поверхностный уровень корпоративной культуры образуют видимые объекты, артефакты культуры: манера одеваться, правила поведения, физические символы, организационные церемонии, расположения офисов. Всё это можно увидеть, услышать или понять, наблюдая за поведением сотрудников компании.

Второй уровень корпоративной культуры составляют выраженные в словах и делах сотрудников компании общие ценности и убеждения, которые сознательно разделяются и культивируются членами компании, которые отображаются в их рассказах, языке, используемых символах.

Но определённые ценности заложены в корпоративной культуре очень глубоко, что сотрудники просто их не замечают. Эти главные, базовые убеждения и составляют сущность корпоративной культуры. Именно они руководят поведением и решениями людей на подсознательном уровне.

Целью корпоративной культуры является формирование поведения персонала, что благоприятно способствует достижению цели предприятия. Для достижения этой цели в процессе управления персоналом компании нужно решать следующие задачи (рис. 1).

Корпоративная культура в системе управления персоналом компании должна рассматриваться как стратегический инструмент, который позволяет ориентировать все подразделения и сотрудников на общие цели, повышать инициативу работников, обеспечивать приверженность общему делу, облегчать общение.

Каждый сотрудник, приходя в компанию, проходит через определённую процедуру к организационной социализации, её этапы отображены на рис. 2, во время которой он понемногу вливается в коллектив и осмысливает для себя те факторы, которые в совокупности создают корпоративную культуру [2].



Механизм воздействия корпоративной культуры на деятельность предприятия заключается в том, что сотрудники прогнозируют развитие ситуации, относительно которой они оценивают и выстраивают модели собственного поведения. Осуществляя их в деятельности, они укрепляют те или иные тенденции и образуют, таким образом, адекватные для них ситуации.



Рис. 1. Задачи в процессе управления персоналом

Характер корпоративной культуры изображается системой признаков, определённых по нескольким критериям:

- положительная корпоративная культура фиксирует ценность профессионально-трудовой деятельности как способа осуществления её саморазвития, а также предприятия как условия осуществления такого способа;

- негативная - отражает ситуацию, в которой положение в конкретной организации в целом является положительным, но для отдельного работника с точки зрения его саморазвития и самореализации - невыгодным.

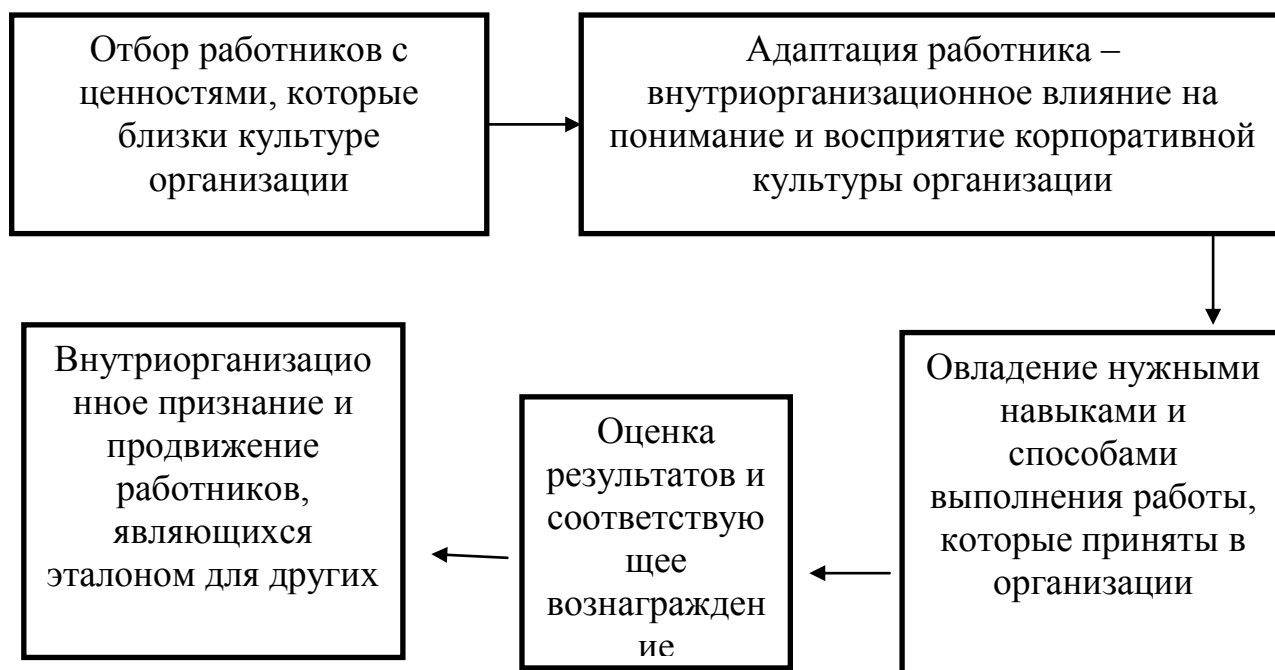


Рис. 2. Процесс осознания работником корпоративных ценностей организации

Необходимо отличать сильную и слабую культуру. Молодые компании или организации, которые характеризуются постоянной ротацией мнений (понятий) среди своих членов, имеют слабую культуру. Члены таких предприятий не имеют необходимого совместного опыта для формирования общепринятых ценностей. Однако не все зрелые компании со стабильным кадровым составом характеризуются сильной культурой: постоянное придерживание основных ценностей компании. Содержание корпоративной культуры определяется степенью собственной значимости в профессионально-трудовой деятельности для большинства работников. Сильная культура чётко определяет поведение сотрудников. Высокий уровень формализации способствует упорядоченности и последовательности деятельности в компании. Сильная культура достигает такого результата без ведения какой-либо документации и распределений. Чем сильнее культура компании, тем меньше управленческому персоналу необходимо уделять внимание развитию формальных правил и положений для того, чтобы руководить поведением сотрудников. Это заложено в подсознании сотрудника, принимающего культуру компании.

Источники формирования корпоративной культуры представлены на рис. 3.

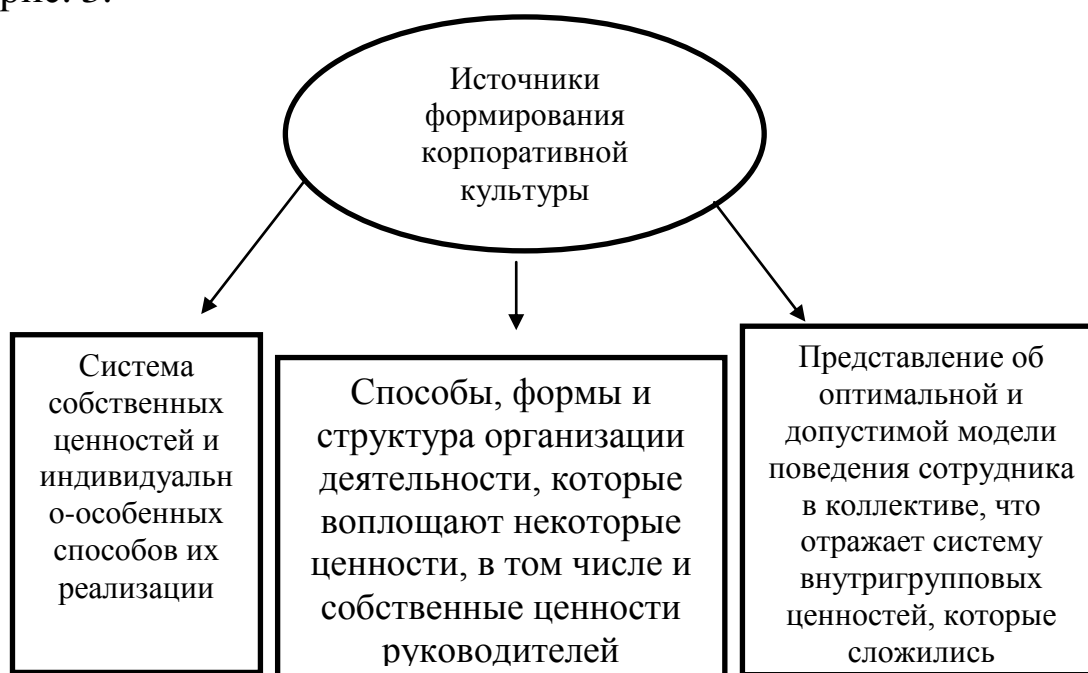


Рис. 3. Источники формирования корпоративной культуры

Механизм создания корпоративной культуры заключается во взаимодействии источников, которые они формируют в коллективе.

Формирование корпоративной культуры может осуществляться следующими путями:

- продолжительной практической деятельностью;
- деятельностью руководителя или собственника (собственная культура)
- естественным отбором наилучших правил и стандартов, которые предложены руководителем и коллективом [1].

Выделяют такие основные этапы формирования корпоративной культуры как долговременного и сложного процессов (рис. 4). Все эти этапы и их результаты целесообразно описывать в корпоративной книге. Этот документ особенно необходим в ситуациях приема на работу и адаптации вновь принятых сотрудников. Он дает возможность понять, насколько потенциальный сотрудник разделяет ценности корпорации. Функциями корпоративной культуры должно быть формирование определённого образа предприятия и обеспечение социальной стабильности, единство и преданности сотрудников. Корпоративная культура должна быть питающим все процессы,

соединяя воедино все элементы механизма менеджмента, обеспечивая при этом рациональность и гармонию действий.



Рис. 4. Этапы формирования корпоративной этики

Корпоративные ценности, представленные учредителем организации (высшим руководством), благодаря хорошо продуманной системе использования различных методов управления, и в частности, социально психологических должны способствовать поддержке корпоративных ценностей у коллектива.

Всё это позволит создавать имидж фирмы, использовать человеческие ресурсы более эффективно. Корпоративная культура предприятия оказывает влияние на работников при социализации их в организации, но она должна действовать в направлении их роста на профессиональное обучение, повышение качества своей работы. Корпоративная культура должна быть направлена таким образом, чтобы работники организации видели в своем развитии повышение эффективности деятельности предприятия, чтобы у них сформировались убеждения, ценности, склонности к обучению и развитию. Большое значение для поддержания определённой корпоративной культуры должно иметь функционирование подразделений по управлению персоналом. Действительно, главным внутрифирменным инструментом формирования эффективной организационной культуры является работа с персоналом, которая ориентирована на оптимизации двух основных функций трудовой деятельности: жизнеобеспечивающей и творческой. Система работы с персоналом предусматривает рациональную интеграцию формальных и неформальных норм и

правил координации, которая направлена на развитие. Организационная культура и система работы с персоналом выступают друг для друга факторами внутреннего воздействия, поскольку, с одной стороны, изменение организационной культуры вызывает необходимость соответствующего изменения работы с персоналом, с другой, направления работы с персоналом укрепляют и развивают организационную культуру, получают её как основу своего дальнейшего совершенствования.

*Выводы.* Таким образом, высококачественный и конкурентоспособный персонал является основой, гарантом успешной и эффективной деятельности на рынке, основным источником конкурентных преимуществ предприятия. Поэтому мероприятия по развитию персонала, которые способствуют повышению качества рабочей силы, являются важным условием успешной деятельности любой организации. Поскольку организация процветает настолько, насколько грамотно она привлекает, сохраняет и развивает свои кадры. Это особенно справедливо на современном этапе развития общества и экономики, когда ускорение научно-технического прогресса способствует быстрому изменению и повышению требований к уровню профессиональных знаний, умений и навыков. Процесс формирования современной культуры требует усилий всех субъектов хозяйствования, сотрудников и руководства, а также постоянной оперативной деятельности в этой сфере и является отдельным направлением для дальнейших исследований.

#### *Список использованных источников*

1. Иванова Е.В. Корпоративное управление: учебное пособие / Е.В. Иванова. – М.: Флинта, 2016. – 336 с.
2. Лапина Т.А. Корпоративная культура: учебно-методическое пособие / Т.А. Лапина. – СПб: Питер, 2013. – 635 с.
3. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 513 с.

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

**УДК 658.114.1:330.322**

**DOI 10.5281/zenodo.5336576**

**ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ СУЩНОСТИ**  
**УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**  
**МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

**Лоскутова В.В.,**  
**канд. гос. упр., доцент кафедры**  
**менеджмента непроизводственной сферы;**  
**Семина С.С.,**  
**магистрант кафедры**  
**менеджмента непроизводственной сферы**  
**ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и**  
**государственной службы при Главе Донецкой**  
**Народной Республики»;**  
**Донецк, Донецкая Народная Республика**

Устойчивое экономическое развитие предприятия или организации невозможно без определенных финансовых вложений, которые способствуют созданию благоприятных условий для ведения деятельности и увеличения прибыли. Сочетание проблем развития рыночных отношений и формирование инвестиционного портфеля создает почву для устойчивого развития организаций и предприятий, осуществляющих свою деятельность в секторе малого и среднего предпринимательства. В данной статье подробно рассмотрены основные теоретические аспекты управления инвестициями, выявлены локальные проблемы организаций, осуществляющих инвестиционную политику, а также разработаны оптимальные предложения организациям для эффективной реализации стратегии предприятия.

***Ключевые слова:** инвестиции, управление инвестициями, инвестиционный портфель, задачи инвестиций.*

**THEORETICAL SUBSTANTIATION OF THE ESSENCE OF**  
**INVESTMENT MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-**  
**SIZED BUSINESSES**

**Loskutova V.V.,**  
**Candidate of State Management, Associate Professor**  
**of the Department of Non-Production Management;**

**Semina S.S.,  
Master's student of the Department  
of Non-production Management  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and  
Public Administration under the Head of the  
Donetsk People's Republic»;  
Donetsk, Donetsk People's Republic**

Sustainable economic development of an enterprise or organization is impossible without certain financial investments that contribute to the creation of favorable conditions for doing business and increasing profits. The combination of problems of developing market relations and the formation of an investment portfolio creates the ground for the sustainable development of organizations and enterprises operating in the small and medium-sized business sector. In this article, the main theoretical aspects of investment management are considered in detail, local problems of organizations implementing investment policy are identified, and optimal proposals for organizations to effectively implement the company's strategy are developed.

***Keywords:** investments, investment management, investment portfolio, investment objectives.*

***Актуальность.*** Инвестиционные процессы выступают ключевыми аспектами функционирования государства и организаций. Управление реальными инвестициями позволяет в полном объеме отследить перспективные возможности выхода организации на новые рынки сбыта и эффективности распределения денежных потоков. Выбранная тематика требует дополнительных исследований и научных подтверждений, которые помогут определить основные направления и теоретически обосновать значимость формирования инвестиционной привлекательности. Опыт передовых стран четко показывает реальные цифры инвестиционных вложений в организации с целью получения прибыли и увеличения уровня ликвидности предприятия.

***Анализ последних исследований и публикаций.*** Исследованию проблем теоретического обоснования сущности управления инвестициями посвящены научные работы таких учёных, как Быков А. [1], Бурый М. [2], Погосян Н. [3], Петрожицкий В. [4], Лубецкой В.В. [5], Савелов А.В. [6], Яременко А.И. [7]. В работах данных авторов рассмотрены теоретические основы управления инвестициями и целесообразность внедрения их в организации.

*Основной целью* данного исследования является раскрытие особенностей и основных факторов, определяющих целесообразность развития инновационного климата организаций.

*Изложение основного материала исследования.* Управление инвестициями представляет собой процесс наиболее эффективного использования собственных финансовых средств организации для получения дохода и увеличения экономических и технических показателей деятельности. Следует отметить, что инвестирование коммерческих проектов начинается с разработки инвестиционного предложения, где описаны все необходимые ресурсы и представлено экономическое обоснование проекта для минимизации риска убытков [3].

Развитие теорий, которые детально подтверждали сущность портфельного инвестирования и целесообразность вывода данной тематики в отдельную область изучения, изменились в процессе изучения финансового менеджмента, который сформировал единую функциональную систему исследуемой проблемы [2].

Основными принципами эффективного управления инвестициями в организациях малого и среднего бизнеса являются:

1. Взаимосвязь и тесное сотрудничество с внутренней системой управления организации или предприятия.

2. Направленность на достижение конкретной цели в осуществлении инвестирования.

3. Определение базовых направлений деятельности с учетом специфики объекта инвестирования.

4. Единство инвестиционных целей (представляет собой результаты инвестиционной деятельности организации и способы достижения намеченных результатов).

5. Отсутствие неопределенности в распределении функций управления.

6. Разработка основных методов, теоретических и практических обоснований инвестиционных предложений с учетом специализации организации или производства [4].

На основе изученных принципов необходимо выделить основные проблемы развития управления инвестициями в организациях малого и среднего бизнеса, а также определить основные пути решения возникающих проблем (табл. 1) [3].



Таблица 1

Определение проблем развития управления инвестициями в малом и среднем бизнесе. Разработка оптимального предложения по устранению проблем

Сущность проблемы	Решение проблемы
1. Большой выбор различных проектов с минимальными вложениями	1. Создание целостного проекта инвестиционного исследования, обуславливающего целесообразность его введения
2. Ограниченность финансовых ресурсов	2. Осуществление кредитной политики, взаимосвязь с партнерами, стороннее привлечение денежных активов (участие в конкурсах, получение грантов)
3. Недостаточная квалификация персонала	3. Необходимым аспектом является повышение квалификации сотрудников как внутри организации, так и с помощью подрядных организаций
4. Риск, связанный с потерей материальных активов	4. Создание тестовых проектов, которые не являются финансово затратными, а лишь позволят определить целесообразность данного проекта

В теоретических обоснованиях данной темы необходимо выделить основные перспективы развития системы управления инвестициями (рис. 1). То есть перспективы развития управления инвестициями зависят от таких составляющих:

- формирование и усовершенствование системы развития рыночной инфраструктуры посредством внедрения дополнительных финансовых и материальных ресурсов;
- развитие экономического потенциала с точки зрения оптимизации и улучшения показателей деятельности;
- формирование и накопление внутренних резервов предприятия за счет получения прибыли и выхода на новые рынки сбыта;
- улучшение условий труд и увеличение производственного потенциала сотрудников;
- создание корпоративного имиджа и построение долгосрочных отношений с партнерами [6].

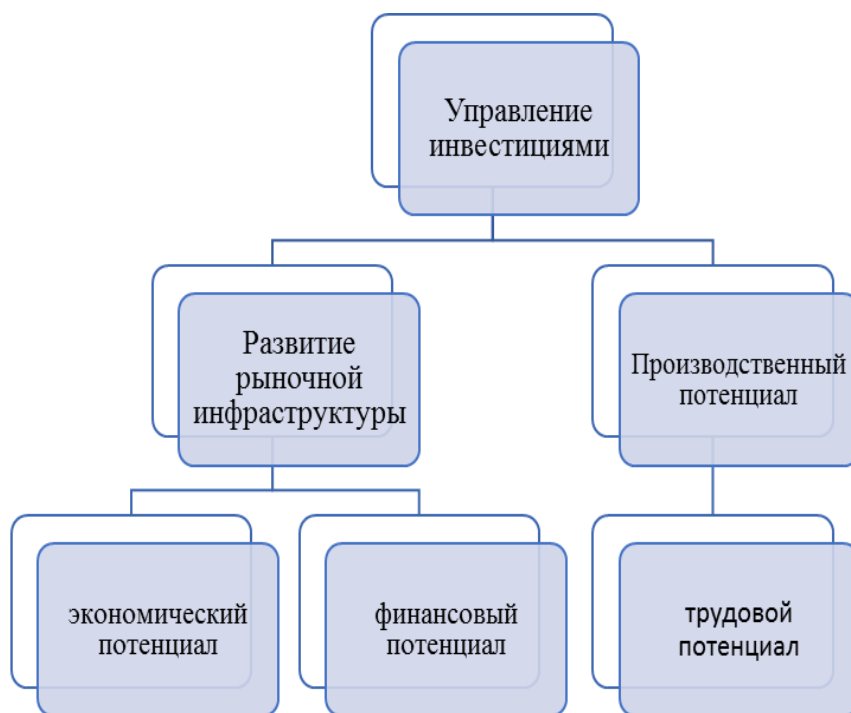


Рис. 1. Перспективы развития системы управления инновациями

Первым шагом в этом направлении может послужить формирование у молодых предпринимателей инновационного взгляда на развитие и функционирование организации.

*Выводы по проведенному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении.* Таким образом, теоретическое обоснование сущности управления инвестициями в малом и среднем бизнесе представляет специфическую систему взаимосвязей корпоративного управления и возможности формирования инвестиционного портфеля.

Основными решениями для внедрения процесса управления формированием инвестиций являются следующие предложения:

- 1) формирование целостной инвестиционной программы с учетом возможных рисков и потерь;
- 2) стратегическое развитие партнерских отношений с организациями, объединяющими один сектор экономики;
- 3) возможность персонала проходить курсы повышения квалификации и осуществлять переподготовку кадров с учетом действующих тенденций на рынке;
- 4) создание тестовых (пилотных) версий проектов для их частичного внедрения и возможности определения перспектив роста или возникновения рисков [5].

Таким образом, необходимо заметить, что в реалиях современного ведения бизнеса необходимо формировать как можно раньше инвестиционный портфель, который позволит более четко и с обоснованием экономических показателей рассматривать процесс внедрения управления инвестициями в организации. Функционирование малого и среднего бизнеса на рынке должно быть направлено в первую очередь на формирование внутренних резервов организации для активной инвестиционной деятельности.

#### *Список использованных источников*

1. Быков А. Теоретическое обоснование инвестиций / А. Быков // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 4. – С. 18–24.
2. Бурый М. Инвестиции как шаг на пути к развитию бизнеса / М. Бурый // Проблемы теории и практики управления. – 2017. – № 5. – С. 69.
3. Погосян Н. Проблемы внутреннего финансирования бизнеса / Н. Погосян // Экономист. – 2017. – № 5. – С. 13–18.
4. Петрожицкий В. Методы формирования инвестиционного портфеля / В. Петрожицкий // Экономист. – 2017. – № 5. – С. 23–28.
5. Лубецкой А.В. Эффективность материальных активов как фактор конкурентоспособности экономики / А.В. Лубецкой // ЭПОС. – 2017. – № 1. – С. 30–33.
6. Савелов А.В. Особенности внутрикорпоративного распределения финансов / А.В. Савелов // ЭПОС. – 2017. – № 1. – С. 20–23.
7. Яременко А.И. Теоретические основы формирования инвестиционных программ как обязательного фактора исследований / А.И. Яременко // Экономист. – 2017. – № 5. – С. 13–18.

УДК 656.02

DOI 10.5281/zenodo.5336622

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ НА ПРИМЕРЕ ГП «ДОНЕЦКАЯ ЖЕЛЕЗНАЯ ДОРОГА»**

**Ващенко Н.В.,**  
д-р экон. наук, доцент,  
профессор кафедры «Экономика предприятия»  
ГО ВПО «Донецкий национальный университет  
экономики и торговли имени Михаила Туган-  
Барановского»  
Донецк, Донецкая Народная Республика

В статье проанализированы процессы управления предприятиями в железнодорожной отрасли, а также показатели качества использования подвижного состава. Определены влияющие факторы на управление организациями инфраструктуры грузового и пассажирского движения.

*Ключевые слова:* процесс управления, организация, железнодорожный транспорт, показатели, анализ, инфраструктура.

## **IMPROVING THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS ON THE EXAMPLE OF THE STATE ENTERPRISE "DONETSK RAILWAY»**

**Vashchenko N.V.,**  
Doctor of Economics, Associate  
Professor, Department of «Enterprise Economics»  
SO HPE «Donetsk National University of economics  
and trade named after Mikhail Tugan-baranovskiy»  
Donetsk, Donetsk Peoples Republic

The article analyzes the management processes of enterprises in the railway industry, as well as the quality indicators of the use of rolling stock. The influencing factors on the management of freight and passenger traffic infrastructure organizations are determined.

*Keywords:* management process, organization, railway transport, indicators, analysis, infrastructure

*Постановка задачи.* На современном этапе развития экономики Республики ключевым показателем успешной работы и конкурентоспособности организации выступает качество оказания услуг. Как и товар, услуга должна иметь определенные стандарты

качества, а в случае превышения нормативного показателя - у предприятия появляются возможности вкладывать денежные средства в НИОКР, имидж и репутацию.

*Обзор последних исследований и публикаций.* В последние годы было издано много научных трудов, посвященных вопросам менеджмента качества [1-3]. Вместе с тем менеджмент качества на железнодорожном транспорте имеет свою специфику, которая определяется отраслевыми особенностями, которые необходимо проанализировать в частном порядке.

*Цель статьи:* проанализировать деятельность ГП «Донецкая железная дорога», определить способы и методы совершенствования управления организациями железнодорожной отрасли.

*Изложение основного материала исследования.* В отличие от большинства отраслей экономики, взаимодействующих лишь с непосредственными поставщиками и потребителями своей продукции, железнодорожный транспорт в процессе перевозки взаимодействует практически со всеми отраслями материального производства и соответственно влияет на их деятельность. Масштабы перевозочной деятельности железнодорожного транспорта (высокая транспортная емкость экономики) делают такое влияние весьма значительным. Соответственно, от уровня качества транспортного обслуживания грузовладельцев зависит, будет ли это влияние положительным или отрицательным.

Рассмотрим и проанализируем динамику показателей качества использования подвижного состава на ГП «ДЖД» (табл. 1). Это необходимо, чтобы определить тенденцию изменения качества и положения дел на предприятии. С 01 июля 2020 года была введена в действие новая система учета тягового подвижного состава и грузовых вагонов рабочего парка, в связи с чем отмеченные показатели как «\*» несопоставимы с предыдущим динамическим рядом [5].

Определим абсолютное и относительное отклонение каждого из показателей за последние 2 года. Статистика объемов грузовых перевозок по видам транспорта в регионе (табл. 2) показывает популярность определенного вида транспорта и его долю на рынке.

Таблица 1

**Динамика основных показателей качества использования  
подвижного состава в грузовом движении [4]**

№ пор.	Показатель качества	Год						Δабс ( $y_1 - y_0$ )	Δотн ( $\frac{y_1}{y_0}$ )
		2015	2016	2017	2018	2019	2020		
<b>Показатели качества использования локомотивов</b>									
1	Среднесуточная производительность брутто, тыс. км	1672	1706	1710	1736	1786	1631*	50	1,029
2	Средняя участковая скорость поезда, км/ч	40,2	40,3	40,3	40,6	41,6	41,2	-0,4	0,99
3	Средняя техническая скорость поезда, км/ч	48,4	48,7	48,9	49,1	49,3	49,3	0	1
4	Средний вес поезда брутто, т	3716	3747	3778	3815	3855	3867	12	1,003
<b>Показатели качества использования вагонов грузового парка</b>									
№ по р.	Показатель	Год						Δабс ( $y_1 - y_0$ )	Δотн ( $\frac{y_1}{y_0}$ )
		2015	2016	2017	2018	2019	2020		
1	Среднесуточная производительность нетто, тыс. км	10 386	10 614	11 071	11 583	12 533	6845*	950	1,028
2	Средняя динамическая нагрузка груженого вагона, т	55,64	56,27	56,30	56,54	57,88	57,81	-0,07	0,998
3	Средняя статическая нагрузка груженого вагона, т	58,69	59,11	59,25	59,35	60,03	60,20	0,17	1,003
4	Среднее время оборота вагона, сут.	7,75	7,73	7,70	7,59	7,45	13,44*	-0,14	0,98
5	Процент порожнего пробега кобщему	39,6	40,2	39,3	39,1	41,3	40,5	-0,8	0,98

В процентном соотношении объем грузовых перевозок в Республику железнодорожный транспорт на 2015 год занимал 14,1%, в 2016 - 14,3%, 2017 - 14,5%, 2018 - 14% и в 2019 - 15,1. Данная динамика свидетельствует о том, что спрос на такой вид транспорта растет.

Таблица 2

Объемы грузовых перевозок по видам транспорта, млн т [11]

Транспорт	Год				
	2015	2016	2017	2018	2019
Всего, в том числе:	9006	9135	9268	9264	7334
Железнодорожный	1273	1312	1345	1304	1109
Автомобильный	6685	6753	6861	6893	5240
магистральный трубопроводный	1048	1070	1062	1067	985

Даже при уменьшении общего числа объема грузовых перевозок, связанным с внешним воздействием на экономику, клиентов интересует надежный, быстрый и недорогой вид перевозок - как железнодорожный.

В показателях качества эксплуатационной работы в пассажирском движении (табл. 3) прослеживается тенденция увеличения скоростей движения (участковая скорость за последние 5 лет увеличилась на 1,7 км/ч (3,3 %) и достигла 51,9 км/ч, техническая скорость увеличилась на 0,9 км/ч (1,5 %) и достигла в 2010 г. 58,6 км/ч).

Таблица 3

Динамика основных показателей качества использования подвижного состава в пассажирском движении [6]

Показатель качества	Год				
	2016	2017	2018	2019	2020
Населенность вагона, чел. во всех видах сообщения	29,9	28,8	28,8	28,0	27,8
в дальнем следовании	29,1	29,3	29,7	28,7	30,7
в пригородном сообщении	32,0	27,6	26,4	26,1	20,2
Среднесуточный пробег локомотива, км	555,4	553,4	569,4	561,7	538,6
Средний состав поезда, вагон	11,8	11,7	11,5	10,9	10,9
Средняя участковая скорость движения поездов, км/ч	50,2	50,6	51,0	51,5	51,9
Средняя техническая скорость движения поездов, км/ч	57,7	58,3	57,5	58,1	58,6

Среднесуточный пробег локомотива менялся нестабильно, а для таких показателей, как населенность вагона и состав поезда, характерно непрерывное уменьшение (соответственно на 7,0 и 7,6

%). Это объясняется общей тенденцией снижения спроса на пассажирские перевозки по всем видам транспорта (табл.4).

Таблица 4

Объемы пассажирских перевозок по видам транспорта, млн чел. [6]

Транспорт	Год				
	2015	2016	2017	2018	2019
Всего, в том числе:	25 757	22 302	19 481	18 685	17 053
железнодорожный	1339	1339	1282	1296	1137
автобусный	15 636	13 914	12 559	12 112	11 278
таксомоторный	6	7	8	7	7
трамвайный	4123	3267	2660	2537	2217
троллейбусный	4653	3775	2972	2733	2414

При анализе качества эксплуатационной работы на транспорте первостепенное значение имеет определение критерия его повышения.

М.Ф. Трихунков [7] предложил для этих целей интегральный критерий управления качеством продукции, определяемый в общем виде по формуле:

$$K_{И} = C_{П} / Z \quad (1)$$

где  $C_{П}$  - потребительная стоимость продукции;

$Z$  - затраты общества на производство и потребление продукции (стоимость).

Для оценки эффективности использования производственных ресурсов железнодорожного транспорта применяется коэффициент их полезного использования (произведение доли времени в движении на долю груженого пробега в общем и на процент загрузки вагонов). Данный показатель для парка грузовых вагонов составляет 10-13%. Это свидетельствует о том, что имеются значительные резервы повышения эффективности использования производственных мощностей железнодорожного транспорта.

Кроме того, существует зависимость между показателями качества эксплуатационной работы и себестоимостью перевозок.



При этом для статической нагрузки, веса поезда и скорости движения зависимость носит обратный характер:

$$c = a + b/x \quad (2)$$

где  $x$  - показатель качества;

$a, b$  - параметры зависимости.

Для процента порожнего пробега вагонов и условного пробега локомотивов характерна прямая зависимость:

$$c = a + bx \quad (3)$$

Таким образом, результаты мероприятий по повышению качества эксплуатационной работы могут быть определены на основе приведенных выше методик с высокой степенью точности.

Ориентация на повышение качества эксплуатационной работы, характерная для железных дорог ДНР в годы экономических преобразований, соответствует стратегии снижения издержек и носит вынужденный характер в условиях дефицита инвестиционных ресурсов и государственного регулирования работы железнодорожного транспорта.

Очевидно, что цели и задачи, поставленные перед железнодорожным транспортом в рамках проведения структурной реформы, по ряду позиций противоречат задачам снижения издержек и отчасти усложняют данный процесс, в частности, сокращая эффект масштаба. С другой стороны, дальнейшее существенное улучшение качества эксплуатационной работы невозможно без технического и технологического переоснащения отрасли. Все это говорит о том, что транспортным компаниям нужно искать также другие средства завоевания клиента и удовлетворения спроса предприятий и отраслей народного хозяйства на перевозки, что позволит им повысить эффективность и рентабельность своей деятельности. Основным средством такого рода является повышение качества транспортного обслуживания.

Таким образом, необходимо анализировать также и показатели, характеризующие удовлетворение потребностей и спроса потребителей, или показатели качества транспортного обслуживания.

Проанализировав проблемы управления пассажирских перевозок, которые возникают в процессе работы и предоставления

услуг пассажирам и клиентам на государственном предприятии «Донецкая Железная Дорога», были определены основные вопросы, удовлетворенность клиентов подвижным составом (внутреннее оборудование вагона, возраст вагона, отсутствие современных сервисов: кондиционер и биотуалет). Исторически сложилось так, что процент износа парка вагонов превышает 70%.

Обновление подвижного состава - это одно из направлений масштабной реорганизации ГП «ДЖД» по улучшению качества услуг и комфорта пассажиров.

Предприятие стремится интегрировать свои стандарты под российские и продолжает по мере возможностей совершенствовать наиболее востребованные вагоны. Достаточно устаревшие вагоны заменяются более новыми, совершенствуя имеющийся парк, чтобы сделать его максимально надежным и удобным [8]. Вагоны оборудуют дополнительными розетками с помощью новых преобразователей напряжения, биотуалетами, устанавливают новые системы кондиционирования воздуха. Существует также план оказания новой услуги «Душ в поезде». Но это только в теории, так как самые длительные маршруты не занимают более суток и крайней необходимости нет.

В вагонах появляются специализированные купе для маломобильных пассажиров, с ярусным расположением полок, одна из которых (нижняя) трансформируемая. В данном купе достаточно места для комфортной поездки людей с ограниченными возможностями, в том числе и для размещения коляски. Вагоны оборудованы специальными подъемниками для инвалидов-колясочников.

А вот внедрить услугу эквайринга, как в российском опыте, возможности нет. Так как в ДНР такая технология отсутствует и оплатить услуги безналичным способом невозможно.

ГП «Донецкая Железная Дорога» часто проводит различные тренинги проводников и начальников пассажирских поездов - для того чтобы избавиться от негативных обращений от пассажиров по работе поездной бригады. Меняются внутренние регламенты работы проводников с пассажирами, что позволяет проводникам заниматься исключительно обеспечением комфорта пассажиров.

Отдельное внимание стоит уделить созданию доступной и комфортной среды. Вокзальные комплексы наиболее востребованных пассажирских маршрутов необходимо оборудовать устройствами для

людей с ограниченными возможностями. Так как каждый пассажир должен чувствовать себя комфортно на вокзале и в поезде.

В 2020 году состоялась деловая программа обмена опытом с «РЖД», в которой были рассмотрены тенденции и направления развития инфраструктуры и технологий пассажирских перевозок, перспективы пригородных перевозок железнодорожным транспортом и ряд других вопросов. Как перейти от предоставления услуг «просто перевозка» к высококачественному комплексному сервису для пассажира. Это поможет повысить мобильность населения и сформировать спрос [9].

В процессе форума главной задачей стало - повышение скорости движения, увеличение маршрутов с использованием современного подвижного состава, в том числе двухэтажных поездов. Большое значение имеет развитие во взаимодействии с органами власти городских агломераций, с вовлечением в перевозку железнодорожного транспорта внутри города мультимодальных маршрутов [10], создание условий для маломобильных пассажиров.

Темп современной жизни формирует у граждан потребность перемещаться быстро и иметь возможность решать рабочие вопросы. Вокзалы становятся элементами городской жизни, центрами притяжения, в том числе за счет предоставления услуг, не связанных с пассажирскими перевозками (например, розничная продажа, устанавливают почтоматы, чтобы люди в удобное время могли забрать свои посылки, оформляют проездные билеты на автобусы и мультимодальные поездки). У людей появляется потребность больше ездить железнодорожным транспортом при таких современных условиях.

По данным исследования ОАО «РЖД» на железной дороге при запуске современного электропоезда пассажиропоток возрастает в 2,5 раза, а на отдельных участках следования скорость развивается до 140 км/час. В итоге комфортабельный подвижной состав, сокращение времени в пути и оптимальная стоимость проезда помогли привлечь пассажиров с личного и общественного транспорта.

Таким образом, проблемы в управлении пассажирских перевозок возникают однозначно, несмотря на все проводимые работы по их устранению. На данный момент существует несколько основных проблем на ГП «ДЖД» - это изношенность подвижного состава, большая нехватка рабочего персонала, несовершенство в обучении работников структурных подразделений, отдаленность парков отстоя

от технологических помещений (цехов), что сказывается на качестве безотцепочного ремонта, загруженности горловин, не позволяющей производить маневры и своевременно формировать поезда.

*Выводы.* ГП «ДЖД» является важным инфраструктурным предприятием. От его функционирования зависят не только внутренняя среда предприятия его субъекты хозяйствования, персонал и его клиенты, но и важные элементы макросреды: отрасли экономики, финансовые учреждения всей Республики, внешнеэкономические отношения, образовательные учреждения. Главным современным показателем на рынке предоставления услуг по перевозке грузов являются скорость, доступность, стоимость и качество обслуживания. Для пассажирских перевозок главными критериями являются качество оказания перевозок, состояние подвижного состава, наличие новых технологий и средств для комфортного передвижения маломобильного населения.

#### *Список использованных источников*

1. Соколов Ю.И. Менеджмент качества на железнодорожном транспорте: учебное пособие / Ю.И. Соколов. – М.: ФГБОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2014. – 196 с.

2. Каргина Л.А. Внедрение системы качества на железнодорожном транспорте / Л.А. Каргина, Д.А. Медников // Вестник Московской международной академии. – 2017. – №. 2. – С. 78–82.

3. Демьянович И.В. Концепция устойчивого развития и менеджмент качества транспортного холдинга / И.В. Демьянович // Проблемы современной экономики. – 2011. – №1. – С. 186.

4. Донецкая Железная Дорога [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Донецкая\\_железная\\_дорога](https://ru.wikipedia.org/wiki/Донецкая_железная_дорога)

5. ГП «ДЖД». Итоги по перевозкам пассажиров во внутреннем, межреспубликанском и пригородном сообщениях за сентябрь и 9 месяцев 2020 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnrailway.ru/bolee-803-tysyach-passazhirov>

6. Госстат ДНР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://gosstat-dnr.ru/vnimaniu/vnim\\_144.php](http://gosstat-dnr.ru/vnimaniu/vnim_144.php)

7. Трихунков М.Ф. Транспортное производство в условиях рынка: качество и эффективность / М.Ф. Трихунков. – М.: Транспорт, 2018. – 255 с.

8. ГП «ДЖД» О нас [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnrailway.ru/>

9. ОАО «РЖД» официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rzd.ru/>

10. Гринёв А.А. Мультимодальные перевозки / А.А. Гринёв, Н.Ю. Евреенова. – М.: МИИТ, 2013. – 175 с.

**УДК [316.77-09:9]:316.344.6-056.26**

**DOI 10.5281/zenodo.5336652**

## **КОНЦЕПТ «ИНКЛЮЗИЯ» В ЭВОЛЮЦИИ МАРКЕТИНГА**

**Малыгина В.Д.,**

**д-р экон. наук;**

**Антошина К.А.,**

**канд. экон. наук,**

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

**Донецк, Донецкая Народная Республика**

В статье рассмотрена эволюционизация маркетинга под воздействием изменений социально-экономического уклада общества с акцентом на инклюзивную направленность, которая оказала влияние на некоторые особенности маркетинговой среды. В качестве материалов исследования использованы фундаментальные положения в области маркетинга и особенности его эволюции, научные труды отечественных и зарубежных ученых, а также результаты собственного изучения проблематики инклюзии в целом и ее эволюционных трансформаций в частности. Проведенные исследования позволяют говорить о существовании демаркации в современном обществе, которая является не просто линией социального разграничения, а представляет собой некий психологический барьер, выстроенный обществом по отношению к инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья. Преодоление существующего разграничения в определенной мере связано с развитием концепции социально-этического маркетинга с дополнением инклюзивной составляющей, а это, соответственно, расширяет коммуникативное пространство инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

***Ключевые слова:** концепции маркетинга, инклюзивная деятельность, модель, коммуникативное пространство, демаркация.*

# THE CONCEPT OF "INCLUSION" IN THE EVOLUTION OF MARKETING

**Malygina V.D.,  
Doctor of Economics;  
Antoshina K.A.,  
Candidate of Economics  
SO HPE «Donetsk National University of economics  
and trade named after Mikhail Tugan-baranovskiy»  
Donetsk, Donetsk Peoples Republic**

The article examines the evolution of marketing under the influence of changes in the socio-economic structure of society with an emphasis on inclusive orientation, which influenced some of the features of the marketing environment. Fundamental provisions in the field of marketing and features of its evolution, scientific works of domestic and foreign scientists, as well as the results of their own study of the problem of inclusion in general, and its evolutionary transformations, in particular, were used as research materials. The studies conducted allow us to speak about the existence of demarcation in modern society, which is not just a line of social differentiation, but represents a kind of psychological barrier built by society in relation to people with disabilities and people with disabilities. Overcoming the existing distinction to a certain extent is associated with the development of the concept of social and ethical marketing with the addition of an inclusive component, and this, accordingly, expands the communicative space of people with disabilities and persons with disabilities.

***Keywords:** marketing concepts, inclusive activities, model, communication space, demarcation.*

*Постановка задачи.* Эволюционизация маркетинга происходит под воздействием изменений социально-экономического уклада общества. Не стали исключением и возникшие в современном обществе тенденции гуманизации инклюзивной направленности как фактор преобразования маркетинговой среды и появления концептуальных новых особенностей маркетинга.

*Целью* исследования является изучение взаимосвязи концепта «инклюзия» и эволюции маркетинга, для достижения которой поставлены следующие задачи:

- проанализировать отношение к инвалидам и людям с ограниченными возможностями здоровья в разные эпохи;
- изучить историческую трансформацию инклюзии с момента ее зарождения;
- проследить изменение коммуникативного пространства инклюзивной аудитории в исторической проекции;
- построить модель современного коммуникативного пространства инвалида или лица с ограниченными возможностями

здоровья;

- выявить причины, следствия и меры современного ограниченно инклюзивного общества.

Достижение поставленной цели позволит подтвердить рабочую гипотезу исследования: действенным инструментом реформирования общества с принятием инклюзии как реальной действительности выступает маркетинг с его динамичной концепцией социально-этической направленности, позволяющей вскрыть и стратегически сориентировать путь развития инклюзивной экономики.

*Анализ последних исследований и публикаций* показал актуальность среди отечественных ученых исследования проблематики трансформации отношения к инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья в рамках исторического познания. Изучением этих вопросов занимаются Викторов И.С. [13], Голдовская А.В. [12], Добрецов Д.Г. [13], Игоница Н.А. [13], Киселев М.И. [14], Малофеев Н.Н. [15], Муравьева М.Г. [16], Халикулова Х.Ю. [19], Чернокозов А.И. [20]. Сфера исследуемой проблематики касается краткого социально-философского анализа интеграции людей с некоторыми особенностями здоровья и интеллектуального развития в социум; генезиса деятельности государства в сфере защиты прав людей-инвалидов и детей в частности; особенностям организации специализированных образовательных процессов; обзора истории инвалидности развития толерантного отношения к инвалидам на основе анализа фактов истории мировой культуры.

Актуальность проблематики инклюзии отражена в научных трудах зарубежных ученых: Агей-Окьер Э. [1], Берк Ф. [4], Боттчер Л. [2], Кэллоуэй К. [3], Кэмпбелл А. [7], Коупленд Д. [3], Кьюсак А. [5], Д. Келли Б. [5], Дарси С. П. [4], Эллиот К. [8], Гулатиаб Г. [5], Каппелидес П. [6], Килкомминс Ш. [5], Кушель М. [10], Льюис О. [7], Макгоуэн Дж. [8], Нкетсия У. [1], Опоку М. П. [1], П. Данн С. [5], Палар К. [10], Ранадив Н. А. [10], Саркер Д. [9], Спур Дж. [6], Туран Дж. М. [10], Вайзер Ш. Д. [10], Уиттл Х. Дж. [10], Фуко М. [18]. В исследованиях зарубежных ученых отражены такие проблемные вопросы: оценка условий жизни людей с ограниченными возможностями; создание соответствующих и поддерживающих условий развития для детей и молодежи с ограниченными возможностями; историография барьеров и преимуществ в специализированных товарах и услугах для людей с ограниченными

возможностями (области их юридического сопровождения, транспортирования, медицинского обслуживания, спорта); систематические обзоры изучения опыта людей с ограниченными интеллектуальными возможностями, сталкивающихся с сотрудниками правоохранительных органов как подозреваемыми в совершении преступления; дискриминация людей с ограниченными возможностями и т.д.

Однако недостаточно внимания уделено современными исследователями изменениям в восприятии обществом инклюзивной аудитории с точки зрения методологии и инструментария маркетинга.

*Изложение основного материала исследования.* В качестве материалов исследования использованы фундаментальные положения в области маркетинга и его эволюционных особенностей, научные труды отечественных и зарубежных ученых, а также результаты собственного изучения инклюзии в целом и ее эволюционных трансформаций в частности.

В статье использованы методы дедукции и индукции, информационно-аналитической обработки, визуализации и линейного моделирования. Применение данного методического аппарата позволило сформировать матрицу социокультурной эволюции коммуникативного пространства инклюзивной аудитории в мировом сообществе и модель современного коммуникативного пространства инвалида или лица с ограниченными возможностями здоровья. Научно-теоретические исследования позволили доказать необходимость развития концепции социально-этического маркетинга дополнением инклюзивной составляющей, что позволит обнаружить причины, следствия и способы нивелирования современной демаркации общества по отношению к инклюзивной группе людей и устранения психологического барьера, выстроенного обществом по отношению к инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья.

Со второй половины XIX века удовлетворение потребностей потребителей перешло на новый уровень, и с этого времени начинается зарождение инклюзии как деятельности по учету потребностей инвалидов и людей с ограниченными возможностями здоровья с целью их вовлечения в социально-экономическую жизнь государств. Организация комфортного коммуникативного пространства в условиях зарождения и развития инклюзии особенно важна для формирования коммуникативной культуры населения. Все



инвалиды и люди с ограниченными возможностями здоровья, несмотря на их индивидуальные возможности, должны комфортно себя ощущать в процессе коммуникации и реализовать заложенный в них потенциал в рамках своей нормы.

Современное общество представляет собой открытое коммуникативное пространство, что означает: каждый из коммуникантов, в т.ч. инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, имеет право на включенность в процесс общения, на собственную позицию.

Проведенное исследование и полученные результаты изучения формирования и развития коммуникативного пространства инклюзивной аудитории позволили построить матрицу социокультурной эволюции коммуникативного пространства в мировом сообществе (рис. 1).

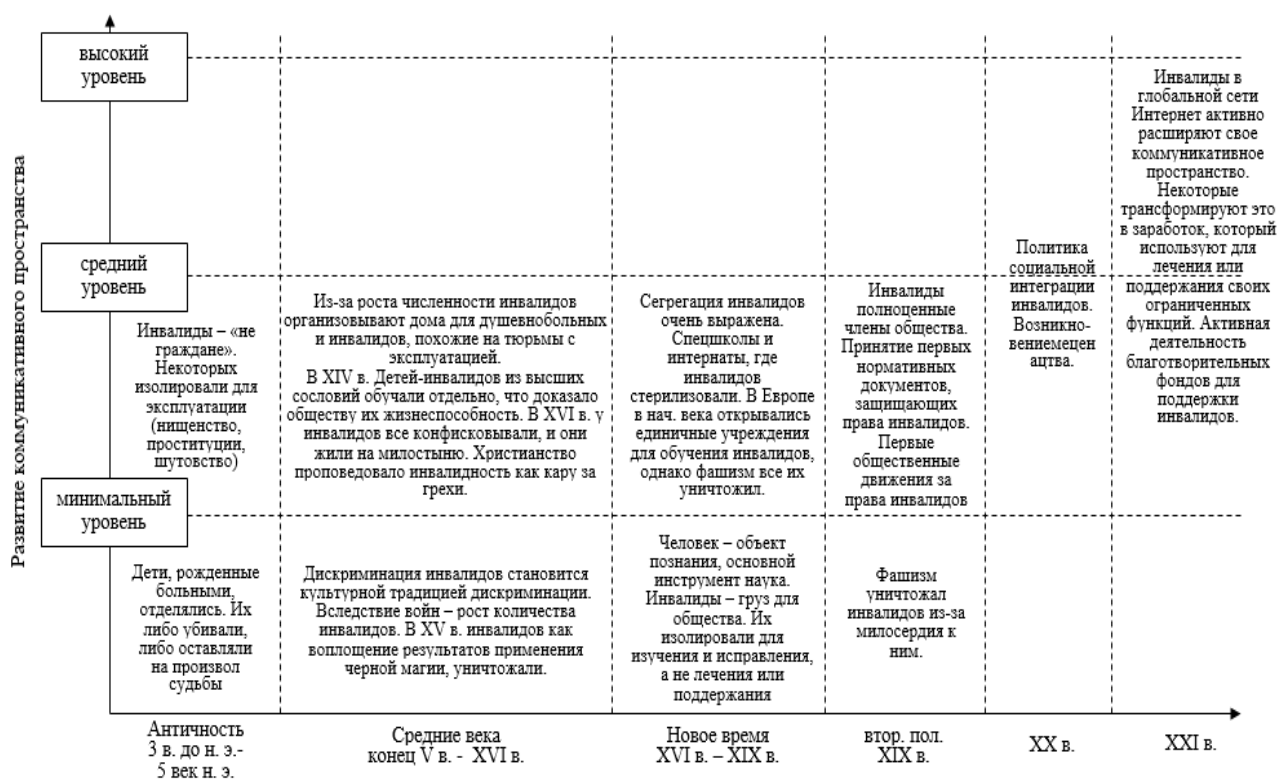


Рис. 1. Матрица социокультурной эволюции коммуникативного пространства инклюзивной аудитории в мировом сообществе (составлено автором по [11-20])

Следует отметить, что на тяжелые нарушения здоровья, дефекты и патологии в развитии человека обществом обращалось внимание с давних пор, а отношение к лицам, которых в социологии принято называть нетипичными, менялось в зависимости от социокультурного состояния той или иной исторической эпохи.

Ограничение коммуникативного пространства инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья было связано у уровнем развития общества, и происходило в каждый из периодов времени в рамках существовавших в обществе ментальных искажений относительно инклюзивной группы людей.

Только с XX в. коммуникативное пространство инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья начало приобретать очертания комфортных границ, а до этого периода понятие «инвалид» было связано с ограниченностью и обузой для общества, эксплуатацией и изоляцией, и даже имело место их уничтожением.

Прослеженный в исследовании процесс формирования коммуникативного пространства инклюзивных субъектов позволил описать тенденцию социокультурной эволюции коммуникативного пространства инклюзивной аудитории в мировом сообществе. В развитии инклюзии в обществе обнаружен и отражен на рис. 1 резкий контраст: от дискриминации инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, отсутствия или потери эмпатии до меценатства, спонсорства, благотворительности (ранее ориентированного на одаренных малообеспеченных детей, а в современном обществе - более расширенном и эмпатийном).

В XXI веке коммуникативное пространство инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья начало интенсивно развиваться. Безусловно, этому способствует и государственная политика, и международные движения в рамках защиты прав инвалидов, и активизация общественных организаций и благотворительных фондов. Важно отметить, что инклюзивные субъекты самостоятельно, используя социальные сети, начали активно расширять и видоизменять свое коммуникативное пространство.

Изучение целевой аудитории, личное общение, аналитическая обработка социальных сетей (TikTok и Instagram) и систематизация информации позволили, используя маркетинговые технологии, сформировать авторскую модель современного коммуникативного пространства инвалида или лица с ограниченными возможностями здоровья (рис. 2).

Предложенная модель содержит смысловые блоки: субъекты; цель; наполнение контента; инструменты; недостатки/преимущества при формировании целевой аудитории при расширении коммуникативного пространства. Важно отметить дифференциацию субъектов по причинам отнесения их к инвалидам и/или лицам с ограниченными возможностями здоровья.

Субъекты инклюзивной аудитории, имеющие врожденные заболевания или приобретенные ограничения здоровья, имеют определенную цель, ради которой стремятся расширить свое коммуникативное пространство. Цель же определяет лицо, которое

занимается наполнением субъектного профиля определенным контентом посредством необходимых инструментов.

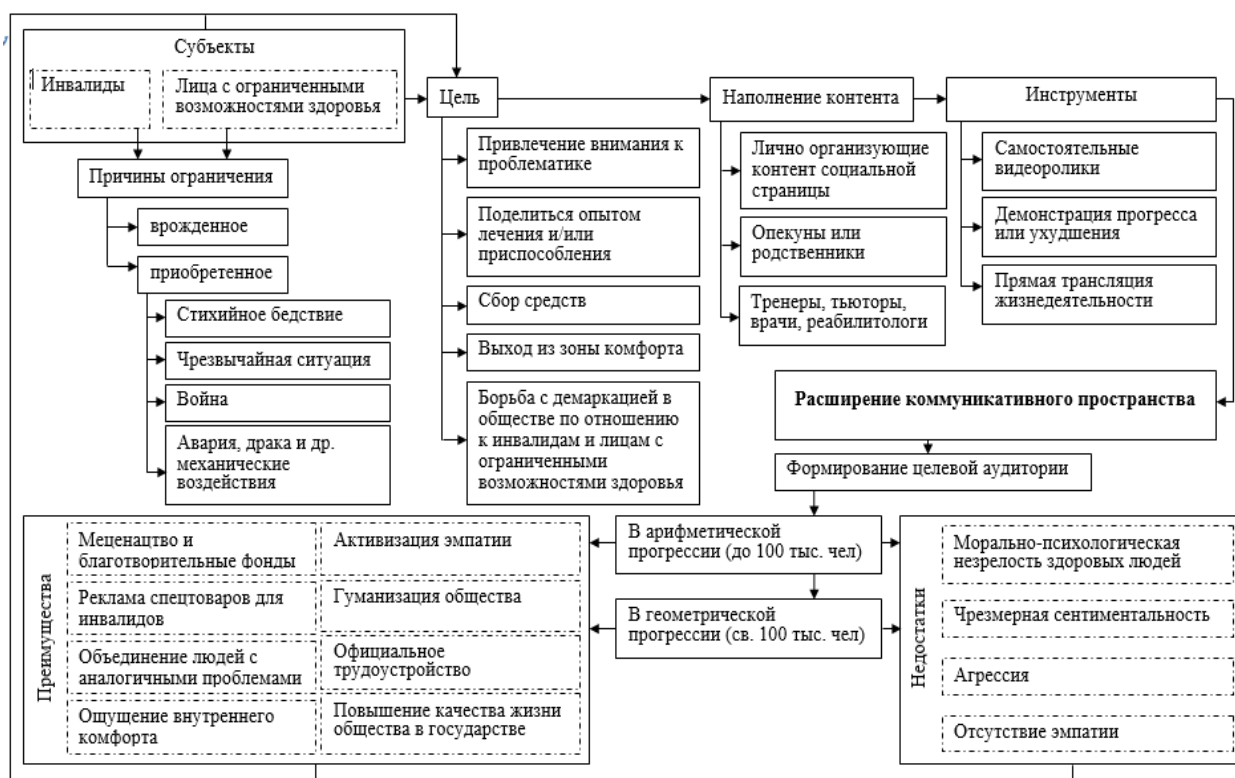


Рис. 2. Модель современного коммуникативного пространства инвалида или лица с ограниченными возможностями здоровья

В случае активного пополнения контента в профиле происходит различного темпа расширение коммуникативного пространства субъекта инклюзивной направленности. Целевая аудитория инклюзивного субъекта, таким образом, увеличивается, что сопровождается и объясняется теми или иными недостатками и преимуществами, которые, в свою очередь, обуславливают дальнейшее корректирование цели использования коммуникативного пространства, наполнение контента и применяемых субъектом инструментов.

*Выводы и перспективы дальнейших исследований.* Проведенное исследование позволяет констатировать важность исторического познания концепта «инклюзия» в эволюции маркетинга, развитие концепции социально-этического маркетинга путем наполнения ее инклюзивной составляющей, что позволит не только нивелировать линию демаркации в обществе между людьми здоровыми и инклюзивной группой населения, но и расширить их коммуникативное пространство. Создание для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья состояние внутреннего комфорта помогает им быть вовлеченными во все сферы жизни общества, быть полезными обществу.

Авторский подход к развитию концепции социально-этического

маркетинга путем включения в неё инклюзивной составляющей, является фактором эволюционизации маркетинга, элементом гуманизации общества. Изучение проблематики исторической трансформации отношения к инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья продиктовано наблюдением происходящих процессов интеграции людей с особенностями интеллектуального развития в социум, анализом генезиса деятельности государства в сфере защиты прав инвалидов, и свидетельствует о назревшей необходимости развивать эмпатию общества.

Авторская модель современного коммуникативного пространства инвалида или лица с ограниченными возможностями здоровья, построенная на основании отслеженных в результате изменений коммуникативного пространства инклюзивной аудитории, является подтверждением выдвинутой в работе гипотезы: действенным инструментом переформатирования общества с принятием инклюзии как реальной действительности, выступает маркетинг с его динамичной концепцией социально-этической направленности, позволяющей вскрыть и стратегически сориентировать путь развития инклюзивной экономики.

#### *Список использованных источников*

1. Agyei–Okyere E., Opoku M. P., Nketsia W. An assessment of the living conditions of disabled people in mining communities: A case study of Ghana // *The Extractive Industries and Society*. – Vol. 6, Issue 4. – 2019. – P. 1215–1223. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.exis.2019.07.004>
2. Bottcher L. Creating relevant and supportive developmental conditions for children and youth with disabilities // *Learning, Culture and Social Interaction*. – Vol. 26. – 2020. – P. 694–707. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lcsi.2018.04.007>
3. Calloway K., Copeland D. Acute care nurses' attitudes toward nursing students with disabilities: a focused ethnography // *Nurse Education in Practice*. – 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2020.102960>
4. Darcy S.P., Burke F. On the road again: The barriers and benefits of automobility for people with disability // *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. – Vol. 107. – 2018. – P. 229–245. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tra.2017.11.002>
5. Gulatiab G., Cusack A., D. Kelly B., Kilcommins Sh., P.Dunne C. Experiences of people with intellectual disabilities encountering law enforcement officials as the suspects of crime – A narrative systematic review // *International Journal of Law and Psychiatry*. – Vol. 71. – 2020. – P. 318–328. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijlp.2020.101609>
6. Kappelides P., Spoor J. Managing sport volunteers with a disability: Human resource management implications // *Sport Management Review*. – Vol. 22, Issue 5. – 2019. – P. 694–707. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.10.004>

7. Lewis O., Campbell A. Violence and abuse against people with disabilities: A comparison of the approaches of the European Court of Human Rights and the United Nations Committee on the Rights of Persons with Disabilities // *International Journal of Law and Psychiatry*. – Vol. 53. – 2017. – P. 45–58. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijlp.2017.05.008>

8. McGowan J., Elliott K. Targeted violence perpetrated against women with disability by neighbours and community members // *Women's Studies International Forum*. – Vol. 76. – 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2019.102270>

9. Sarker D. Discrimination against people with disabilities in accessing microfinance // *Alter*. – Vol. 14, Issue 4. – 2020. – P. 318–328. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.alter.2020.06.005>

10. Whittle H.J., Palar K., Ranadive N.A., Turan J.M., Kushel M., Weiser Sh. D. «The land of the sick and the land of the healthy»: Disability, bureaucracy, and stigma among people living with poverty and chronic illness in the United States // *Social Science & Medicine*. – Vol. 190. – 2017. – P. 181–189. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2017.08.031>

11. Айткеева А.Б. Преимущества и недостатки краудфандинга – народного финансирования в деятельности некоммерческой организации // *Инновационная наука*. – 2018. – №6. – С. 50–51.

12. Голдовская А.В. Проблема интеграции людей с особенностями интеллектуального развития в социум: социально-философский анализ / А.В. Голдовская // *Вестник Том. гос. ун-та. Философия. Социология. Политология*. – 2020. – №55. – С. 78–88.

13. Игониная Н.А. Деятельность государства в сфере защиты прав инвалидов: генезис и современность / Н.А. Игониная, И.С. Викторов, Д.Г. Добрецов // *Новый ракурс*. – 2018. – №4. – С. 110–127.

14. Киселев М.И. Генезис отношения к детям с ограниченными возможностями / М.И. Киселев // *Молодой ученый*. – 2012. – № 12 (47). – С. 412–415.

15. Малофеев Н.Н. Специальное образование в России и за рубежом: монография / Н.Н. Малофеев. – М.: Печатный двор, 1996. – 182 с.

16. Муравьева М.Г. Калеки, инвалиды или люди с ограниченными возможностями? Обзор истории инвалидности / М.Г. Муравьева // *Журнал исследований социальной политики*. – 2012. – Т. 10. – №2. – С. 151–166.

17. Плюснина Л.К. Краудфандинг как направление фандрайзинговой деятельности / Л.К. Плюснина // *Инновационно-технологическое развитие науки*. – 2017. – С. 279–282.

18. Фуко М. История безумия в классическую эпоху / Структура субъективности, рисунки на песке и волны / М. Фуко. – СПб.: Университетская книга, 1997. – 576 с.

19. Халикулова Х.Ю. История развития толерантного отношения к инвалидам на основе изучения письменных источников восточных мыслителей Средней Азии / Х.Ю. Халикулова // Проблемы науки. – 2016. – №12 (54). – С. 43–45.
20. Чернокозов А.И. История мировой культуры / А.И. Чернокозов. – РнД.: Феникс, 1997. – №. 4. – 480 с.

УДК 338.2: 332.012.2

DOI 0.5281/zenodo.5336735

## ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ОБЩЕЙ ТЕОРИИ СИСТЕМ

**Веретенникова О.В.,**

**д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры  
экономической теории и информационно-  
стоимостного инжиниринга**

**Генова А.А.,**

**канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента  
строительных организаций**

**ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия  
строительства и архитектуры»,**

**Макеевка, Донецкая Народная Республика**

В работе отмечена возможность понимания бизнес-процессов в качестве структурной составляющей системы бизнеса; функциональной связи между элементами структуры бизнес-единицы как системы; системы регулярно повторяющихся, последовательно взаимосвязанных мероприятий (операций, процедур, действий), при выполнении которых используются ресурсы внешней среды, создается ценность для потребителя, а бизнес-единица максимизирует результат своей деятельности. Определены основные особенности системного представления бизнес-процессов, их понимания как элементов системы и функциональных связей между такими элементами.

*Ключевые слова: бизнес-процессы, системы бизнеса, управление бизнес-процессами, бизнес-единица, теория систем*

## FUNDAMENTALS OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT USING GENERAL SYSTEMS THEORY

**Veretennykova O.V.,**

**Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor of the Department of Economic Theory  
and Information and Cost Engineering**

**Genova A.A.,  
Candidate of Economic Sciences, Associate professor  
of the Department of management of construction  
organizations SEE HPE "Donbass National  
Academy Of Civil Engineering And Architecture",  
Makeevka, Donetsk People's Republic**

The paper notes the possibility of understanding business processes as: a structural component of the business system; functional relationship between the elements of the structure of a business unit as a system; a system of regularly repeating, sequentially interrelated activities (operations, procedures, actions), in the implementation of which the resources of the external environment are used, value is created for the consumer, and the business unit maximizes the result of its activities. The main features of the systemic representation of business processes, their understanding as elements of the system and functional links between such elements are determined.

*Keywords: business processes, business systems, business process management, business unit, systems theory*

*Постановка задачи.* В последние годы понятие «управление предприятием» в теории и на практике достаточно часто употребляется «в связке» с понятием «управление бизнес-процессами». В то же время простое оперирование модным термином - это еще не залог успешного ведения хозяйственной деятельности.

Использование отдельных элементов такого управления, которое довольно часто встречается на практике, тоже, как правило, не дает возможности достичь поставленных компанией целей: руководители предприятий, зачастую стремясь сохранить статус лидера, следующего передовым тенденциям и осуществляющего нововведения, устанавливают автоматизированные системы, не до конца разобравшись в их возможностях и необходимости в них.

В итоге в большинстве случаев деньги тратятся впустую, а на плечи сотрудников предприятий ложатся дополнительные обязанности, выполнение которых, в конечном итоге, не приводит ни к получению дополнительной прибыли предприятием, ни к повышению степени удовлетворенности трудом самими сотрудниками.

*Обзор последних исследований и публикаций.* Грамотное управление бизнес-процессами невозможно без создания соответствующей методологической базы, использование которой должно лежать в основе дальнейшей разработки системы управления бизнес-процессами на предприятиях.

Несмотря на наличие множества научных публикаций, авторы которых занимались разработкой соответствующей проблематики, методология управления бизнес-процессами к настоящему времени в достаточной мере не сформирована.

Детальное изучение работ В.П. Авраменко, А.И. Громова, В.В. Дубининой, В.В. Калачевой, Е.С. Морозевич, Р.Г. Пожидаева, Н.Л. Попова, В.Г. Чеботарева и других ученых свидетельствует о том, что большинство из них посвящено поиску возможности создания действенных механизмов управления процессами, обеспечивающих возможность их постоянного совершенствования; методам и способам моделирования бизнес-процессов [1-6].

*Актуальность исследуемой проблемы.* В то же время, при значительном количестве научных публикаций, в которых освещаются проблемы управления бизнесом, число работ, посвященных обоснованию методов и способов такого управления на основе использования системного подхода, достаточно ограничено.

При этом современная экономическая наука крайне нуждается в детальном обосновании системных параметров управления бизнес-процессами, с учетом которых могут быть построены модели взаимодействия участников процесса производства, разработаны системы управления, обеспечивающие возможность максимизации результата деятельности субъекта хозяйствования.

*Цель статьи* - определить основы управления бизнес-процессами с использованием ключевых положений теории систем.

*Изложение основного материала исследования.* Как свидетельствует значительное количество научных публикаций по данной проблематике, в качестве систем могут рассматриваться объекты разного рода и разного качества.

Большинство сторонников системного подхода в качестве ключевой характеристики, определяющей существование системы, отмечает взаимодействие множества компонентов.

По мнению А. Аверьянова, Л. Берталанфи, С. Москвина, Т. Прокофьевой, С. Сливы и других ученых, системой является объект, который можно разложить на взаимосвязанные и взаимодействующие определенным образом составляющие [7-12].

Близким по смыслу является восприятие системы как «упорядоченного взаимодействия» или «организованного взаимодействия» [13].

Именно на таком восприятии отчасти и базируется



использование системного подхода, хотя существуют и другие, достаточно убедительные утверждения отдельных ученых о том, что установление факта системности в деятельности зависит от определения фактора, упорядочивающего «неупорядоченное множество» и превращающие последнее в функционирующую систему.

По мнению П. Анохина, поиск и формулирование системообразующего фактора являются обязательными для всех видов и направлений системного подхода. Более того, в своих работах он отмечает, что польза от использования последнего для конкретных наук преимущественно определяется успешностью выделения системообразующего фактора и полнотой описания его операционального значения [14].

Таким образом, возможность использования системного подхода в процессе исследования особенностей управления бизнес-процессами зависит от установления системообразующего (по отношению к элементам системы) фактора, который характеризует полезный результат взаимодействия составляющих.

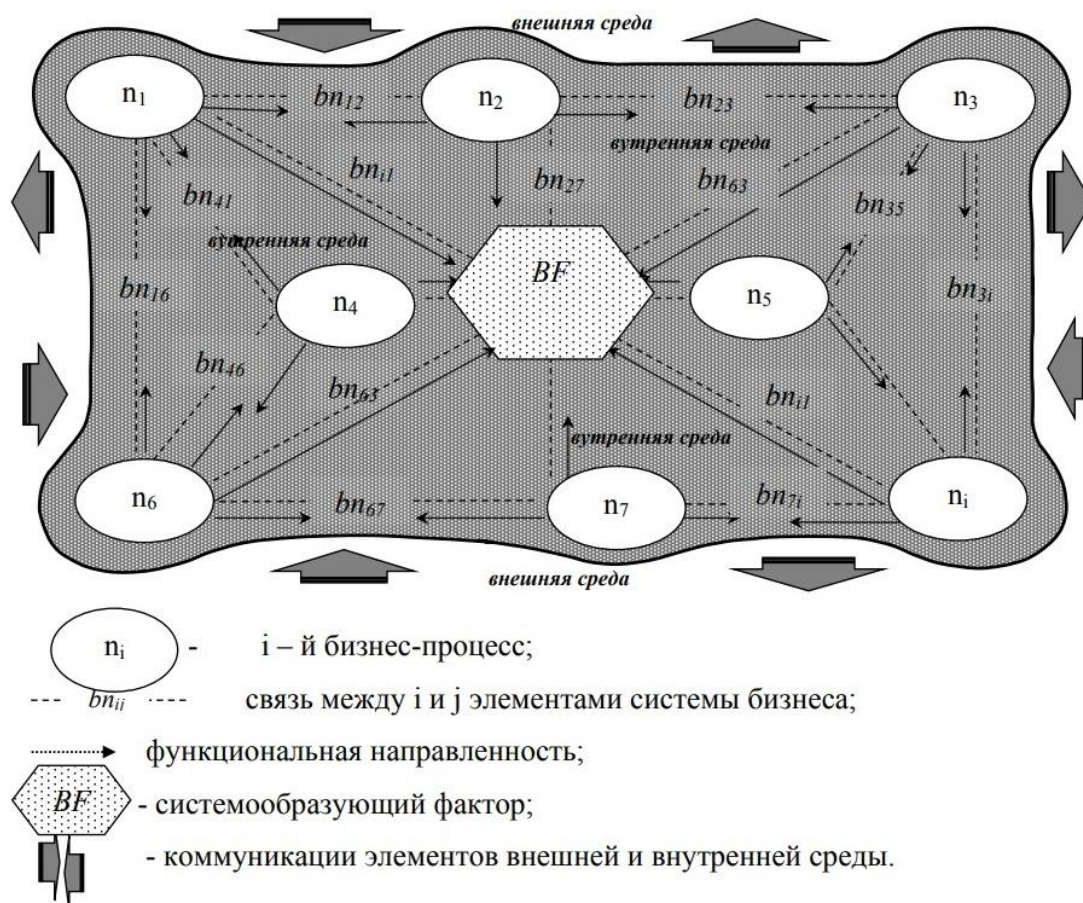


Рис. 1. Место бизнес-процессов в системе связанного множества элементов бизнес-единицы

Обращаясь к необходимости определения основ управления бизнес-процессами с использованием теории систем, следует обратить внимание на возможность понимания бизнес-процессов в качестве:

- структурной составляющей (элемента) системы бизнеса, в свою очередь понимаемой как связанное множество бизнес-процессов, реализующихся на разных уровнях (рис. 1);
- связующего звена (функциональной связи) между элементами структуры бизнес-единицы как системы (рис. 2);

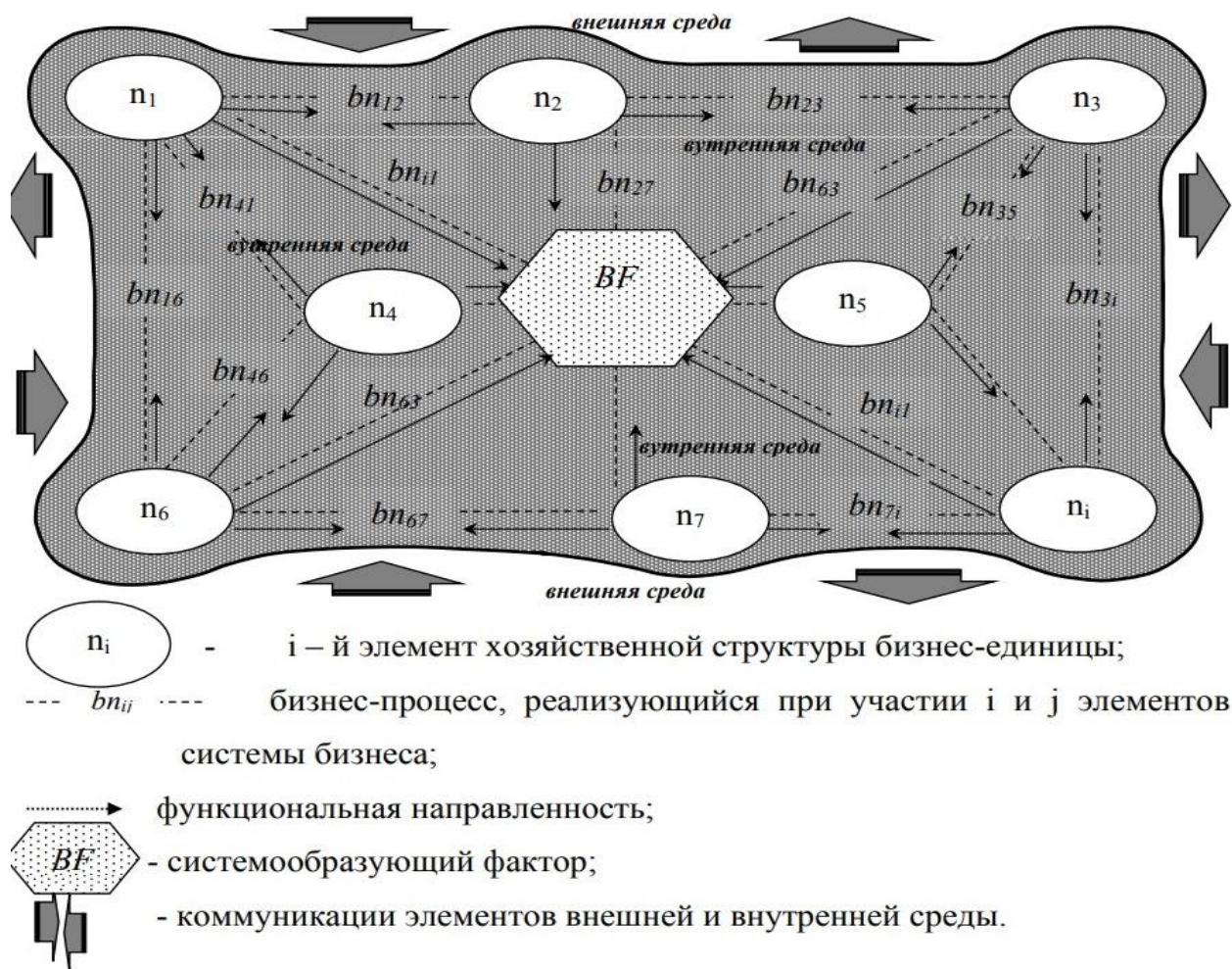


Рис. 2. Место бизнес-процессов в структуре бизнес-единицы как системе связанного множества элементов

- системы регулярно повторяющихся, последовательно взаимосвязанных мероприятий (операций, процедур, действий), при выполнении которых используются ресурсы внешней среды, создается ценность для потребителя, а бизнес-единица максимизирует результат своей деятельности (рис. 3).

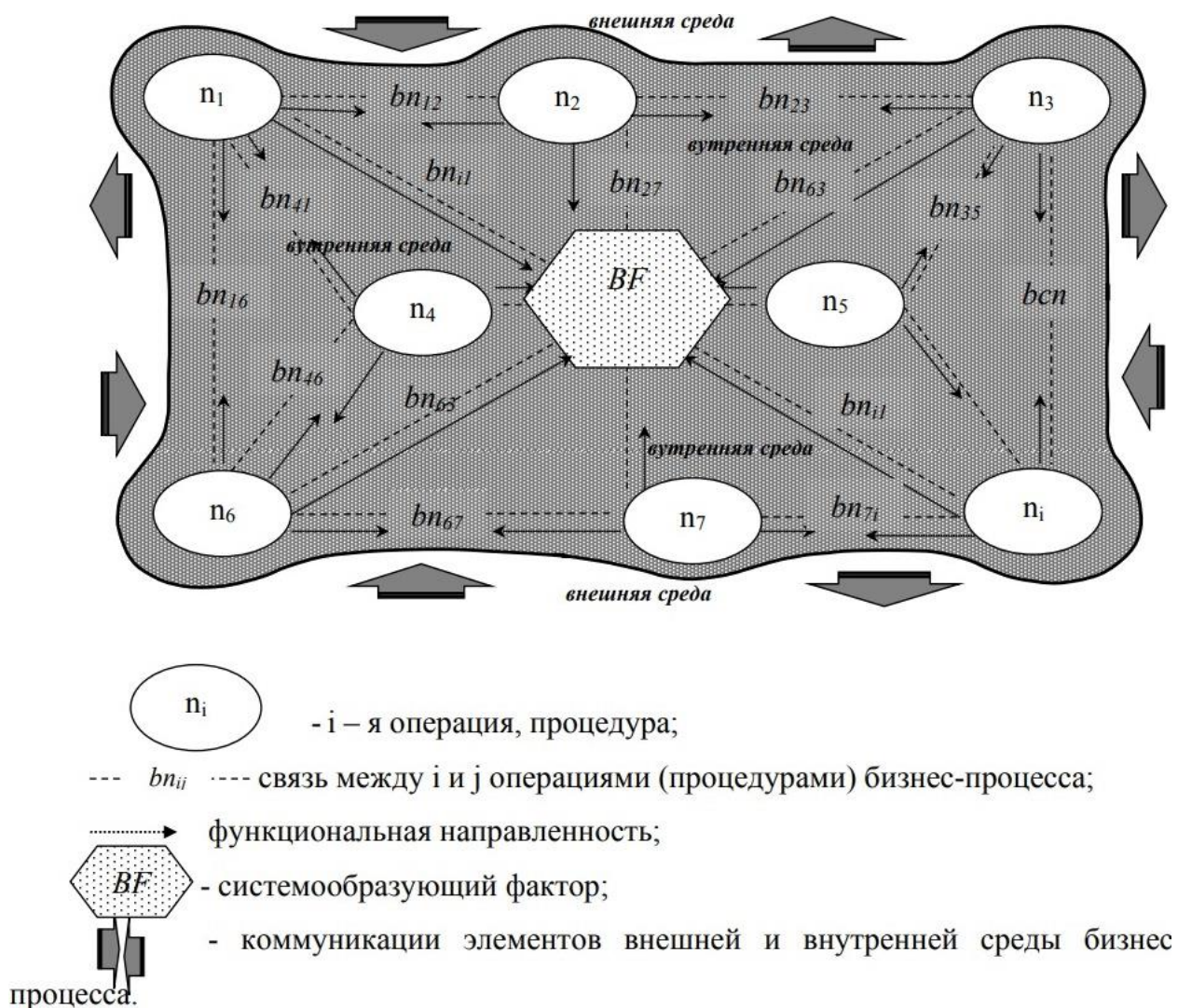


Рис. 3. Бизнес-процесс как система взаимосвязанных мероприятий (операций, процедур, действий)

В случае рассмотрения бизнес-процесса в качестве самостоятельной системы и совокупности бизнес-процессов как каркаса системы бизнеса могут быть выделены системообразующие факторы, определяющие факт системного взаимодействия элементов систем.

В первом случае - это цель производственной деятельности, осуществляемой в рамках определенной организационной структуры, которая отражает отношения между участниками. Во втором - максимизация прибыльности бизнеса. Все множество элементов указанных выше систем, связанное между собой комплементарными отношениями, обладает многомерным набором параметров, определяющим и свойства элементов, и особенности их структурного и функционального взаимодействия.

При этом каждый параметр так или иначе связан с другими параметрами. Поэтому любая динамика бизнес-процесса, как

системного комплекса, обеспечивается не целенаправленным управлением им, а воздействием на каждый элемент бизнес-процесса со своими параметрами [15]. Управление конкретным бизнес-процессом, в свою очередь, определяет успешность ведения бизнеса в целом.

Что касается восприятия бизнес-процесса в качестве связующего звена между элементами структуры бизнес-единицы, то можно утверждать, что его целевая направленность состоит в обеспечении функциональной комплементарности, характеризующей функциональную и процессуальную целостность системы бизнеса, базирующейся на внутреннем (по отношению к системе) единстве функциональных связей, необходимых для обеспечения ее существования; связности, означающей комплексное взаимодействие и взаимообусловленность институциональных функций, когда каждая из них является условием осуществления других и одновременно в качестве ресурсов собственного существования имеет результаты выполнения иных институциональных функций.

*Выводы по данному исследованию.* В целом изучение проблематики реализации бизнес-процессов в большинстве случаев обуславливает целесообразность их рассмотрения, с одной стороны, как единства элементов, что дает возможность определить общие тенденции, перспективы и условия реализации процессов, приводящие в действие механизмы оптимизации бизнеса, сформировать соответствующие модели управления на основе выявленных закономерностей. С другой - как самостоятельных систем, управление которыми существенным образом определяет поведение системы более крупной, то есть всего бизнеса. И с третьей - как функциональных связей, обеспечивающих целостность всей совокупности процессов, необходимую для достижения конечной цели функционирования бизнес-единицы.

#### *Список использованных источников*

1. Авраменко В.П. Моделирование бизнес-процессов управления производством / В.П. Авраменко, В.В. Калачева // *Радіоелектроніка, інформатика, управління*. - 2005. - №1 (13). - С. 74-78.

2. Чеботарев В.Г. Эволюция подходов к управлению бизнес-процессами / В.Г. Чеботарев, А.И. Громов // *Бизнес-информатика*. - 2010. - №1. - С. 14-21

3. Дубинина В.В. Управление бизнес-процессами предприятия / В.В. Дубинина // Вестник СамГУ. - 2015. - №5 (127). - С. 39-47.
4. Морозевич Е.С. Автоматизация управления бизнес-процессами / Е.С. Морозевич // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. - 2017. - №13. - С. 383-384.
5. Пожидаев Р.Г. Эволюция управления бизнес-процессами и реализация инициатив по совершенствованию бизнес-процессов / Р.Г. Пожидаев // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. - 2020. - № 3. - С. 122-132.
6. Попов Н.Л. Система управления бизнес-процессами / Н.Л. Попов // Известия СПбГЭУ. - 2015. - №4 (94). - С. 100-103.
7. Аверьянов А.Е. Категория «система» в диалектическом материализме / А.Е. Аверьянов. - М.: Наука, 1974. - 67 с.
8. Берталанфи Л. Общая теория систем / Людвиг фон Берталанфи. - М.: Системное моделирование, 1969. - 342 с.
9. Прокофьева Т.Ю. Классификация экономических систем в аспекте нелинейного развития / Т.Ю. Прокофьева // Экономический журнал. - 2012. - С. 24-30.
10. Слива С.В. Экономическая система как объект исследования современной экономической теории / С.В. Слива // Теория и практика общественного развития. - 2012. - №9. - С. 214-220.
11. Белоусов В.М. Управление социально-экономическими системами: структура и проблемы / В.М. Белоусов. - Ростов-н/Д.: Фонд науки и образования, 2017. - 166 с.
12. Белоусов В.М. Управление региональными социально-экономическими системами: монография / В.М. Белоусов. - Ростов-н/Д.: МАРТ, 2013. - 336 с.
13. Кудж С.А. Многоаспектность рассмотрения сложных систем / С.А. Кудж // Перспективы науки и образования. - 2014. - №1. - С. 38-43.
14. Анохин П.К. Принципиальные вопросы общей теории функциональных систем [Электронный ресурс] - Режим доступа: [www.raai.org/library/books/anohin/anohin.htm](http://www.raai.org/library/books/anohin/anohin.htm)
15. Логинова Л.В. Социально-экономические противоречия институционализации интересов субъектов российского общества / автореф. дисс. ... д-ра социол. наук: 22.00.03 / Логинова Лариса Викторовна. - Саратов, 2009. - 40 с.

УДК 338.2

DOI 10.5281/zenodo.5336772

## **ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ И ЕГО ПРИМЕНЕНИЕ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ**

**Воробьева Л.А.,**  
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры  
теории управления и государственного  
администрирования  
**Савченко О.Ю.,**  
аспирант кафедры «Теории управления и  
государственного администрирования»  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и  
государственной службы при Главе Донецкой  
Народной Республики»;  
Донецк, Донецкая Народная Республика

В статье рассмотрены современные тенденции зарубежных стран в системе государственного регулирования агропромышленного комплекса, а также представлены основные направления развития системы государственного регулирования в агропромышленном комплексе Донецкой Народной Республики. Определены внешние и внутренние факторы, влияющие на политику регулирования агропромышленного комплекса и по совершенствованию системы государственного стратегического планирования.

*Ключевые слова:* государственное регулирование, агропромышленный комплекс, государственная политика, управление, планирование.

## **FOREIGN EXPERIENCE OF STATE POLICY IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX AND ITS APPLICATION IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC**

**Vorobyova L.A.,**  
Candidate of Economic Sciences, Associate  
Professor, Associate Professor of the Department  
of Management Theory and Public Administration;  
**Savchenko O.Yu.,**  
Post-graduate student of the Department of " Theory  
of Management and Public Administration "  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and  
Public Administration under the Head of the  
Donetsk People's Republic»;  
Donetsk, Donetsk People's Republic

In article, current trends of foreign countries in the system of state regulation in the field of the agro-industrial complex, and presents the main directions of the development of the state regulation system in the agro-industrial complex of the Donetsk People's Republic. The external and internal factors influencing the policy of regulation in the field of the agro-industrial complex to improve the system of state strategic planning are determined.

*Keywords:* state regulation, agro-industrial complex, state policy, management, planning.

*Актуальность и постановка задачи.* Аграрная политика может быть определена как совокупность принципов, а также совершаемых на их основе действий со стороны государства в отношении регулирования сельскохозяйственного производства, потребительского рынка, перерабатывающих предприятий прочих субъектов, составляющих аграрный сектор экономики и обслуживающих его. В настоящее время аграрная политика Донецкой Народной Республики (далее - ДНР) далека от совершенства, что отражается на эффективности принимаемых стратегических решений в области социально-экономического развития отрасли в кризисных условиях.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Проблемы государственного регулирования постоянно находятся в поле зрения научных и практических работников государственного управления и экономики. Существенный вклад в решение указанных проблем внесли такие современные исследователи: П.В. Михайлушкин [2], В.П. Черданцев, М.Х. Заглядова [3], О.Г. Овчинников [4], В.А. Мальцева [5]. Однако по данной тематике остается ряд нераскрытых вопросов в области аграрного сектора экономики, который проходит стадию становления в кризисных условиях и требует проведения дальнейших исследований.

*Целью статьи* является рассмотрение опыта передовых зарубежных стран по государственной политике в области АПК, вопросам управления и планирования деятельности аграрного сектора, с целью адаптации и использования его в агропромышленном комплексе (далее - АПК) Донецкой Народной Республики.

*Изложение основного материала исследования.* При построении стратегии развития агропромышленного комплекса государства необходимо перенять опыт передовых стран в области государственной политики, регулирования, управления и

планирования деятельности АПК [2, 3]. Для реализации государственной политики в АПК формируются механизмы и инструменты оптимального регулирования, управления и планирования отрасли при помощи законодательных норм, программ, льгот, кредитов, субсидий и др.

Выбор инструментов и механизмов в области регулирования аграрного сектора и в целом политики в АПК зависит от внешних и внутренних факторов, которые имеют непосредственное влияние на состояние отрасли.

Для более глубокого понимания при выборе направлений государственного регулирования в области АПК рассмотрим внешние и внутренние факторы, влияющие на государственную политику в отрасли (рис. 1, 2) [1].



Рис. 1. Внешние факторы, влияющие на государственную политику в области АПК



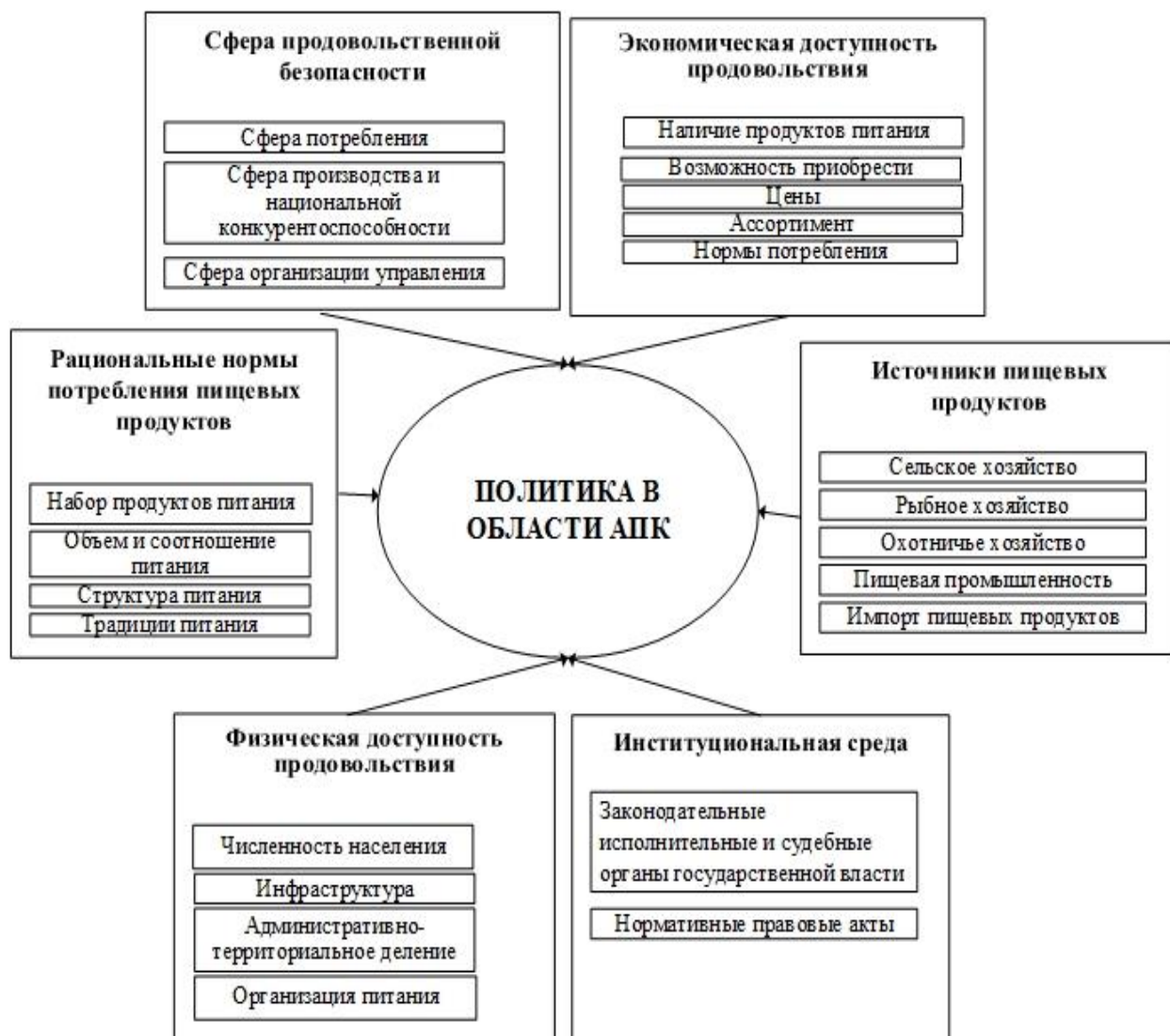


Рис. 2. Внутренние факторы, влияющие на государственную политику в области АПК

С целью своевременного реагирования на изменения внешних и внутренних факторов, оптимального распределения ресурсов для достижения поставленных целей и выполнения задач необходим своевременный, качественный, полный анализ меняющихся условий.

Исходя из вышеизложенного, система АПК - это система открытого типа, которая находится в состоянии динамического равновесия, а ее стабильность и целостность определяются комплексом внутренних и внешних связей способом взаимодействия составляющих элементов системы [1].

Как видим, выбор направления государственной политики в агропромышленном комплексе зависит как от внешних, так и внутренних факторов, влияющих на отрасль.

Однако на формирование направлений государственного управления АПК, кроме внутренних и внешних факторов, оказывают влияние факторы непосредственно управленческого характера, такие как степень соответствия структуры управления организационной структуре, степень централизации и децентрализации, квалификация работников в сфере управления, эффективность труда управляющего персонала, уровень автоматизации в отрасли и другие. Все эти факторы необходимо учитывать при построении структуры управления АПК.

С целью изучения, обобщения, распространения, адаптации и использования положительного опыта в области регулирования деятельности АПК ДНР рассмотрим и проанализируем основные направления государственной политики в агропромышленном комплексе зарубежных стран.

Анализ показал, что в настоящее время аграрная политика опирается на два подхода: перераспределенный (экзогенный, дотационный) и стимулирующий (эндогенный), исходя из выбора подхода определяются методы влияния, механизмы и инструменты реализации целей в отрасли.

Первый подход (экзогенный, дотационный) - предполагает активное вмешательство государства во все сферы агропромышленного комплекса.

Второй (стимулирующий - эндогенный) - основывается на принципе рыночной экономической политики - субсидиарности.

Известно, что в Европейском Союзе (далее - ЕС) действует единая сельскохозяйственная политика. Система управления в АПК направлена на субсидирование сельхозпроизводителей и программ, стимулирующих сельское хозяйство в ЕС. Единая сельскохозяйственная политика включает прямые выплаты в виде субсидий, льгот и реформ, которые способствуют развитию агропромышленного комплекса.

Приоритетными направлениями в управлении АПК ЕС являются:

- обновление технических средств производства;
- агропромышленная интеграция;
- субсидирование сельского хозяйства и экспортной деятельности;
- сохранение рабочих мест на предприятии за счет финансовой поддержки убыточных предприятий;
- совершенствование ценовой политики.

Таблица 1

Основные направления государственной политики в агропромышленном комплексе зарубежных стран и Донецкой Народной Республике

№ п/п	Направления	США	Европейский Союз	Китай	Российская Федерация	Донецкая Народная Республика
1	2	3	4	5	6	7
1	Вид управленческого воздействия	Централизация	Централизация	Централизация	Децентрализация	Децентрализация
2	Механизмы регулирования	Детализация механизмов и конкретных инструментов регулирования в основном законодательном акте (фермерском билле)	Детализация механизмов и конкретных инструментов регулирования в основном законодательном акте	Детализация механизмов и конкретных инструментов регулирования в основном законодательном акте	Детализация механизмов и действий преимущественно в регионах. Деятельность опирается на законы и подзаконные акты	Детализация механизмов и действий преимущественно в городах и районах и уточнения их в подзаконных актах
3	Цели системы государственного регулирования	Достижение паритета цен, а также стремление не допустить при этом роста доли расходов потребителей на продовольственные товары	Стимулирование внутреннего производства и импортозамещения	Развитие вместе с государственным сектором экономики, обеспечивая тем самым занятость сельского населения страны	Развитие отечественного сельского хозяйства и обеспечение потребностей населения за счет собственного производства из отечественного сырья	Обеспечение населения различными продуктами питания в объемах и ассортименте, достаточных для формирования правильного и сбалансированного рациона питания, и, как следствие, достижение продовольственной безопасности
4	Тип аграрной политики	Стимулирующий (эндогенный)	Стимулирующий (эндогенный)	Стимулирующий (эндогенный)	Перераспределенный (экзогенный, дотационный)	Перераспределенный (экзогенный, дотационный)
5	Главный инструмент в системе государственного регулирования аграрного сектора	Страхование рисков. Льготное кредитование осуществляется через государственно-кооперативную систему.	Льготное кредитование осуществляется через систему фермерских кооперативных банков	Программно-целевой метод	Программно-целевой метод	Гуманитарная помощь сельхозпроизводителям. Льготное кредитование

Сельское хозяйство в США имело ключевую роль еще с момента основания страны. На современном этапе развития основной проблемой АПК США является проблема перепроизводства. США является одним из мировых аграрных лидеров. Главным инструментом в системе государственного регулирования АПК, как в ЕС, так и в США, является льготное кредитование. Важным инструментом государственной поддержки аграриев, как в США, так и в ЕС, являются налоговые льготы. Там сельскохозяйственные налоги во много раз меньше дотаций, выделяемых государством на поддержку АПК [4]. В целях стимулирования сельхозпроизводителей применяют различные формы государственной поддержки, однако субсидии являются основным инструментом.

В США за последние годы благодаря бюджетному обеспечению специальных программ развития сельского хозяйства достигнуты его высокие конкурентные преимущества в сравнении с европейскими аграриями. Государственная политика в сфере АПК характеризуется централизацией государственного регулирования, детализацией механизмов действия, а также конкретными инструментами, которые отражены в основном законодательном акте «Фермерском Билле». Прямая бюджетная помощь была заменена на законодательном уровне более эффективным инструментом - страхованием рисков [5].

Китай - это самая крупная аграрная страна в мире, где более 60% населения живет в сельской местности, и сельское хозяйство является их основным источником жизни.

Приоритетами развития сельского хозяйства Китая в настоящее время являются:

1) гарантирование основных поставок главных видов сельскохозяйственной продукции и активное содействие росту доходов крестьян;

2) приоритет инфраструктурного строительства в сельском хозяйстве и ускорение совершенствования производственных условий этого сектора;

3) усиление роли науки, техники и людских ресурсов в развитии сельского хозяйства.

Аграрная политика Китая, в свою очередь, характеризуется видами государственной поддержки: такими как минимальные закупочные цены на основные сорта зерновых и формирование государственного заказа с гарантированной закупкой урожая у

крестьян по гарантированным ценам; упрощение кредитной политики и оказание безвозмездной помощи.

В Китае проведена модернизация агропромышленного комплекса посредством научных исследований и технического развития аграрного сектора страны, применены инновационные технологии. Вышеуказанная стратегия в модернизации аграрного сектора Китая позволила увеличить производство и экспорт сельскохозяйственной продукции, и занять лидирующие позиции на мировом аграрном рынке [3].

Цели развития аграрного сектора России прямо или косвенно выражены в ряде документов: стратегиях, концепциях и комплексных программах. Анализируя их, можно прийти к выводу, что главной целью аграрной политики Российской Федерации является достижение продовольственной безопасности страны. Определение этой цели раскрывается в Доктрине продовольственной безопасности Российской Федерации [6]. Помимо указанной цели Доктрина декларирует повышение рентабельности аграрных предприятий за счет конкурентоспособности сельхозпродукции отечественного производства как на внутреннем, так и на внешнем рынках; устойчивое развитие сельских территорий; воспроизводство в сельском хозяйстве земельных и других ресурсов, а также - повышение экологичности производства продукции в отрасли [7].

Сельское хозяйство России реализует на внешний рынок лишь 10% производимой продукции, но, несмотря на незначительную вовлеченность в торговлю, глобальные риски все больше влияют на происходящее в агропромышленном комплексе страны. Однако мировой спрос на продукты питания не стабилен, поэтому следует рассматривать его в трех аспектах: во-первых, анализ мирового спроса на продовольствие; во-вторых, исследование причин изменения спроса на сельскохозяйственное сырье и готовую продукцию и, в-третьих, постоянный мониторинг политической обстановки в мире [8].

Оценив механизмы управления АПК в зарубежных странах, были определены критерии выбора государства и территории для сравнительного анализа и применения положительного опыта в ДНР (рис. 3).

Исходя из описания вышеуказанных критериев (рис. 3), определено, что для ДНР наиболее актуален опыт применения механизмов государственного управления Российской Федерации, в частности, Ростовской области.



Рис. 3. Критерии выбора государства и территории для сравнительного анализа опыта функционирования механизмов государственного управления в АПК

Рассмотрим выбор Ростовской области Российской Федерации согласно критериям: государственная политика в ДНР; положительная динамика производства в стране; климат; пищевые предпочтения; основные продукты питания, выращиваемые на территории (рис. 4).

Основными формами планирования, получившими наибольшее распространение в Российской Федерации - директивное (централизованное) и индикативное.

С целью оптимального развития отрасли используется программно-целевой подход и подход достижения плановых показателей/индикаторов при планировании и управлении агропромышленным комплексом.

Первым этапом преобразований в государственной политике АПК ДНР и применения положительного зарубежного опыта должно стать определение уровня, на котором находится система государственного регулирования аграрного сектора. Из вышесказанного следует, что для полноценной оценки ситуации в

АПК на всех уровнях управления необходимо проведение комплексного системного анализа.

Разработка нового государственного подхода к управлению АПК в ДНР требует четкого определения целей, задач и основных направлений реализации политики в отрасли. Учитывая, что комплекс мер современной аграрной политики зарубежных стран является системой, которая продемонстрировала эффективность ее реализации, следует критически использовать позитивный зарубежный опыт.

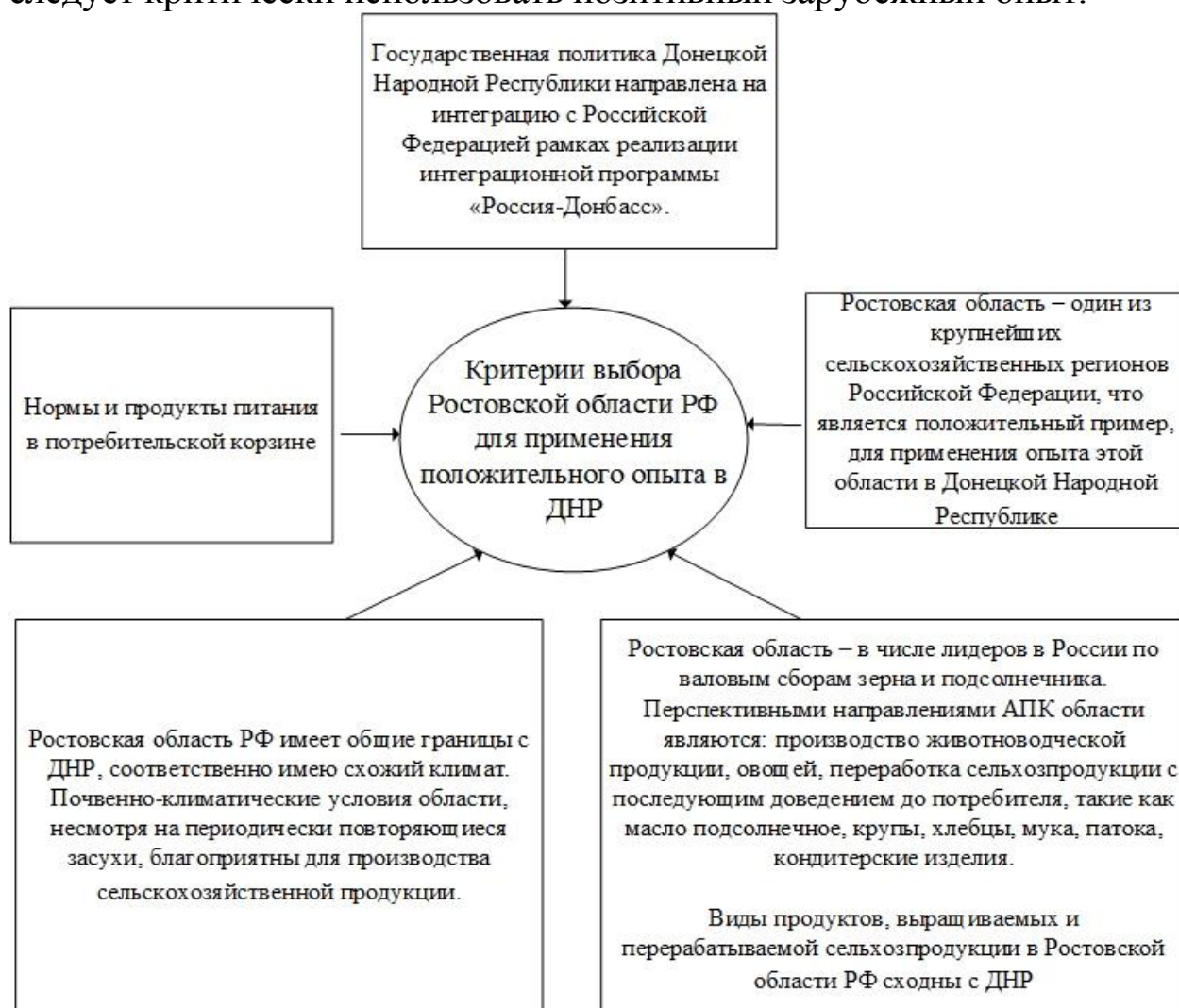


Рис. 4. Критерии выбора Ростовской области Российской Федерации

Исследование основных направлений государственной политики в агропромышленном комплексе зарубежных стран (табл. 1) показало, что наиболее эффективным для нашей Республики является централизованное управленческое воздействие с целью однозначной постановки целей и задач для выбора определенных механизмов и ресурсов их реализации. Такое управленческое воздействие возможно

при единой трактовке тех или иных управленческих воздействий в сфере АПК, в связи с чем наиболее эффективной является детализация механизмов и конкретных инструментов регулирования, которая должна быть прописана и желательно в одном законодательном акте.

Несмотря на то, что агропромышленный комплекс Донецкой Народной Республики развивается в кризисных условиях, для оптимизации развития аграрного сектора экономики необходимо применение современных механизмов в управлении и планировании.

Как видим, современный агропромышленный комплекс любой страны должен своевременно реагировать на условия внутренней и внешней среды, чтобы полноценно обеспечивать население страны продукцией сельского хозяйства и его переработки с помощью применения оптимальных механизмов управления и планирования отрасли.

*Выводы по проведенному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении.* Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод, что существует прямая зависимость выбора направления государственной политики в агропромышленном комплексе от внешних и внутренних факторов, влияющих на страну и отрасль.

Существующий положительный опыт применения механизмов и инструментов для оптимальной работы отрасли в системе государственного регулирования аграрного сектора зарубежных стран, несомненно, является полезным для использования его агропромышленным сектором Донецкой Народной Республики. Прямое копирование зарубежного опыта в построении государственной политики в области управления аграрным сектором в практику ДНР невозможно. Вместе с тем отдельные механизмы государственного управления при соответствующей адаптации могут использоваться и быть эффективными в наших кризисных условиях, при дальнейшем развитии аграрной политики.

Таким образом, существующие проблемные вопросы, которые сдерживают развитие агропромышленного комплекса, можно эффективно решать путем применения механизмов и инструментов, исходя из рассмотренных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в агропромышленном комплексе страны, а также - опираясь на внешние и внутренние факторы, воздействующие как на отрасль, так и на государство в целом.



### *Список использованных источников*

1. Савченко О.Ю. Направления развития системы государственного стратегического планирования в агропромышленном комплексе ДНР / О.Ю. Савченко, Е.Г. Курган // Актуальные социально-экономические аспекты управления: государство, регион, предприятие: монография / под ред. Е.П. Мельниковой. - СПб.: Свое издательство, 2017. - С. 87-96.
2. Михайлушкин П.В. Опыт зарубежных стран в государственной поддержке и регулировании / П.В. Михайлушкин, А.А. Баранников // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. - 2013. - №93. - С. 1217-1230.
3. Черданцев В.П. Факторы, влияющие на эффективность управления АПК региона / В.П. Черданцев, М.Х. Заглядова // Фундаментальные исследования. - 2015. - № 7-2. - С. 436-439.
4. Овчинников О.Г. Аграрная политика государства в России и США: сравнительный анализ // Журнал «США & Канада: экономика, политика, культура». - 2016. - № 12. - С. 7-24 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://usacanada.jes.su/s268667300007685-3-1/>
5. Овчинников О.Г. Государственное регулирование аграрного сектора США: дисс. ... д-ра экон. наук: 08.00.14 / О.Г. Овчинников; Институт Соединённых Штатов Америки и Канады РАН. - М., 2000. - 379 с.
6. Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации: Указ Президента РФ от 21 января 2020 г. № 20 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://base.garant.ru/73438425/#block\\_4/](http://base.garant.ru/73438425/#block_4/).
7. Мальцева В.А. Эволюция государственной поддержки сельского хозяйства: зарубежный опыт, рекомендации для России: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.14 / В.А. Мальцева; ФГБОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет»; Институт Соединённых Штатов Америки и Канады РАН. - М., 2000. - 379 с. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://disser.spbu.ru/files/disser2/disser/Dissert\\_Maltseva.pdf](https://disser.spbu.ru/files/disser2/disser/Dissert_Maltseva.pdf)
8. Система государственной поддержки сельского хозяйства в условиях членства России в ВТО: коллективная монография по материалам круглого стола в рамках седьмой Международной

научной конференции «Инновационное развитие экономики России. Междисциплинарное взаимодействие» / под ред. С.В. Киселева. - М.: Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, 2016. - С. 74-104.

УДК 631.1; 338.43

DOI 10.5281/zenodo.5336808

## **ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МОНИТОРИНГ ЗЕМЕЛЬ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ГОСУДАРСТВЕННОГО ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

**Выголко Т.А.,**

**канд. экон. наук, доцент**

**ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,**

**Донецк, Донецкая Народная Республика;**

**Бакун Г.В.,**

**магистрант**

**ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,**

**г. Донецк, Донецкая Народная Республика**

В статье исследованы основные аспекты создания и внедрения информационно-коммуникационных технологий в государственном управлении агропромышленным комплексом. Показана ключевая роль государственного мониторинга земель сельскохозяйственного назначения в системе государственного информационного обеспечения сельского хозяйства, адаптирована методология использования географических информационных систем, методов дистанционного зондирования Земли и цифровизации в процессе повышения эффективности государственного управления.

***Ключевые слова:** сельское хозяйство, государственный мониторинг, земли сельскохозяйственного назначения, информационная система, дистанционное зондирование, информационно-коммуникационные технологии.*

## **STATE MONITORING OF AGRICULTURAL LAND AS A TOOL OF STATE INFORMATION SUPPORT**

**Vygolko T.A.,**

**Ph. D. in Economics, Associate Professor,**

**SEE HPE «Donetsk National Technical University»,**

**Donetsk, Donetsk People's Republic;**

**Bakun G.V.,**  
**Master's student**  
**SEE HPE «Donetsk National Technical University»,**  
**Donetsk, Donetsk People's Republic**

The article examines the main aspects of the creation and implementation of information and communication technologies in the state management of the agro-industrial complex. The key role of state monitoring of agricultural lands in the system of state information support of agriculture is shown, the methodology of using geographical information systems, methods of remote sensing of the Earth and digitalization in the process of improving the efficiency of public administration is adapted.

*Keywords: agriculture, state monitoring, agricultural land, information system, remote sensing, information and communication technologies.*

*Постановка задачи.* Решение задач, связанных с технической и технологической модернизацией отечественного аграрного производства, повышением качества ресурсного обеспечения его отраслей, обеспечением продовольственной безопасности и независимости невозможно осуществить без получения оперативной и достоверной информации о состоянии и использовании земель сельскохозяйственного назначения, как основного отраслевого ресурса, что обуславливает необходимость развития современных систем их мониторинга.

Общая характеристика информационного обеспечения в сфере сельского хозяйства установлена в статье 17 Закона Донецкой Народной Республики от 11.09.2020 № 190-ПНС «О развитии сельского хозяйства» [1]. В соответствии с указанным законом информация о мониторинге земель сельскохозяйственного назначения в обязательном порядке включаются в систему государственного информационного обеспечения в сфере сельского хозяйства (СГИО СХ). Обязанности по созданию ресурса СГИО СХ и обеспечению его функционирования возложены на Министерство агропромышленной политики и продовольствия Донецкой Народной Республики (Минагропром ДНР). СГИО СХ представляет собой информационную систему для сбора, хранения, анализа и графической визуализации пространственных данных об объектах агропромышленного комплекса и связанной с ними информации о землях сельскохозяйственного назначения. В настоящее время в Донецкой Народной Республике закладываются основы формирования СГИО СХ.

Необходимость развития в Донецкой Народной Республике СГИО СХ, в том числе в части, касающейся осуществления государственного мониторинга земель сельскохозяйственного назначения (ГМЗ СХ), определяет необходимость детального исследования особенностей формирования и использования современных информационных технологий мониторинга земель в отрасли, обеспечивающего эффективность и точность анализа, прогнозирования и формирования экономических стратегий как для органов государственного управления в агропромышленном комплексе (АПК), так и для предпринимателей в сфере сельского хозяйства.

*Анализ последних исследований и публикаций.* На протяжении последних пятнадцати лет ученые широко обсуждают и исследуют различные аспекты использования информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) и цифровизации в различных отраслях экономики, в том числе в сельском хозяйстве и при осуществлении управления земельными ресурсами [2-4]. Исследователи отмечают определяющую роль уровня государственного информационного обеспечения, цифровизации в развитии эффективного государственного управления и повышении доступности государственных услуг. По мнению ряда авторов [3, 5, 6], одним из основных инструментов эффективного управления в сельском хозяйстве является государственный мониторинг земель сельскохозяйственного назначения (ГМЗ СХ).

Однако при всестороннем исследовании вопроса формирования системы ГМЗ СХ в Донецкой Народной Республике, разработки и применения информационных технологий в данной сфере государственного регулирования проблемам и перспективам развития современными учеными уделяется недостаточно внимания.

*Актуальность.* Высокая актуальность и слабая научная разработанность проблематики создания и функционирования системы ГМЗ СХ в СГИО СХ в Донецкой Народной Республике определили выбор и направление настоящего исследования,

*Цель статьи* состоит в обосновании преимуществ применения современного цифрового аналитического инструментария в формировании системы ГМЗ СХ в СГИО СХ на основании детального анализа основных составляющих системы и перспектив ее дальнейшего развития.

*Изложение основного материала исследования.* Система ГМЗ СХ ориентирована на решение ряда специфических отраслевых задач, таких как контроль и регулирование использования сельскохозяйственных земель, учет показателей плодородия почв, наблюдение за изменением растительного покрова пахотных и кормовых угодий, контроль за урожаем, мониторинг и анализ внутреннего рынка основных видов сельскохозяйственной продукции растениеводства, составление прогнозов развития АПК и принятие корректирующих управленческих решений, а также визуализация данных.

При формировании системы ГМЗ СХ Донецкой Народной Республики необходимо принять за основу положения, приведенные на рис. 1, где показано, что ГМЗ СХ включает мониторинг состояния земель и мониторинг использования земель, которые реализуются через систему оперативных, периодических и базовых наблюдений за изменением качественного и количественного состояния земель сельскохозяйственного назначения, проводимых с определенной периодичностью.

Объектом ГМЗ СХ являются все земли сельскохозяйственного назначения и земли иных категорий, используемые или предоставленные для нужд сельского хозяйства (независимо от форм собственности и форм осуществляемого на них хозяйствования) Республики в целом, а также в разрезе административно-территориальных единиц, вплоть до отдельных земельных участков или групп земельных участков. Каждый объект ГМЗ СХ описывается набором показателей, определяющих его состояние и использование.

Информационными разделами ГМЗ СХ являются: кадастрово-правовой блок, учитывающий категорию земель, границы и площади земельных участков, вид угодий, целевое назначение и информацию о правообладателях земельных участков; данные мониторинга плодородия почв; информация об использовании земель, в том числе о выращиваемых сельскохозяйственных культурах, их урожайности и состоянии посевов; информация о неиспользуемых землях; данные о чрезвычайных ситуациях на землях сельскохозяйственного назначения, в том числе о времени, пространственном распределении пожаров и их характеристиках.

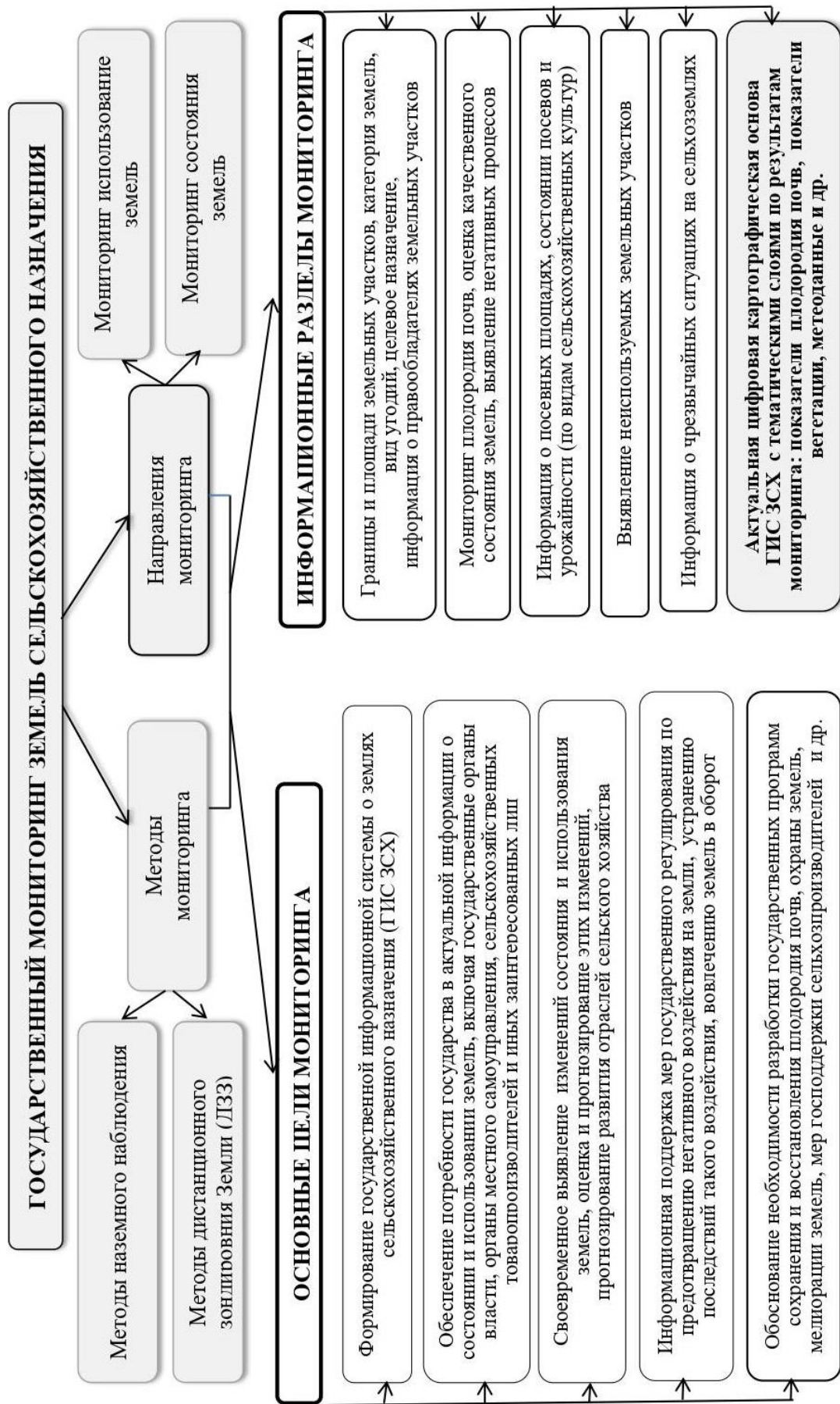


Рис. 1. Основные положения государственного мониторинга земель сельскохозяйственного назначения

Итоговым разделом является цифровая картографическая основа с тематическими слоями: показатели качества почв, посевные площади и выращиваемые сельскохозяйственные культуры, мониторинг состояния посевов, индекс вегетации сельскохозяйственных культур, метеоданные и другие данные в зависимости от заявленной потребности пользователей системы.

С учетом информационных разделов ГМЗ СХ, очевидно, что систему ГМЗ СХ и государственного земельного кадастра следует рассматривать в тесной взаимосвязи, так как сведения государственного земельного кадастра являются основой, на которую должны накладываться сведения ГМЗ СХ.

Создание актуальной картографической основы ГМЗ СХ не может быть реализовано без использования интерактивных географических информационных системы (ГИС), обеспечивающих координатную привязку объектов мониторинга и создание основ для точного земледелия, адресного внесения удобрений и мелиорантов.

ГИС-технологии позволяют проводить статистический анализ по отдельным полям, анализировать влияние рельефа, характеристик почвы, метео- и гидрологического режима, истории внесения агрохимикатов, а также выявлять проблемные участки, не вписывающиеся в имеющуюся технологическую модель, и на этой основе ее совершенствовать. Ключевыми задачами, стоящими перед блоком дистанционного зондирования Земли (ДЗЗ) в системе ГМЗ СХ являются: выявление неиспользуемых земель; верификация и коррекция сведений о посевных площадях и выращиваемых сельскохозяйственных культурах; мониторинг состояния посевов.

Основой могут стать источники информации, используемые в Единой федеральной информационной системе о землях сельскохозяйственного назначения [7, 8]. В то же время данных ДЗЗ без наземных наблюдений зачастую не хватает для получения исчерпывающей информации. Что требует синхронизации процессов дистанционного и наземного мониторинга для получения качественного результата и создания государственной базы данных.

Чтобы данные ГМЗ СХ работали на развитие отрасли АПК Республики, к ним должен быть обеспечен соответствующий доступ как субъектам мониторинга, так и другим

заинтересованным лицам. В существующих неавтоматизированных системах данные содержатся в аналоговой форме обычно в административных учреждениях, с возможностью доступа заинтересованных физических и юридических лиц только в рабочее время.

Авторами предложено, что оператором системы ГМЗ СХ является Минагропром ДНР. Субъекты системы ГМЗ СХ (органы исполнительной власти, органы местного самоуправления, производители сельскохозяйственной продукции, территориальные подразделения и подведомственные органы Минагропрома ДНР) участвуют в формировании базы данных, и в свою очередь получают необходимую им информацию и услуги (рис. 2). Данные ГМЗ СХ поступают в Единую систему государственного экологического мониторинга [9].

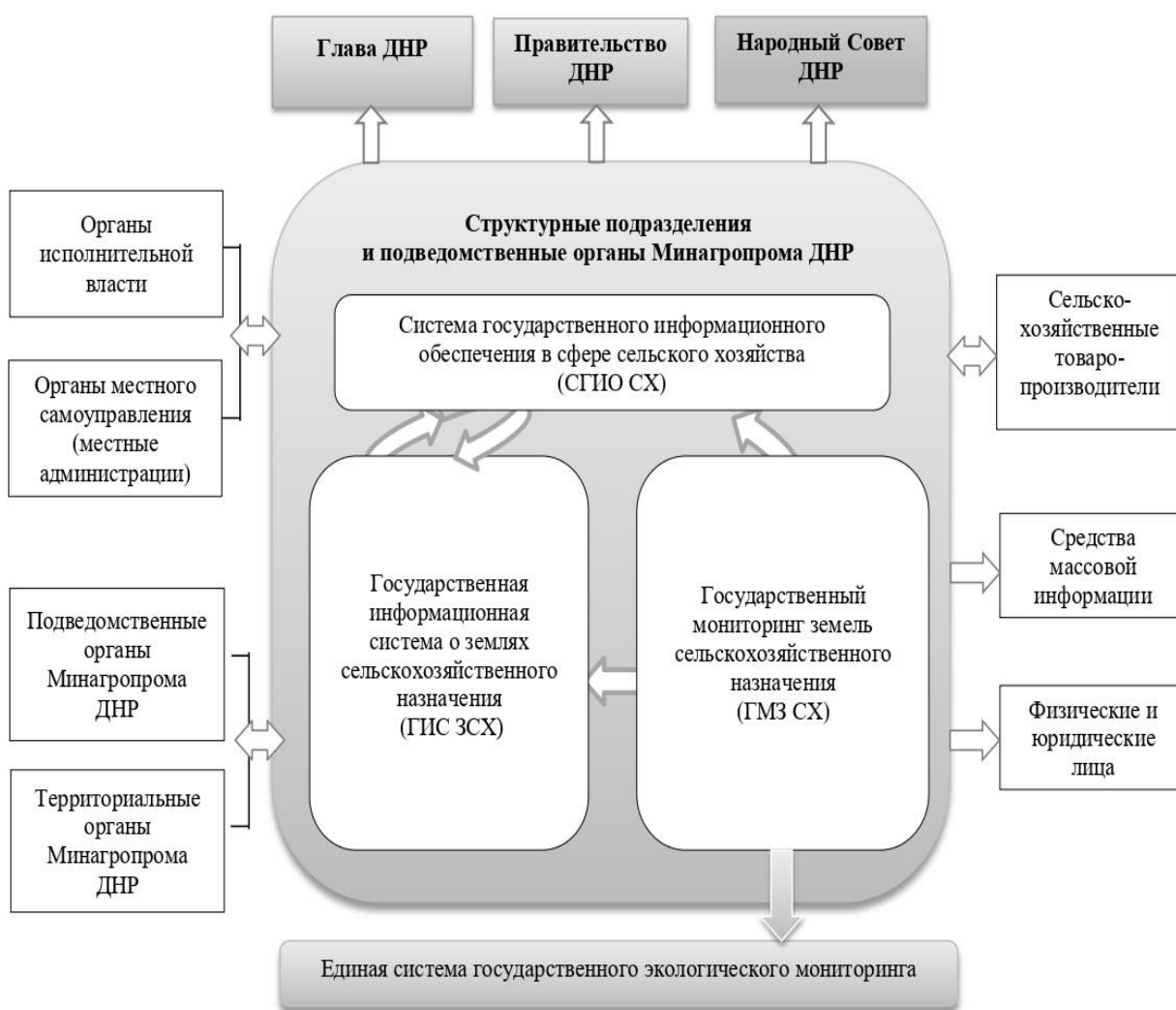


Рис. 2. Схема информационного взаимодействия в системе государственного мониторинга земель сельскохозяйственного назначения



Поскольку многие данные в системе управления земельными ресурсами являются динамичными, обновление данных является решающим моментом и должно быть встроено в систему с самого начала с учетом установления периодичности обновления. Данные о земельных участках имеют прочную связь с локальной средой и поэтому сбор данных о земле должен осуществляться на местном уровне, а управление данными и их распространение централизовано. Одним из наиболее важных вопросов создания и функционирования ГМЗ СХ в СГИО СХ является обеспечение эффективного межведомственного взаимодействия и обмена информационными ресурсами, при котором требуется целостность и непротиворечивость данных, что определяет необходимость единого подхода к формированию и ведению системы нормативно-справочной информации и системы показателей АПК.

Субъекты ГМЗ СХ должны предоставлять информацию оператору системы ГМЗ СХ на основе разработанных и утвержденных в установленном порядке регламентов, нормативных документов, методических материалов. Общими принципами ИКТ в системе ГМЗ СХ должны стать: единство и согласованность нормативно-правового и организационно-методического обеспечения; совместимость технического, информационного и программного обеспечения составных частей ГМЗ СХН; системность наблюдений за использованием и состоянием земель; совместимость данных, основанная на применении единых классификаторов, кодов, стандартных форматов данных, систем координат; своевременность предоставления и использования мониторинговой информации; достоверность первичной, аналитической и прогнозной информации; оперативность доведения информации до органов государственной власти, местного самоуправления, авторизированных пользователей, средств массовой информации, а также наличие защищенной информационной инфраструктуры.

Таким образом, система ГМЗ СХ, с одной стороны - это инструмент сбора информации, с другой стороны - инструмент для анализа собранных данных, который может поддержать выполнение функций по контролю АПК и управлению им. На региональном и муниципальном уровнях в системе ГМЗ СХ должны функционировать средства сбора, обработки и хранения информации, средства поиска и публикации, средства загрузки данных, локальные

и оперативные базы данных, порталы, прикладные программные комплексы.

С учетом межведомственного взаимодействия и обмена информационными ресурсами в системе ГМЗ СХ, ГИС становится инструментом интеграции и картографирования, который позволяет повысить стоимость продукции и услуг, связывая данные из разных источников в различных слоях с тем, чтобы, например, стало возможным извлекать данные из слоя, который относится к использованию земель, и сравнить их с данными в слое, относящемся к состоянию земель. Хотя интеграция таких данных является техническим процессом, она имеет большое значение для систем государственного управления, поскольку сбор и обновление каждого слоя данных может находиться в ведении разных органов власти.

Практическое применение результатов ГМЗ СХ в сельском хозяйстве возможно и на уровне государства в целом, и на местном уровне, вплоть до отдельного хозяйства. Поскольку задачи на этих уровнях различны, соответственно, различаются и используемые данные, и средства работы с ними.

На уровне отдельных хозяйств использование данных ГМЗ СХ позволяет производить обработку полей в зависимости от реальных потребностей, выращиваемых в данном месте сельскохозяйственных культур, давая максимальный эффект при минимальном ущербе окружающей среде и снижении общего расхода применяемых агрохимикатов, средств защиты растений и других веществ. Такой подход соответствует условиям точного земледелия и для его реализации сельхозпроизводителю нужны лишь доступные программные продукты, надежные системы коммуникации и простые в использовании инструменты конечного пользователя в общей СГИО СХ.

На республиканском уровне актуальны такие задачи, как выработка государственной политики в сельском хозяйстве, прогнозирование и контроль валового сбора различных сельскохозяйственных культур, мониторинг природных условий и использования земель, контроль достоверности отраслевой отчетности. Собираемая в ходе ГМЗ СХ информация о состоянии и использовании земель позволяет государству эффективно выполнять функции государственного управления в сфере сельского хозяйства и обеспечения продовольственной безопасности страны.

Функционирование автоматизированной системы ГМЗ СХ и ее концептуальная реализация будут зависеть от ее конструктивного решения. На практике требуется реализация программного обеспечения, которое позволит эффективно работать с цифровыми, а также текстовыми (семантическими) и графическими данными о землях сельскохозяйственного назначения. Даже при современном состоянии ИКТ будет необходимо искать компромисс между тем, что желательно учитывать в системе, и тем, что достижимо на практике.

Затраты на инвестирование в новую автоматизированную государственную информационную систему и затраты на эксплуатацию системы не должны недооцениваться. Приобретение аппаратных средств и программного обеспечения обходится дорого, но эта сумма относительно мала по сравнению с инвестициями в получение необходимой информации. Комплексное использование данных (например, для целей принятия управленческих решений в АПК, налогообложения, установления квот на вывоз сельскохозяйственной продукции, осуществления государственного земельного надзора) будет давать больше выгод. Система ГМЗ СХ должна использоваться для получения оптимальной выгоды в результате ее применения в разных тематических работах и для решения широкого круга проблем.

Создание системы ГМЗ СХ потребует скоординированных действий всех заинтересованных органов власти. По завершении создания и внедрения системы ГМЗ СХ будет достигнут новый уровень информационной поддержки принятия управленческих решений в сфере АПК, а именно:

- 1) создание на государственном уровне автоматизированной системы получения, хранения, обработки верифицированных геопривязанных сведений об использовании и состоянии земель сельскохозяйственного назначения и их учета с помощью функций интеграции и комплексного анализа сведений о землях из различных источников;

- 2) значительное повышение достоверности данных за счет сбора первичной информации не только от сельхозпроизводителей, но и методами наземных наблюдений и ДЗЗ в совокупности с контролем по сводным формам отраслевой отчетности;

- 3) повышение качества и оперативности доступа органов государственной власти, органов местного самоуправления, авторизированных пользователей к результатам ГМЗ СХ по мере

обновления данных ДЗЗ, в удобное для них время для принятия корректирующих управленческих решений;

4) актуальная информация о необрабатываемых сельскохозяйственных угодьях, необходимая для заинтересованных сельхозпроизводителей, а также для принятия эффективных мер государственного регулирования по вовлечению их в оборот;

5) повышение информированности при принятии управленческих решений в сфере АПК, возможность проводить дополнительные аналитические исследования по всему рынку сельхозпродукции, сырья и продовольствия, оценку экспортно-импортного потенциала на основе данных о структуре посевных площадей, состоянии посевов и урожайности сельскохозяйственных культур;

6) создание эффективного единого цифрового пространства, где представители власти, бизнеса, сельхозпроизводители и другие заинтересованные лица смогут решать возникшие вопросы в сфере АПК.

Создание и внедрение ГМЗ СХ позволит вывести республиканскую систему государственного управления в сфере сельского хозяйства и обеспечения продовольственной безопасности на более качественный и инновационный уровень развития на основании повышения оперативности, детальности, полноты и достоверности собираемой и используемой информации о землях сельскохозяйственного назначения.

*Выводы по проведенному исследованию и направления дальнейших разработок по данной проблеме.* Таким образом, по результатам настоящего исследования авторами показано, что создание и внедрение системы ГМЗ СХ в СГИО СХ может стать одним из главных катализаторов для повышения эффективности государственного управления в АПК Донецкой Народной Республики. Использование ИКТ и ГИС ускоряет процессы анализа и моделирования данных; уменьшает затраты и место, требуемые для хранения данных учета земель; сокращает ненужное дублирование; улучшает доступ к данным о земле и улучшает их распространение; помогает мониторингу изменений; обеспечивает внутренние механизмы контроля качества данных, способствует оказанию современных интерактивных государственных услуг, формированию динамичной электронной бизнес-среды и созданию защищенной информационной инфраструктуры. Однако внедрение

инновационных высокотехнологичных систем в сельское хозяйство является, с одной стороны достаточно наукоемким, с другой - дорогостоящим, не дающим сиюминутную отдачу. Длительность выполнения указанной задачи зависит от доступного финансового, технического и кадрового обеспечения, достаточного охвата информационно-коммуникационной сетью. Существенную роль играют также трудности организационного характера, в том числе межведомственного взаимодействия. Однако в условиях цифровизации экономики достаточность ресурсов не является единственным фактором успеха, ключевым остается эффективное использование основных видов ресурсов для развития территории.

Для создания и эффективного использования системы ГМЗ СХ необходима разработка соответствующих мероприятий с учетом необходимых этапов их реализации в рамках Республиканской программы развития сельского хозяйства, а также на государственном уровне обеспечение разработки и утверждения необходимого нормативного правового обеспечения в сфере ГМЗ СХ.

#### *Список использованных источников*

1. О развитии сельского хозяйства [Электронный ресурс]: Закон ДНР от 11.09.2020 г. № 190-ПНС: действующ. ред. // Официальный сайт Народного Совета ДНР. - Режим доступа: <https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-razvitii-selskogo-hozyajstva/>. - Дата обращения: 22.03.2021. - Загл. с экрана.

2. 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.

3. Скрынник Е. Формирование системы государственного информационного обеспечения в сфере сельского хозяйства - важное направление улучшения общих условий функционирования отрасли / Е. Скрынник // Приоритеты России. - 2010. - № 1. - С. 2-8.

4. Европейская экономическая комиссия. Управление земельными ресурсами в Европе. Тенденция развития и основные принципы [Электронный ресурс] / Питер Дейл и др.; ООН, Европейская экономическая комиссия. - Электрон. дан. (1 файл: 1,3 Мб). - Женева, 2005.

5. Холодов О.А. Комплексный мониторинг использования земель сельскохозяйственного назначения в современный период / О.А. Холодов // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. - 2019. - Т. 21. - № 3. - С. 107-119.

6. Пашута А.О. Мониторинг земель сельскохозяйственного назначения как метод государственного управления земельными ресурсами / А.О. Пашута, М.П. Солодовникова // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. - 2015. - № 3. - С. 245-252.

7. Единая федеральная информационная система о землях сельскохозяйственного назначения [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://efis.mcx.ru/landing>. - (Дата обращения: 22.03.2021).

8. Буланов К.А. Блок работы с данными дистанционного зондирования Земли Единой федеральной информационной системы о землях сельскохозяйственного назначения / К.А. Буланов и др. // Современные проблемы дистанционного зондирования Земли из космоса. - 2019. - Т. 16. - № 3. - С. 171-182.

9. Порядок организации и осуществления государственного мониторинга окружающей среды (государственного экологического мониторинга), утв. Постановлением Правительства ДНР от 30.04.2020 г. № 22-8 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://gisnpa-dnr.ru/npa/0030-22-8-20200430>. - (Дата обращения: 22.03.2021).

**УДК 005:061**

**DOI 10.5281/zenodo.5343278**

## **УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ КАК КОММУНИКАЦИОННОЙ СИСТЕМОЙ**

**Гончарова М.В.,**  
канд. экон. наук, доцент  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и  
государственной службы при Главе Донецкой  
Народной Республики»;  
Донецк, Донецкая Народная Республика

В статье изучены особенности информационного процесса как бизнес - процесса; выявлены проблемы управления информацией

организации; разработаны рекомендации по эффективному планированию стратегии управления информацией организации, а именно, ключевые принципы, обеспечивающие эффективность и успешность деятельности по управлению информацией.

*Ключевые слова:* стратегия, принцип, управление, информация, коммуникация.

## MANAGING AN ORGANIZATION AS A COMMUNICATION SYSTEM

**Goncharova M.V.,  
Candidate of State Management,  
Associate Professor  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and  
Public Administration under the Head of the  
Donetsk People's Republic»;  
Donetsk, Donetsk People's Republic**

The article studies the features of the information process as a business process; the problems of organisational information management are identified; recommendations for effective planning of an organisation's information management strategy have been developed, namely the key principles that ensure the effectiveness and success of information management activities.

*Keywords:* strategy, principle, management, information, communication.

*Постановка проблемы.* Улучшение практики управления информацией является ключевым направлением для многих организаций как в государственном, так и в частном секторах. Это обусловлено рядом факторов, в том числе необходимостью повышения эффективности бизнес-процессов, нормативными требованиями предоставления услуг. Во многих случаях «управление информацией» означает применение новых технологических решений, таких как системы управления контентом или документами, хранилища данных или порталные приложения. Эти проекты являются недостаточно эффективными, и большинство организаций все еще испытывают трудности с созданием интегрированной среды управления информацией. Эффективное управление информацией - непростая задача. Необходимо интегрировать множество систем, удовлетворить огромный спектр бизнес-потребностей и решить сложные организационные (и культурные) вопросы.

*Анализ исследований и публикаций* Изучением проблемы эффективного управления информацией занимались такие исследователи как Мануэль Кастельс, Джанни Ваттимо, Юрген Хабермас. Среди российских учёных, изучающих данную проблему стоит отметить Шаркова Ф.И., Гивишвили Г.В., Афанасьева В.Г., Кравченко С.А и др.

*Цель статьи.* Изучить процесс управления информацией как бизнес - процесс, с целью разработки рекомендаций по эффективному планированию стратегии управления информацией организации.

*Изложение основного материала исследования.* «Управление информацией» - это общий термин, охватывающий все системы и процессы в организации для создания и использования корпоративной информации. С технологической точки зрения, управление информацией включает в себя такие системы, как:

- управление веб-контентом;
- документооборот;
- управление записями;
- управление цифровыми активами;
- системы управления обучением;
- системы управления обучающим контентом;
- сотрудничество;
- поиск на предприятии;
- и другое.

Однако управление информацией - это гораздо больше, чем просто технология. Не менее важно, что речь идет о бизнес-процессах и практиках, лежащих в основе создания и использования информации. Это также касается самой информации, включая структуру информации («информационную архитектуру»), метаданные, качество контента и многое другое.

Таким образом, управление информацией включает 4 элемента (рис. 1)

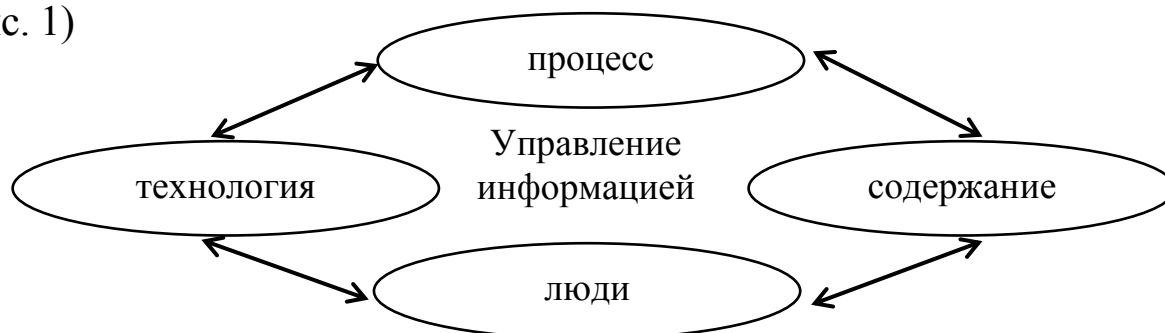


Рис. 1 Элементы управления информацией



Каждый из них должен быть рассмотрен, чтобы проекты управления информацией были успешными.

Организации сталкиваются со многими проблемами управления информацией. Распространение электронной информации (а не бумажной) только усугубило эти проблемы за последние десять - двадцать лет. Среди общих проблем управления информацией можно выделить:

- большое количество разрозненных систем управления информацией;
- слабая интеграция или координация между информационными системами;
- наличие устаревших систем, требующих обновления или замены;
- прямая конкуренция между системами управления информацией;
- отсутствие четкого стратегического направления для общей технологической среды;
- ограниченное и неоднородное внедрение существующих информационных систем для персонала;
- низкое качество информации, включая непоследовательность, дублирование и устаревшую информацию;
- недостаточное признание и поддержка управления информацией со стороны высшего руководства;
- ограниченные ресурсы для внедрения, управления или улучшения информационных систем;
- отсутствие общеорганизационных определений типов и значений информации (отсутствие общекорпоративной таксономии);
- большое количество разнообразных бизнес-потребностей и проблем, требующих решения;
- отсутствие ясности в отношении более широких организационных стратегий и направлений;
- трудности в изменении методов работы персонала;
- внутренняя политика, влияющая на способность координировать деятельность в масштабах всего предприятия.

Существуют практические способы, которые являются эффективными в рамках этих ограничений и проблем.

На основании проведенного анализа научной литературы, практических рекомендаций зарубежных крупных компаний, можно выделить десять ключевых принципов, обеспечивающих

эффективность и успешность деятельности по управлению информацией;

1. Признавать сложность и управляйте ею.
2. Сосредоточиться на принятии программного обеспечения персоналом.
3. Приносить ощутимые и видимые выгоды.
4. Расставить приоритеты в соответствии с потребностями бизнеса.
5. Реализовывать параллельно небольшие изменения, которые необходимы для улучшения методов управления информацией в организации.
6. Обеспечить сильное лидерство.
7. Снизить риски.
8. Общаться экстенсивно.
9. Стремиться обеспечить беспроблемный пользовательский интерфейс.
10. Тщательно выбирать первый проект.

Рассмотрим каждый из принципов.

Принцип 1. Признавать сложность и управляйте ею.

Организации - это очень сложная среда, в которой можно предлагать конкретные решения. Как указано выше, существует множество проблем, которые необходимо преодолеть при планировании и реализации проектов управления информацией.

Столкнувшись с этой сложностью, проектные группы часто прибегают к таким подходам, как:

- сосредоточение внимания на разработке только одной технологии;
- покупка очень большого набора приложений у одного поставщика в надежде, что это может быть использовано для одновременного решения всех проблем управления информацией;
- внедрение жестких стандартизованных решений в масштабах всей организации, даже если у отдельных областей бизнеса могут быть разные потребности;
- принуждение к использованию единой технологической системы во всех случаях, независимо от того, является ли это подходящим решением;
- покупка продукта для использования в течении всего периода существования проекта, даже если бизнес-требования со временем изменятся;

- полная централизация деятельности по управлению информацией, с целью гарантирования, что каждая деятельность находится под строгим контролем.

Все эти подходы потерпят неудачу, поскольку они направлены на преобразование сложного набора потребностей и проблем в простые (даже упрощенные) решения. Руководители проектов в таких случаях, надеются, что при планировании и разработке решений сложность можно ограничить или избежать. Однако на практике невозможно избежать сложностей, присущих организациям. Поэтому необходимо найти новые подходы к управлению информацией, которые признают (и управляют) этой сложностью. Организации должны перестать искать простые подходы и перестать верить поставщикам, когда они предлагают решить технологические проблемы одним продуктом (эффект «серебряной пули»). Напротив, успешное управление информацией опирается на сильное руководство, которое определяет четкое направление (принцип 6). Затем следует запланировать множество небольших мероприятий для параллельного решения многих потребностей и проблем (принцип 5). Затем необходимо выявлять и снижать риски на протяжении всего проекта (принцип 7), чтобы организационные сложности не препятствовали принятию эффективных решений.

Принцип 2: Сосредоточиться на принятии программного обеспечения персоналом.

Системы управления информацией будут успешными только в том случае, если они действительно используются персоналом, и недостаточно просто сосредоточиться на централизованной установке программного обеспечения.

На практике большинство систем управления информацией требует активного участия персонала всей организации:

- персонал должен сохранять все ключевые файлы в системе управления документами / записями;

- децентрализованные пользователи должны использовать систему управления контентом для регулярного обновления внутренней сети;

- преподаватели должны использовать систему управления учебным содержанием для доставки пакетов электронного обучения своим студентам;

- оперативный персонал должен фиксировать сведения о звонках в системе управления взаимоотношениями с клиентами.

Во всех этих случаях задача состоит в том, чтобы обеспечить распространение и сбор необходимой информации в системе. Без критической массы использования корпоративные хранилища не будут содержать достаточно информации, чтобы быть полезными.

Это представляет собой серьезную проблему управления изменениями для проектов управления информацией. На практике это означает, что проекты должны быть тщательно разработаны с самого начала, чтобы обеспечить достаточное принятие.

Это может включать:

- выявление факторов, которые полезны для конечных пользователей системы;
- четкое донесение до всего персонала цели и преимуществ проекта;
- тщательная ориентация на начальные проекты для создания импульса самого проекта (см. Принцип 10);
- проведение обширных мероприятий по управлению изменениями и культурными изменениям на протяжении всего проекта;
- обеспечение удобства и полезности развернутых систем для персонала.

Принцип 3: Приносить ощутимые и видимые выгоды

Недостаточно просто улучшить управление информацией «за кулисами». Хотя это принесет реальные выгоды, это не приведет к необходимым культурным изменениям и не будет способствовать принятию персоналом (принцип 2).

Во многих случаях проекты управления информацией изначально сосредоточены на повышении производительности информационных менеджеров. Хотя это ценные проекты, они невидимы для остальной части организации. При возникновении проблем может быть трудно продемонстрировать окупаемость инвестиций в этих проектах. В реальности проекты управления информацией всегда должны разрабатываться так, чтобы приносить ощутимые и видимые выгоды.

Для получения ощутимых выгод следует определить конкретные бизнес-потребности, которые необходимо удовлетворить (принцип 4). Это позволяет достоверно измерить влияние проектов на работу организации.

Проекты также должны быть нацелены на проблемы или потребности, которые заметны внутри организации. Когда решения

предоставлены, улучшение должно быть очевидным и широко пропагандироваться в организации.

Менеджеры часто сталкиваются с проблемой, связанной с определением первых шагов при планировании проектов по управлению информацией.

Хотя некоторые организации пытаются сделать приоритетными проекты в соответствии с «простотой» применяемой технологии, это не имеет смысла. В частности, это не дает краткосрочных ощутимых и видимых выгод (принцип 3). Вместо этого технологического подхода следует полностью изменить процесс планирования, чтобы управлять проектами, исходя из их способности удовлетворять потребности бизнеса. Таким образом, проекты по управлению информацией нацелены на самые насущные бизнес-потребности или проблемы. Они, в свою очередь, вытекают из общей бизнес-стратегии и направления деятельности организации в целом. Например, количество ошибок в заявках на жилищный кредит может быть определено как стратегический вопрос для организации. Поэтому может быть введена новая система (наряду с другими видами деятельности) для лучшего управления информацией, которая поддерживает обработку этих приложений. В качестве альтернативы, новый колл-центр может быть в процессе планирования. Для поддержки создания нового центра обработки вызовов и обучения нового персонала могут проводиться мероприятия по управлению информацией. Необходимо избегать решений «серебряной пули», обещающих все исправить.

Принцип 5: Реализовывать параллельно небольшие изменения, которые необходимы для улучшения методов управления информацией в организации.

Не существует единого приложения или проекта, который решал бы все проблемы управления информацией в организации. Там, где организации ищут такие решения, разрабатываются крупные и дорогостоящие стратегические планы. Предполагая, что результаты этого стратегического планирования действительно получены (а это часто не так), они обычно описывают долгосрочное видение, но дают несколько четких указаний для немедленных действий. На практике любой, кто хочет разработать полное решение для управления информацией, попадет в ловушку «аналитического паралича»: неспособности избежать процесса планирования. Организации слишком сложны, чтобы учитывать все факторы при разработке

стратегии или планировании деятельности. Ответ - отпустить желание идеально спланированного подхода. Вместо этого проектным командам следует совершить «путь в тысячу шагов». Этот подход признает, что существуют сотни (или тысячи) зачастую небольших изменений, которые необходимы для улучшения методов управления информацией в организации. Эти изменения часто будут реализовываться параллельно. Хотя некоторые из этих изменений применяются в масштабах всей организации, большинство из них фактически реализовано на уровне бизнес-подразделения (или даже команды). Если со временем сложить эти многочисленные мелкие изменения, они окажут серьезное влияние на организацию.

Этот подход сильно отличается от того, который обычно используется в организациях, и он заменяет один большой (централизованный) проект множеством индивидуальных инициатив, реализуемых несколькими командами. Несмотря на то, что данным процессом сложно управлять, этот подход «тысячи шагов» признает присущую организациям сложность (принцип 1) и является очень эффективным способом снижения рисков (принцип 7). Это также гарантирует, что «быстрые победы» могут быть достигнуты на ранней стадии (принцип 3), и позволяет нацеливать решения на индивидуальные потребности бизнеса (принцип 4). Успешные проекты требуют сильного руководства.

#### Принцип 6: Обеспечить сильное лидерство

Успешное управление информацией связано с организационными и культурными изменениями, и этого можно достичь только с помощью сильного руководства. Отправной точкой является создание четкого видения желаемых результатов стратегии управления информацией. Что подразумевает описание работы организации, а не описание работы самих информационных систем. Затем необходимо приложить усилия для создания достаточного ощущения безотлагательности, чтобы стимулировать развертывание и внедрение новых систем и процессов. Заинтересованные стороны также должны быть вовлечены в проект, чтобы обеспечить поддержку на всех уровнях организации. Этот акцент на лидерстве затем подкрепляет ряд коммуникационных мероприятий (принцип 8), которые гарантируют, что организация имеет четкое представление о проектах и выгодах, которые они принесут. Когда проекты основаны исключительно на приобретении и внедрении новых технологических решений, лидерства часто не хватает. Без участия и поддержки

ключевых заинтересованных сторон за пределами ИТ-сферы эти проекты часто имеют незначительный эффект.

Принцип 7: Снизить риски.

Из-за неотъемлемой сложности среды внутри организаций (принцип 1) внедрение решений по управлению информацией сопряжено с множеством рисков. Эти риски включают:

- выбор неподходящего технологического решения;
- перерасход времени и бюджета;
- изменение бизнес-требований;
- технические вопросы, особенно связанные с интеграцией систем;
- неспособность добиться принятия со стороны персонала.

В самом начале планирования стратегии управления информацией следует четко идентифицировать риски. Затем необходимо определить подход к каждому риску, позволяющий избежать или уменьшить риск. Затем следует использовать подходы к управлению рисками для планирования всех аспектов проекта, включая проводимые мероприятия и израсходованный бюджет. Например, простой, но эффективный способ снизить расходы - проведение пилотных проектов для выявления проблем и потенциальных решений, вместо того, чтобы начинать с развертывания в масштабе предприятия.

Принцип 8: Общаться экстенсивно.

Широкое общение с командой проекта (и спонсорами проекта) имеет решающее значение для успешной инициативы по управлению информацией. Такое общение гарантирует, что сотрудники имеют четкое представление о проекте и преимуществах, которые он принесет. Это предпосылка для достижения необходимого уровня принятия. При одновременном выполнении множества проектов (принцип 5) координация становится первостепенной задачей. Все проектные команды должны уделять время тесной работе друг с другом, чтобы обеспечить согласованность действий и результатов. В сложной среде невозможно обеспечить строгий командно-контрольный подход к управлению (принцип 1). Вместо этого необходимо создать четкую конечную точку («видение») для проекта управления информацией и широко распространить ее. Это позволяет каждой проектной команде согласовываться с конечной целью и принимать обоснованные решения о лучших подходах. По всем этим причинам первым шагом в проекте управления информацией должна

быть разработкой четкого коммуникационного «сообщения». Затем это должно быть подкреплено планом коммуникаций, который описывает целевые аудитории и методы коммуникации. Команды проекта также должны сначала рассмотреть возможность создания «сайта проекта» во внутренней сети, чтобы обеспечить место для документов планирования, выпусков новостей и других обновлений.

**Принцип 9: Стремиться обеспечить беспрепятственное взаимодействие с пользователем**

Пользователи не понимают системы. Когда им представлены шесть различных информационных систем, каждая из которых содержит одну шестую того, что им нужно, они обычно вместо этого полагаются на лист бумаги (или спрашивают человека рядом с ними). Обучить персонал назначению и использованию разнородных информационных систем сложно и, как правило, бесполезно. Таким образом, основная цель должна заключаться в обеспечении беспрепятственного взаимодействия с пользователем, которое скрывает системы, из которых поступает информация. Это не означает, что должна существовать одна общеорганизационная система, содержащая всю информацию. Всегда будет необходимость иметь несколько информационных систем, но информация, содержащаяся в них, должна быть представлена в удобной для человека форме.

На практике это означает:

- создание единой внутренней сети (или ее эквивалента), которая дает доступ ко всей информации и инструментам;
- обеспечение единообразия внешнего вида всех приложений, включая стандартную навигацию и макеты страниц;
- обеспечение «единого входа» для всех приложений.

В конечном итоге это также означает устранение различий между приложениями и предоставление инструментов и информации по задачам и темам. Например, многие организации хранят процедуры управления персоналом в интранете, но требуют, чтобы персонал регистрировал отдельное приложение «Самообслуживание кадров», которое обеспечивает совершенно другую структуру и внешний вид меню. В этой модели приложения управления персоналом становятся фоновой системой, невидимой для пользователя. Необходимо обратить внимание на надежное решение для обеспечения беспрепятственного взаимодействия с пользователем. Несмотря на обещания, порталные приложения не обеспечивают этого



автоматически. Вместо этого лучшим подходом может быть использование преимуществ, присущих веб-платформе. Пока все приложения выглядят одинаково, пользователь не будет знать, что они за кулисами обращаются к нескольким системам и серверам.

Достижение действительно безупречного взаимодействия с пользователем - это не краткосрочная цель. Планирование должно быть постепенным продвижением к этой цели, добиваясь одного улучшения за раз. Первый проект должен дать импульс для дальнейшей работы.

Принцип 10: Внимательно выбирать первый проект.

Выбор первого проекта, проводимого в рамках более широкой стратегии управления информацией, имеет решающее значение. Этот проект необходимо тщательно отбирать. Проект должен:

- демонстрировать ценность стратегии управления информацией;
- давать импульс будущей деятельности;
- вызывать интерес и энтузиазм как у конечных пользователей, так и у заинтересованных сторон;
- приносить ощутимые и видимые выгоды (принцип 3);
- удовлетворять важную или срочную деловую потребность (принцип 4);
- помогать команде проекта в получении дополнительных ресурсов и поддержки.

Первый проект - это единственная лучшая (и, возможно, единственная) возможность направить организацию на правильный путь к лучшим методам и технологиям управления информацией. Следовательно, первый проект должен быть выбран в соответствии с его способностью действовать как «катализатор» для дальнейших организационных и культурных изменений. На практике это часто включает начало с одной проблемы или одной области бизнеса, в которой организация в целом была бы заинтересована и о которой заботится. Например, начало реструктуризации корпоративных политик и процедур вызовет мало интереса или энтузиазма. Напротив, создание системы, которая помогает продавцам на местах, можно было бы широко продвигать по всей организации.

*Выводы.* Внедрение информационных технологий в постоянно меняющейся организационной среде является сложным процессом. Проблемы, присущие проектам управления информацией, означают, что для их успеха необходимо использовать новые подходы. На основании проблем управления информацией организации

разработаны рекомендации по эффективному планированию стратегии управления информацией организации, а именно, десять ключевых принципов, обеспечивающих эффективность и успешность деятельности по управлению информацией.

#### *Список использованных источников*

1. Kupritz, V. W., & Cowell, E. (2019). Productive Management Communication. *Journal Of Business Communication*, 48(1), 54-82. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=63248735&site=eds-live>.

2. Измерение результативности компании: пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2018. (Серия «Классика Harvard Business Review»).

Иванкова О.Г. Информация для управления организацией: роль и проблемы формирования / О.Г. Иванкова, О.В. Максимочкина, И.В. Кальницкая // *Российское предпринимательство* - № 23 (269) - 2014 г. - с. 80-88 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsiya-dlya-upravleniya-organizatsiyey-rol-i-problemy-formirovaniya/viewer>.

**УДК 331.453**

**DOI 10.5281/zenodo.5345131**

## **ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОХРАНЫ ТРУДА В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ: КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ**

**Муромец Н.Е.,  
д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры  
менеджмента непроеизводственной сферы  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления  
и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»,  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика**

В статье проведен анализ состояния обеспечения охраны труда в сельском хозяйстве. В частности, проведена оценка уровня производственного травматизма, а также условий труда в исследуемой отрасли. Определены ключевые проблемы. Для достижения оптимального уровня безопасности на сельскохозяйственных предприятиях разработан

комплекс рекомендаций по обеспечению охраны труда в сельском хозяйстве.

*Ключевые слова:* охрана труда, условия труда, сельское хозяйство, уровень производственного травматизма, предприятие, безопасность труда, менеджмент непроеизводственной сферы, Донецкая академия управления и государственной службы.

## **FARM SAFETY: KEY PROBLEMS AND WAYS OF THEIR SOLUTION**

**Muromets N.E.,  
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor at the Department of Management of the  
Non-Production Sphere  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and  
Public Administration under the Head of Donetsk  
People's Republic»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic**

The article analyzes the state of labor protection in agriculture. In particular, an assessment of the accident frequency rate has been made, as well as working conditions in the examined industry. Key issues have been identified. In order to achieve an optimal level of safety at agricultural enterprises, a set of recommendations for ensuring labor protection in agriculture has been developed.

*Keywords:* labor protection, working conditions, agriculture, accident frequency rate, enterprise, labor safety.

*Актуальность.* В современных условиях работники сельского хозяйства сталкиваются с большими рисками, нежели работники, задействованные в других видах экономической деятельности. Это может быть обусловлено низким уровнем безопасности и защищённости работников сельского хозяйства, а также недостаточным уровнем развития материально-технической базы агропромышленного комплекса. Кроме того, высокий уровень рисков в исследуемой отрасли обусловлен неблагоприятными условиями труда, которые оказывают прямое влияние на психофизиологические и антропометрические возможности человека. В связи с этим современное состояние организации и управления охраной труда в сельскохозяйственном секторе на сегодняшний день сложно оценить как удовлетворительное.

Заявленная тема исследования в последнее время всё больше побуждает учёных-экономистов к научно-практическому поиску.

Однако проблеме обеспечения безопасных условий труда на предприятиях сельскохозяйственного сектора уделено недостаточно внимания.

В настоящее время из поля зрения упускается тот факт, что именно посредством анализа современного состояния отрасли и выявления существующих в ней проблемных мест можно достичь основной цели - обеспечения эффективной организации охраны труда в сельском хозяйстве, а также предотвращения производственного травматизма и профессиональной заболеваемости. В этой связи с целью разработки перспективных направлений совершенствования организации охраны труда в отрасли целесообразным является определение ключевых проблем обеспечения охраны труда в сельском хозяйстве.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Исследованию проблемы охраны труда в сельском хозяйстве посвящены работы многих учёных и экономистов, среди которых Ю.Т. Фаринюк, С.Н. Гамаюнов [1], А.Г. Жидких [2], Л.И. Хайруллина, Г.Н. Зиннатуллина [3], М.В. Барсукова [4], Е.И. Овчинникова, Р.В. Шкрабак [5], В.П. Лялякин [6], Л.Р. Мамбетова [7], Е.С. Назаренко [8], Ю.А. Широков [9] и др. Виды и причины несчастных случаев с тяжёлыми последствиями в сельском хозяйстве, а также основные направления их предупреждения изучали И.В. Гальянов, Ю.В. Кошечкин, Н.С. Студенникова [10]. Правовому регулированию охраны труда в сельском хозяйстве посвящены работы Ю.Ю. Филкиной, Л.Ю. Филкиной, К.А. Роговой [11] и С.П. Кацубо [12].

*Целью статьи* является разработка основных рекомендаций по улучшению современного состояния охраны труда на предприятиях сельскохозяйственного сектора.

*Изложение основного материала исследования.* В современных условиях сельское хозяйство является ключевой отраслью, определяющей уровень жизни и благосостояния населения, а также продовольственную безопасность страны. Производимая продукция в сельском хозяйстве используется во многих отраслях народного хозяйства, обеспечивая для государства дополнительную занятость.

С целью выявления ключевых проблем в исследуемой отрасли необходимо обратить внимание на специфические особенности, присущие сельскому хозяйству [13, с. 38-39]:

- применение живых организмов и растений в качестве средств производства в сельском хозяйстве;
- несовпадение процессов производства и конечных результатов труда в отрасли;
- широкое территориальное распространение производства сельскохозяйственной продукции (различие по природно-климатическим условиям);
- созданный продукт зачастую является промежуточным и участвует снова в сельском хозяйстве в перерабатываемых отраслях промышленности;
- сезонность занятости в сельском хозяйстве.

Перечисленные особенности существенным образом влияют на регулирование трудовых отношений, на составление и применение норм и правил в сфере безопасности труда в сельском хозяйстве и охраны прав трудящихся работников в этой отрасли.

На сегодняшний день по данным Министерства труда в РФ функционирует более 130 тыс. предприятий в сфере сельского хозяйства. При этом количество работников, задействованных в исследуемой отрасли, составляет около 1,5 млн человек [2, с. 161].

Необходимо отметить, что сельское хозяйство относится к числу наиболее травмоопасных видов экономической деятельности (рис. 1) [14].



Рис. 1. Наиболее травмоопасные виды экономической деятельности в 2018-2019 гг.

Так, к примеру, по данным Министерства труда и социальной политики РФ уровень производственного травматизма в сельском хозяйстве в 2019 г. составил 9,6%, что на 0,2 % больше, чем в 2018

г. Самые высокие показатели травматизма отмечаются у предприятий обрабатывающей промышленности - 22,9 % от общего количества травм.

Если анализировать уровень производственного травматизма по отраслям сельского хозяйства, то наиболее опасным являются животноводство и растениеводство (рис. 2) [14].

В 2019 г. уровень производственного травматизма со смертельным исходом в основных отраслях сельского хозяйства превысил среднероссийский уровень в 1,7 раза.

Доля несчастных случаев со смертельным исходом в сельском хозяйстве составляет свыше 10%, а удельный вес работников, частично утративших трудоспособность, которые в результате происшествия были вынуждены перейти на другую работу, составляет свыше 40% [14].

При этом уровень профессиональной заболеваемости в сельском хозяйстве достаточно низкий (53 случая в 2019 г. или 1,59 % от общего числа профессиональных заболеваний в целом по РФ). Это свидетельствует о том, что в настоящее время несчастные случаи становятся наиболее весомым фактором, который угрожает жизни и здоровью работников, занятых в сельском хозяйстве.

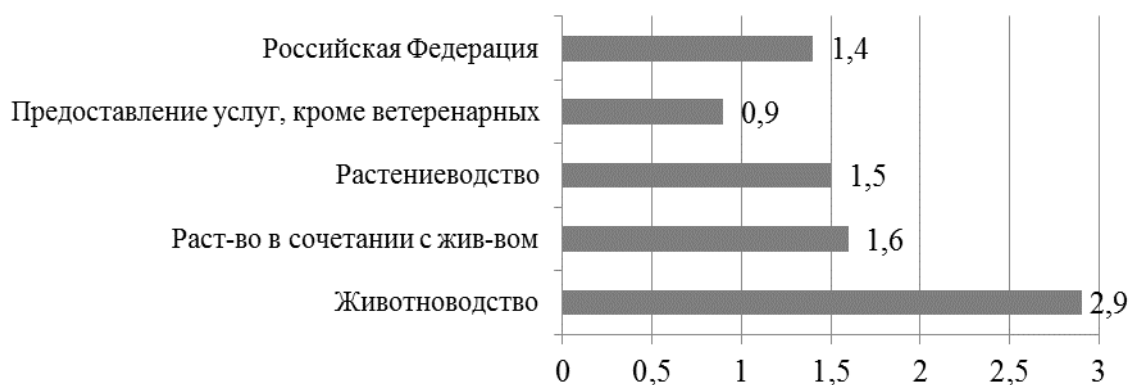


Рис. 2. Уровень общего производственного травматизма по отраслям сельского хозяйства за 2019 г.

В современных условиях нередко возникают сложные проблемы, связанные с внедрением технологических процессов, использованием новых машин и оборудования, химических веществ, при которых не исключено влияние неблагоприятных для здоровья производственных факторов, провоцирующих развитие общих и профессиональных заболеваний.

Однако ключевая причина высокого уровня травматизма в исследуемой отрасли заключается в том, что условия труда работников, которые задействованы в сельском хозяйстве, на протяжении длительного времени остаются неблагоприятными.

Зачастую подобное положение дел может быть вызвано невнимательностью и безответственностью работодателей, нарушением требований законодательства в сфере создания безопасных условий труда на рабочих местах, игнорированием мероприятий по предотвращению несчастных случаев в отрасли.

Кроме того, необеспеченность благоприятными условиями труда на сельскохозяйственных предприятиях может объясняться отсутствием ведомственного контроля за состоянием охраны труда, не проведением аттестации рабочих мест, нарушением норм обеспечения работников средствами индивидуальной защиты и специальной одеждой и т.д. [15, с. 79].

В табл. 1 представлены данные официальной статистики, которая оценивает условия труда в сельском хозяйстве по состоянию на конец 2019 года [14].

Таблица 1

Анализ условий труда работников, занятых в сельском хозяйстве по состоянию на 2019 г.

Показатель	% от общего числа работников, занятых в отрасли
Удельный вес сотрудников, работающих во вредных и опасных условиях	31,9
Удельный вес сотрудников, находящихся под вредоносным воздействием факторов производственной среды:	
Химический фактор	5,4
Биологический фактор	1,8
Воздействие аэрозолей, в том числе фиброгенного действия	2,0
Шум, воздушный ультразвук, инфразвук	9,5
Вибрация, включая общую и локальную	5,3
Неионизирующее излучение	0,4
Ионизирующее излучение	0,1
Факторы микроклимата	4,6
Факторы световой среды	2,9
Удельный вес сотрудников, находящихся под вредоносным воздействием факторов трудового процесса:	
Степень тяжести	16,8
Уровень напряженности	3,9

По данным табл. 1 видно, что около трети сотрудников, задействованных в работе сельскохозяйственных предприятий, работают во вредных и опасных условиях. Наиболее распространёнными вредоносными факторами, которые влияют на работников в процессе выполнения ими своих трудовых обязанностей, являются повышенный уровень тяжести трудового процесса (16,8%), а также воздействие посторонних шумов, воздушного ультразвука и инфразвука (9,5%).

Кроме того, неблагоприятными факторами при работе в отрасли сельского хозяйства также являются вибрация, вынужденная рабочая поза, высокие и низкие температуры воздуха, а также значительные физические нагрузки.

Таким образом, для решения проблемы обеспечения безопасных условий труда на предприятиях сельскохозяйственного сектора необходимо реализовать комплекс следующих мероприятий [8, с. 26-27; 16, с. 265-266]:

- снизить уровень воздействия вредных и опасных факторов на сотрудников на всех этапах технологического процесса, осуществляемого на предприятии;

- в максимально возможной степени повысить уровень автоматизации и механизации производственных процессов, а также расширить степень использования дистанционных технологий управления предприятием;

- создать службы по охране труда или специализированный орган, регулирующий обеспечение безопасных условий и охраны труда на каждом конкретном предприятии сельскохозяйственной отрасли;

- осуществлять отбор специалистов на предприятия с учетом необходимой квалификации, навыков и опыта, имеющих у работников;

- повысить уровень обеспеченности работников отрасли эффективными средствами индивидуальной защиты с учетом особенностей вредных и опасных факторов, влияющих на здоровье работников, в количестве, установленном действующими нормативами;

- обеспечить рациональное распределение режимов труда и отдыха работников для снижения воздействия на них вредных факторов трудового процесса, в том числе напряженность и сложность выполняемых операций.



Кроме того, для предприятий, функционирующих в отрасли сельского хозяйства, предусмотрена также необходимость оформления таких документов, как технологические карты, эксплуатационная документация на используемое оборудование, карту землеустройства и т.д.

К работникам, которые заняты выполнением сельскохозяйственных работ, также устанавливаются серьезные требования. Состояние здоровья, психологические и физиологические характеристики, а также другие параметры каждого из сотрудников должны соответствовать тому виду работ, в котором он занят. Допуск сотрудников к работе разрешается только при условии прохождения ими необходимой квалификационной подготовки, а также обязательных медицинских осмотров, предусмотренных действующим законодательством. При организации отдельных категорий работ вводятся ограничения, связанные с допуском к ним женщин и работников, не достигших возраста 18 лет [11, с. 46].

При этом каждый работник обязан пройти обязательную подготовку по охране труда. В соответствии с действующим в сфере охраны труда законодательством, работники должны проходить следующие виды инструктажей [3, с. 64-65]:

- вводный инструктаж проводится при приеме на работу с целью ознакомления с общими требованиями охраны труда для каждого отдельного предприятия;

- первичный инструктаж проводится на конкретном рабочем месте перед началом самостоятельной работы с целью ознакомления со спецификой производственных задач;

- повторный инструктаж производится по истечении полугодия непрерывной работы на предприятии с целью актуализации имеющихся навыков и компетенций в области охраны труда;

- внеочередной инструктаж проводится в случае наступления особых обстоятельств, например, при введении на предприятии обновленных требований к обеспечению охраны труда или при внедрении новых типов оборудования;

- целевой инструктаж осуществляется при выполнении особых видов работ с вовлечением сотрудников, которым для их организации необходимы дополнительные знания, умения и навыки в области охраны труда.

В свою очередь повышенные требования к обеспечению охраны труда предусмотрены для отдельных групп сотрудников, которые привлекаются к выполнению опасных видов работ. Повторный инструктаж для таких работников проводится раз в три месяца, а проверка наличия обязательных знаний и компетенций, требуемых для осуществления трудового процесса, осуществляется ежегодно. При этом в случае, если работник привлекается к выполнению нескольких видов работ (на условиях совмещения), он обязан пройти подготовку, необходимую для каждого из них.

*Выводы по проведенному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении.* Таким образом, по результатам проведенного исследования установлено, что сельское хозяйство является одним из наиболее травмоопасных видов экономической деятельности. Кроме того, определено, что именно неблагоприятные условия труда являются ключевой проблемой отрасли и причиной высокого уровня производственного травматизма в сельскохозяйственном секторе. Поскольку удельный вес сотрудников, занятых в опасных и вредных условиях, в исследуемой отрасли составляет более 30%, предлагаемый комплекс рекомендаций направлен именно на сокращение воздействия вредоносных и опасных факторов на здоровье и работоспособность работников, а также на обеспечение благоприятных условий труда в сельском хозяйстве.

Ключевым направлением дальнейших разработок будет исследование основных видов и причин несчастных случаев с тяжелыми последствиями в сельском хозяйстве, а также разработка основных направлений их предупреждения.

#### *Список использованных источников*

1. Фаринюк Ю.Т. Социально-экономические аспекты охраны труда в сельском хозяйстве / Ю.Т. Фаринюк, С.Н. Гамаюнов // Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций. - 2015. - № 7-9. - С. 14-16.

2. Жидких А.Г. Состояние охраны труда в сельском хозяйстве / А.Г. Жидких // Научно-образовательный потенциал молодежи в решении актуальных проблем XXI века. - 2019. - № 15. - С. 160-162.

3. Хайруллина Л.И. Охрана труда в сельском хозяйстве: безопасность превыше всего / Л.И. Хайруллина, Г.Н. Зиннатуллина //

Вестник Казанского государственного аграрного университета. - 2017. - № 2(24). - С. 61-65.

4. Барсукова М.В. Охрана труда в сельском хозяйстве и экология / М.В. Барсукова // Сельскохозяйственная техника: обслуживание и ремонт. - 2013. - № 11. - С. 51-68.

5. Овчинникова Е.И. Актуальные вопросы охраны труда в сельском хозяйстве / Е.И. Овчинникова, Р.В. Шкрабак // Сельскохозяйственная техника: обслуживание и ремонт. - 2017. - № 1. - С. 251-263.

6. Лялякин В.П. Управление охраной труда в сельском хозяйстве / В.П. Лялякин, Л.А. Буренко // Безопасность жизнедеятельности. Охрана труда и окружающей среды. - 2018. - № 2. - С. 43-49.

7. Мамбетова Л.Р. Задачи обеспечения условий охраны труда работников отрасли сельского хозяйства / Л.Р. Мамбетова // Российский электронный научный журнал. - 2016. - № 3(21). - С. 102-115.

8. Назаренко Е.С. Проблемы охраны труда в сельском хозяйстве и пути их решения / Е.С. Назаренко // Охрана и экономика труда. - 2018. - № 1(30). - С. 21-28.

9. Широков Ю.А. О направлениях решения проблем подготовки кадров по охране труда для сельского хозяйства / Ю.А. Широков // Аграрная Россия. - 2018. - № 9. - С. 45-48.

10. Гальянов И.В. Виды и причины несчастных случаев с тяжелыми последствиями в сельском хозяйстве и основные направления их предупреждения / И.В. Гальянов, Н.С. Студенникова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2015. - № 27(312). - С. 47-60.

11. Филкина Ю.Ю. Правовое регулирование охраны труда в сельском хозяйстве / Ю.Ю. Филкина, Л.Ю. Филкина, К.А. Рогова // Молодёжь и наука. - 2015. - № 4. - С. 43-48.

12. Кацубо С.П. О правовом обеспечении охраны труда в сельском хозяйстве / С.П. Кацубо // Управление в социальных и экономических системах. - 2015. - № 24. - С. 131-133.

13. Гальянов И.В. Проблемы охраны труда в сельском хозяйстве и направления их решения / И.В. Гальянов, Ю.В. Кошечкин, Н.С. Студенникова // Вестник сельского развития и социальной политики. - 2016. - № 3(11). - С. 32-40.

14. Статистика производственного травматизма по России за 2019 год / Культура безопасности труда [Электронный ресурс]. - Режим

доступа: <https://ot-online.ru/articles/statistika-proizvodstvennogo-travmatizma-po-rossii-za-2019-god>

15. Петренко Н.В. Психологические аспекты охраны труда в сельском хозяйстве / Н.В. Петренко // Вестник аграрной науки Дона. - 2013. - № 1(21). - С. 77-82.

16. Грачев Н.Н. О необходимости совершенствования управления охраной труда в сельском хозяйстве / Н.Н. Грачев, А.В. Денисов // Проблемы механизации агрохимического обслуживания сельского хозяйства. - 2013. - № 5. - С. 262-267.

**УДК 658.5**

**DOI 10.5281/zenodo.5345834**

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Науменко С.Н.,  
канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры  
менеджмента внешнеэкономической  
деятельности;  
Новикова А.К.,  
аспирант кафедры менеджмента  
внешнеэкономической деятельности  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и  
государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»,  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика**

В статье выявлены основные виды проектирования организационных структур управления предприятиями. Раскрыта сущность основных характеристик управления. Рассмотрена структура экспортного отдела предприятия.

***Ключевые слова:** организационная структура управления, проектирование организационных структур управления, предприятие, линейная структура, функциональная структура, линейно-функциональная структура, матричная структура.*

# THEORETICAL PREREQUISITES FOR DESIGNING THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF ENTERPRISE MANAGEMENT

**Naumenko S.N.,  
Candidate of State Management,  
Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of  
Management of Foreign Economic Activity;  
Novikova A.K.,  
Post-graduate student  
of the Department of Management of  
Foreign Economic Activity  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and  
Public Administration under the Head of the  
Donetsk People's Republic»;  
Donetsk, Donetsk People's Republic**

The article identifies the main types of design of organizational structures of enterprise management. The essence of the main characteristics of management is revealed. The structure of the export department of the enterprise is considered.

***Keywords:** organizational structure of management, design of organizational structures of management, enterprise, linear structure, functional structure, linear-functional structure, matrix structure.*

*Постановка задачи.* Целерациональный подход к управлению организацией и создание необходимых условий для ее деятельности обеспечивают качественное и своевременное выполнение поставленных перед коллективом целей и задач. При таком подходе к проектированию системы управления, процессов и методов управления предприятие способно динамично развиваться.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Первооткрывателем анализа организационных аспектов управления был Ф.Тейлор [1]. Значительным вкладом в развитие классической теории явилась разработка бюрократической теории, основы которой содержатся в трудах М. Вебера [2].

*Цель статьи:* рассмотреть основные типы проектирования организационных структур управления предприятиями.

*Актуальность.* В сложившейся ситуации ощущается острая необходимость в научных исследованиях по проблеме проектирования систем управления, поиске новых подходов,

разработке методики и обоснования последовательности действий, позволяющих выбрать вид организационной структуры, механизм управления и инструментарий его реализации, которые обеспечат выполнение поставленных целей и задач организации, адекватное и своевременное реагирование на воздействие факторов внутренней и внешней среды, распределение и координацию действий коллектива, а также полный управленческий цикл и обратную связь между субъектом и объектом управления.

*Изложение основного материала.* Под структурой понимается хорошо организованная совокупность взаимосвязанных элементов, которые находятся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивая их функционирование и развитие как единого целого.

Для реализации эффективной работы предприятия применяются четыре основных типа организационных структур управления:

1. При линейной структуре во главе производственного звена любого уровня стоит руководитель, который осуществляет все функции управления и подчиняется по всем вопросам начальнику, который находится на уровень выше. Так складывается подчинённость руководителей различных уровней по вертикали (линия), осуществляющих административное и функциональное управление одновременно (рис. 1).

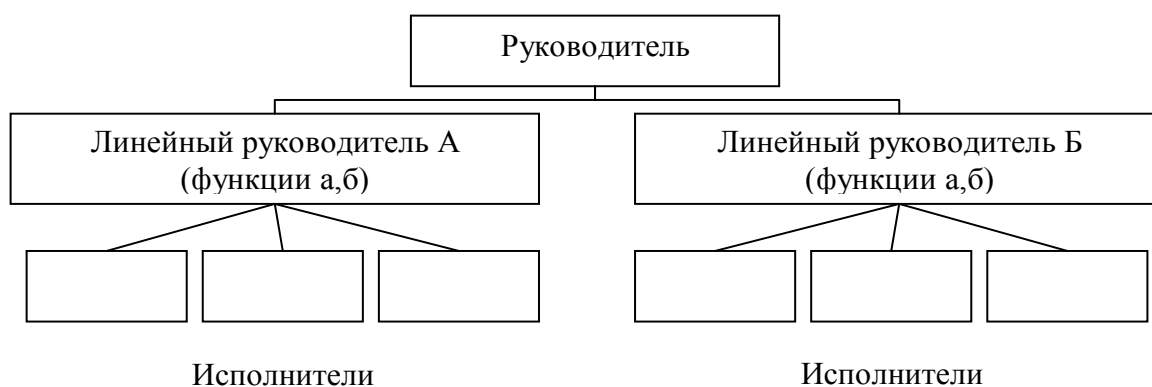


Рис. 1. Принцип линейности управления организационной структурой

Эта структура имеет ряд преимуществ, которые дают возможность оперативно и эффективно управлять. Она самая простая: имеет один канал связи (по вертикали), каждый подчинённый имеет только одного начальника. Это способствует чёткому и оперативному управлению, повышает ответственность руководителя за эффективность деятельности возглавляемого им звена и поэтому

характерна для малых предприятий, где круг решаемых вопросов незначителен и производственных связей немного. Когда же масштабы деятельности велики, а круг решаемых проблем растёт, линейная структура оказывается неэффективной. Управление широкомасштабной деятельностью со сложными связями строится по функциональной структуре (рис. 2).

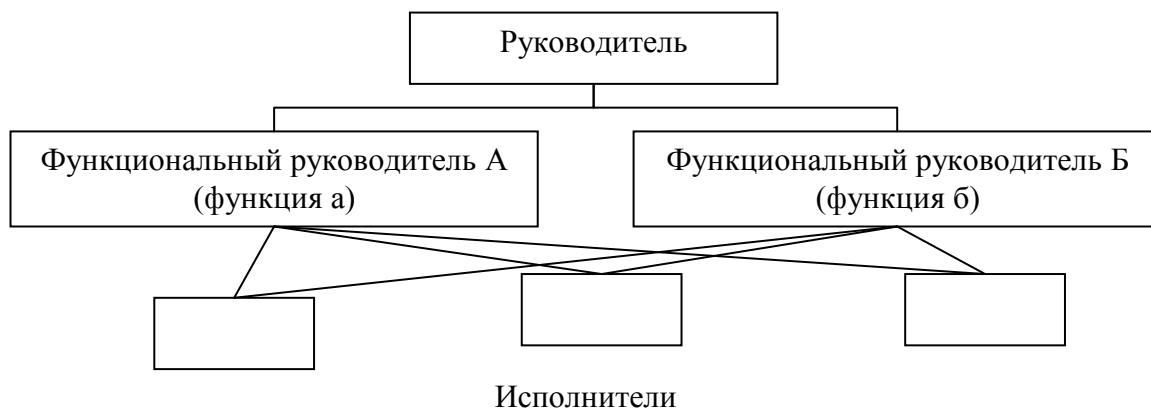


Рис. 2. Функциональная структура управления

Её сущность заключается в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов. Специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения системы управления и принимают решения, которые обязательны для выполнения производственными подразделениями. Таким образом, вместе с линейной действует и функциональная организация. Исполнители находятся в двойном подчинении. Работник обязан выполнять одновременно указания своего линейного начальника и функционального специалиста.

2. При функциональной структуре управления линейный руководитель имеет возможность больше заниматься вопросами оперативного управления, так как функциональные специалисты высвобождают его от решения специальных вопросов. Но команды управления поступают от многих функциональных служб в одно производственное подразделение или к одному исполнителю, и поэтому возникает проблема взаимного согласования этих команд, что создаёт определённые трудности. Кроме того, снижается ответственность исполнителей за выполнение своих обязанностей вследствие обезличивания.

Недостатки как линейной, так и функциональной структуры в значительной степени устраняются в линейно-функциональной (штабной) организационной структуре (рис. 3).

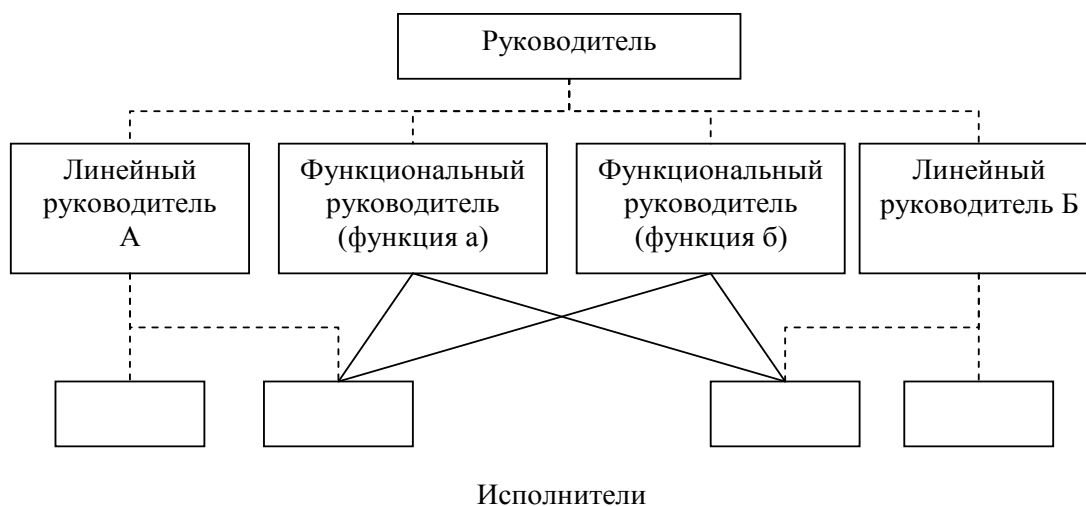


Рис. 3. Линейно-функциональная организационная структура

При линейном руководстве специалисты образуют штаб, который готовит для него данные в целях компетентного решения специальных вопросов. В этом случае функциональные органы находятся в подчинении линейного руководителя.

Их распоряжения отдаются производственным подразделениям только после согласования с последним. Это даёт возможность решать вопросы компетентно. Но при линейно-функциональной структуре управления резко увеличивается нагрузка на линейного руководителя, который должен выполнять роль посредника между функциональными службами и подчинённым ему производственным подразделением. Он получает потоки информации от подчинённых подразделений, даёт задания функциональным службам, вырабатывает решения, отдаёт команды сверху вниз.

3. В настоящее время линейно-функциональная (штабная) структура занимает ведущую роль. Основу этой структуры составляет линейное управление. Роль же функциональных органов меняется в зависимости от уровня управления. Чем выше уровень, тем большую роль играют функциональные органы. На уровне управления участком влияние функциональных служб незначительно, но на уровне управления предприятием они выполняют огромную работу по планированию, технической подготовке производства, развитию экспортной деятельности, выработке управленческих решений.

При всех своих положительных сторонах линейно-функциональная структура управления имеет и ряд недостатков, которые становятся особенно ощутимыми в связи с укрупнением производства и усложнением производственно-сбытовых связей. Чем



крупнее производство и разветвлённое аппарат управления, тем сложнее координировать работу линейному руководителю. Кроме того, в структуре нет прочных связей между функциональными службами, в результате чего наблюдается плохое взаимодействие и параллелизм в работе.

4. На предприятиях многоцелевой деятельности требуется создание специального органа по управлению целевой программой. В этих случаях, кроме линейно-функциональных органов, осуществляющих управление по вертикали, создаются органы горизонтального целевого управления. Такая структура управления носит название матричной (рис. 4.).

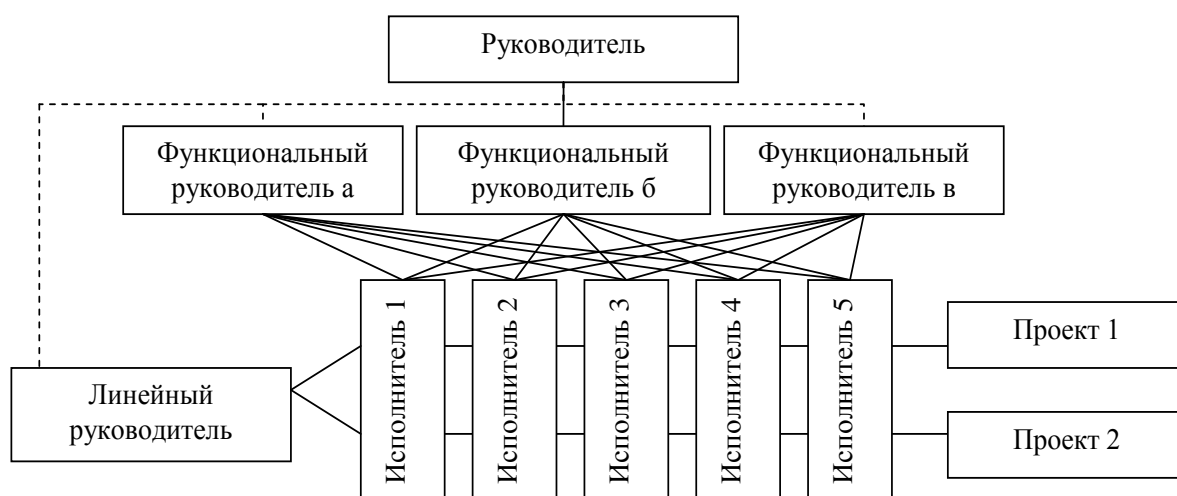


Рис. 4. Матричная структура управления

В матричной структуре совмещается два вида структур: линейная и программно-целевая. По вертикали (линейная структура) строится управление по отдельным сферам деятельности (производство, снабжение, сбыт и др.). По горизонтали (программно-целевая структура) осуществляется управление программами, проектами, направлениями.

При определении горизонтальных связей назначается руководитель программы (проекта) и его заместители по отдельным темам, ответственный исполнитель в каждом специализированном подразделении и организуется специальная служба управления программой. Работа обеспечивается путём создания целевых подразделений, где объединяются ведущие специалисты для совместной разработки программы. Руководитель программы определяет, что и когда должно быть сделано, а кто и как будет выполнять ту или иную работу решает линейный руководитель.

Матричная структура управления состоит из проектной и программно-целевой структуры управления. Проектная структура управления предусматривает обеспечение централизованным управлением всем ходом работ по каждому крупному проекту и активизации деятельности функциональных подразделений. Под проектом понимается комплекс работ, реализация которых требует участия десятков промышленных фирм и создания централизованной системы управления. Для выполнения проекта создается координационная группа. Во главе группы стоит координатор. Выделенные в координационную группу специалисты продолжают работать в своих функциональных подразделениях, периодически встречаясь для обмена информацией.

По мере расширения номенклатуры товаров, усложнения географии рынков возникает реальная опасность недостаточного внимания к некоторым товарам и рынкам. Функциональную структуру трансформируют в товарную. Товарная ориентация структуры состоит в том, что по каждому товару или группе сходных товаров назначается специальный управляющий (рис. 5).



Рис. 5. Товарно-ориентированная структура организации ВЭД

При такой организации сбыта на внешних рынках работники специализируются и имеют возможность хорошо координировать усилия в плане общих целей и задач компании.

Недостатком такой ориентации является наличие функционально дублирующих друг друга подразделений. Региональная ориентация аналогична структуре товарной ориентации, однако за основу берётся разделение не по товарам, а по рынкам.

Такая ориентация целесообразна при большом количестве рынков сбыта и незначительной номенклатуре товаров. Она позволяет углублённо изучать специфику потребностей покупателей в каждом регионе; учитывать региональные особенности в рекламе, сбыте, разработке внешнего вида и т.д.

Ей присущи недостатки, аналогичные недостаткам товарной ориентации (рис. 6).



Р

рис. 6. Рыночно-ориентированная структура организации ВЭД

Стремление свести к минимуму недостатки и воспользоваться преимуществами товарной и региональной ориентации приводит к сегментной (покупательской) организации ВЭД.

Некоторые характеристики основных оргструктур представлены в табл. 1.

Таблица 1

**Основные характеристики организационных структур  
управления**

Структура	Характеристика	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Линейная	Включает два организационных элемента: производство и реализацию продукции	Простота и чёткость системы создают условия для оперативного принятия решений	Значительная функциональная нагрузка на персонал
Линейно-штабная	Образуется путём создания специализированных служб при каждом линейном руководителе	Возможность концентрации внимания на текущей деятельности	Увеличение числа деловых связей, рост управленческих расходов, снижение оперативности управления
Функциональная	Персонал служб наделён правом руководства и подчиняется главной штаб-квартире	Эффективна для фирм, выпускающих однородную продукцию	В условиях быстрого роста фирмы обостряется внутрифирменная конкуренция
Дивизиональная	Управление строится по продуктам, по рынкам или по группам обслуживаемых потребителей. Каждое отделение имеет свои подразделения производства, сбыта, планирования и т.д.	Децентрализованная система управления обеспечивает высокую гибкость в вопросах стратегии в рамках отделений. Снижается нагрузка на руководителя высшего звена	Рост расходов на содержание управленческого аппарата
Ориентированная на поиск нового	Текущее производство и сбыт освоенных прибыльных продуктов объединяют в группу текущего производства, а разработку новых продуктов и технологий - в поисковую группу	Производственная манёвренность, гибкость стратегии и эффект от увеличения масштабов текущего производства	Дублирование ресурсов снижает экономический эффект
Матричная	Постоянными органами структуры являются центральная служба компании, службы функциональных руководителей. Формируются группы конкретных новых продуктов или проектов. После выполнения задачи руководители возвращаются в функциональные подразделения, а ресурсы переходят в другие специализированные группы	Гибкость и динамичность системы способствуют внедрению новшеств. Возможность перемещения персонала от проекта к проекту повышает эффективность использования специалистов	Эффективна, если продукция фирмы имеет короткий жизненный цикл

Существует несколько правил для создания организационной структуры: организационная структура должна быть максимально простой; схема организационной структуры должна быть обзрима; у

каждого работника должна быть должностная инструкция; информационное обеспечение должно работать как в прямом направлении, так и в обратном; должны быть чёткие линии подчинённости и ответственности; высшее руководство осуществляет координацию всей деятельности на уровне заместителей руководителей предприятия; более глобальные решения должны принимать на высшем уровне руководителей предприятия с учётом возможности дальнейшей перспективы её развития; функции линейного руководства и функциональных подразделений должны быть чётко разграничены [4].

Пример организационной структуры отдела экспорта с описанием информационных потоков приведён на рис. 7.



Рис. 7. Структура экспортного отдела предприятия и схема его информационных потоков:

1 - рынок; 2 - потенциальные покупатели; 3 - контракт; 4 - уточнение и изменение внешнеэкономического контракта; 5 - потенциальные покупатели, совместная работа; 6 - таможенное оформление; 7 - рекламации, предложения для их удовлетворения, предупреждение брака; 8 - условия исполнения контракта; 9 - состояние рынка товаров; 10 - цена на рынке; 11 - планирование

ценовой и ассортиментной политики; 12 - планирование цен на продукцию; 13 - цена контракта, условия оплаты; 14 - ассортимент продукции, её характеристики, таможенное оформление; 15 - расчёт цены продукции; 16 - гарантия, предпродажный и послепродажный сервис; 17 - сервисное обслуживание; 18 - контракт и экспортная поставка; 19 - выпуск продукции требуемого качества и количества.

*Выводы.* Существуют основные типы организационных структур: линейная; функциональная; линейно-функциональная; матричная. При анализе было выявлено ряд достоинств и недостатков по каждой исследуемой структуре управления.

Проектирование организационной структуры управления даёт возможность создать оптимальную структуру для конкретного предприятия.

#### *Список использованных источников*

1. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента / Ф. Тейлор; пер. с англ. А.И. Зак. - М.: Изд-во стандартов, 2010. - 104 с.

2. Вебер М. Хозяйство и общество / М. Вебер; пер. с нем. под научн. ред. Л.Г. Ионина. - М.: Изд-во ГУ ВШЭ, 2003. - 267 с.

3. Минтцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2002. - 512 с

4. Габисов А.К. Сущность организационной структуры управления предприятием / А.К. Габисов, Г.Н. Дзуцева // Молодой ученый. - 2016. - № 4 (108). - С. 464-466 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/108/26297/>

## Уважаемые коллеги!

Статьи принимаются на русском языке объёмом не менее 20 000 знаков («Сервис - Статистика»), соблюдая все нижеизложенные требования.

**При наборе текста необходимо придерживаться следующих требований:**

1. Выключить перенос.
2. Отступ первой строки каждого абзаца делается не «пропусками», а автоматически через меню Microsoft Word (Формат - Абзац - первая строка: отступ на 1,27 см).
3. Поля: верхнее, нижнее, правое, левое - 1,27 см.
4. Шрифт Times New Roman, размер кегля - 16; интервал - одинарный.
5. Рисунки и диаграммы должны быть сделаны в приложении к Microsoft Word - в формате Microsoft Graph (должны быть обязательно сгруппированы).
6. Расстояние между словами - не более одного пробела.

**Статьи должны быть оформлены следующим образом:** (Приложение 1)

1. УДК слева в верхнем углу.
2. Название статьи (прописными буквами, полужирным, выравнивание - по центру).
3. Фамилия, имя, отчество автора / авторов (с правой стороны, после названия статьи, полужирным).
4. Аннотация на статью - на русском и английском языках.
5. Ключевые слова в аннотации на русском и английском языках.
6. Текст статьи (выравнивание основного текста - по ширине).
  - Постановка задачи.
  - Обзор последних исследований и публикаций по данной проблеме.
  - Актуальность.
  - Формулирование задачи исследования.
  - Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.
  - Выводы по выполненному исследованию.
7. Список использованных источников.

Ответственность за содержание, точность представленных фактов, цитат, цифр и фамилий несут авторы материалов.

Редакция сохраняет за собой право редактировать статьи. Окончательное решение о публикации принимает редакционная коллегия. К статье автор должен приложить также «Сопроводительную записку» (Приложение 2).

Статью, сопроводительную записку и сканированную рецензию присылайте на адрес электронной почты научного сборника серии «Государственное управление».

E-mail: [cs-pa@mail.ru](mailto:cs-pa@mail.ru)

**ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ НАУЧНОЙ СТАТЬИ**

УДК 332.146.2 (14 шрифт)

DOI

**ФОРМИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ ЭКОНОМИКИ**

**ИВАНОВ И.И.,** (14 шрифт)  
 д-р экон. наук, доцент, доцент кафедры ...  
 ГОУ ВПО «Донецкая академия управления  
 и государственной службы  
 при Главе Донецкой Народной Республики»,  
 Донецк, Донецкая Народная Республика

*Текст аннотации (на русском языке) (12 шрифт)*

*Ключевые слова: (12 шрифт)*

**FORMATION OF SOCIALLY RESPONSIBLE ECONOMY**

**IVANOV I.I.,** (14 шрифт)  
 Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
 Associate Professor of department ...  
 SEE HPE «Donetsk Academy of Management and  
 Public Administration under the Head of Donetsk  
 People’s Republic»,  
 Donetsk, Donetsk People’s Republic

*Текст аннотации (на английском языке) (12 шрифт)*

*Keywords: (12 шрифт)*

*Постановка задачи. Текст. Текст. Текст.. (16 шрифт).*

*Анализ последних исследований и публикаций. Текст. (16 шрифт).*

*Актуальность. Текст. Текст. Текст. (16 шрифт).*

*Цель статьи. Текст. Текст. Текст. (16 шрифт).*

*Изложение основного материала исследования. Текст. (16 шрифт).*

Таблица 1

Матрица выбора направления экономического развития территории

Группа (12-14 шрифт)	Регион	Направление развития
----------------------	--------	----------------------

Текст. Текст. Текст. Текст. Текст. Текст. Текст. (рис. 1). (16 шрифт).

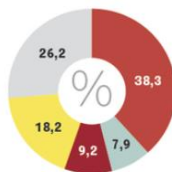


Рис. 1. Название рисунка

*Выводы. Текст. Текст. Текст. Текст. Текст. (16 шрифт).*

*Список использованных источников (16 шрифт)*

**СОПРОВОДИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

Фамилия, имя, отчество	Организация (учреждение)
Научная степень	Название статьи
Учёное звание	E-mail
Должность	Телефон



*Научное издание*

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

**Сборник научных работ  
Серии «Государственное управление»**

**Выпуск 22**

**ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ  
НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ**

Материалы представлены на языке оригинала.

Опубликованные материалы отражают точку зрения авторов,  
которая может не совпадать с мнением редколлегии сборника.

При цитировании или частичном использовании текста публикаций  
ссылка на сборник обязательна.

Ответственный за выпуск Братковский М.Л.

Научный редактор Гурий П.С.

Литературный редактор Моисеенко З.И.

Технический редактор Якимчак А.А.

Компьютерная вёрстка Зензеров В.И.

Подписано в печать 27.05.2021 г.

Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub> Бумага офсетная 14,32 усл.-печ. л. Тираж 100 экз.

---

**ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»**  
283015, г. Донецк-15, ул. Челюскинцев, 163а