

Журнал

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

1 (15) 2020

**Донецк
2020**

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

Редакция:

Главный редактор: Смирнова Е.А.

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

Ответственный секретарь: Гребенюк В.А.

Технический, научный редактор: Гончарова А.В.

Редакционная коллегия:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

СОДЕРЖАНИЕ

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС

Аксенов А.А., Козлов В.С.

Исследование организации как систему процессов..... 8

Васильева О.А., Дедяева Л.М.

Теоретические основы прогнозирования и планирования развития предприятия 17

Волина Е.С., Дедяева Л.М.

Роль консалтинговых услуг в деятельности предприятий розничной торговли 24

Гончарова А.В., Дедяева Л.М.

Управленческое консультирование и управленческий аудит в управлении организацией 32

Гюрджян С.А., Докторова Н.П.

Управление развитием предприятия на основе повышения его конкурентоспособности 41

Довгаленко Е.Н., Овчаренко Л.А.

Система мотивации персонала на туристских предприятиях..... 47

Журавкова А.А., Дедяева Л.М.

Кадровый консалтинг в системе управления трудовыми ресурсами организации 57

Ким Я.Г., Гончарова М.В.

Информационные коммуникации как способ развития и государственного регулирования международного туризма в ДНР 67

Киселёва Е.А., Шепилова В.Г.

Особенности развития въездного туризма в Египте..... 76

Константинова В.А., Науменко С.Н.

Таможенная служба в системе органов государственного регулирования: институциональный аспект 83

Мамбергер В.В., Дедаева Л.М.

Теоретические аспекты управления персоналом организации.....93

Милаенко Ю.А., Лоскутова В.В.

Диагностика кадрового потенциала в организациях непромышленной сферы 101

Назарян А.А., Козлов В.С.

Совершенствование организационной структуры управления организациями в современных условиях..... 108

Федосеев В.А., Кириенко О.Э.

Разработка рекомендаций по совершенствованию системы питания в ресторане «Атлас» 114

Чертов Д.В., Лоскутова В.В.

Влияние коммуникационных процессов на эффективность управления организацией 121

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

Оприш А.А., Яременко О.В.

Способы продвижения в территориальном маркетинге..... 128

Поваляшко М.П., Берко А.К.

Эффективность транспортной логистики как составляющей логистической системы 141

ФИНАНСЫ И ЭКОНОМИКА

Бушуева Е.А., Лошинская Е.Н.

Факторы роста производительности труда на предприятиях угольной отрасли..... 152

Дмитриченко К.С., Арчикова Я.О.

Направления управления прибылью предприятия..... 160

Минакова С.П., Корноухова Л.С., Гордеева Н.В.

Основы антикризисного управления в банковской сфере..... 167

Самойленко А.А., Арчикова Я.О.

Совершенствование направлений развития
инвестиционной стратегии предприятия..... 175

Усманов Н.Ж., Романинец Р.Н.

Экономические проблемы ДНР и пути их решения 185

Чернова О.И., Подгорный В.В.

Экономическая сущность и совершенствование механизма
организации финансового бюджета фирмы..... 191

Чурон М.В., Лошинская Е.Н.

Обоснование масштабов производства
на основе анализа деятельности ООО «Камаз» 205

CONTENT

STRATEGIC MANAGEMENT AND INTERNATIONAL BUSINESS

Aksenov A.A., Kozlov V.S.

Organization research as a system of processes 8

Vasilieva O.A., Dedyaeva L.M.

Theoretical foundations of forecasting and
enterprise development planning..... 17

Volina E.S., Dedyaeva L.M.

The role of consulting services in the activities of retailers 24

Goncharova A.V., Dedyaeva L.M.

Management consulting and management audit
in organization management 32

Gyurdzhyan S.A., Doctorova N.P.

Management of enterprise development based
on increasing its competitiveness 41

Dovgalenko E.N., Ovcharenko L.A.

Personnel motivation system in tourism enterprises 47

Zhuravkova A.A., Dedyaeva L.M.

HR consulting in the organization's human resources
management system57

Kim Ya.G., Goncharova M.V.

Information communications as a way of development and
state regulation of international tourism in the DPR67

Kiseleva E.A., Shepilova V.G.

Features of the development of inbound tourism in Egypt.....76

Konstantinova V.A., Naumenko S.N.

Customs in the system of government: an institutional aspect.....83

Mamberger V.V., Dedyaeva L.M.

Theoretical aspects of organization personnel management93

Milaenko Y.A., Loskutov V.V.

Diagnostics of human resources
in non-production organizations 101

Nazaryan A.A., Kozlov V.S.

Improving the organizational structure of management
of organizations in modern conditions..... 108

Fedoseev V.A., Kirienko O.E.

Development of recommendations for improving the food system
in the Atlas restaurant..... 114

Chertov D.V., Loskutova V.V.

Influence of communication processes on the effectiveness
of organization management 121

PRODUCTION MANAGEMENT AND MARKETING

Oprish A.A., Yaremenko O.V.

Ways to advance in territorial marketing..... 128

Povalyashko M.P., Berko A.K.

The effectiveness of transport logistics as part
of the logistics system 141

FINANCE AND ECONOMY

Bushueva E.A., Loshinskaya E.N.

Factors of labor productivity growth
in coal enterprises 152

Dmitrichenko K.S., Archikova Ya.O.

Areas of profit management..... 160

Minakova S.P., Kornoukhova L.S., Gordeeva N.V.

Fundamentals of crisis management
in the banking sector..... 167

Samoilenko A.A., Archikova Y.O.

Improving the directions of development of the investment strategy
of the enterprise 175

Usmanov N.Zh., Romaninets R.N.

Economic problems of the DPR and solutions..... 185

Chernova O.I., Podgorny V.V.

The economic nature and improvement of the organization
of the financial budget of the company 191

Churon M.V., Loshinskaya E.N.

Justification of the scale of production based on the analysis
of the activities of LLC Kamaz..... 205

УДК 65.658:658.5

ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ КАК СИСТЕМУ ПРОЦЕССОВ

Аксенов А.А.

*магистрант кафедры
менеджмента непродуцственной сферы*

Козлов В.С.

*к.э.н., доцент кафедры
менеджмента непродуцственной
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»*

В статье исследованы теоретические вопросы организации как системы процессов, а также, методов управления предприятием в условиях рыночной экономики.

Ключевые слова: менеджмент, организация, качество, мотивация, процесс, информация.

The article examines the theoretical issues of organization as a system of processes, as well as methods of enterprise management in a market economy.

Keywords: management, organization, quality, motivation, process, information.

Постановка задачи. Динамичное изменение технологий, борьба за потребителя и качество продукции (услуг), рост конкуренции заставляют предприятие по-новому рассмотреть весь комплекс вопросов управления. Управленческая деятельность в современных условиях выступает как один из важнейших факторов функционирования предприятий и организаций. Перестройка внутрифирменного управления в последнее время стала сердцевиной реорганизации всего хозяйственного механизма предприятий.

Анализ последних публикаций. В настоящее время данная проблема относится к числу достаточно исследованных как отечественными так и зарубежными учеными - практиками, такими как: Вдовин С.М. [1], Салимова Т.А. [1], Веснин В.Р. [2], Глухов В.В. [3], Громов А.И. [4], Фляйшман А. [4], Шмидт В. [4], Казначевская Г.Б. [5], Капустина Н.В. [6], Коротков Э.М. [7], Лукичева Л.И. [8], Егорычев Д.Н. [8], Игнатъева А. В. [9], Мескон, М.Х. [10], Альберт М. [10], Хедоури Ф. [10],

Никулина, Н.Н. [11], Суходоев Д.В. [11], Шеметов П.В. [12], Хедоури Ф. [10] , но требует как теоретического, так и экспериментального изучения всех ее аспектов.

Актуальность поставленной задачи обусловлена происходящей в российской Федерации и Донецкой Народной Республике организационно-экономической перестройкой народного хозяйства, которая коренным образом сказывается на работе предприятий.

Цель статьи – исследовать теоретические вопросы организации как системы процессов, а также, методов управления предприятием в условиях рыночной экономики.

Изложение основного материала. Процесс представляет собой определенную совокупность действий, направленных на преобразование ресурсов в результаты, которые чаще всего выступают в виде продукции или услуг.

В любой организации одновременно протекает большое число процессов, различающихся как по своему назначению, так и по основным характеристикам. При самом общем подходе все ключевые процессы в организации подразделяют на две группы:

- имеющие материально-вещественный характер;
- информационные.

Как правило, обе группы процессов имеют место во всех организациях, но в некоторых могут преобладать материально-вещественные процессы (например, на предприятиях, связанных с переработкой сырья и материалов в продукцию) или информационные (например, в консультационных фирмах, где сбор, переработка и продажа информации и знаний отражают их предназначение).

Другой подход к классификации всего множества процессов, происходящих в организации, базируется на их роли в создании новых ценностей. В соответствии с этим критерием все процессы подразделяются на три группы:

- первичные, или основные, включающие все виды работ, непосредственно связанные с производством продукции или услуг и обеспечивающие жизнедеятельность организации;
- вторичные, или обеспечивающие, задачей которых является поддержание основных процессов с позиций их непрерывности и экономичности;

• управленческие (инфраструктурные), включающие работы по установлению целей и направлений первых двух групп процессов; они формируют условия и используют факторы, необходимые для достижения организацией ее целей. [1, с.116]

Чтобы получить прибыль, компании необходимо постоянно осуществлять контроль издержек и ценностей, создаваемых в каждом звене цепочки, и корректировать процессы в направлении повышения их эффективности. Эти задачи выполняют процессы управления, результатом которых является принятие решений о действиях, которые должны выполняться в организации. Это подчеркивает значение, которое имеет проектирование процессов и их взаимосвязей.

На рис. 1 приведено схематическое изображение модели процессов в организации, дающее представление о связях между всеми видами процессов. Эту связь осуществляют менеджеры, которые принимают решения, используя информацию, поступающую как из внешней среды, так и в результате выполнения всей совокупности процессов внутри организации. [4, с.148]

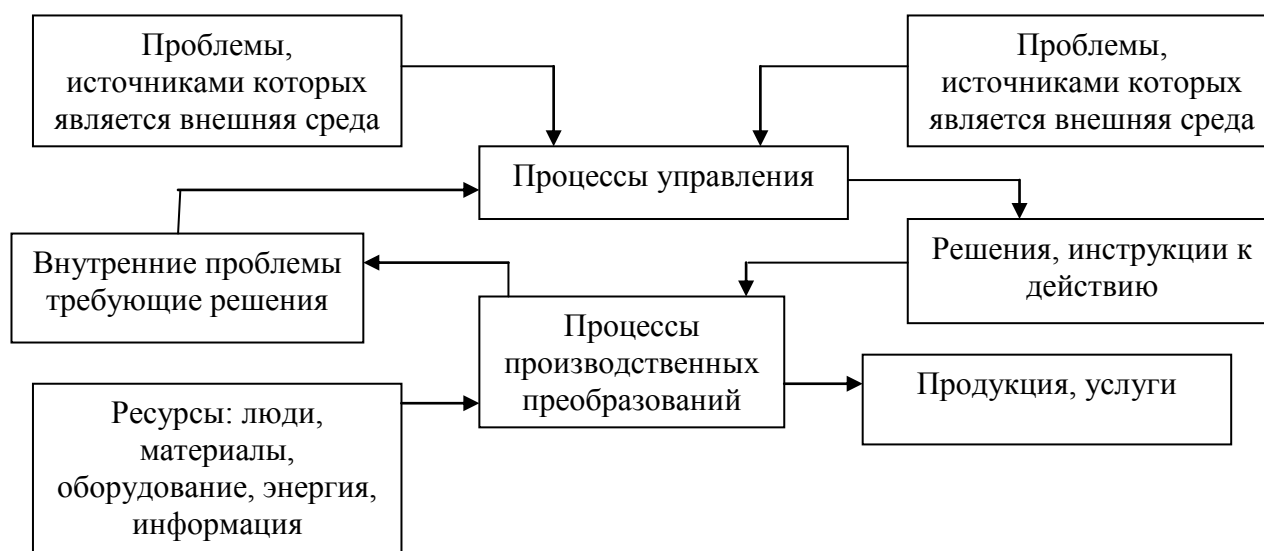


Рис. 1. Схема связей процессов в организации

Процесс управления так же представляется как совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений. Схематически этот подход отражен на рис. 2, где производственный процесс

представлен в виде «черного ящика» с «входами» и «выходами», а управленческий процесс рассматривается в составе трех блоков: М – моделирование состояния объекта управления на основании поступающей от него информации; Р – разработка и принятие управленческих решений; В – организация выполнения принятых решений. Последний блок по информационным каналам связан с «входом» производственного процесса и таким образом обеспечивает изменения, запланированные системой управления.

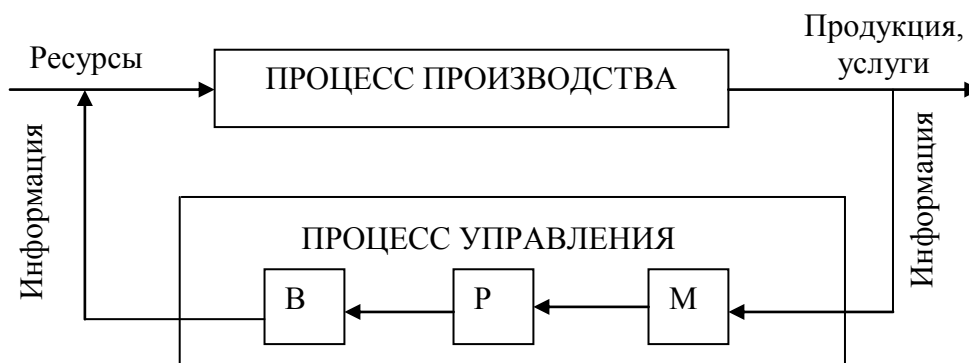


Рис. 2. Процесс принятия управленческих решений

Начальный импульс процессу принятия решений задает информация о состоянии контролируемых параметров управляемого объекта, а воздействие осуществляется после выработки и принятия соответствующего решения, которое в виде той или иной информации (команды, приказа, распоряжения, плана и т.д.) подается на «вход» управляемого объекта. Процесс принятия управленческих решений носит циклический характер, начинается с обнаружения несоответствия параметров плановым заданиям или нормативам и заканчивается принятием и реализацией решений, которые должны это несоответствие ликвидировать. В центре этой циклически осуществляемой деятельности находятся три элемента процесса: проблема или неиспользованная возможность, решение и люди, участвующие в процессе на всех его этапах [8, 11].

В организациях принимается большое количество самых разнообразных решений, различающихся между собой по содержанию, срокам действия и разработки, направленности и масштабам воздействия, уровню принятия, информационной обеспеченности и т.д. [2]

Их классификация позволяет выделить классы или виды решений, требующих различного подхода к организации процесса

управления и методам принятия решений, а также неодинаковых по затратам времени и других ресурсов (табл. 1.) [3, 5, 8].

Таблица 1

Классификация решений, принимаемых организациями

Критерии	Классы решений
Степень структурированность	Слабоструктурированные (непрограммируемые)
Содержание	Экономические, социальные, организационные, технические, научные и т.д.
Количество целей	Одноцелевые, многоцелевые
Длительность действия	Стратегические, тактические, оперативные
Лицо, принимающее решение	Индивидуальные, групповые
Уровень принятия решения	Организация в целом, ее структурные подразделения, функциональные службы, работники
Глубина воздействия	Одноуровневые, многоуровневые
Направление решения	Внутри организации как системы, за ее пределы – во внешнюю среду

Решения в высокой степени структурированные известны также как программируемые. Они являются результатом реализации определенной последовательности действий или шагов (подобных тем, которые предпринимаются при решении математического уравнения) [12].

При этом число альтернатив ограничено и выбор делается в пределах направлений, заданных организацией, а также с учетом нормативов, стандартов, правил и т.д. В качестве примера можно привести задачу определения числа руководителей при заданной норме управляемости. Выделение класса программируемых решений позволяет разрабатывать стандартные процедуры принятия решений под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью [8].

Слабоструктурированные решения (непрограммируемые) принимаются в ситуациях, отличающихся новизной, внутренней неструктурированностью, неполнотой и недостоверностью информации, многообразием и сложностью влияния различных факторов. Это не позволяет находить решение путем построения адекватных математических моделей, и основную роль в поиске играют человек и его способность разрабатывать соответствующую

процедуру, ведущую к выполнению задачи. Слабоструктурированными являются решения, связанные с определением целей и формулировкой стратегии развития организации, с изменением ее структуры, с прогнозами работы на новых рынках и т.п. [9, с.203]

Важным элементом процесса управления являются люди, принимающие в нем участие. Вообще-то, практически каждый член организации регулярно принимает множество самых разнообразных решений, делая выбор между возможными вариантами своих действий. Несомненно, что большая часть этих решений принимается чисто рефлекторно, часто без глубокого обдумывания и без больших затрат времени. В то же время менеджерам и руководителям приходится принимать и такие решения, которые имеют огромное значение для работы всей организации и требуют немалых ресурсов как для разработки, так и для реализации.

В управленческой практике условия для принятия оптимальных решений существуют редко. Поэтому на практике нередко используется альтернативная модель ограниченной рациональности, позволяющая принимать не оптимальное, а удовлетворительное решение, которое считается «достаточно хорошим», так как отвечает поставленным ограничениям и обеспечивает улучшение проблемной ситуации. Упрощенная модель описывает наиболее значимые черты проблемы без охвата всей ее сложности, использует ограниченное число критериев (чаще всего те, которые уже испытаны и в прошлом давали неплохие результаты).

В составе модели выделяют следующие этапы:

1. Формулирование цели, которая должна быть достигнута.
2. Определение значений критериев, которые считаются приемлемыми.

3. Использование эвристического подхода (его основа — продуктивное творческое мышление, а методы — размышления и прошлый опыт) для поиска удовлетворительного решения. Механизм поиска предполагает последовательное во времени рассмотрение предлагаемых вариантов решений. Если первая альтернатива не удовлетворяет выдвинутым критериям или оценивается как неработоспособная, ее отбрасывают и переходят к изучению следующего варианта. Так поступают до тех пор, пока не

появится приемлемый вариант, после чего поиск прекращается и остальные альтернативы не оцениваются. Такой подход позволяет сократить число изучаемых вариантов и время принятия решений [6, с.197].

4. Если среди предлагаемых вариантов (чаще всего они являются наиболее очевидными или повторяют прошлые решения, принятые в аналогичной ситуации) не находится ни одного удовлетворительного, производится снижение уровня требований, что диктует повторение шагов 1 и 2 для поиска нового альтернативного решения.

5. Найденное удовлетворительное решение оценивается с позиций его практической реализуемости.

6. Принятие решения, отвечающего всем перечисленным выше требованиям.

7. Наблюдение за ходом выполнения принятого решения, оценка затрат и внесение корректировок по будущим решениям.

При таком подходе последовательность, в которой рассматриваются варианты, предопределяет время поиска (в отличие от оптимизационной модели, где последовательность не имеет значения, так как оцениваются все возможные альтернативы). И даже если просмотр возможных вариантов продолжается, это делается чаще всего лишь для подтверждения обоснованности уже сделанного выбора. Прошлый опыт при этом становится решающим фактором выбора, поэтому предпочтение отдается тому решению, с которым субъекты решения знакомы или сталкивались в собственной практике. [10, с.62]

Вывод. С помощью административных методов происходит активное вмешательство в деятельность людей либо путем их прямого принуждения к определенному поведению, либо путем создания возможности такого принуждения. Административные методы используются при управлении решением простых стандартных задач, в структурах военизированного типа, например на транспорте. Они требуют ограничения инициативы работников и возложения всей ответственности за результаты на руководителя.

Составным элементом таких методов является премирование исполнителей, однако осуществляется оно не за реальные успехи, а за многолетний стаж, лояльность по отношению к руководству, дисциплинированность и т.п.

Самый главный недостаток административных методов управления состоит в том, что они ориентируют исполнителей на достижение заданных результатов, а не на их рост; поощряют исполнительность, а не инициативу. Поэтому сегодня в условиях, когда необходимо развивать творческий подход к делу, постоянное стремление к новому, чисто административные методы себя изживают.

Успешному решению таких задач в большей мере способствуют экономические методы управления. Они основаны на материальной заинтересованности работников в деле самостоятельного поиска оптимальных решений и принятии на себя ответственности за их результаты.

Экономические методы предполагают, что своевременное и качественное выполнение заданий вознаграждается за счет экономии затрат или дополнительной прибыли, полученных вследствие проявленных работниками усилий. Поэтому люди напрямую заинтересованы в максимизации реального результата своей деятельности

Однако экономические методы управления также ограничены, особенно применительно к работникам интеллектуальных профессий, ибо для них деньги – важный, но чаще всего не самый главный стимул работы.

Здесь на помощь приходят социально-психологические методы управления, сформировавшиеся в 20-х гг. XX столетия. Они предполагают два направления воздействия на поведение работников и повышение их трудовой активности.

Список использованных источников

1. Вдовин, С.М. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. – М.: Инфра-М, 2018. – 224 с.
2. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.
3. Глухов, В.В. Менеджмент: для экономических специальностей / В.В. Глухов. – Санкт–Петербург: Питер Пресс, 2017. – 600 с.

4. Громов, А.И. Управление бизнес-процессами: современные методы. монография / А.И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 367 с.

5. Казначевская, Г.Б. Менеджмент: учебник / Г.Б. Казначевская. – Ростов–на–Дону: Феникс, 2016. – 452 с.

6. Капустина, Н.В. Развитие организации на основе риск-менеджмента: теория, методология и практика: Монография / Н.В. Капустина. – М.: Инфра-М, 2018. – 304 с.

7. Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. – М.: Дашков и К, Академцентр, 2016. – 272 с.

8. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: Учебник по специальности "Менеджмент организации" / Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев; Под ред. Ю.П. Анискин. – М.: Омега-Л, 2011. – 384 с.

9. Менеджмент: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / [А.В. Игнатьева и др.]; под редакцией М.М. Максимцова, М.А. Комарова. – Москва: ЮНИТИ–ДАНА, 2018. – 320 с.

10. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Вильямс, 2016. – 672 с.

11. Никулина, Н.Н. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика: Учебное пособие / Н.Н. Никулина, Д.В. Суходоев. – М.: Юнити, 2013. – 511 с.

12. Шеметов, П.В. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: Учебное пособие по специальности "Менеджмент организации" / П.В. Шеметов, В.В. Радионов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. – М.: Омега-Л, 2013. – 398 с.

УДК 338

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ И ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Васильева О.А.

*магистрант кафедры менеджмента
непроизводственной сферы*

Дедаева Л.М.

*к.э.н., доц., доцент кафедры менеджмента
непроизводственной
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»*

В статье рассмотрены особенности прогнозирования и планирования деятельности предприятий в современных условиях. Определены приоритетные задачи, решение которых влияет на повышение конкурентоспособности и стабильности развития предприятия.

Ключевые слова: *планирование, прогнозирование, менеджмент, конкурентоспособность, финансовая стабильность.*

The article discusses the features of forecasting and planning of enterprises in modern conditions. Priority tasks are defined, the solution of which affects the increase of competitiveness and stability of the enterprise development.

Keywords: *planning, forecasting, management, competitiveness, financial stability.*

Постановка задачи. Основными экономическими целями предприятий в рыночных условиях являются повышение эффективности производства, максимизация прибыли, завоевание новых рынков и удовлетворение потребностей коллектива. Вместе с тем возрастает влияние фактора хозяйственного риска, появляются преимущества свободного ценообразования, возможности самостоятельного выбора предприятием поставщиков.

Анализ последних публикаций. Вопросами прогнозирования и планирования занимались как отечественные так и зарубежные ученые и практики, такие как: Афитов Э.А. [1], Балашов А.П. [2], Бачурин А.А. [3], Бухалков М.И. [4], Леонтьев С.К. [5], Мескон М.Х. [6], Альберт М. [6], Хедоури Ф. [6], Романов А.Ю. [7], Жаков А.В. [7], Костин С.М. [7], Цыгичко, В.Н. [8], Черненко А.Ф. [9], Илышева Н.Н. [9].

Актуальность поставленной задачи. Одной из главных функций управления промышленным предприятием является планирование его развития с последующим контролем за реализацией принятых планов.

Цель статьи – проанализировать теоретические основы прогнозирования и планирования деятельности предприятий.

Изложение основного материала. В настоящее время, ориентируясь на интересы и требования потребителей, конъюнктуру рынка и изменения в социально-экономической политике государства, предприятия пытаются разрабатывать стратегии своего развития, рассчитанные как на долгосрочную, так и ближайшую перспективы. Очевидно, что чем точнее определены будущие результаты развития, намечены цели, разработаны механизмы и способы их достижения, тем увереннее осуществляется текущее руководство, тем эффективнее решаются проблемы. Поэтому на промышленных предприятиях при разработке стратегических и текущих планов и подготовке управленческих решений постоянно возникают задачи, связанные с оценкой будущего, из-за чего возрастает необходимость практического овладения методами определения перспектив своего развития.

Применение прогнозирования на уровне отдельно взятого предприятия способствует разработке научно обоснованных целей его функционирования, стратегических и текущих планов, в основу которых положены различные варианты прогнозов, характеризующих перспективы развития самого предприятия и его внешней среды; в значительной степени предопределяет принятие руководителями верных управленческих решений; помогает избежать негативных тенденций, которые возникают как внутри предприятия, так и в его внешнем окружении.

Несмотря на то, что многие промышленные предприятия, ориентируясь на требования рыночной экономики, проводят преобразование действующей у них системы управления, функции прогнозирования по-прежнему не уделяется должного внимания. На предприятиях, в процессе создания прогнозов превалируют интуитивные предположения и безальтернативные технико-экономические расчеты в лучшем случае по весьма ограниченному числу показателей. Кроме того, такие расчеты основываются на неявном допущении о том, что имеющиеся зависимости между

элементами прогнозируемой системы являются жестко детерминированными, вследствие чего используются элементарные математические процедуры, упускающие тенденции и влияние существенных факторов.

В этой связи получение прогнозных данных на предприятиях зачастую носит несистематизированный, спонтанный характер. Одной из главных функций управления промышленным предприятием является также планирование его развития с последующим контролем реализации принятых планов. В сложившейся рыночной системе основным требованием эффективного управления выступает планирование согласованной работы всех подразделений предприятия, обеспечивающее динамическое развитие организации и оптимизацию затрат предприятия.

Общепринятое определение понятия «развитие» звучит следующим образом. Развитие представляется необратимым, направленным, закономерным изменением материи и сознания, их универсальным свойством; в результате развития возникает новое качественное состояние объекта – его состава или структуры [1, 2]. Ожегов С.И. определяет развитие как «процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более совершенное; переход от старого качественного состояния к новому, от простого к сложному, от низшего к высшему» [3, с. 53].

В последнее время в экономической литературе особый интерес вызывает проблема устойчивого развития. Устойчивое экономическое развитие – последовательное улучшение одного состояния другим в силу положительного роста и сбалансированного взаимодействия составляющих экономической системы в долговременном интервале времени с учетом проблем окружающей среды. При этом развитие становится неустойчивым тогда, когда в силу обострения внутренних противоречий или с окружающей средой возникает кризисное состояние организации, связанное с возможностями ее ликвидации или перехода в новое качественное состояние.

Для устойчивого экономического развития организации в современных условиях недостаточно только реагировать на изменения внешней среды, необходимо также быть готовым к будущим изменениям. То есть развитие должно быть обеспечено достаточным уровнем стабильности текущей деятельности

организации, чтобы избежать кризисных ситуаций. Проведенный анализ отечественных научных публикаций показывает, что российские ученые при рассмотрении устойчивого развития организации делали акцент в основном на развитие производства, использование внутренних резервов организации. Очевидно, что необходимо расширение аспектов изучения проблемы, учитывая специфические условия деятельности организаций в современных экономических условиях.

Экономическое развитие должно включать следующие три этапа:

- 1) стремление к стабильному уровню;
- 2) достижение стабильного уровня;
- 3) превышение стабильного уровня.

Стремление организации в своем экономическом развитии к стабильному уровню еще не характеризуется устойчивостью. А уже при достижении стабильного уровня и его превышении можно охарактеризовать экономическое развитие организации как устойчивое.

В современных экономических условиях эффективность функционирования предприятий любой хозяйственно-правовой формы определяется многими факторами. Наиболее важными среди них являются следующие: определение того, что, сколько и какого качества необходимо произвести; выбор оптимальной технологии и организации производства; своевременное и рациональное ресурсное обеспечение; определение необходимой величины основного и оборотного капитала; учет возможных форм и методов реализации продукции и др.

Диапазон использования этих факторов значителен. Поэтому каждое предприятие должно стремиться к их оптимальному сочетанию, что предполагает необходимость их внутренней увязки. А ограниченность производственных ресурсов создает дополнительные предпосылки для использования различных форм и методов подобного согласования. Одной из таких форм является планирование на предприятии [1, с. 12].

Применение планирования на предприятии создает следующие важные преимущества [4, 7]:

– делает возможной подготовку предприятия к использованию благоприятных условий;

- дифференцирует возникающие производственно-хозяйственные и финансово-экономические проблемы;
- улучшает координацию действий подразделений предприятия;
- создает предпосылки для повышения профессиональной подготовки специалистов;
- способствует более рациональному распределению имеющихся ресурсов;
- увеличивает возможности обеспечения предприятия необходимой информацией;
- усиливает контролирующие функции внутри предприятия.

На современном этапе для большинства отечественных предприятий главная цель планирования – получение максимальной прибыли, а в качестве основных путей достижения этой цели могут быть выбраны два: за счет экономного расходования применяемых ресурсов и на основе приращения используемого капитала. Первый путь ориентирует производителей на планирование снижения затрат, второй – на улучшение результатов производства [2, с. 34].

Основные экономические, организационные, управленческие и социальные функции предприятия должны быть в процессе планирования его развития тесно связаны с избранной хозяйственной деятельностью и достаточно полно отражаться как в краткосрочных, так и в долгосрочных планах [9, с. 150].

Рыночное планирование на предприятии должно служить основой организации управления производством, являться нормативной базой для выработки и принятия рациональных организационных и управленческих решений. Во внутрипроизводственном плане, как и в любом другом, отдельные части или функции объединяются в единую комплексную систему социально-экономического развития предприятия [5].

Преактивное планирование направлено на осуществление непрерывных изменений в различных сферах деятельности предприятий. Такое планирование состоит из прогнозирования будущего и подготовки к нему и осуществляется на предприятиях «сверху вниз». Начинается оно с прогнозирования внешних условий, затем формулируются важнейшие цели предприятия и его стратегия как целостная программа их достижения. Основная трудоемкость преактивного планирования вытекает из того факта, что чем дальше в будущее проникает прогноз, тем больше

вероятная ошибка. Поэтому эффективная подготовка возможна в лучшем случае для относительно близкого будущего. Следовательно, преактивное планирование, основанное на прогнозах, может быть эффективным лишь для относительно короткого периода [3, 8].

Интерактивное планирование заключается в проектировании желаемого будущего и изыскании путей его построения. Такое планирование сосредотачивается на повышении результативности со временем, его цель максимизировать свою способность обучаться и адаптироваться или развиваться. Интерактивное планирование, ориентированное на взаимодействие прошлого, настоящего и будущего, направлено на повышение уровня индивидуального, организационного и общественного развития предприятия и всей страны и улучшение качества жизни людей [6, с. 35].

Правильный выбор вида, содержания и технологии внутрихозяйственного планирования на предприятиях имеет существенное значение не только для обоснования целей и планов, но и повышения эффективности производства и качества производимых товаров и услуг, выхода на внешний рынок.

Процесс планирования охватывает все уровни управления и создает необходимые предпосылки для обеспечения точного соответствия предпринимаемых действий требованиям общих целей развития предприятия.

Вывод. Планирование – одна из функций управления, выступающая как основное средство использования экономических законов в процессе хозяйствования, служащая для подготовки и принятия решений. Рост конкуренции, появление новых рынков, меры по финансовой стабилизации, проводимые в стране, вынуждают предприятия разрабатывать конкурентные стратегии и планы.

Для организации прогнозирования и планирования развития предприятия важно оптимальное соотношение текущей деятельности и перспективных процессов, позволяющих осуществить переход из одного устойчивого состояния в другое с ростом эффективности, избегая ситуаций, провоцирующих необратимый кризис.

Исследование показывает, что организации, планирующие свою деятельность, функционируют более успешно, отмечается

рост прибыли, расширяются сферы деятельности, у руководства повышается степень удовлетворенности работой специалистов и рабочих.

Список использованных источников

1. Афитов, Э.А. Планирование на предприятии: Учебник / Э.А. Афитов. – М.: Инфра-М, 2018. – 672 с.
2. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. – М.: Вузовский учебник, 2019. – 112 с.
3. Бачурин, А.А. Планирование и прогнозирование деятельности автотранспортных организаций / А.А. Бачурин. – Вологда: Инфра-Инженерия, 2011. – 272 с.
4. Бухалков, М.И. Планирование на предприятии: Учебник / М.И. Бухалков. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 411 с.
5. Леонтьев, С.К. Технологическое прогнозирование и планирование: российский и зарубежный опыт, перспективы для отечественного оборонно-промышленного комплекса / С.К. Леонтьев, А.М. Губинский. – М.: Моск. университета, 2014. – 248с.
6. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2016. – 672 с.
7. Романов А.Ю. Финансовое планирование на железнодорожном транспорте / Романов А.Ю., Жаков А.В., Костин С.М. // Учебное пособие – М.: МИИТ, 2009. – 135 с.
8. Цыгичко, В.Н. Прогнозирование социально-экономических процессов / В.Н. Цыгичко. – М.: КД Либроком, 2009. – 240 с.
9. Черненко А.Ф., Илышева Н.Н., Финансовое положение и эффективность использования ресурсов предприятия. – М.: Издательство: Юнити, 2009г. – 210 с.

УДК 659.23:339.37

РОЛЬ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Волина Е.С.

магистрант кафедры менеджмента непроизводственной сферы

Деяева Л.М.

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента

непроизводственной сферы

ГОУ ВПО «ДонАУиГС»

В статье рассматривается роль и значение консалтинговых услуг в процессе функционирования предприятий розничной торговли. Обоснована необходимость использования консалтинга в сфере торговли с целью удержания рыночных позиций и охвата большой целевой аудитории.

Ключевые слова: консалтинг, консалтинговые услуги, внешний и внутренний консалтинг, торговая сеть, розничная торговля.

The article considers the role and importance of consulting services in the functioning of retail enterprises. The article substantiates the need to use consulting in the field of trade in order to maintain market positions and reach a large target audience.

Keywords: consulting, consulting services, external and internal consulting, retail chain, retail trade.

Постановка проблемы. В сфере розничной торговли с начала 2000-х гг. происходит стремительное изменение конкурентной ситуации, связанной с ростом количества компаний, каждая из которых стремится не только удержать конкурентные позиции, но увеличить покупательский спрос и собственные доходы. В связи с этим остро встает проблема оптимизации торговых и технологических процессов, поиска резервов в работе сети магазинов, определения направлений сокращения непродуктивных затрат, повышения эффективности работы с поставщиками.

В настоящее время консалтинг в управлении розничной торговлей выступает как отдельный сектор услуг и характеризуется системным и ситуационным подходом к решению проблем. Важным преимуществом консалтинговых услуг является оперативная профессиональная помощь со стороны, которая отличается объективностью оценки сложившейся ситуации,

независимостью экспертных мнений, возможностью применения положительного опыта других компаний. В связи с этим предприятие, которое стремится к совершенствованию и повышению эффективности своей работы, нуждается в помощи консалтинговой организации.

Цель консалтинга сводится к тому, чтобы оказать эффективную помощь в системе управления по достижению заявленных целей в розничной торговле. Консалтинг способствует развитию розничной торговли – применению инновационных практик при реализации проектов, оптимизации ассортимента магазина и происходящих в магазине бизнес процессов.

Анализ последних исследований. Применение консалтинга в сфере торговли исследовали многие ученые и деятели науки, такие как: Иванова О.А., Мрочковский Н.С., Чугунов И., Данилов А.

Актуальность темы исследования. С появлением на рынке новых предпринимательских структур в сфере торговли растет уровень конкуренции, устанавливаются жесткие требования к ведению бизнеса. Для удержания рыночных позиций предприятию необходимо повышать эффективность своей деятельности. С этой целью целесообразно привлечь квалифицированных специалистов консалтинговой организации.

Консалтинг является эффективным методом перестройки системы работы предприятия, совершенствования всех процессов организации, утверждения позиций на рынке и расширения целевой аудитории. Управленческое консультирование для предприятия розничной торговли предполагает оказание помощи по вопросам:

- формирования стратегии развития торговой сети;
- управления товарным ассортиментом;
- управления маркетингом в розничной торговле;
- управления безопасностью на торговых точках;
- организация продаж розничной сети, в том числе категорийный менеджмент – комплексный процесс реализации стратегии компании, ориентированный на повышение качества покупательского предложения путем управления категорией товаров как отдельной бизнес единицей, мерчендайзинг;
- размещение торгового оборудования в торговом зале, зонирование торгового помещения;
- разработка и описание всех бизнес процессов предприятия розничной торговли, системы обучения и оценки персонала и др.

Оказание консультационных услуг предприятиям нередко становится для них частью бизнеса и серьезным инструментом укрепления конкурентных позиций на рынке.

Цель статьи. Обоснование необходимости использования консалтинговых услуг в сфере торговли с целью удержания рыночных позиций и охвата большой целевой аудитории.

Изложение основного материала исследования. Торговля – это вид экономической деятельности, способствующий товарообмену, покупке-продаже товаров, и последующие операции, связанные с этим процессом: обслуживание покупателей, обращение товаров, их путь от этапа производства до конечного потребления. Почти во всех развитых странах есть специальный орган исполнительной власти, который заведует вопросами касательно торговли (министерство торговли с отдельными департаментами: внутренней торговли, внешней торговли, торговли потребительскими товарами, торговли средствами производства.)

На территории Донецкого края сфера торговли бурно развивалась до 2014 года. Город Донецк занимал второе место по стоимости торговой недвижимости на Украине после Киева. Военные действия на Донбассе в 2014-2016 гг. привели к резкому сокращению сферы торговли ДНР по отношению к предыдущему, довоенному периоду. После перехода города под контроль Донецкой Народной Республики в 2014 году национальные и международные сети магазинов и другие предприятия сферы услуг прекратили свою деятельность из-за юридической неопределённости. В 2014 году сфера торговли, по сравнению с 2013 годом, сократилась с 37,3 тыс. руб. до 25,4 тыс. руб., о чем свидетельствует диаграмма на рисунке 1.

Однако с течением времени наблюдается положительная динамика в сфере торговли. Так, в 2018 году открылись и возобновили работу 1 719 объектов розничной торговли, 217 объектов общественного питания и 481 объект сферы бытового обслуживания населения.

По состоянию на 1 января 2019 года количество объектов розничной торговли в Донецкой Народной Республике увеличилось на 1 001 единицу, или 9,2%. Осуществляли деятельность 11 931 предприятие розничной торговли, в том числе 9 272 продовольственных и непродовольственных магазина, 2 659

объектов мелкорозничной торговой сети, а также 1 758 предприятий общественного питания, 2985 предприятий бытового обслуживания, 278 АЗС.

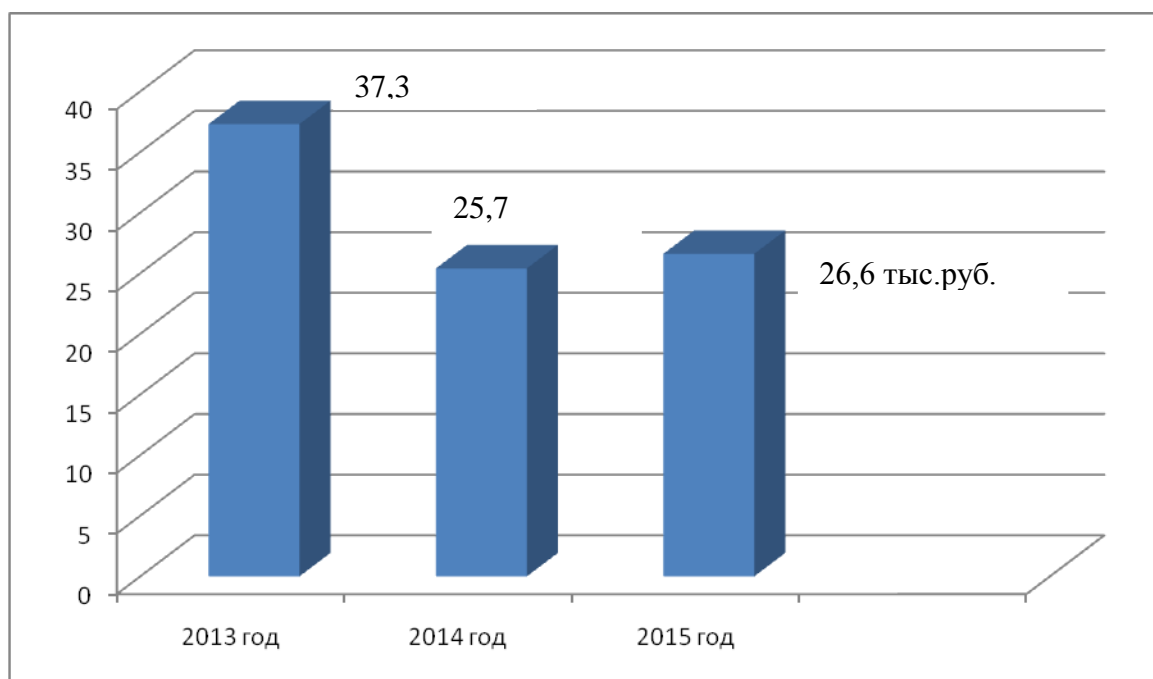


Рис.1. Данные по прибыли сферы торговли на территории Донбасса в период 2013 – 2015 гг.

Уже к 01.10.2019 г. в ДНР количество объектов розничной торговли увеличилось на 852 единицы или 7,1%, количество объектов общественного питания на 69 единиц, рост составил 3,9% по сравнению с аналогичным периодом 2018 г. Товарооборот предприятий розничной торговли и общественного питания за 11 месяцев 2019 года увеличился на 16,8% относительно аналогичного периода 2018 года. Товарооборот оптовой торговли за январь-ноябрь 2019 года – на 4,3% больше, чем в аналогичном периоде 2018 года. По данным статистической отчетности за 9 месяцев 2019 года доля розничного товарооборота от продажи продовольственных товаров составила 48,5%, непродовольственных – 51,5% (по итогам 2018 года – 48,7% и 51,3% соответственно). Розничный товарооборот предприятий от продажи продовольственных товаров, произведенных в Республике, за 9 месяцев 2019 года составил 39,9% от общего объема розничного товарооборота продовольственных товаров [1].

Ярким примером предприятия розничной является ФЛП Августиновский П.С., торговая сеть которого функционирует и развивается с 2012 года. Основное направление деятельности торговой сети – розничная торговля товарами непромышленной группы: одеждой и аксессуарами для взрослых и детей. Предприятие сохраняет достаточно высокий уровень конкурентоспособности среди конкурентов розничной торговли на территории ДНР благодаря широкому ассортименту одежды, конкурентной ценовой политики, квалифицированному обслуживанию покупателей.

В 2019 году предприятие значительно расширило свою торговую сеть. Открыто более 10 магазинов одежды в таких городах республики, как Макеевка, Донецк, Енакиево, Торез. Торговая сеть ориентируется на основную аудиторию потребителей, а именно женщин от 29 до 50 лет. Ценовая политика находится на среднем уровне, основные покупки составляют в среднем 1500 руб. Первое место среди групп продаваемых товаров занимает женская одежда. Второе место по общему товарообороту занимает мужская одежда, затем подростковая и детская.

В связи с развитием торговли в послевоенное время, на рынке розничной торговли начало появляться большое количество конкурентов специализирующихся на продаже одежды. Вследствие этого торговой сети ФЛП Августиновский П.С. необходимо выделить новые конкурентные преимущества и сформировать новую стратегию деятельности. Для удержания своих рыночных позиций и роста эффективности торговой деятельности необходимо решить проблемы в следующих направлениях:

- ценовой политики. Необходим пересмотр цен на товары по сравнению с ценовой политикой конкурентов;

- товарного ассортимента. Необходимо определить основные товарные группы, которые будут пользоваться популярностью у целевой аудитории торговой сети;

- маркетинговой деятельности. Необходимо определить новые каналы привлечения потребителей и разработать стратегию продвижения товаров.

Консалтинг – это деятельность по консультированию руководителей, управленческого персонала и других сотрудников

по финансовым, юридическим, инвестиционным и другим вопросам.

Услуги профессиональных консультантов по управлению можно рассматривать как «интеллектуальный продукт, предназначенный для использования руководством компании» [2]. В настоящее время спрос на консалтинговые услуги растет, что обусловлено развитием бизнеса и необходимостью повышения эффективности его работы. Причиной обращения к помощи профессиональных консультантов может стать желание руководителя получить информацию и оценку своей деятельности со стороны независимых экспертов, решить проблемные вопросы по менеджменту, повышению эффективности труда, сокращению издержек производства и др. с помощью внешних профессионалов из-за отсутствия собственных ресурсов.

Аналитики отмечают, что сегмент консалтинговых услуг в области розничной торговли занимает 2,5% в общей структуре рынка консалтинга, но наблюдается устойчивая тенденция к его росту. В 2019 году рынок консалтинга в области управленческого консультирования увеличился на 52,9% и стал одним из лидеров по востребованности [3]. Здесь традиционно пользуются спросом услуги экспертов, специализирующихся на оценке бизнеса.

Консалтинг в розничной торговле предполагает управленческое консультирование в различных областях функционирования магазинов – от стратегии развития до работы с поставщиками и персоналом. При этом консалтинговые компании, специализирующиеся на консультировании розничных магазинов, имеют свои наработанные инструменты и методики диагностики проблем и разработки проектов.

Различают два вида консалтинговых услуг: внутреннее и внешнее управленческое консультирование. Для постоянного анализа деятельности предприятия привлекают внутренних консультантов – аудиторов. Внутренний аудит на предприятии представляет собой деятельность, которая направлена на предоставление объективных и независимых консультаций и гарантий для улучшения деятельности предприятия. Цель внутреннего аудита – оценивать риски, находить способы их уменьшения, а также увеличивать рентабельность бизнес-процессов. Работа внутреннего аудитора заключается в выявлении

причин, приведших к заметному падению показателей продаж. К основным задачам внутреннего консультанта относятся:

проведение сплошных ревизий и проверок в подразделениях предприятия в соответствии с утвержденным планом;

организация унификации и стандартизации учетных процессов;

контроль выполнения плана рекламных мероприятий на каждой торговой точке;

подготовка и представление руководству предприятия плана аудиторских работ, бюджета аудиторских работ;

проведение выборочных ревизий с целью выявления и ликвидации задолженностей и недостатков;

определение и анализ возможных внешних и внутренних рисков при разработке и внедрении новых проектов на предприятии;

осуществление надзора за работой персонала;

анализ должностных инструкций;

определение соответствия распределения обязанностей требованиям производственного, управленческого и финансового процесса, разграничение полномочий;

консультирование руководства предприятия по вопросам аудита;

составление отчетов о проделанной работе, аналитических и докладных записок, экспертных заключений [4].

В штате торговой сети ФЛП Августиновский П.С. работает внутренний аудитор, основная задача которого – контроль выполнения каждым сотрудником предписанных норм, анализ и выявление недостатков работы и разработка рекомендаций по устранению недостатков. Однако в связи с расширением сети магазинов значительно растут и проблемы в системе управления предприятием, в связи с чем, один специалист по внутреннему консалтингу не может своевременно охватить весь круг возникающих вопросов в сфере организации и управления процессом торговли.

Помимо проблем управленческого характера в аппарате предприятия, существует ряд проблемных вопросов в каждом подразделении торговой сети. Решение различного рода проблем в деятельности отделов закупок, логистики, маркетинга, продаж, персонала будет способствовать росту эффективности, что в итоге

позволит увеличить прибыль всего предприятия. Для анализа, выявления проблем в каждом подразделении и разработки рекомендаций по их устранению целесообразно привлечь внешних управленческих консультантов.

Выводы по данному исследованию. В ходе анализа деятельности торговой сети ФЛП Августиновский П.С. была выявлена необходимость привлечения внешнего управленческого консалтинга для решения проблем в каждом подразделении предприятия. Благодаря профессиональной помощи внешних консультантов в вопросах управления закупками товаров, в сфере маркетинга и логистики, определения соответствия распределения обязанностей персонала и разграничения их полномочий, предприятие сможет существенно повысить товарооборот и прибыль, снизить коэффициент текучести кадров и привлечь покупателей.

Список использованных источников

1. Министерство промышленности и торговли Донецкой Народной Республики: итоги работы сферы торговли за 2019 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mpt-dnr.ru/news/1370-v-minpromtorge-dnr-podveli-itogi-raboty-sfery-torgovli-za-2019-god.html>.

2. Фатхутдинов, Р.А. Глобальная конкурентоспособность. На стол современному руководителю / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Стандарты и качество, 2016. – 464 с.

3. Обзор рынка консалтинговых услуг в России 2019-2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://1c-wiseadvice.ru/company/blog/obzor-rynka-konsaltingovykh-uslug-v-rossii-2019-2020/>.

4. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учебное пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 320 с.

УДК 005.572

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АУДИТ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Гончарова А.В.,

магистрант кафедры менеджмента непроеизводственной сферы

Дедаева Л.М.,

к.э.н, доцент кафедры менеджмента непроеизводственной сферы

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и

государственной службы

при Главе Донецкой Народной Республики», г. Донецк

Одним из самых популярных направлений аудита в настоящее время является управленческий аудит. В статье рассмотрены: управленческий аудит и управленческий консалтинг в управлении организацией.

***Ключевые слова:** управленческое консультирование, управленческий аудит, процесс управления.*

One of the most popular areas of audit is currently management audit. This article talks about management audit and management consulting. The separation of these concepts, the establishment of their correlations should indicate a certain step in the understanding of these processes.

***Keywords:** management consulting, management audit, management process.*

Постановка проблемы. Зачастую существует ошибочная идентификация управленческого аудита с предоставлением услуг управленческого консалтинга, которые хотя и схожи по содержанию, но все же имеют свою специфику.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросам управленческого консультирования и управленческого аудита посвящены работы А.В.Гульковского, В.Н.Рысюка, П.А.Капустина, О.В.Артюх, Л.Паркера.

Актуальность. Анализ теоретических аспектов и исследование перспектив развития управленческого консультирования и управленческого аудита является актуальным заданием специалистов в области аудита, экономики и менеджмента.

Целью статьи является исследование теоретических аспектов, особенностей и взаимосвязи управленческого консультирования и управленческого аудита.

Изложение основного материала. Развитие управленческого аудита сопровождается возникновением проблемных вопросов, которые обусловлены влиянием целого ряда факторов и обстоятельств: несовершенство отечественного законодательства по аудиту, незначительный практический опыт, отсутствие методологии проведения аудита.

Услугами консультантов, в основном, пользуются, когда компания находится на этапе быстрого роста, при реорганизационных изменениях, в периоды обострения конкуренции на рынке; руководитель не успевает сам выполнить большой объём работы, а подчинённые не торопятся брать ответственность на себя; необходимо провести изменения за небольшой период времени, однако личных ресурсов для данного мероприятия недостаточно (время, персонал, знания, опыт). В некоторых случаях к услугам консультантов прибегают при необходимости принять сложное управленческое решение, когда нужен независимый взгляд со стороны.

Федеральный закон «Об аудиторской деятельности» гласит, что аудиторские организации, индивидуальные аудиторы наряду с аудиторскими услугами могут оказывать прочие связанные с аудиторской деятельностью услуги, в частности: управленческое консультирование, в том числе связанное с реорганизацией организаций или их приватизацией [1].

Тот факт, что значительная доля в объёме оказываемых консалтинговых услуг сегодня принадлежит аудиторским компаниям, подтверждает существование прямой взаимосвязи между консалтингом и аудитом [2].

Но список услуг, которые оказывают аудиторские фирмы клиентам, законодательно ограничен [3], следует установить, к какому из перечисленных в законе виду сопутствующих услуг относится управленческий аудит.

Одной из актуальных проблем теоретико-методологического характера является необходимость определения концептуальных основ аудита управленческой деятельности в контексте общественно-хозяйственных и социально-политических трансформаций, происходящих в Донецкой Народной Республике,

его интерпретации новейших организационно-правовых, информационно-методических и других позиций.

Предприятия, работая в рыночной среде, имеют много проблем, касающихся материально-технического, кадрового обеспечения, новых технологий, производства и реализации продукции, инвестирования средств в развитие предприятия. Поэтому в условиях экономического кризиса процесс успешного функционирования и экономического развития предприятий напрямую зависит от эффективности принятия и реализации управленческих решений, то есть, от их управленческой деятельности.

Любой вид управления невозможен без чётко организованной системы контроля, поскольку нельзя эффективно управлять, не проверяя исполнения поставленных требований и не выявляя фактического состояния на управленческих объектах.

В этом смысле контроль является самостоятельной функцией управления, выступает средством установления обратных связей, благодаря чему руководящий орган может проследить ход выполнения принятых решений. Это даёт возможность своевременно реагировать на отклонения в работе подконтрольного объекта от заданной программы и вносить соответствующие коррективы в его деятельность.

Однако на сегодняшний день на законодательном уровне отсутствуют правила осуществления процесса управления и правила определения и проведения аудита управленческой деятельности, что наносит значительный ущерб интересам государства и субъектам хозяйствования, и не позволяет установить эффективный контроль над управленческой деятельностью.

Главная предпосылка возникновения аудита управленческой деятельности заключается в необходимости применения особых практических инструментов, которые могут быть использованы для улучшения управленческой деятельности субъекта хозяйствования, что будет способствовать оптимизации его функционирования.

Управленческий аудит - это процесс изучения и оценки экономических явлений и фактов, чтобы дать руководству компании рекомендации по экономичному и эффективному использованию материалов, трудовых и финансовых ресурсов и

достижению окончательного финансового результата и конечных целей.

Для наглядности концептуальных основ аудита управленческой деятельности следует проанализировать его основные элементы.

Целью аудита управленческой деятельности является предоставление возможности аудитору выразить мнение относительно того, адекватно ли осуществляется процесс управления предприятием, экономно и эффективно используются материальные, трудовые и финансовые ресурсы для достижения целей и конечного финансового результата – оптимальной прибыли.

В более глобальном аспекте целью аудита управленческой деятельности в условиях динамичного развития его средств, парадигм управленческих систем, организационного окружения, технологий управления, возможностей персонала и конъюнктуры рынка можно считать достижение гармонизации управленческих систем на основе систематизации управленческих воздействий.

Аудит управленческой деятельности имеет свой предмет исследования – это процессы и явления, которые зафиксированы в документах и связанные с управленческой деятельностью предприятия. Предметом аудита управленческой деятельности является осуществление контроля за всеми формами управления деятельностью предприятия. В конкретных случаях предмет аудита характеризуется наличием определённых объектов аудита. В каждом конкретном случае выбор тех или иных объектов аудиторского контроля зависит от цели и задачи аудита, которые оговариваются в договоре между аудитором (аудиторской фирмой) и заказчиком (субъектом проверки).

Аудит управленческой деятельности как составляющая экономического контроля определяет эффективность управленческой деятельности и её соответствие действующему законодательству, исследует организацию производства, планирование, сохранение финансовых ресурсов, соблюдение технологической и трудовой дисциплины, качество выпускаемой продукции, достоверность отражения хозяйственно-финансовых операций в учёте и отчётности в рамках отдельного предприятия.

Фактическое состояние объектов аудита оценивают во время проведения проверки, то есть когда выясняют реальное состояние процесса управления.

Оценка будущего состояния объекта аудита – результат аудиторского исследования проблем совершенствования соответствующих сторон системы управления.

Субъектами аудита управленческой деятельности могут быть:

- уполномоченные квалифицированные специалисты – работники предприятия;
- независимые сертифицированные аудиторы на договорной основе.

Такое разнообразие субъектов аудита управленческой деятельности позволит наблюдать и контролировать как деятельность предприятий и организаций, так и её руководства.

Управленческий аудит рассматривается как более широкое понятие, как аудит всей организации. Управленческий аудит можно определить как оценку менеджмента и функционирования организации, а также исполнения работы с точки зрения эффективности, экономичности и результативности деятельности. Он не ограничивается только диагностикой работы менеджмента, но и направлен на общий анализ функционирования компании.

Управленческий аудит – это изучение деловых операций с целью разработки рекомендаций относительно более экономного и эффективного использования ресурсов, результативности в достижении целей бизнеса и соответствия политике компании. С точки зрения исследователей, с помощью управленческого аудита руководство фирмы обеспечивает контроль исполнения решений, направленных на увеличение эффективности и результативности бизнеса [4].

Аудит это важный инструмент управления, позволяющий определять риски бизнеса и оперативно их устранять. Аудитор является независимым профессионалом, который оценивает подготовленную руководством компании финансовую отчётность на предмет соответствия представленных в ней данных фактическому положению дел. То есть осуществляет внешний контроль с целью защиты собственников и всего общества (поскольку финансовая отчётность в ряде случаев является публичной) от недостоверной информации.

Консультирование используется для специализированных мероприятий, которые требуют высокую квалификацию и специальный опыт. Такими мероприятиями могут выступать: разработка стратегий, поиск рыночных возможностей, реструктуризация организаций, экспертиза бизнес-проектов. Данные мероприятия разовые, но при этом могут быть весьма объёмны. Экономический эффект в различных случаях достигается по-разному: поиск рыночных возможностей и разработка стратегий дают долгосрочное преимущество в виде экономии средств на непроизводительных затратах, преимущество во времени, конкурентное преимущество. Эффективность реструктуризации может выразиться в увеличении сбыта или сокращении затрат, в высвобождении мощностей предприятия. Корректировка бизнес-проекта по результатам экспертизы предупредит непродуктивные затраты.

Консультирование используется для решения сложных и существенных проблем, когда нужно иметь объективное альтернативное мнение. В ходе управленческого консультирования применяются новейшие методы, приобретаются новые знания.

Первоначально многие компании позиционировали себя на рынке только как аудиторские, но, выстраивая определённые отношения со своими клиентами, обнаруживали существенное расширение спектра их потребностей: многие предприятия начали обращаться за аудиторской помощью, а также решением различных бизнес-вопросов. Вследствие этого в аудиторских компаниях стали образовываться подразделения по управленческому консультированию. Однако все равно компании большее предпочтение отдают аудиторским услугам – это более стабильный рынок, на нем есть определённое количество участников, клиентов.

Консультирование – быстро растущий рынок. Сегодня по темпам роста только рынок телекоммуникаций и интернет-технологий опережает консультирование. В рамках формирования научных основ и практической деятельности консалтинга создаются области воздействия, а также нарабатывается разнообразный опыт.

Лидером по предоставлению консультационных услуг в России можно считать группу компаний «ЛАНИТ», заняла первое место в списке крупнейших консалтинговых групп и компаний России, составленном агентством RAEX по итогам 2018 года.

Суммарная выручка группы от консалтинга за минувший год составила 21,54 млрд рублей (рост 26,2%) (табл. 1).

Таблица 1

Крупнейшие группы консалтинговых компаний за 2018 г.

Место по итогам 2018 года	Группа компаний	Суммарная выручка от консалтинговых услуг за 2018 год (тыс. рублей)	Темпы роста выручки за год (%)	Число специалистов-консультантов		Число компаний в группе	
				2018 г.	Изменение за год	2018 г.	Изменение за год
1	"ЛАНИТ"	21 549 567	26,2	2 249	310	15	2
2	ЕУ	10 335 980	5,8	3 412	183	7	-
3	PwC	10 173 235	17,5	3 218	н.д.	7	-
4	КПМГ	8 408 616	39,6	1 281	187	3	-
5	КРОК	6 936 867	27,9	1 525	-15	2	-

Например, группа компаний «ЛАНИТ» оказывает ИТ-услуги, которые обеспечивают этапы выполнения проектов начиная разработкой и внедрением, заканчивая сервисной поддержкой и обучением персонала.

«ЛАНИТ» является партнером более 250 мировых производителей оборудования и программных решений: Avaya, Citrix, Ericsson, HP, Intel, Microsoft, Oracle, Siemens PLM Software. Кроме того, в группу входит розничное подразделение Inventive Retail Group, управляющее торговыми сетями re:Store, Samsung и LEGO. На сегодняшний день команда «Ланита» насчитывает свыше 11,7 тыс. человек [5].

Лидером по предоставлению консультационных и аудиторских услуг можно считать международную компанию «Ernst&Young» («ЕУ»), которая предоставляет услуги по аудиту, налогообложению, сопровождению сделок и консультированию. Название ЕУ относится к глобальной организации и может относиться к одной или нескольким компаниям, входящим в состав Ernst&Young Global Limited, каждая из которых является отдельным юридическим лицом. Совокупная выручка «ЕУ» за 2018 финансовый год выросла на 15,9% и составила 6,90 млрд рублей (табл. 2) [6].

Таблица 2

Крупнейшие группы аудиторских компаний за 2018 г.

Место по итогам 2018 года	Место по итогам 2017 года	Группа компаний	Выручка от аудита за 2018 год (тыс. рублей)	Темпы роста за год (%)
1	2	<u>ЕУ</u>	6 908 563	15,9
2	1	<u>КПМГ</u>	6 305 656	4,7
3	3	<u>РwС</u>	4 411 682	4,9
4	4	<u>Делойт</u>	3 042 170	21,5
5	5	<u>БДО Юникон</u>	1 051 727	4,9

Например, сеть сервисных компаний «ЕУ» оказывает услуги высокого качества по таким основным направлениям как консультационные услуги по вопросам ведения бизнеса, аудиторские услуги, услуги по налогообложению и консультационному сопровождению сделок, помощь в управлении рисками, оптимизации системы внутреннего контроля и раскрытии потенциала клиентского бизнеса. Подход «ЕУ» основывается на передовой практике разработки рекомендаций для эффективного управления бизнесом в нынешних условиях. В любой отрасли, благодаря глобальной сети специалистов компании, предоставляются рекомендации, отвечающие потребностям клиентов.

Главной целью компании «ЕУ» является совершенствование деловой среды и помощь клиентам оптимизировать и увеличивать объёмы деятельности, а также содействовать развитию общества. «ЕУ» оказывает предпринимателям поддержку в реализации идей и успешном представлении продукции на рынке.

Вывод. Современный консалтинг Донецкой Народной Республики находится лишь в своей начальной фазе развития. Его приоритеты ещё не имеют чёткого определения, они тесно связаны с развитием экономики и ее будущим в мировом экономическом пространстве, с развитием рыночных трансформаций, социальной политики, сфер и мер поддержки малого и среднего бизнеса.

Таким образом, положения, рассмотренные и обобщенные в этой работе, указывают на существование взаимосвязи между управленческим аудитом и консалтингом: управленческий аудит является разновидностью управленческого консультирования, а управленческое консультирование, в свою очередь, установлен

законом как ряд других связанных с аудитом услуг. Однако управленческий аудит может характеризоваться наличием специфических характеристик, присущих аудиторской деятельности, которые могут восприниматься только как своего рода условные рекомендации по управлению.

Список использованных источников

1. Федеральный закон «Об аудиторской деятельности» № 307 ФЗ от 30 декабря 2008 г. // Российская газета. 2008. - Федеральный выпуск № 0(4824).
2. Российский аудит // Эксперт. 2005. № 12. С. 94.
3. П. 6 ч. 7 ст. 1 Федерального закона «Об аудиторской деятельности» № 119 ФЗ от 7 августа 2001 г. гласит: «Аудиторским организациям и индивидуальным аудиторам запрещается заниматься какой-либо иной предпринимательской деятельностью, кроме проведения аудита и оказания сопутствующих ему услуг».
4. Ажигалиева, А.С. Управленческий аудит в системе управления предприятием: теоретические аспекты и тенденции развития. // Государственное управление. Электронный вестник. - Выпуск № 46. - 2014 г. – С. 6-21.
5. Список крупнейших российских консалтинговых групп и компаний по итогам 2018 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://raex-a.ru/rankingtable/consult/2018/main>
6. Топ-20 компаний и групп в области аутсорсинга учетных функций по итогам 2018 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://raex-rr.com/business/consulting/outsourcing_companies_rating.

УДК 658.8

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Гюрджян С.А.

бакалавр кафедры менеджмента непроизводственной сферы,

Докторова Н.П.,

к.гос.упр., доцент, доцент кафедры менеджмента

непроизводственной сферы

ГОУ ВПО «ДонАУиГС» г. Донецк

В статье рассмотрено организация управления предприятием на основе повышения его конкурентоспособности товаров и услуг. Проанализированы методы оценки конкурентоспособности предприятия на современном рынке производства товаров и услуг.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкуренция, составляющие элементы конкурентоспособности, факторы конкурентоспособности.

The article describes the organization of enterprise management on the basis of increasing its competitiveness of goods and services. The methods of assessing the competitiveness of the enterprise in the modern market for the production of goods and services are analyzed.

Key words: competitiveness, competition, components of competitiveness, competitiveness factors.

Актуальность и постановка проблемы. Предприятие лидирует лишь в том случае, если оно имеет конкурентоспособные качества по отношению к другим предприятиям на современном рынке производства товаров и услуг. Поэтому каждое предприятие стремится стать лучше других участников рынка по тем или иным конкурентоспособным показателям. Актуальность исследования заключается в том, что в рыночных условиях особое значение приобретает проблема развития предприятия на основе конкурентоспособности производства продукции и услуг. Проблема конкурентоспособности предприятия, товара или услуги носит в современном мире универсальный характер. Основу динамичного развития общества составляет конкуренция предприятия, товара или услуги от того, насколько благополучно решается вопрос конкурентоспособности организации, зависит от экономической и социальной жизни любой страны. Конкурентоспособность предприятия – это акцентированное

выражение всей совокупности возможностей производителя создавать, выпускать и сбывать свои товары и услуги.

Анализ последних исследований и публикаций показал, что вопросы, связанные с точки зрения степени разработки повышения конкурентоспособности предприятия, товара или услуги, наибольший интерес представляют работы российских и зарубежных авторов таких как: Герчикова И.Н., Лифиц И., Мансуров Р.Е., Мескон М.Х., Фатхутдинов Р.А., Целикова Л.В., Шпалтаков В.П., Барановский А.И. и другие.

Цель исследования. Анализ ключевых понятий процесса организации конкурентоспособности предприятия и определение влияния на эффективность управления в рыночных условиях.

Изложение основного материала исследования. На определение конкурентоспособности предприятия обычно возлагается выполнение следующих функций:

выявление и установление рыночной стоимости товара или услуги;

распределение прибыли в зависимости от эффективности использования расходуемых ресурсов по отрасли производства товара или услуг;

регулирование перераспределения денежных средств между рынками, отраслями производства в зависимости от достигнутого ими степени эффективности применения на рынке.

Важнейшую роль в разработке методики определения конкурентоспособности организации является усвоение и применение научных подходов управления конкурентоспособностью предприятия [2].

Одним из главных условий управления конкурентоспособностью предприятия является разработка методов анализа и измерения, что в свою очередь позволит управлять уровнем и проводить сравнительный анализ конкурентоспособности организации на современном рынке.

Есть три разных способа, при применении которых, компания достигает уменьшения издержек на единицу продукции, благодаря эффективной организации собственных внутренних операций [2]:

экономия средств за счёт ассортимента товара или услуг,

за счёт масштаба производства товара или услуг,

за счёт накопленного опыта и внедрение передового опыта управления организацией.

1) Экономия средств за счёт ассортимента.

Ассортимент - это размер «портфеля» - ассортимента товаров или услуг, производимых компанией. Задача планирования производства продукта – выбрать оптимальный синергетический «портфель» товаров или услуг. Одним из важных источников синергии является экономия производства, которая возникает, когда различные товары или услуги имеют общий набор затрат. Компания, которая тщательно выбирает свой «портфель» продуктов для максимизации общих затрат, способна снизить собственные дополнительные расходы по сравнению с дополнительными затратами конкурентов с менее эффективными уникальными «портфелями» производства товаров или услуг;

2) Экономия средств за счёт масштаба производства товара или услуг.

Масштаб – это величина компании, измеряемый как её долговременный устойчивый показатель выпуска продукции. Буквально в любом виде работ, начиная от закупок и заканчивая производством, продвижением и сбытом, существует тенденция к снижению величины затрат по мере подъема объёмов производства товара или услуги. Использование экономии средств за счёт масштаба, при этом существует целый ряд предпосылок:

подъем масштабов разрешает отдельным сотрудникам работать над решением более приоритетных креативных задач, повышая личный профессионализм и снижая потери времени при переходе от одной задачи к другой;

дополнительные неизменные потери, связанные, к примеру, с разработкой продукции товара или услуг, ниже, из расчета на единицу продукции, если их можно разделить на большее численность таких единиц;

возможно возведение более крупных объектов капитального оборудования, при котором издержки растут не в прямой пропорции, а более медленнее;

3) Экономия средств за счёт накопленного опыта и внедрение передового опыта управления организацией.

Экономия за счёт опыта сотрудников предприятия – это уменьшение потерь, которое появляется с ростом кумулятивных объёмов производства, собственно, что и отличает её от экономии за счет масштаба, зависящей от текущего объёма производства.

Экономия на издержках за счёт накопленного опыта сотрудников предприятия строится на обучении персонала в процессе деятельности: чем больше компания производит товаров или услуг, тем больше она узнаёт о том, как сделать производство более эффективным [1].

Далее рассмотрим основные методы оценки конкурентоспособности предприятия [3]:

1. Матричный метод, который был разработан Бостонской консалтинговой группой в 60-х годах XX века. В основе этой методики лежит анализ управления конкурентоспособности организации с учетом жизненного цикла товара или услуги. Суть оценки конкурентоспособности организации состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат:

по горизонтали – темпы роста/сокращения числа продаж в линейном масштабе;

по вертикали – условная доля товара или услуги на рынке.

Преимущества матричного метода: наличия достоверной информации об объёмах реализации товара (услуги). Этот способ позволяет гарантировать высокую репрезентативность оценки товара (услуги) и их конкурентоспособность.

Недостатки матричного метода оценки конкурентоспособности организации:

в матрице не внятно проведены границы между большими и малыми значениями долей рынка и темпами подъема рынка;

матрица рассматривает конкурентоспособность товара (услуги) только через относительную долю рынка.

2. Метод, который используется в качестве базового подхода оценки конкурентоспособности производства товара или услуги предприятия. Данный метод предполагает, чем выше конкурентоспособность производителя, тем выше конкурентоспособность его продукции товара (услуги) на рынке.

Преимуществом данного метода является то, что данный метод учитывает наиболее важные критерии, влияющие на конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность товара (услуги).

Недостатком такого метода является то, что потребитель получает весьма ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе предприятия, так как конкурентоспособность

предприятия принимает вид конкурентоспособности товара (услуги) и не затрагивает другие аспекты.

3. Метод расчета интегрального показателя конкурентоспособности предприятия предполагает последовательное прохождение следующих этапов:

Этап 1 (сравнительный). Расчет единичных показателей управления конкурентоспособности предприятия и их сравнительный анализ с аналогичными показателями конкурентов - производителей товаров (услуг).

Этап 2 (определение критериев). Нахождение критериев конкурентоспособности по формулам расчета групповых показателей конкурентов и исследуемого предприятия.

Этап 3 (расчетный). Расчет интегрального показателя конкурентоспособности предприятия.

Выводы. Конкурентоспособность предприятия является относительной характеристикой, которая отражает отличие от продукта (услуги) конкурента. Во-первых, с точки зрения степени соответствия одной и той же социальной потребности, а во-вторых, с точки зрения стоимости удовлетворения этой потребности. Под расходами понимается цена потребления, которая включает в себя расходы покупателя, связанные с покупкой товара (услуги), и все расходы, возникающие в связи с их потреблением или использованием и реализацией.

Конкуренция между предприятиями, товарами (услугами) является неотъемлемой частью современной рыночной экономики. Она призывает предпринимателей и бизнесменов в кратчайшие сроки организовать инновационную деятельность, что появляется в результате научных исследований и достижений научно-технического прогресса.

Предметом управления конкурентоспособности предприятия является производство товара (услуги), а объектом конкурентоспособности предприятия – потребитель (покупатель, заказчик).

На здоровую конкуренцию товаров (услуг) обычно возлагается выполнение следующих функций управления конкурентоспособности предприятия:

установление и выявление рыночной стоимости товаров (услуг);

выравнивание индивидуальных затрат и распределение прибыли в зависимости от эффективности использования расходных ресурсов в производстве товара или услуги;

регулирование финансовых потоков капитала между конкурентоспособными рынками, отраслями, услугами, товарами в зависимости от достигнутого ими уровня экономической эффективности их использования.

Таким образом, повышение развития предприятия на основе управления конкурентоспособности предприятия - это экономическое соперничество между производителями или поставщиками товаров (услуг) за наиболее выгодные условия продажи, а также активный процесс взаимодействия, сотрудничества, взаимосвязи и честной борьбы производителей и поставщиков, предприятий на современном рынке.

Список использованных источников

1. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: учебное пособие / К. Боумэн. – М: ЮНИТИ, 2017. – 175 с.

2. Лифиц И. О критериях конкурентоспособности товаров и услуг / И.О. Лифиц // Маркетинг. – 2016. – №3

3. Трубилин А. Конкурентоспособность – главный фактор эффективного производства. // АПК: экономика, управление. – 2018. – №1. – С.39-46.

4. Фасхиев Х.А., Попова Е.В. Как измерить конкурентоспособность предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. № 4, 2014. – 321 с.

УДК 331.101.3:338.48

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ТУРИСТСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Довгаленко Е.Н.,

магистрант кафедры туризма

Овчаренко Л.А.,

д-р. экон. наук, доцент кафедры туризма

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и

государственной службы при Главе ДНР», г. Донецк

В статье представлены результаты анализа существующей системы мотивации персонала туристского предприятия и разработаны предложения по ее совершенствованию на основе внедрения мотивационной шкалы как инструмента стимулирования продаж.

Ключевые слова: *туризм, туристское предприятие, турагентство, туроператор, услуга, мотивация, персонал, система мотивации, мотивационная шкала.*

In the given article it is analyzed the system of motivation of the personnel of the DPR travel agencies and it is considered the proposals aimed at improving the system of personnel motivation in tourist companies.

Keywords: *tourism, tourist enterprise, travel agency, tour operator, service, motivation, personnel, motivation system, motivational scale.*

Постановка задачи. Для успешного ведения бизнеса, быстрого и эффективного достижения основных целей организации и снижения риска неудач применяются различные способы и методы воздействия на объект управления, для осуществления которых необходимы соответствующие средства.

Актуальность совершенствования системы мотивации персонала заключается в том, что мотивация является одним из основных элементов процесса управления организацией, с помощью которой, воздействуя на сотрудников, можно повысить производительность предприятия и обеспечить достижение производственных целей.

Мотивация побуждает сотрудника к быстрой и качественной работе, направленной на выполнение задач и достижение индивидуальных и общих целей, увеличивает уровень

производительности труда, а значит, приводит к росту прибыли предприятия.

Ни одна компания не достигнет успеха, если в ней не будут применяться грамотно разработанная система и методы мотивации, так как именно мотивация является главным фактором для повышения продуктивности и производительности труда персонала. От эффективности работы и качества труда инициативного и ответственного персонала зависит успех всего предприятия.

Понимание того, что побуждает сотрудника плодотворно работать, позволяет разработать действенные формы и методы управления, направленные на повышение эффективности трудовой деятельности сотрудников.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросам, связанным с совершенствованием системы мотивации персонала, посвящено большое количество статей [1, 2, 3]. Авторами Л.Р. Камальдиновой и А.В. Григорчук на основании анализа системы стимулирования и мотивации персонала в туристских агентствах предложены рекомендации по совершенствованию системы мотивации для предприятий туристской индустрии, а именно нетипичные виды вознаграждений [1]. В работе А.С. Башнановой и О.А. Бунакова рассмотрены современные теории мотивации, методы стимулирования трудовой деятельности и возможности их применения в индустрии туризма [2]. Работа авторов В.Н. Гарькуши и Н.А. Чвикаловой посвящена анализу системного подхода к проблеме мотивации персонала на основе использования модели организационных взаимосвязей Мак-Кинзи «7S» [3]. Все перечисленные авторы делают акцент на разработке рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала и внедрению инноваций в стратегию турпредприятий.

Целью исследования является разработка системы мотивации персонала туристских предприятий на основе внедрения мотивационной шкалы как инструмента стимулирования продаж.

Изложение основного материала исследования. Успех всей отрасли в туристском бизнесе зависит от отдачи вложенных творческих усилий сотрудниками каждого туристского предприятия в отдельности. Многие годы понятие мотивации сотрудников турфирмы отсутствовало, т.к. подразумевалось, что побудительным мотивом хорошей работы являются трудовое

сознание персонала, его производственная совесть и приказ начальства. Иначе сотрудник должен был мотивировать себя сам, не имея никакого к этому обоснования. никоим образом не принимался во внимание психологический климат в коллективе, соответствие работника занимаемой должности, личная заинтересованность в поднятии собственного престижа на фоне соответствующего образования, заработанного авторитета и длительного опыта работы.

Маркетологи задумались о создании системы поощрений, способствующей появлению мотивов для повышения личной профессиональной инициативы. Такая непростая сфера деятельности, как туризм, связана со значительным количеством побочных факторов, не зависящих от квалификации или компетенции сотрудников – начиная от настроения клиента и заканчивая его сиюминутным финансовым положением, влияющим на волеизъявление.

После многократных научных исследований ученые обнаружили значительное влияние психологических факторов на производительность труда в туризме. Туризм – это прежде всего бизнес, основанный на умении общаться с клиентурой, имеющей свои собственные мотивы. В этом случае мотивы, движущие клиентом туристской фирмы, – непростой вопрос. Мотивы покупки конкретного тура подвержены со стороны клиента мгновенным или частым переменам и формируются под воздействием многих факторов: социального положения, материального благосостояния, влияния общественного мнения, взаимоотношений индивидуума с социумом и, самое главное, от рекламы.

В первую очередь большую роль играет установление персонального контакта между клиентом и сотрудником фирмы на основе взаимной симпатии и, как следствие, возникшего расположения между ними и доверия первого второму [4].

Итак, рассмотрим способы мотивации труда, применяемые в туристском агентстве «Millennium tour and travel group».

Система мотивации турагентства состоит из двух направлений: материального и нематериального. Чтобы повысить эффективность и соответственно свою выгоду, работодателю нужно стимулировать труд сотрудника. И делается это, в первую очередь, с помощью материального поощрения.

Материальное стимулирование включает все виды денежных выплат, применяемые в турагентстве, и представляется в виде:

- заработной платы – основная оплата труда;
- премии за продажи и поощрения, основным условием начисления которых является безусловно выполненная работа;
- материальной помощи, доплат за сверхурочную работу, выходные дни за работу в вечерние и ночные часы;
- прибавки к зарплате за высокую продуктивность;
- оплаты транспортных расходов – компенсация проезда на работу и с работы;
- выделения средств на организацию медицинского обслуживания;
- выплаты субсидий на питание;
- бесплатных путевок от турагентства для работника и членов его семьи за особые заслуги.

Безусловно, деньги являются мощным стимулом к труду. Однако следует иметь в виду, что люди сильно различаются по своему отношению к деньгам, по своей восприимчивости к этому виду стимулов. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую рабочую отдачу, очень скоро становится привычным и теряет свою побудительную силу.

Нематериальное стимулирование также способствует эффективному выполнению служебных обязанностей. Повышение интереса сотрудника к продуктивному труду и полному использованию своего трудового потенциала является целью нематериального поощрения. Данный вид стимулирования влияет на увеличение производительности труда, следовательно, на повышение дохода предприятия. Нематериальное стимулирование играет большую роль и часто оказывает гораздо более эффективное влияние на стремление сотрудников к повышению результатов труда. Данный вид стимуляции удовлетворяет не экономические потребности, он основан на моральных и психологических потребностях.

Одним из примеров нематериального стимулирования является поощрение сотрудника рекламными турами, которые организуют туроператоры для ознакомления менеджеров с принимающей страной. Турагентство оплачивает поездку или предоставляет скидку, тем самым стимулируя сотрудника к

осуществлению поездки для увеличения объемов продаж путем повышения квалификации менеджера.

Есть возможность получить качественные, расширенные знания по туризму, пройдя обучающие курсы по туризму от турагентства «Millennium tour and travel group», после окончания которых выдается диплом внутреннего образца.

Следующая разновидность морального стимулирования – похвала. Вовремя сказанная похвала действительно вызывает у сотрудника прилив мотивации и поднимает его дух. Главным условием является публичность и искренность.

Сущность такого стимулирования можно выразить цитатой Н.В. Гоголя: «...еще не большая мудрость сказать укорительное слово, но большая мудрость сказать такое слово, которое, не поругавшись над бедою человека, ободрило бы его, придало бы духу ему, как шпоры придают духу коню, освеженному водопоем» [5].

Также руководитель турагентства предоставляет дополнительные дни отгула. После сверхурочной работы возрастает вероятность допущения ошибок, обусловленная усталостью, поэтому необходимо предоставлять сотрудникам возможность отдохнуть и давать несколько дополнительных дней отдыха. Не всегда обязательным является поощрение деньгами. Эти дни оплачиваются как рабочие, что воспринимается сотрудниками как особая льгота.

Вдобавок выявление сильных и слабых сторон сотрудников тоже рассматривается как вид моральной мотивации. Если руководитель видит, с какой серьезностью подходит к работе сотрудник и по достоинству оценивает его положительные стороны, то работник будет еще больше стремиться показать себя с лучшей стороны. Также важно конструктивно критиковать сотрудников, тем самым направляя их на устранение недостатков и упущений.

Таким образом, видно, что мотивация трудовой деятельности в ТА "Millennium tour and travel group" достаточно хорошо развита. Однако эта оценка субъективна. Чтобы получить более объективную оценку мотивационного потенциала турагентства необходимо применить новые разработанные для турагентства методики мотивации.

Для повышения мотивационного потенциала предприятия предлагается ввести систему штрафов. Мотивация может осуществляться не только с помощью материальных и нематериальных поощрений, которые используются чаще всего на любых предприятиях, но и с помощью ограничений, заставляющих сотрудника активировать свои усилия.

Руководство нуждается в использовании не только положительной, но и отрицательной мотивации. В современном понятии штраф подразумевает полное или частичное лишение премии, то есть своего рода второго оклада.

Можно платить оштрафованному сотруднику и постоянную заработную плату, и определенную дополнительную сумму. Но последнюю следует прибавить к сумме штрафа на лицевом счете, что существенно увеличивает долг сотрудника перед компанией. Здесь срабатывает психологический фактор: компания фиксирует плохую работу сотрудника, но не лишает его дополнительной оплаты в виде премии. Такой ход будет стимулировать сотрудника не только в рабочем, но и в моральном плане.

Материальная ответственность существует только в виде системы штрафов за определенные действия (бездействия) со стороны сотрудника турагентства. К такого рода действиям могут быть отнесены, к примеру, нарушение формы одежды, опоздание на работу и другие нарушения распорядка дня, систематическое недовольство клиентов и т.д.

Также в качестве стимулирования предлагается повесить доску почета с фотографией сотрудника с лучшими производительными показателями. Этот фактор способствует повышению потребности в самоуважении и самовыражении работников, особенно при относительно невысокой зарплате. Годовое материальное вознаграждение должно сопровождаться вручением почетной грамоты генеральным директором в присутствии всего коллектива и вынесение на доску почета работника.

Данный метод мотивации поможет работнику делать выбор в пользу «своей» фирмы, где его ценят по заслугам. Отсутствие признания со стороны руководства дает эффект падения мотивации.

Эффективный метод мотивации – подарки. Сюда относятся поздравления с праздниками, награждение лучших сотрудников по

итогах работы или в честь дня рождения, подарки на рождение ребенка, на свадьбу, новогодние подарки детям. Для этого необходимо учесть личные предпочтения каждого сотрудника.

Подарки могут быть и незначительными, но работник уже будет чувствовать внимание и то, что в нем нуждаются. Подарками могут послужить: ручка, компьютерные аксессуары, блокнот с именем сотрудника, книга, компакт-диск, посещение массажиста, билеты на спортивные соревнования, кино и театры.

Большинство руководителей периодически собирают свой коллектив для различных праздников в боулинге, баре и пр. Многим сотрудникам нравится такой подход с проведением неформальных вечеров. Создаются отличные возможности для совместного досуга в непринужденной атмосфере, да и просто отличный шанс отдохнуть, набраться сил перед будущими рабочими успехами.

Очень полезно эту систему мотивации визуализировать (рис. 1). Мотивационная доска – это обычная белая маркерная доска (желательно расчерченная в клетку) размером чуть меньше школьной.

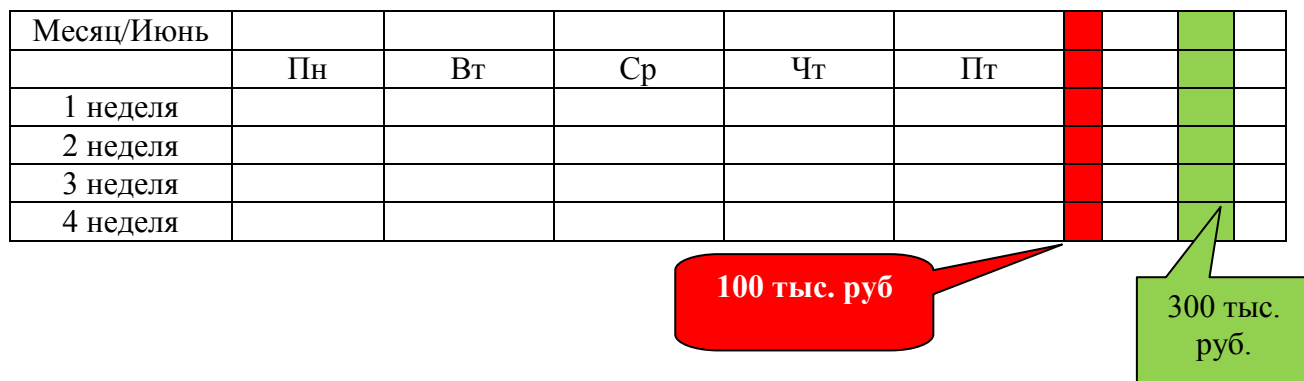


Рис. 1. Образец мотивационной доски

На доске нужно начертить ячейку, обозначающую текущий месяц, предположим июнь. На ней красной выноской обозначена потенциальная сумма комиссии агентства, например 100 тыс. руб. Далее отмечается так называемый БНАЦ (в маркетинге, большая наглая амбициозная цель) и делается он намного выше, например 300 тыс. руб., т. е., если обычно ПЛАН колеблется в районе 100 тыс. руб., то БНАЦ – 300 тыс. руб. и, если менеджер перевыполнит план, руководитель обещает большой бонус за это. Например, 10

или 20 тыс. руб. разделяется между менеджерами при достижении этой суммы согласно вкладу каждого.

Бонусы хорошо стимулируют труд, и это создает сочетание коллективной и индивидуальной системы мотивации. С одной стороны, есть смысл помогать друг другу, а с другой – у каждого сотрудника поднимается сопернический дух и каждый борется за достижение высоких результатов. Менеджеры понимают, что они коллективно идут к эффективным результатам, а это значит, что подставлять друг друга работники не будут.

К примеру, в турагентстве работают три менеджера, значит, на доске нужно начертить три линии (рис. 2), обозначающие вероятный объем продаж и объем комиссии на менеджера.

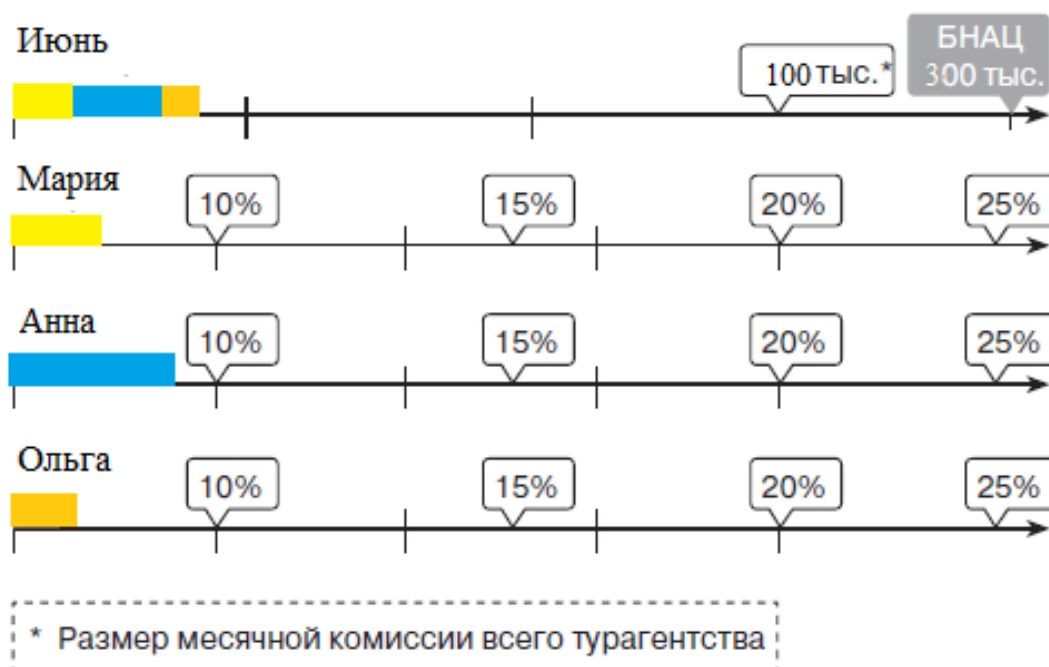


Рис. 2. Образец мотивационной доски

Соответственно, если ПЛАН продаж колеблется около 100 тыс. руб., то эта сумма делится на троих и получается с допуском 50 тыс. руб. Затем на доске отмечаются те пороги, которые установил руководитель, т. е. 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, так, чтобы это соответствовало индивидуальным данным (показателям) каждого менеджера. Помимо доски необходимо также иметь маркеры разного цвета. Каждому менеджеру соответствует свой цвет: Марии – желтый, Анне – голубой, Ольге – оранжевый. Предположим, Мария сообщает руководству о том, что она заключила выгодную сделку или продала тур с комиссией,

руководитель хвалит менеджера и на доске желтым маркером заштриховывает соответствующую менеджеру линию.

Таким образом, Мария видит, насколько она придвинулась к очередному этапу. Благодаря достигнутой цели она получит 10 %. Анна продала еще больше и является самым продуктивным менеджером турагентства. Руководитель, соответственно, ее хвалит и закрашивает желтым маркером отрезок, соответствующий объему продаж в линии самой Анны. На доске видны индивидуальные различия в объемах продаж. Из этого следует, что каждый менеджер видит, сколько ему осталось до превышения первого порога и насколько ему нужно поднапрячься.

А есть менеджер Ольга, которая, увы, не так продуктивна, как Мария или Анна. Она еще продала совсем немного (результаты Ольги зафиксированы на доске). Далее после каждой продажи добавляются новые отрезки. Такой метод мотивации более понятен, видно, кто из менеджеров генерирует больше денег в кассу, а кто продает меньше. Также видны динамика и скорость.

Улучшение условий труда также выступает в качестве мотива, побуждающего трудиться с большей отдачей. Гибкий график, сдвиги времени начала и окончания работы активно используются в сфере туризма, но скорее ради клиента, нежели ради сотрудников. Это позволяет максимально пойти навстречу пожеланиям клиентов, которым удобно заезжать для обсуждения вопросов отдыха либо до начала своей работы, либо после. Что касается графика отпусков, то в туризме он, как правило, строится с учетом туристического сезона. Руководители заранее, при приеме на работу, оговаривают, что в высокий сезон отпуска не предоставляются.

Условия труда выступают не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться, и следствием определенной производительности труда и его эффективности. Культура труда на туристской фирме зависит не только от управляющего фирмы, но и самого персонала.

Для достижения профессионализма в любой работе сотруднику важно стремиться к совершенствованию в своей специальности. Ведь увлеченный в своем обучении работник обязательно сможет добиваться карьерного роста и совершенствования умений с развитием дополнительных навыков. Поэтому обучение и знания могут стать важным мотивирующим фактором. Сотрудников необходимо направлять для участия в

конференциях, тренингах и пр. Дополнительные знания стоит сделать преимуществом, чтобы сотрудников вдохновлять на дальнейшее обучение. Внедряя такой метод мотивации, компания не только даст каждому сотруднику причину быть лучшим в своей работе, но и обеспечит себя подготовленными кадрами.

Чтобы сотрудник с желанием приходил на работу, а не с желанием быстрее уйти домой, нужно сделать всё, чтобы персоналу было комфортно и уютно работать. Предлагается сделать комнату отдыха и развлечений, чтобы в перерыве сотрудник мог немного расслабиться и отдохнуть. В таких комфортных условиях будет желание работать, персонал мотивирован, а руководитель доволен своим персоналом.

Выводы по данному исследованию. Мотивация персонала является одним из сложных инструментов в управлении персоналом. Эффективность деятельности работников по достижению целей организации зависит от того, как построена система мотивации организации. Главной задачей управления персоналом является поддержка интереса работников в достижении целей компании. Существует много приемов для развития системы мотивации на предприятии, при этом для каждого отдельного предприятия они специфичны. Анализ системы мотивации персонала турагентства «Millennium tour and travel group» позволил выявить некоторые недостатки в системе материального стимулирования.

С целью совершенствования системы мотивации персонала на туристских предприятиях разработаны корректирующие мероприятия для улучшения внутренней системы материальной мотивации, а также представлен ряд рекомендаций по разработке системы нематериального (морального) мотивирования.

Предложенные приемы стимулирования послужат эффективным мотиватором для работников любого турпредприятия, что повлияет на повышение продуктивности их работы.

Список использованных источников

1. Камальдинова Л.Р. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала в туристских предприятиях /

Л.Р. Камальдинова, А.В. Григорчук // Таврический научный обозреватель. – 2016. – №1. – С. 58-60.

2. Башнанова А.С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом на туристском предприятии / А.С. Башнанова, О.А. Бунаков // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_27412065_48734719.pdf.

3. Гарькуша В.Н. Системный подход к проблеме мотивации персонала / В.Н. Гарькуша, Н.А. Чвикалова // Вестник ЮРГТУ (НПИ). – № 2. – 2013. – С. 68-71. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_19832230_39238412.pdf.

4. Мотивация для сотрудников туристических фирм [Электронный ресурс] // Режим доступа – <http://voyage.rusverlag.de/2013/03/26/1851/>

5. Материальное и нематериальное стимулирование труда [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://sibac.info/studconf/econom/xxiii/39006>.

УДК 005.942

КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Журавкова А.А.

магистрант кафедры менеджмента непроеизводственной сферы

Дедаева Л.М.

к.э.н, доцент кафедры менеджмента непроеизводственной сферы

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и

государственной службы

при Главе Донецкой Народной Республики», г. Донецк

В статье раскрыто содержание понятия «кадровый консалтинг», изложены основные принципы, позволяющие сформировать современную систему управления персоналом, уточнена возможность передачи ряда процессов в HR-сфере организациям кадрового консалтинга.

Ключевые слова: управленческое консультирование, кадровый консалтинг, кадровый аудит, управление персоналом

The article reveals the content of the concept of "HR consulting", outlines the basic principles that allow to form a modern system of personnel management, specifies the possibility of transferring a number of processes in the HR sphere to HR consulting organizations.

Keyword: management consulting, HR consulting, HR audit, HR management

Постановка проблемы. В современных условиях разработка мер социально-экономической политики, включающей проблемы управления трудовыми ресурсами, не может быть обеспечена без соответствующего теоретического осмысления и обоснования. Вопросы занятости являются одними из наиболее важных среди макроэкономических, социальных и в итоге политических проблем общества.

В Донецкой Народной Республике существует острая проблема занятости населения, связанная с конкуренцией за рабочие места, требующие профессионализма, знаний и навыков. Одним из способов решения этой проблемы является развитие социально ориентированного предпринимательства. Согласно мировым тенденциям, у малого бизнеса есть будущее в обеспечении занятости, поскольку оно значительно увеличит не только новые рабочие места, сократит безработицу, но и даст ощутимые результаты в развитии экономики государства.

Разрешение этих противоречий требует постоянного обновления системы управления трудовыми ресурсами, целенаправленной деятельности руководителей организаций и специалистов кадровой службы по обеспечению темпов и масштабов этой работы. Серьезную профессиональную помощь в совершенствовании системы управления трудовыми ресурсами в соответствии с текущими и стратегическими целями организации оказывают консультанты.

Предпосылками развития консалтинга в сфере управления персоналом являются: необходимость решения проблем повышения эффективности производства, важнейшим активом которых является интеллектуальный капитал; все более широкое распространение концепции человеческого капитала, основные положения которой подкрепляются инвестициями в персонал; повышение наукоемкости сферы управления персоналом, что требует от специалистов знания лучших мировых достижений, навыков научной работы, опыта реализации проектов в области управления персоналом и других важных компетенций.

Анализ последних исследований и публикаций. Управленческое консультирование и вопросы кадрового консалтинга как предмет исследования глубоко изучены в работах следующих авторов: В. Алешниковой, Т. Базарова, А. Блинова, Н. Булкина, В. Дорофиенко, А. Егоршина, А. Кибанова, А. Посадского, А. Пригожина, Н. Шаталовой и др. В публикациях рассматриваются процесс и методы консультирования, вопросы управления консультационными фирмами, повышения качества их деятельности.

Актуальность исследования. Стремительно изменяющиеся условия внешней среды и усиление конкуренции в различных отраслях бизнеса предъявляют высокие требования к управлению трудовыми ресурсами для руководителей компаний.

Возникновение и развитие, а, следовательно, и систематическое изучение индустрии управленческих консультационных услуг становится почти неизбежным для экономики, в которой производственные отношения регулируются путем создания политических, экономических, правовых, социально-психологических и других условий. Соответственно, привлекаются консультанты по управлению для устранения неопределенности, возникающей на разных этапах процесса подготовки, принятия и реализации ответственных управленческих решений.

При этом в современных условиях проблема управления трудовыми ресурсами является ключевой в перестройке системы управления любой организации, поскольку исходя из условий новой парадигмы управления, персонал рассматривается как основной ресурс предприятия, которым нужно правильно управлять и инвестировать в его развитие.

Актуальность обусловлена тем, что в посткризисном обществе трудовые ресурсы предприятия являются одними из самых ценных, поэтому они требуют особого внимания, обдуманного подхода, а также постоянного мониторинга.

Кадровый консалтинг – это комплекс мер, направленных на создание и совершенствование системы управления персоналом в соответствии со стратегией развития и целями организации. Задачей консалтинга является создание целостной системы кадрового менеджмента на основе интеграции усилий кадровых работников всех уровней, что нередко требует радикального изменения политики организации в этой сфере.

Цель статьи. Исследование роли и значения кадрового консалтинга в системе управления трудовыми ресурсами в организации.

Изложение основного материала исследования. Консалтинг – это вид профессиональных, интеллектуальных услуг, предоставляемых корпоративным клиентам, заинтересованным в оптимизации своего бизнеса, связанных с решением сложных проблем предприятия в области управления и организационного развития. Клиентами могут быть предприятия, бизнес-структуры, организации, заинтересованные в оказании им консультационной помощи.

В то же время основной целью консалтинга является повышение качества руководства и управляемости предприятия, повышение эффективности за счет повышения общей и индивидуальной активности, производительности труда каждого работника.

Управленческое консультирование – это профессиональная помощь специалистов по управлению руководителям и управленческому персоналу различных организаций в предметной области их интересов. Такая помощь базируется на основе анализа и решения проблем и задач их функционирования и развития, осуществляется в форме услуг - консультаций, рекомендаций.

Кадровый консалтинг широко используется на российских предприятиях. Это осуществляется через кадровые агентства или специально созданные кадровые консультационные центры [1].

Основные вопросы, решаемые консультантами по управлению персоналом, можно объединить в несколько групп.

1. Формирование кадровой политики организации.
2. Поиск, подбор и адаптация персонала для организации клиента.
3. Оценка персонала при приеме на работу, во время аттестации, при повышении квалификации.
4. Построение системы мотивации персонала.
5. Организация рабочего места, охрана труда, здоровья и безопасности персонала.
6. Организация кадрового делопроизводства.
7. Решение вопросов, связанных с делегированием полномочий и ответственности работников, разработкой должностных и рабочих инструкций, регламентов, рабочего времени.

8. Решение юридических и смежных вопросов управления персоналом организации по трудовому праву, интеллектуальной собственности, обеспечению коммерческой тайны.

9. Развитие организационной культуры коллектива, индивидуальное, профессиональное, социальное, интеллектуальное развитие работников организации [2].

Кадровый аудит является специальным, детальным анализом состояния персонала организации и системы управления персоналом, направленным на оценку их соответствия, как текущим хозяйственным задачам, так и целям ее стратегического развития, принятым стратегиям.

Консультант оценивает возможности персонала в соответствии с требованиями задач, поставленных перед организацией. Изучается вопрос кадрового обеспечения, соответствия их квалификации, трудовой мотивации, уровня дисциплины параметрам хозяйственной деятельности с учетом сложившейся ситуации. При этом выявляются сильные и слабые стороны персонала и системы управления, а также имеющиеся резервы и потенциал.

Целью такого кадрового аудита является разработка советов, рекомендаций, плановых мероприятий и проектов по оптимизации трудовых ресурсов и повышению эффективности их деятельности. Причем в ходе оптимизации должны учитываться текущие планы хозяйственной деятельности организации как системы, и требования внешней, в первую очередь, рыночной среды. При оценке стратегии развития организации необходимо определить степень готовности персонала к осуществлению предстоящих организационных изменений.

В нынешней нестабильной ситуации в мире кадровый аудит имеет особое значение. Задача состоит в том, чтобы обеспечить стабильность текущей хозяйственной деятельности организации, ее выживание в неблагоприятных условиях внешней среды, а также создать возможности для постоянного улучшения а, при необходимости, скачкообразных изменений. Это связано с тем, что из всех организационных ресурсов трудовые ресурсы являются наиболее гибкими. И именно высококвалифицированная рабочая сила, и, прежде всего, управленческий персонал, позволит поддерживать устойчивое развитие структурных подразделений и организации в целом.

При проведении кадрового консалтинга оценивается текущее состояние кадровой системы и ее потенциал, определяются оптимальные пропорции между управленческим и исполнительным персоналом, а также анализируется эффективность системы управления персоналом. Этот вид консалтинга помогает решить многие вопросы распределения полномочий и ответственности, подбора сотрудников на руководящие должности, построения перспектив развития для каждого сотрудника и всего персонала в целом [3].

Таким образом, целью кадрового консалтинга является предоставление клиентской организации новейших и наиболее эффективных способов работы с трудовыми ресурсами. Субъектом кадрового консалтинга является консультант или консалтинговая фирма, объектом – клиент (руководители и специалисты организации, нуждающиеся в консультационных услугах).

Функции кадрового консалтинга можно сформулировать следующим образом:

- проведение опроса или аудита: консультант изучает ресурсы компании, результаты ее деятельности, политику управления с целью определения ее сильных и слабых сторон и ключевых проблем;
- выполнение специальных исследований и обзоров в области управления персоналом;
- разработка управленческих решений по конкретным проблемам;
- помощь в реализации решения проблем;
- осуществление экспертизы.

Рассмотрим технологию кадрового консультирования. Сначала консультант в ходе встречи обсуждает и уточняет проблему, возникшую у клиента. Затем тщательно изучает состояние кадровой политики и систему управления персоналом в организации, осуществляет диагностику ситуации. На основе полученных данных разрабатываются конкретные мероприятия и рекомендации по совершенствованию кадрового менеджмента. Разрабатывается программа их внедрения. Часто консультанты участвуют в ее реализации и оценке результатов, оказывают оперативную помощь, вносят необходимые корректировки. Однако участие консультанта во внедрении проекта должно быть оговорено в договоре на оказание консалтинговых услуг. [4].

Классификация видов кадрового консалтинга (табл. 1) характеризует содержание и особенности кадрового консалтинга.

Таблица 1

Классификация видов кадрового консалтинга

Классификационный признак	Содержание
По предмету	– методология управления персоналом – система управления персоналом – технология управления персоналом
По уровню	– стратегический – операционный
По периодичности	– разовый – долгосрочный
По отношению к объекту	– внутренний – внешний
По форме	– экспертный – процессный

Принципы кадрового консалтинга, реализация которых является обязательной для специалистов и во многом обуславливает эффективность их деятельности:

- профессиональной компетентности;
- приоритетности интересов клиента;
- независимости и объективности;
- научности.

Исследование показывает, что на практике большинство организаций при оценке кандидатов на вакантные должности создают группу специалистов, в которую, как правило, входят: руководитель подразделения, сотрудник службы безопасности, специалист, ответственный за найм и адаптацию нового персонала. Если организация осуществляла поиск кандидата через кадровое агентство, то в группу может входить один или несколько сотрудников агентства.

Основная проблема такой рекрутинговой организации заключается в том, что в группе отбора кандидатов нет эксперта, способного максимально адекватно оценить профессиональную компетентность кандидата. Поэтому целесообразно включить специалиста-консультанта из той функциональной области, которая наиболее близко соответствует вакантной должности. Часто

консультанты включают в эту группу психологов. Ожидается, что психологи порекомендуют практически весь спектр проблем, возникающих в управлении персоналом.

Формирование сферы консалтинговых услуг в России стимулировалось началом рыночных преобразований в экономике. Специфика консалтинговых услуг подразумевает, что клиенты осведомлены о фирмах и отдельных консультантах, которые их предоставляют, их специализации, характере, содержании и качестве услуг, особых достижениях [5, с.15].

В настоящее время в Донецкой Народной Республике консалтинговый рынок развит недостаточно. Отсутствует справочная информация о консалтинговых фирмах. Выпущено мало профессиональных изданий, их качество неудовлетворительное. Информация о консалтинговых компаниях распространяется стихийно, что значительно увеличивает риск предприятий получить некачественной услуги, сужается возможность выбора квалифицированной консалтинговой компании в соответствии с проблемами предприятия. Все это является причиной случайного привлечения консультантов руководителями предприятий. Информационная незащищенность рынка консалтинговых услуг порождает дилетантизм.

Многие фирмы занимаются консалтингом в лучшем случае от трех до четырех лет; они еще не успели приобрести необходимые профессиональные знания и навыки.

Все это приводит к тому, что ценность консалтинговых услуг для руководителей предприятий нашей Республики невысока. Консалтинговые фирмы не могут предоставить руководителям предприятий своевременно качественные услуги, которые соответствуют их ожиданиям. Другими словами, консалтинговые услуги попадают в так называемый «отложенный спрос».

Состояние персонала организации, его профессионализм и способность сотрудников эффективно решать поставленные перед ними задачи зависят от подходов и методов работы, которые используются руководителями организации.

Большинство организаций в процессе управления персоналом сталкиваются с определенными проблемами, анализ и решение которых являются областью кадрового консалтинга. Большинство опытных руководителей организации понимают, что компетентные сотрудники, способные успешно решать самые разные задачи,

являются основой успеха деятельности любой организации. Именно поэтому проблема кадрового консалтинга актуальна для любой организации, стремящейся к достижению стабильной позиции и эффективному достижению собственных целей [6, с.14].

Среди наиболее часто встречающихся проблем в системе управления персоналом, которые решаются кадровым консалтингом, можно выделить следующие:

- неспособность менеджеров осознать связь между структурой организации и кадровыми проблемами;

- неправильное распределение обязанностей между сотрудниками, в результате чего некоторые сотрудники перегружены, а другие – не полностью реализуют свои возможности.

- непонимание менеджерами связей между основными процессами в сфере управления персоналом;

- разрыв в коммуникациях между руководителем и сотрудниками, из-за недостатка знаний психологии человеческих отношений;

- неспособность руководителя управлять процессом преодоления неблагоприятного морального климата, снижающего производительность труда [2, с. 34].

Деятельность высококвалифицированных консультантов, направленная на решение этих проблем может повысить индивидуальную производительность каждого сотрудника и эффективность работы организации в целом. Для достижения этих целей необходимо преодолеть существующие недостатки кадрового консалтинга, которые заключаются в сосредоточении внимания на решении определенных вопросов управления персоналом. Наиболее распространенными из них являются кадровое делопроизводство, использование современных кадровых технологий, подбор и отбор персонала, а также оптимизация численности работников.

Более того, руководители организаций не всегда осознают, что все проблемы взаимосвязаны и должны решаться на основе единой концепции кадровой политики [5, с. 93].

Кадровая политика определяет подходы к различным процедурам и функциям управления персоналом в целом. На современном этапе кадровая политика представляет собой направление кадровой работы, совокупность принципов, методов и форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на поддержание, укрепление и развитие кадрового

потенциала организации, создание продуктивного и сплоченного коллектива, способного быстро реагировать на меняющиеся требования и условия рынка. Основной целью кадровой политики является обеспечение оптимального баланса персонала в организации в соответствии с его потребностями [4, с. 26].

Выводы по данному исследованию и направления дальнейших разработок. Чтобы выстроить адекватную кадровую политику организации, необходимо выработать представление о целях, нормах и методах реализации кадровых мероприятий в конкретной организации. Основным механизмом поддержания адекватной кадровой политики должен быть мониторинг персонала.

При проведении кадрового консалтинга консультанты разрабатывают решения по вопросам подбора персонала, мониторинга персонала, системы оплаты труда, повышения квалификации и управления кадрами, охраны труда и психологического климата в коллективе.

Данный вид консалтинга помогает решить многие вопросы распределения полномочий и ответственности, подбора сотрудников на руководящие посты, построения перспектив развития каждого сотрудника и всего персонала в целом.

Таким образом, формирование оптимальной кадровой политики организации обеспечивается за счет эффективного взаимодействия консультантов по управлению персоналом и руководителей организаций, ответственных за принятие решений в области управления персоналом. Только эффективная кадровая политика может повысить производительность, как отдельного сотрудника, так и организации в целом.

Список использованных источников

1. Воронин Э.Е. Кадровый аудит и консалтинг: учебное пособие / Э.Е. Воронин, А.Е. Махметова. – Саратов: Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Плеханова», 2015. – 163с.

2. Дорофиев В.В. Управленческое консультирование: учебное пособие / В.В. Дорофиев, Л.М. Деяева. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2017. – 187с.

3. Шаталова Н.И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие / Н.И. Шаталова,

Н.А. Александрова и др.; под ред. Н.И. Шаталовой. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 221с.

4. Блинов А.О. Управленческое консультирование: учебник для вузов / А.О. Блинов, В.А. Дресвянников. – М.: Дашков и К, 2013. – 212с.

5. Булкина Н.Д. Диагностика системы стимулирования трудовой деятельности персонала / Н.Д. Булкина // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2013. – № 6. – С. 93-100.

6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 239 с.

УДК: 338.486

ИНФОРМАЦИОННЫЕ КОММУНИКАЦИИ КАК СПОСОБ РАЗВИТИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО ТУРИЗМА В ДНР

Ким Я.Г.,

магистр кафедры внешнеэкономической деятельности,

Гончарова М.В.,

*к. э. н., доцент кафедры внешнеэкономической деятельности ГОУ
ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы
при Главе Донецкой Народной Республики», г. Донецк*

Исследование особенностей развития коммуникации в туризме является частью изучения эволюции самого туризма как экономического явления и сферы человеческой деятельности. Коммуникации играют ключевую роль в международном туризме. Эффективная налаженная система и высокое качество коммуникации являются условием устойчивого развития туризма, повышения его стандартов, а также успешности деятельности туристических предприятий.

Ключевые слова: *информационные коммуникации, информационные технологии, информационное обеспечение, туризм, международный туризм, государственное управление туризмом.*

The study of the features of the development of communication in tourism is part of the study of the evolution of tourism itself as an economic phenomenon and the sphere of human activity. Communications play a key role in international tourism. An effective established system and high quality communication are a prerequisite for the sustainable

development of tourism, raising its standards, as well as the success of tourism enterprises.

Keywords: information communications, information technologies, information support, tourism, international tourism, state tourism management.

Постановка проблемы в общем виде. В условиях глобализации значительно возрастает роль информационных технологий как важного инструмента в повышении эффективности управления предприятиями. Специфические особенности создания и реализации туристических услуг обуславливают необходимость повышения уровня обеспечения системы управления современными информационными технологиями. Положительное влияние информационных технологий на динамику отечественного и международного туристического потока привел к трансформации туристической отрасли с ориентированной на обслуживание организованных туристов, в многоотраслевую сферу деятельности, направленную на удовлетворение различных потребностей миллионов индивидуальных туристов.

Анализ последних исследований и публикаций. Исследованиям по внедрению информационных технологий в деятельность туристических предприятий посвящены труды И.В. Зорина, В.А. Квартальнова, М.А. Морозова, Н.С. Морозова, В.Г. Гуляева, Н.А. Зонина, Н.А. Зайцевой, А.В. Абдулова, В.Н. Бочарникова, Л.К. Каримовой и др.

Несмотря на высокую значимость коммуникаций в туристической сфере этот вопрос исследован не полностью. Теоретические и методологические основы исследований недостаточно разработаны.

Актуальность. Неотъемлемой частью туризма являются коммуникации. Благодаря новым технологиям стало проще совершенствовать информационную, методическую и технологическую составляющие системы управления на предпринимательском и государственном уровнях управления в области международного туризма. В связи с интенсивным развитием международного туризма в последние десятилетия повышается актуальность исследования сущности, видов и путей развития коммуникаций в сфере туризма.

Целью статьи является рассмотрение информационных коммуникаций как способа развития и государственного

регулирования международного туризма в Донецкой Народной Республике.

Изложение основного материала. В определенном смысле туризм может быть представлен как коммуникационный процесс, в рамках которого имеют место коммуникации между турфирмами и туристами, а также внутри этих групп. В результате, могут рассматриваться различные системы коммуникаций: между турфирмами и клиентами, между турфирмами и между туристами.

Туристическая отрасль является информационно-насыщенной, так как характеризуется разнообразием деловых связей с партнерами, динамичными бизнес-процессами, индивидуальным подходом к созданию туристических услуг, технологическим совершенствованием и высокой конкуренцией. Современные информационные технологии прямо влияют на развитие туристического бизнеса, поскольку обеспечивают:

- повышение качества услуг;
- повышение качества обслуживания;
- интеграцию;
- эффективную обратную связь;
- передачу большого объема информации за относительно короткий промежуток времени и т.д. [1, с. 45].

Информационные коммуникации обеспечивают связь между субъектами внутреннего и международного рынков индустрии туризма и смежных отраслей. Таким образом, международный туризм является сферой применения информационных технологий.

На сегодняшний день туристические предприятия применяют в своей деятельности различные информационные технологии:

- системы бронирования;
- глобальные распределительные системы;
- информационные системы менеджмента;
- электронные информационные системы;
- мобильные системы связи;
- услуги глобальной сети Интернет.

Благодаря использованию ресурсов персонального компьютера и каналов связи был дан первый толчок к всемирной интеграции баз данных и внутренних систем бронирования. Существуют глобальные дистрибьюторские системы (Amadeus, Galileo, Sabre, Gabriel и др.), которые предоставляют туристическим фирмам возможность

бронирования и доступ к базам данных поставщиков туристических услуг по всему миру [1, с. 46].

Кроме глобальных дистрибьюторских систем, получить информацию об услугах отелей, забронировать номера можно посредством публичных информационных порталов и собственных страниц в Интернете. Информационные порталы предоставляют широкий спектр информации о туристических фирмах, агентствах, возможность выбора и заказа тура, создают надлежащие условия для того, чтобы ознакомиться с новостями туризма, описанием курортов, стран, получить значительный объем полезной информации об особенностях путешествия и прочее. Специализированные web-страницы содержат информацию о туристических услугах, оформление и отправка заказов, оформление документов в режиме онлайн для расчетов традиционным путем с использованием стандартных средств. В современной туристской индустрии также используются различные платежные системы.

Поскольку элементы туристической отрасли тесно взаимосвязаны друг с другом, она является восприимчивой к применению информационных технологий в организации и управлении.

В нынешних условиях в отрасли туризма необходимым условием успешного продвижения туристического продукта на внутреннем и внешнем рынках является использование различных информационных технологий. Сфера туризма требует информационного обеспечения, которое способно обеспечить быстрое предоставление сведений о предприятиях питания, размещения, транспорта, бронирование и другое за короткий промежуток времени.

На фоне обострения конкуренции на международном туристическом рынке, общемировой тенденции к усилению роли государства в обеспечении развития туризма, внутренний национальный туристический продукт становится все менее привлекательным и конкурентоспособным. Как следствие, сфера туризма не способна обеспечить полноценного выполнения экономических, социальных и гуманитарных функций, не способствует сохранению окружающей среды и культурного наследия, наполнению бюджетов всех уровней, созданию рабочих мест, увеличению доли сферы услуг в структуре ВВП [2, с. 132].

Одной из причин уменьшения объемов внутреннего туризма является недостаточная информированность об отечественном

туристическом продукте, сложность его информационного сопровождения, которая связана с неспособностью субъектов туристической деятельности отслеживать и поддерживать большую информационную базу [3, с. 22].

Проблемы также обусловлены недостаточным уровнем использования новейших информационных технологий в туристической сфере, а именно:

ограниченностью информации и рекламы туристического продукта на межрегиональных, национальном и международном рынках;

отсутствием государственной электронной системы обеспечения субъектов туристической деятельности оперативной информацией о спросе, предложении, цены, тарифы;

низким уровнем развития информационно-коммуникационной инфраструктуры; отсутствием баз данных туристического профиля в отдельных регионах страны; ограниченностью информации и рекламы туристического продукта на межрегиональных, национальном и международном рынках;

несовершенством механизма информационного обмена субъектов хозяйствования в сфере туризма и внешней среды с помощью сети Интернет.

Информационные технологии оказывают существенно влияние на развитие туризма, поскольку напрямую связаны с повышением эффективности каждого отдельного субъекта отрасли, и, следовательно, всей сферы государственного управления туризмом.

Использование возможностей новых информационных технологий позволяет легче и быстрее решать задачи стратегического, тактического и операционного управления, маркетинга, планирования и т.д.

Наиболее весомыми факторами, влияющими на развитие и внедрение информационных технологий в туристическую деятельность, являются:

- нормативно-правовое обеспечение;
- финансовое обеспечение;
- организационное обеспечение;
- материально-техническое обеспечение;
- кадровое обеспечение [4, с. 76].

Информационным обеспечением туризма на государственном уровне является автоматизация процессов планирования, организации,

учета и управления основными направлениями туристической деятельности.

В Донецкой Народной Республике постепенно совершенствуются условия функционирования информационных систем, в частности, разрабатывается нормативно-правовая база, создаются предприятия информационной инфраструктуры, повышается качество каналов связи, развиваются информационные технологии и технические средства.

Одним из шагов на пути развития международного туризма в ДНР, в части информационного обеспечения, должно быть создание туристического информационного центра, который будет осуществлять координацию совместной деятельности с Министерством молодежи, спорта и туризма, иностранными туристическими агентствами, подобными центрами других городов по привлечению туристов, а также координацию туристической деятельности на территории отдельно взятого города.

Зарубежный опыт создания подобных Центров свидетельствует об успешном развитии туризма и, как следствие, увеличении финансовых поступлений в государственный бюджет [5, с. 147].

Туристический информационный центр является важнейшим структурным элементом рекламно-информационной инфраструктуры туристической отрасли. Главной целью Центра является информирование туристов и координация деятельности. Также центр должен проводить исследования по выявлению основных туристических потребностей туристов, а также помогать формировать положительный имидж о деятельности государственных организаций в области туризма в глазах жителей (рис. 1). Целью информационного обеспечения органов государственного управления является получение обработанной информации на основе собранных данных Центра [6].

Организационную и финансовую поддержку Центра должно осуществлять Министерство молодежи, спорта и туризма Донецкой Народной Республики.

Разработка научно-методической и нормативно-правовой базы функционирования Центра позволит обеспечить горизонтальные и вертикальные связи. Деятельность центра должна поддерживаться за счет использования современных информационных технологий и должна быть направлена на подбор и подготовку кадров, тесную связь

с образовательными учреждениями туристических специальностей, проведение семинаров, конференций, конкурсов, тренингов и т.п.



Рис. 1. Схема сотрудничества и деятельности Туристического информационного центра (разработано автором)

Данный центр может помогать:

в создании нормативных и регулятивных актов в сфере туризма и предоставлении предложений по совершенствованию уже имеющихся актов, а также в осуществлении общественного контроля за их выполнением;

в разработке программ развития отрасли туризма;

в разработке визуальной информации о Республике (схемы городов и районов, исторических карт местности и т.п.);

вести деятельность в сети Internet – создание и поддержка сайта Республики как туристического центра;

в организации и проведении конференций, семинаров и т.п.;

осуществлять контроль за производством и реализацией разнообразной продукции информационного характера, изданий о городах Республики, их истории и традиций, сувениров, произведений местных художников, скульпторов и т.п.;

в оценке и анализе состояния, проблем, перспектив развития отрасли туризма;

в содействии формированию статистика туризма в Республике и т.д.

В структуру Центра также могут входить небольшие инфопункты, расположенные в местах большого скопления людей, которые будут предоставлять бесплатную необходимую информацию, а также реализовывать рекламно-информационную продукцию.

Эффективная деятельность подобного центра поспособствует дальнейшему развитию туристической сферы. Сотрудничество туристического информационного центра с органами государственного управления будет иметь положительное влияние на развитие туристической инфраструктуры Республики.

Выводы по данному исследованию. Подытоживая вышесказанное, можно резюмировать, что автоматизация позволяет значительно ускорить выполнение множества задач, стоящи перед туристическими предприятиями. Современная модель информационного обеспечения государственного регулирования в сфере туризма требует информатизации управленческих процессов на всех уровнях. Эффективность управления и повышения конкурентоспособности предприятий туристической сферы напрямую зависит от активного внедрения и использования различных современных средств автоматизации

(специализированных программных продуктов, туристических интернет-порталов, CRM-систем и т.п.). Использование информационных технологий в туристическом бизнесе напрямую влияет на создание конкурентных преимуществ государства на мировом рынке. В связи с этим развитие коммуникаций целесообразно поддерживать на уровне государства.

Развитие туристической деятельности способствует наполнению государственного бюджета и формированию туристического имиджа территории.

Создание Туристического информационного центра в Донецкой Народной Республике является одной из стратегических задач, стоящих перед государственными органами, в частности, Министерства молодежи, спорта и туризма ДНР.

Центр должен функционировать на всех уровнях исполнительной власти, что позволит объединить их в главную сеть предоставления качественной и достоверной информации о туристических услугах ДНР.

Создание Туристического информационного центра возможно лишь при условии объединения интересов и стараний органов государственной власти и бизнес-единиц. Для успешного развития и функционирования туристической отрасли необходимы эффективная система управления и координация всех компонентов туристической привлекательности – от туристических ресурсов и инфраструктуры до привлечения инвестиций в их развитие. Создание и эффективная деятельность туристических информационных центров является перспективным современным элементом туристической отрасли, который способствует значительному росту потока туристов и экскурсантов.

Список использованных источников

1. Абдулов А.В. Использование информационных технологий в гостиничном деле // Сборник статей XIII межвузовской научно-практической конференции студентов и аспирантов «Молодёжь, наука, творчество – 2015». Омск: Омский государственный институт сервиса, 2015. – Ч.2. – С.45-46.

2. Бочарников В.Н. Информационные технологии в туризме: учеб. пособие / В. Н. Бочарников, Е.Г. Лаврушина, Я.Ю. Блиновская. – М.: ФЛИНТА, 2013. – 358 с.

3. Каримова Л.К. Информационные технологии в туризме: учеб. пособие / Л. К. Каримова, В. В. Астафьев. – Казань: Казан. ун-т, 2017. – 24 с.

4. Морозов М.А. Информационные технологии в туристской индустрии: учеб. пособие / М.А. Морозов, Н.С. Морозова. – М.: КНОРУС, 2016. – 276 с.

5. Огнева В.А. Организация работы туристских информационных центров: опыт Запада / В.А. Огнева // Альманах современной науки и образования. – 2011. – № 11. – С. 146 – 148.

6. Кормишова А.В. Тенденции и проблемы туристских информационных центров в России [Электронный ресурс] / А.В. Кормишова // European science. – 2017. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-i-problemy-turistskih-informatsionnyh-tsentrov-v-rossii> (дата обращения: 04.03.2020 г.)

УДК 338.42

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ВЪЕЗДНОГО ТУРИЗМА В ЕГИПТЕ

Киселёва Е.А.,

магистр кафедры туризма

Шепилова В.Г.,

доцент, канд. экон. наук, зав. кафедрой туризма

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

В статье рассматриваются характерные черты развития въездного туризма в Египте, особенности туристской инфраструктуры включая транспортное сообщение, популярные курорты и отели, система государственного регулирования в сфере туризма.

Ключевые слова: туризм, экономика, Египет, курорт, отельная база, туристские прибытия, доходы от туризма.

The article discusses the characteristics of the development of inbound tourism in Egypt, in particular the features of tourist infrastructure including transport links, popular resorts and hotels, the system of state regulation of tourism.

Keywords: tourism, economy, Egypt, resort, hotel base, tourist arrivals, tourism revenues.

Постановка проблемы в общем виде. Египет является одним из самых массовых направлений российского и украинского выездного туризма. Туризм играет большую роль в экономике данной страны. С точки зрения микроэкономики туризм создает условия для занятости местного населения в индустрии туризма. С точки зрения макроэкономики туризм оказывает существенное влияние на социально-экономическое развитие страны. Доля ВВП от туризма имеет тенденцию роста, в 2017 году она составила 10,9%, а в 2018 году 11,9% [1].

Туризм в Египте является одним из основных источников твердой валюты, а также главным фактором экономического и социального развития [2].

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросами изучения международного и въездного туризма, а также роли туризма в экономике Египта посвящен ряд научных работ [2,3,4]. В работе Балашовой О.А. выявлена роль туризма в экономике Египта, определены факторы его развития, выполнена оценка экономических последствий туризма на макроэкономическом уровне с помощью методов вспомогательных счетов туризма (ВСТ) и экономического анализа воздействия туризма [2]. Поташова И.Ю. в своей работе исследовала современный туристский рынок Египта для российских туристов, а также влияние закрытия египетских курортов для российского туристического рынка на развитие обеих стран [3]. Бирюков Е.С. изучил особенности социально-экономического развития Египта и рассмотрел влияние зарубежных инвестиций и внешней торговли на экономическое развитие страны [4].

Актуальность. Актуальность данного исследования заключается в значимости туристской отрасли и особенностях формирования въездного туризма для экономики Египта.

Цель статьи. Раскрыть особенности въездного туризма в Египте и выявить проблемы и перспективы его развития.

Изложение основного материала исследования. Египет включает в себя такие положительные аспекты как: сравнительная дешевизна туристских путевок, недолгий и недорогой перелет, отсутствие визовых формальностей для граждан Украины и России, демократичные цены (особенно в летний период), хороший уровень сервиса и привлекательная природа, уникальная флора и фауна

подводного мира, разнообразие как развлекательных, так и культурно-исторических экскурсий.

Самые популярные курорты Египта – это Хургада и Шарм эль Шейх. Важное значение для развития туризма имеет наличие бухт: Эль Гунна, Сафага, Сома Бей, Дахаб, Таба, Нувейба, Макади Бей, Марска Алам, которые не так популярны, но имеют свои характерные особенности как туристских дестинаций. Например, для туристов увлекающихся дайвингом идеально подходит курорт Дахаб, в котором находится известный коралловый риф Blue Hole, знаменитый своим разнообразием кораллов и рыб. Курорт Таба подходит для тех туристов, которые захотят посетить экскурсии в Израиль или Иорданию, так как эти страны находятся в непосредственной близости с курортом.

Отельная база Египта разнообразна, что дает возможность отдыхать людям с разным уровнем дохода. Отели и гостиницы различного разряда от трёх до пяти звёзд расположены во всех крупных городах, таких как Каир, Александрия, Хургада, Шарм-эль-Шейх и всех остальных выше перечисленных бухтах [5].

Крупные турцентры имеют сеть комфортабельных гостиниц, среди которых есть международные гостиничные цепи, такие как Hilton, Oberoy, Inter Continental, Marriott и другие. При классификации гостиниц в Египте используются звезды, но по сравнению с Европой уровень сервиса и комфорта несколько ниже. Основное количество новых и строящихся гостиниц расположено на побережье в многочисленных курортах на Красном и Средиземном морях. Система классификации отелей в Египте отличается от пятизвездочной системы классификации. Применяется она, как правило, для всех регионов Египта. Египетские специалисты по туризму утверждают, что такая система более детальна и соответствует личной профессиональной шкале оценки. Высшая степень – люкс А, затем следуют: люкс В, первый класс А, первый класс В, средний класс А, средний класс В – самая низшая степень [6].

В Египте девять аэропортов имеют статус международных: в Каире (он является основным центром воздушного сообщения), Александрии, Асуане, Луксоре, Хургаде, Шарм-эль-Шейхе, Марса-Аламе, Эль-Минии и Табе. Чтобы попасть в Египет, самый удобный транспорт для туристов из Европы – воздушный.

Помимо международного воздушного сообщения в Египте действуют внутренние авиа рейсы между городами. Однако, в связи с высокой стоимостью внутреннего авиасообщения, гораздо большей популярностью при перемещении внутри страны пользуется наземный транспорт, в частности междугородные рейсовые автобусы [5].

Государственное управление туризмом в Египте осуществляет Министерство туризма. Министерство разрабатывает концепцию развития приоритетных направлений туризма в стране, осуществляет инвестиционную поддержку, проводит контроль над статистическими показателями, оказывает содействие в развитии въездного туризма, издает буклеты, организует участие своей страны на туристских выставках. Кроме того, во многих странах, в том числе и в России – работают Представительства по туризму Египта или туристские офисы.

Египту присуща модель государственного управления туризмом, которая предусматривает наличие достаточно влиятельного и авторитетного ведомства, осуществляющего самостоятельный весомый надзор в сфере туризма. Данная модель, согласно результатам развития сферы туризма, считается эффективной. Успешность действия этой модели зависит от определенных условий. Правительство страны ежегодно выделяет немалые миллионные денежные средства на государственное инвестирование туристической инфраструктуры, маркетинг и рекламу из собственных государственных бюджетов, что не маловажно для туризма, как источника валютного дохода [7].

Граждане Украины могут посетить страну, вылетая из многих городов страны. Для граждан РФ ситуация изменилась вследствие крушения российского лайнера над Синаем 31 октября 2015 года. Поэтому за последние несколько лет, в связи с политической обстановкой нет стабильности в предоставлении чартерных рейсов из городов России. На конец 2018 – начало 2019 года единственный туроператор Pegas Touristic предоставлял чартерные рейсы в Хургаду и Шарм Эль Шейх из Ростова на Дону, через турецкую Анталию.

Некоторые российские туристы давно решили для себя вопрос доступности египетских курортов: они летят в страну, бронируя отдельно отель, билеты на самолёт до Каира и трансфер до курорта. Но не каждый турист сможет себе позволить полететь в

индивидуальный тур, ведь это всегда в разы дороже группового и соотношение цена-качество уже не оправдывает ожидания туристов.

Египет стал самым быстрорастущим туристическим направлением – такие данные озвучила Всемирная туристская организация Организации Объединенных Наций (UNWTO) в своем ежегодном докладе о глобальных поездках и туризме. По представленным данным в 2017 году Египет получил около 8,5 миллионов туристов, прирост составил 55,1% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. При этом в Египте считают, что это нормальный показатель для восстановления туристической индустрии после 2016 года, когда число туристов составило всего 5,2 млн. чел [8].

На рис.1 представлено количество туристских прибытий в Египет за 2014-2018 г.г.

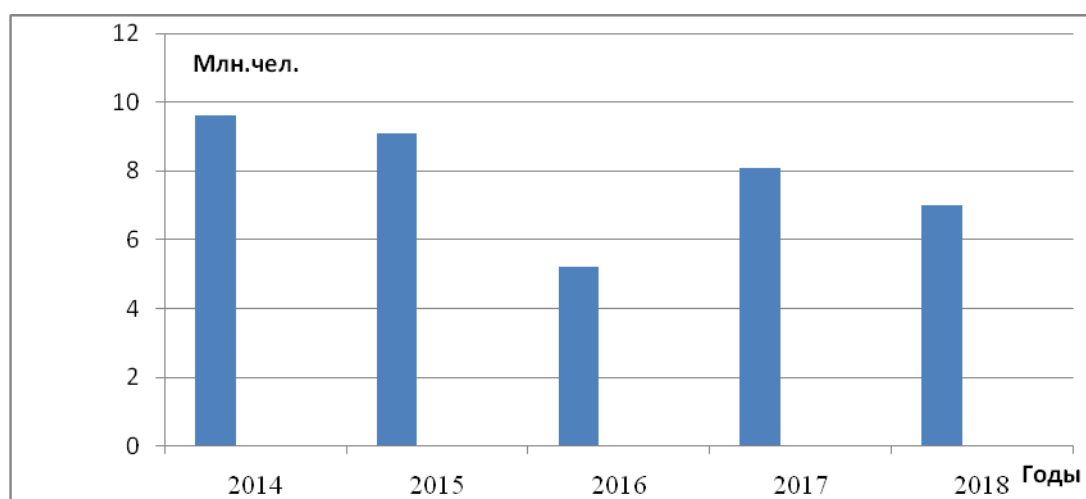


Рис. 1. Количество туристских прибытий в Египет за 2014-2018 г.г.

По данным рис. 1 можно сделать вывод о том, что в 2014 году количество прибывших туристов в Египет из разных стран мира достигло 9,6 млн. чел., а в 2015 году число туристов составило 9,1 млн. чел., что на 5,1% меньше, чем в предыдущем году. В 2016 году показатели упали до наименьшей отметки за выбранный период и составили всего 5,2 млн. туристов, что на 42,5% меньше, чем в 2015 году. 2017 год характеризовался высоким темпом роста туристских прибытий. Число туристов, посетивших страну за год, достигло 8,1 млн. чел., это на 37, 5% больше, чем в 2016 году. В 2018 году

количество прибывших туристов по сравнению с 2017 годом уменьшилось на 12,5% и составило 7 млн. чел.

В 2018 году Египет поднялся на девять позиций в Индексе конкурентоспособности путешествий и туризма (ТТСИ), опубликованном Всемирным экономическим форумом (WEF). На данный момент, согласно отчету WEF о путешествиях и туризме, сектор туризма Египта занял 65 место в этом рейтинге. Причем первые места Египет получил не только по таким критериям как экологическая устойчивость и культурные ресурсы, но и в области безопасности и охраны [9].

В середине октября 2019 года представители египетских отелей и чиновники от Министерства туризма в очередной раз поделились с общественностью своим оптимизмом о скором возобновлении чартерных полетов из России в Хургаду и Шарм-эль-Шейх. Согласно информации из Хургады, российские эксперты, обследовавшие аэропорт курорта, подписали документ, который подтверждает безопасность полетов российских туристов в данную страну.

Для российских туристов при этом в аэропорту Хургада готовы выделить отдельный терминал. Речь идет о старом терминале, который был подвергнут масштабной перестройке «по инструкции» российских экспертов. Там и предполагается обслуживать российских пассажиров, переведя остальные рейсы в новый терминал, открывшийся в августе 2019 года [9].

Выводы по данному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении. Египет является одним из самых массовых направлений российского и украинского выездного туризма. Туризм играет большую роль в экономике данной страны. В статье рассмотрены характерные черты развития въездного туризма в Египте, в частности, особенности формирования туристской инфраструктуры. В рамках государственной программы развития туризма в Египте важное значение приобретает признание значимости туристской отрасли в экономике страны на государственном уровне. Анализ и систематизация опыта государственного регулирования свидетельствует о том, что государственная политика в сфере туризма Египта, направленная на формирование концепции развития приоритетных направлений туризма в стране, инвестиционная поддержка Министерства туризма, контроль над статистическими показателями, поддержка в

развитии въездного туризма приносит позитивные экономические результаты.

Список использованных источников

1. Египет – Туризм, общий вклад в ВВП (доля, %). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://knoema.ru/atlas/%D0%95%D0%B3%D0%B8%D0%BF%D0%B5%D1%82/topics/%D0%A2%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%B7%>.

2. Балашова О.А. Роль туризма в экономике Египта / О.А. Балашова // Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств, 2011. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/rol-turizma-v-ekonomike-egipta>.

3. Поташова И.Ю. Современный туристский рынок Египта для российских туристов / И.Ю. Поташова // Курортно-рекреационный комплекс в системе регионального развития: инновационные подходы, 2016. – №1. – с. 335-338.

4. Бирюков Е.С. Особенности социально-экономического развития Египта / Е.С. Бирюков // Экономика и бизнес: теория и практика, 2017. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/osobennosti-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-egipta>.

5. Туристские рынки Египта. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studopedia.ru/1_109517_turistskie-rinki-egipta.html.

6. Туристское страноведение. Турция, Египет, Финляндия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://3ys.ru/turistskoe-stranovedenie-turtsiya-egipet-finlyandiya/turistskaya-infrastruktura-egipta.html>.

5. Кусков А.С., Джаладян Ю.А. Основы туризма: учебник / А.С. Кусков, Ю.А. Джаладян. – М.: КноРус, 2013. – 400 с.

6. Туристические новости от Турпрома. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tourprom.ru/news/40289/>.

7. Туристические новости от Турпрома. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tourprom.ru/news/43591/>.

УДК 336.24

ТАМОЖЕННАЯ СЛУЖБА В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

Константинова В.А.,

*студентка кафедры менеджмента внешнеэкономической
деятельности*

Науменко С.Н.,

*к.гос.упр, доцент, доцент кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности*

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

Обобщен зарубежный опыт регулирования таможенной деятельности, выявлены тенденции государственного регулирования данной сферой. Проведена оценка системы подчиненности таможенных органов Донецкой Народной Республики центральным органам государственного регулирования.

Ключевые слова: *таможенная служба, государственная структура, таможенный кодекс, министерство, внешнеэкономические связи.*

The foreign experience of customs regulation was summarized, the trends of state regulation in this area have been revealed. The assessment of the system of subordination of customs authorities of the Donetsk people's Republic to the Central bodies of state regulation was carried out.

Keywords: *customs service, state structure, customs code, Ministry, foreign economic relations.*

Актуальность. Вопрос о необходимости коренного пересмотра роли и статуса государственных структур в системе государственного управления, особенно экономической и социальной сферой, обусловлены, прежде всего, трансформационными процессами в Донецкой Народной Республике. Поиск рациональной модели функционирования органа исполнительной власти в сфере таможенного дела представляет важное направление научного анализа государственного управления в этой области. Реализация этой цели возможна путем переосмысления отечественного опыта, а также анализа моделей организации таможенных органов в разных странах. Обобщение зарубежного опыта путем сравнительного

анализа и формирования границ его использования представляются чрезвычайно актуальными.

Анализ последних исследований показал, что в условиях развития трансформаций в ДНР и развития ВЭД в ней, связаны с расширением функций таможенных органов как регулятора внешних связей, растет научный и практический интерес к исследованию роли и функций таможенных органов и таможенной службы в целом. Проблемы развития таможенной службы, как одного из институтов государства, функционирование в условиях постоянных общественных преобразований является предметом исследований многих отечественных и зарубежных ученых. Это научные исследования таких ученых теоретиков и практиков, как: Г.И. Немирова [1], И.А. Гокинаева [2], А.Д. Косьмин [3], А.Д. Баранов [4] и др. Но, несмотря на достаточное количество исследований в таможенной сфере, подавляющее большинство из них имеют сугубо отраслевую направленность и не рассматривают таможенную службу ни в качестве самостоятельного государственного института, ни в качестве составляющей общегосударственной системы управления в условиях трансформационных преобразований.

Цель статьи – комплексное рассмотрение статуса таможенной службы в системе органов государственного регулирования зарубежных стран.

Изложение основного материала. Практика формирования национальных бюрократических структур и служб имеет свою специфику в разных странах мира, что объясняется особенностями исторического, культурного, социального, экономического развития, что воздействует на характер и темпы эволюции государств. Статус таможенной службы в системе государственного управления каждой страны также имеет свои особенности, во многом обусловленные историческим опытом внешнеэкономических связей государств, традициями управления экономикой и внешнеэкономической деятельностью, структурой системы органов исполнительной власти и т.п. Основные различия в механизмах государственного управления таможенным делом оговариваются приоритетами таможенной политики, определением статуса и функций таможенной службы, и, следовательно, определяют специфику организации самих таможенных органов и,

прежде всего, их административную подчиненность, которая может быть классифицирована следующим образом:

- 1) министерства и ведомства экономико-финансовой группы (министерство финансов, экономики, торговли и т. д.)
- 2) министерства административно-политической группы (министерство внутренних дел, иностранных дел и т. д.);
- 3) другая административная подчиненность;
- 4) автономный статус.

В большинстве зарубежных стран таможенная служба традиционно находится в ведении министерств и ведомств первой группы. Так, Главная таможенная служба Германии, Дирекция таможен и акцизов Бельгии, Главное таможенное управление Финляндии, Департамент таможен и косвенных налогов Италии, Таможенная служба Венгрии, Управление таможен Болгарии, Главное таможенное управления Португалии, Таможенное бюро США, Департамент таможенной политики Японии подчинены министерствам финансов этих стран. Генеральная дирекция таможен и косвенных налогов Франции подчинена Министерству экономики, финансов и бюджета. Таможенные службы Монголии, Польши, Чехии и Словакии подчиняются Министерствам внешней торговли, Департамент таможен и акцизов Канады - Министерству налогов и сборов.

Ко второй группе можно отнести Швецию, где Департамент внешней торговли (который занимается и вопросами таможенного дела) подчинен Министерству иностранных дел.

К третьей группе включены те таможенные службы, которые подчиняются какому-нибудь не названному выше министерству, как, например, Дирекция таможен Кубы, входит в состав Министерства торговых флотов и портов. К четвертой группе относятся таможенные службы, которые занимают самостоятельное положение в системе государственного управления.

В зависимости от подчиненности таможенных органов варьируется и официальное наименование этих учреждений: управление, дирекция, бюро, служба, департамент таможни, таможенных пошлин и акцизов и др.

Основополагающие решения по вопросам таможенного дела, как и любой сферы государственного управления, определяют высшие органы государственной власти - парламент и

правительство. Так, Парламент Японии имеет специальные комиссии по вопросам внешнеэкономической деятельности; принимает законы, регулирующие внешнеэкономические связи; принимает законы, касающиеся других вопросов внутренней политики, но влияющих на развитие международных экономических связей; «осуществляет контроль и наблюдения над различными отраслями управления» [5], в частности с вопросам внешнеэкономических связей; ратифицирует международные договоры и соглашения; осуществляет международные контакты по вопросам экономического сотрудничества с другими странами. При Правительстве Японии создан Совет по внешней торговле, председателем которой является премьер-министр. Законопроекты по вопросам внешнеэкономических связей разрабатываются или Министерством внешней торговли и промышленности, или Министерством финансов (эта деятельность осуществляется на уровне департаментов министерств).

Следующим звеном в управлении таможенным делом являются министерства, управления и другие государственные учреждения государства. Министерство (если таможенные органы подчинены каком-нибудь министерству) осуществляет общее руководство деятельностью таможенных органов страны. «Компетенция министерства состоит из суммы правомочий, которая можно разделить на следующие группы:

- 1) организация внутренней структуры министерства и руководство его персоналом;
- 2) руководство нижестоящими органами (речь идет о периферийных органах министерств);
- 3) координация деятельности со смежными министерствами и ведомствами по отдельным проблемам;
- 4) регламентация определенных действий граждан [5].

С юридической точки зрения, в данном случае речь идет о праве министерства на нормотворческую деятельность, о месте актов, принимаемых им в системе действующего законодательства.

Министр может ограничивать компетенцию некоторых бюро, создавать и наделять дополнительными полномочиями другие бюро (как это происходит во Франции) [6], с помощью которых некоторые таможенные операции выполняются эффективнее. Это выражается, например, в том, что некоторым бюро предоставляется исключительное право на осуществление тех или иных

таможенных операций, применение определенного таможенного режима или оформление конкретных видов товаров или транспортных средств. Компетенция таможенных бюро определяется дополнительными нормативными актами – постановлениями министра, в них дается перечень действующих бюро. Постановления министра финансов могут определять условия применения некоторых глав статьи таможенного кодекса, на что есть прямое указание в самом кодексе, а также устанавливать иные, чем предусмотренные в нем условия выполнения диспозиций его статьи (например, сроки). Министр финансов Франции определяет основные правила взимания платежей, устанавливает общие правила о рассрочке, отсрочке их уплаты, случаи освобождения от налогов. Однако в случаях, указанных в таможенном кодексе, эти полномочия ограничиваются необходимостью согласия с главами других заинтересованных министерств, например, министра промышленности. Полномочия министра распространяются на правила применения нетарифных мер регулирования в области таможенного дела. Постановления министра финансов дают интерпретацию статьи товарной номенклатуры, устанавливающие правила, которые следует применять при определении страны происхождения товаров, а также случаи, когда это определение необязательно, случаи обязательной верификации веса и способа упаковки товара [6].

Важными являются решения министра финансов Франции в отношении участников внешнеэкономической деятельности. Он подписывает разрешения на деятельность таможенного представителя (уполномоченный, брокера) по представлению генерального директора и после сообщения соответствующего комитета министерства. В этом решении указывается перечень бюро, в которых действительно это разрешение. Он также имеет право на отзыв лицензий, определение перечня лиц, предоставляют услуги по таможенному оформлению и их полномочий [6].

В области таможенного оформления министр финансов Франции также наделяется целым рядом полномочий: устанавливает сроки нахождения товаров под определенным таможенным режимом (особенно это касается режимов таможенных складов разных видов), указывает таможенные склады, определяет процедуру и условия их функционирования, перечень операций, производимых ими. Министр вправе

определять, ограничивать способы использования товаров при ввозе их на таможенную территорию Франции, утверждать перечень товаров, помещаемых под определенный таможенный режим (состав, временный ввоз). Ряд решений по применению таможенных режимов министр финансов уполномочен принимать совместно с главами других заинтересованных ведомств. Так, правила временного вывоза товаров на переработку вне таможенной территории устанавливаются по согласованию с министром промышленности, естественно, обеспечивает принятие компетентного решения [6].

В Болгарии по предложению министра финансов Совет министров может передавать таможенные функции и другим органам. Министерство финансов по согласию Министерства внешней торговли определяет список предметов для личного потребления, освобожденных от таможенных формальностей, с ведома Министерства внешней торговли – список товаров, подлежащих декларированию, количественные и стоимостные ограничения. Министр финансов имеет право освободить от таможенных пошлин социально незащищенных, инвалидов и другие категории лиц, если товары предназначены для личного пользования, а также некоторые организации полностью или частично [7].

Хотя таможенные органы Японии подчинены Министерству финансов, основным органом, занимается вопросами таможенной политики в Японии, является Министерство внешней торговли и промышленности (МЗТТИ). Сектор по таможенной политике отдела мировой экономики Департамента торговой политики МЗТТИИ отвечает за вопросы, связанные с таможенной политикой страны (определяет размеры пошлины, таможенные процедуры) в рамках общей внешнеэкономической политики, занимается другими вопросами, связанными с таможенной службой в рамках задач министерства. Все более важную роль в формировании внешнеэкономической политики выполняет экономическая дипломатия, повышается роль Министерства иностранных дел (МИД). Сектор международных организаций экономического департамента МИДа занимается многосторонними договорами и соглашениями в области таможенного дела, некоторыми вопросами таможенной политики. Хотя эти три министерства занимают ведущее место в определении государственной политики,

ни одно из них не является специализированным органом по таможенному регулированию. Эти вопросы составляют лишь часть их деятельности. Участие в формировании таможенной политики определяется основным направлением деятельности этих учреждений. МЗТП занимается экономической стороной и контролем за соблюдением протекционистских мер. МИД подходит к этой проблеме с политической точки зрения, а Министерство Финансов (МФ) занимается финансовыми вопросами. Подразделения рассматривают проблему с разных сторон. МЗТИ, МФ уделяют большое внимание практическим делам, контроля за соблюдением многочисленных актов во внешнеэкономической сфере. МИД значительно влияет на формирование общей внешнеэкономической стратегии [5].

В Португалии, несмотря на организационную самостоятельность таможенных органов, увеличивается роль МИДа в регулировании таможенного дела, проявляется тенденция к монополизации всей внешней политики. В отдельных его департаментах рассматриваются вопросы внешнеэкономических отношений по странам и отраслям. МИД занимается вопросами деятельности Главного таможенного управления, связанные с выработкой и осуществлением национальной таможенной политики как составной части всех мер по осуществлению внешнеэкономического курса страны. На МИД возложена обязанность проведение подготовительных работ по подписанию межправительственных соглашений по всем направлениям сотрудничества Португалии с иностранными государствами. Таким образом, МИД – основное координирующее звено в регулировании не только отношений политического характера, но и экономического [5].

Таким образом, в руководстве таможенным делом участвуют не только государственные органы общей компетенции и министерства, которым непосредственно подчинены таможенные органы, но и другие ведомства, деятельность которых прямо или косвенно связана с регулированием внешнеэкономических связей.

Порядок и способ формирования таможенных органов в разных странах не отличаются многообразием. В основном главы этих ведомств назначаются высшим исполнительным органом. Особое значение таможенной службы подчеркивается тем, что даже в тех странах, где таможенные органы подчинены какому-либо

министерству, их главы назначаются не актами министра, а Советами министров. Такой порядок предусмотрен, например, согласно Конституции Франции [6], директор центрального ведомства оказывается, таким образом, на вершине административной иерархии. Конечно, он действует под руководством министра, но полномочия вытекают из его назначения непосредственно правительством. Это обстоятельство способствует не только стабильности, но и независимости директоров, а также влияет на характер отношений директора с кабинетом министра. Назначение непосредственно подчиненных директорам лиц – заместителей директоров и помощников директоров связано с определенными формальностями, что в определенной степени ограничивают свободу министра и направлены на усиление стабильности государственного аппарата. В настоящее время назначение этих категорий государственных служащих во Франции производится совместным постановлением премьер-министра и заинтересованного министра, ответственного за публичную службу. Однако может быть и другой порядок назначения. Генеральный директор Департамента таможен и косвенных налогов Италии, директора центральных управлений назначаются Министром финансов.

Порядок создания, реорганизации, ликвидации самих таможенных органов различается в зависимости от полномочий главы таможенного ведомства, а также вида таможенного органа. У Франции новые управления, таможни, бюро образуются приказом министра по предложению Генерального директора Главного управления таможен и косвенных налогов. Генеральный же директор образует и упраздняет таможенные посты.

В Италии важность таможен как базового звена таможенной системы подчеркивается тем, что вопросы, например, создания и ликвидации региональных и окружных управлений решает министр финансов, а таможен - Президент Республики. Создание, реорганизация и ликвидация таможенных органов может осуществляться министерством финансов по согласованию с другими министерствами [8].

Почти во всех странах непосредственное управление таможенным делом осуществляется руководителями центрального органа (комиссаром, генеральным директором, начальником), который, в свою очередь, подотчетен руководителям вышестоящих

отраслевых исполнительных структур (если только центральное таможенное управление не является самостоятельным государственным органом). При главе ведомства существует коллегиальный орган (Совет, Комиссия), который, по сути, является совещательным. Объем полномочий руководителя таможенной службы устанавливается в национальных законах, подзаконных актах Правительства. Однако есть и исключения. Так, в Италии Административный совет при генеральном директоре Департамента таможен и косвенных налогов - орган, определяющий основные направления деятельности Департамента, не входящих в исключительную компетенцию Министерства Финансов. Он осуществляет также и другие функции, определенные Советом Министерства по налогам, а также вносит свои предложения по следующим направлениям:

- организация и функционирование Департамента;
- программа информатизации служб Департамента;
- программы технического оснащения и материального развития таможенной службы;
- выводы по международным договорам, относятся к вопросам таможенного дела;
- программы и нормативная база прохождения гражданской службы в таможенных органах [8].

Выводы. Государственное управление таможенной делом – одна из форм направления, координации и контроля над проведением Таможенной политики, которая относится к компетенции высших органов государственной власти во всех странах мира. Несмотря на определенные национальные особенности, современное развитие таможенного дела характеризуется ярко выраженной тенденцией к интеграции, унификации, следствием чего является создание наднациональных таможенных органов - Всемирной таможенной организации, Таможенного Союза и др. Эти процессы приводят к значительным преобразованиям в национальных таможенных службах стран.

Список литературных источников

1. Немирова, Г.И. Механизм повышения качества государственных услуг в области таможенного дела в условиях

цифровой трансформации / Г.И. Немирова, А.А. Виниченко. – М. : РИО Российской таможенной академии, 2017. – 130 с.

2. Гокинаева, И.А. Экономика таможенного дела. Часть I. Экономика таможенного дела и система таможенных органов. Учебное пособие. / И.А. Гокинаева. – СПб : Университет ИТМО, 2016. – 82 с.

3. Косьмин, А.Д. Мировая экономика и внешнеэкономическая деятельность / А.Д. Косьмин, С.Е. Метелев, Е.С. Дубенская. – М. : Экономика, 2006. – 609 с.

4. Баранов, Д.Е. Правовое регулирование внешнеэкономической деятельности в России / Д.Е. Баранов. – М. : РАГС, 2003 – 218 с.

5. Маклаков, В.В. Конституции зарубежных государств. Учебное пособие / В.В. Маклаков. – М. : Издательство БЕК. – 584 с.

6. Путеводитель для бизнеса в Республике Франция [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ved.gov.ru/exportcountries/businessguide/>.

7. Путеводитель для бизнеса в Республике Болгария [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ved.gov.ru/exportcountries/businessguide/>.

8. Путеводитель для бизнеса в Республике Италия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ved.gov.ru/exportcountries/businessguide/>.

УДК 65.658:658.5

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Мамбергер В.В.

магистрант кафедры

менеджмента непроеизводственной сферы

Дедаева Л.М.

к.э.н., доц., доцент кафедры менеджмента

непроеизводственной

ГОУ ВПО «ДонАУиГС»

В статье рассмотрены особенности современной системы управления персоналом. Проанализированы и выявлены необходимые мероприятия, направленные на повышение эффективности деятельности кадровой службы.

Ключевые слова: *менеджмент, персонал, текучесть кадров, мотивация, человеческий ресурс.*

The article considers the features of the modern personnel management system. The necessary measures aimed at improving the efficiency of the personnel service were analyzed and identified.

Keywords: *management, personnel, staff turnover, motivation, human resource.*

Постановка задачи. Интенсивная глобальная конкуренция, дерегуляция, технический прогресс вызвали лавину изменений, в условиях которых некоторые фирмы были вынуждены прекратить свою деятельность. В этой ситуации будущее принадлежит тем менеджерам, которые лучше могут управлять в условиях перемен, добиваются преданности служащих, выполняющих свои обязанности с полной отдачей сил для достижения целей компании.

Анализ последних публикаций. Вопросами кадровой политики и человеческих ресурсов занимались как отечественные так и зарубежные ученые и практики, такие как: Базаров, Т.Ю. [1], Веснин В.Р. [2], Генкин Б.М. [3], Глухова А.В. [3], Егоршин А.П. [4], Кибанов А.Я. [5], Эсаулова И.А. [5], Кибанов А.Я. [6], Дмитриева Ю.А. [6], Лукьянова Т.В. [7], Суслов Г.В. [8], Хижняк А.Н. [9], Светлов И.Е. [9], Чуланова О.Л. [10].

Актуальность поставленной задачи. В современных условиях перехода к рыночным отношениям, развития глобализации экономики и интеграции России в мирохозяйственные связи наиболее важными факторами национальной конкурентоспособности являются не природные и финансовые ресурсы, а ресурсы человеческие, то есть люди, их профессиональные и личностные качества, их трудовая мораль и стремление к достижению поставленных целей, их знания и умения, их творческие и новаторские способности.

Цель статьи – исследовать степень влияния человеческих ресурсов на эффективность деятельности предприятия, и выявить направления, повышающие уровень мотивации персонала.

Изложение основного материала. Сегодня вновь подтверждается популярнейшая формула 30-х годов прошлого столетия «кадры решают всё», которая и для нашего времени несколько не утратила своей актуальности. Персонал является одним из важнейших ресурсов организации, необходимых для достижения всех её целей и решения поставленных задач. Сотрудники – главное достояние организации, которое надо сохранять, развивать и использовать для успеха в конкурентной борьбе.

Управление персоналом организации или менеджмент персонала – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, специалистов подразделений системы управления персоналом, включая разработку концепции и стратегий кадровой политики, принципов и методов управления персоналом [3, с.238].

Человеческие ресурсы – решающий фактор экономики. Поэтому знание теории управления персоналом является составной частью подготовки менеджеров любого профиля. Следовательно, система управления персоналом – неременная составляющая учебного курса по предпринимательству [1, 5].

Система управления персоналом сегодня претерпевает кардинальные изменения как в нашей стране, так и в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране система управления персоналом как значимое направление экономики стала формироваться сравнительно недавно. И если для стран с развитой рыночной экономикой в системе управления персоналом сформировалась устойчивая ориентация на гуманистические ценности, уже имеющая развитую практику вовлечения работников

в дела фирмы, активизирующую их творческий потенциал, то для российских фирм актуальным сегодня является освоение всех разнообразных форм и технологий в системе управления персоналом, выработанных в развитых странах и приспособленных к рыночным условиям [2, с.195].

Всё чаще управление персоналом признаётся одной из наиболее важных сфер жизни организации, способной многократно повысить её эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Сегодня лишь ленивый ещё не понял, что сила его организации, прежде всего в человеческом капитале. Однако осознания возможности решения проблемы ещё недостаточно, чтобы она была решена на самом деле. Необходимы ещё и знания о том, как это сделать, умелое и уместное использование соответствующих технологий и методов, включённых в систему управления персоналом (Рис.1) [6, с.109].



Рис.1. Развитие системы управления персоналом

В этом смысле известные на сегодня методы, технологии и процедуры в системе управления персоналом могут быть объединены в три подгруппы: методы формирования кадрового

состава, методы поддержания работоспособности персонала, методы оптимизации кадрового потенциала и реорганизации. Всеми этими методами в полной мере должен владеть грамотный менеджер по персоналу, равно как и любой хороший руководитель [7, 8].

Под кадрами предприятия понимается совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и с не основной деятельностью [8].

Различают такие понятия, как «кадры», «персонал» и «трудовые ресурсы предприятия» (Рис.2).



Рис.2. Модель стратегического управления персоналом предприятия

Понятие «трудовые ресурсы предприятия» характеризует его потенциальную рабочую силу, «персонал» — весь личный состав работающих по найму постоянных и временных, квалифицированных и неквалифицированных работников. Под кадрами понимается основной (штатный, постоянный), как правило, квалифицированный состав работников предприятия [9, 10].

Кадры предприятия, непосредственно связанные с процессом производства продукции (услуг), т.е. занятые основной производственной деятельностью, представляют промышленно-производственный персонал.

Работники торговли и общественного питания, жилищного хозяйства, медицинских и оздоровительных учреждений, учебных заведений и курсов, а также учреждений дошкольного воспитания и культуры, состоящих на балансе предприятия, относятся к непромышленному персоналу предприятия.

Управление персоналом представляет собой часть менеджмента, связанную с трудовыми ресурсами предприятия.

Управление персоналом — это разработка и реализация кадровой политики, включающей: планирование, наем и размещение рабочей силы; обучение, подготовку и переподготовку работников; продвижение по службе и организацию карьеры; условия найма, труда и его оплату; обеспечение формальных и неформальных связей, создание комфортного психологического климата в коллективе [1, 2].

Под текучестью кадров понимается выраженное в процентах отношение числа уволенных по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины работников за определенный период времени к среднесписочной их численности за тот же период [7, 9].

В условиях рынка появилась новое квалификационное название должности специалистов — «менеджеры», к которым относятся руководители всех звеньев управления, а также специалисты управленческих служб [8].

Процессуальные функции управления персоналом - ключевые функции по управлению персоналом могут рассматриваться как непрерывный процесс, начинающийся с определения кадровых потребностей и заканчивающийся сокращением избыточных кадров [1, с.71].

Определение кадровых, потребностей является важной задачей предприятий. При планировании кадровых ресурсов должны учитываться количественные (сколько необходимо работников), качественные (их квалификация), локальные (сфера использования) и временные (когда и как долго использовать) аспекты. В ходе планирования должен решаться ряд сложных задач. Основная неопределенность в плановом процессе вызвана

тем, что стратегический горизонт для многих предприятий резко сузился, осложнилось планирование общефирменного развития. Наряду с этим обострились и другие проблемы, затрудняющие калькуляцию потребностей предприятий в кадрах. В частности, по отдельным группам персонала стало труднее рассчитывать параметры важных изменений - рационального использования рабочего времени, увольнения или ухода на пенсию, и др. Сложно оценивать также лояльность работников по отношению к работодателю (и наоборот). Это объясняется усилением тенденции к тому, чтобы не связывать профессиональную карьеру с одним предприятием и чаще использовать другие шансы занятости [2].

Предприятия должны более интенсивно заниматься исследованиями рынка труда, чтобы заранее оценить возможности своего кадрового обеспечения. Прежде всего, требуется тщательнее анализировать демографическое развитие общества с целью более эффективного использования кадров старшего возраста и выявления узких мест в отношении молодого поколения [4, с.263].

Предприятия должны внимательнее следить за своим имиджем на внешнем и внутрифирменном рынках рабочей силы. Именно имидж становится решающим фактором привлекательности компании, определяющим ее шансы приобретения новых кадровых ресурсов. Они повышаются у предприятий с хорошо налаженной системой стимулирования.

Инструментарий набора в еще большей степени должен учитывать различие между целевыми группами рекрутируемых кадров (управленцы и специалисты, молодые и зрелые работники). В последние пять лет среди молодежи популярными стали электронные биржи труда. Соответственно растут капиталовложения компаний в "электронный набор" рабочей силы [2, 3].

Развитие персонала предполагает достижение максимального соответствия возможностей работника предъявляемым требованиям. Для этого должны быть созданы соответствующие условия. В информационном отношении возрастает значение оценки потенциала кадров в плане их дальнейшего развития для горизонтального (в других функциональных областях) и вертикального (продвижение вверх с повышением ответственности) использования [4, с. 46].

Оценка требований к персоналу становится более сложной из-

за частых организационных перестроек. Рынок труда для глобально действующих компаний по объему расширяется, но его прозрачность не повышается. Аналогичное положение складывается и на рынке обучения.

Большой потенциал развития персонала имеется на рабочих местах. Намечаются изменения в планировании карьеры. Карьерные устремления сотрудников не должны ограничиваться возможностями продвижения вверх по иерархической лестнице. Им должны предоставляться эквивалентные варианты, например, в форме участия в специальных проектах. Развитие персонала должно быть тесно связано с общеорганизационным развитием. Определенные шансы в этом плане дает широко обсуждаемый в настоящее время и уже внедряемый в практику менеджмент знаний [2, 8].

Для специалистов по управлению персоналом все более актуальным становится вопрос, какие задачи они должны решать сами, а какие могут быть выведены из сферы кадрового управления. При этом тщательно должны быть определены точки пересечения разных функций в структуре предприятия. Так, традиционно рассматривавшиеся в качестве ключевых для управления персоналом функции контроля заработной платы в настоящее время можно вывести из кадровой сферы [10, с.673]. В то же время концептуальные разработки развития персонала (в соответствии со стратегической ориентацией и культурным профилем организации) признаются ключевой областью специалистов по кадрам.

Вывод. Одной из весомых задач в построении и развитии эффективной системы управления человеческими ресурсами на предприятии является комплексное исследование и реализация социально-экономических резервов, направленных на повышение роли человеческого фактора в системе управления организацией.

Обострение кадровой проблемы, вызванное кризисными условиями, требует своевременного принятия таких мер, как формирование устойчивого кадрового ядра. Тенденции и перспективы развития управления персоналом – это систематический кадровый маркетинг, который нуждается в солидной информационной базе. Большую роль в этой сфере играют хорошо отлаженные коммуникации.

Список использованных источников

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник / Т.Ю. Базаров. – М.: Academia, 2017. – 320 с.
2. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 320 с.
3. Генкин, Б.М. Управление персоналом в России: 100 лет.: Монография / Б.М. Генкин, А.В. Глухова и др. – М.: Инфра-М, 2015. - 320с.
4. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник / А.П. Егоршин. – М.: Инфра-М, 2018. – 288 с.
5. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: Монография / А.Я. Кибанов, И.А. Эсаулова и др. – М.: Инфра-М, 2018. – 240 с.
6. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускн.: Монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. – М.: Инфра-М, 2015. – 224 с.
7. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. – М.: Проспект, 2015. – 272 с.
8. Суслов, Г.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Г.В. Суслов. – М.: Риор, 2018. – 240 с.
9. Хижняк, А.Н. Основы эффективного менеджмента: Учебное пособие / А.Н. Хижняк, И.Е. Светлов. – М.: Инфра-М, 2019. – 160 с.
10. Чуланова, О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография / О.Л. Чуланова. – М.: Инфра-М, 2018. – 1142 с.

УДК 331.108

ДИАГНОСТИКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ НЕПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЫ

*Милаенко Ю.А.,
бакалавр кафедры менеджмента непроизводственной сферы,
Лоскутова В.В.,
кандидат по государственному управлению, доцент,
ГОУ ВПО «ДонАУиГС» г. Донецк*

Кадровый потенциал является неотъемлемой частью любого предприятия, организации либо учреждения. Без кадрового потенциала невозможна эффективная деятельность, ведь самым главным ресурсом любой организации являются прежде всего, кадры, так как от них зависит прежде всего кадровый потенциал. Оценка кадрового потенциала лежит в основе многих кадровых процессах как инструмент анализа возможностей сотрудников и амортизации затрат на персонал. В зависимости от целей и задач организации оценка кадрового потенциала требует определённых критериев и соответствующих методов.

Ключевые слова: *кадровый потенциал, оценка кадрового потенциала, методы оценки кадрового потенциала.*

Human resources are an integral part of any enterprise, organization or institution. Effective activity is impossible without personnel potential, because the most important resource of any organization is, first of all, personnel, since personnel potential primarily depends on them. HR assessment is at the heart of many HR processes as a tool for analyzing employee capabilities and amortizing personnel costs. Depending on the goals and objectives of the organization, the assessment of human resources requires certain criteria and appropriate methods.

Key words: *human resources, human resources assessment, methods for assessing human resources.*

Актуальность. Кадровый потенциал представляет собой возможности определенной категории рабочих, специалистов, отдельных групп работников, которые могут быть приведены в действие в процессе трудовой деятельности в соответствии с должностными обязанностями и поставленными перед коллективом целями и задачами на определенном этапе развития.

Одной из ключевых составляющих эффективности организации, является кадровый потенциал, поскольку прежде чем строить стратегические планы, необходимо говорить об использовании различных потенциалов и ресурсов, для того, чтобы

сформировать профессиональную команду, соответствующую целям деятельности организации. Деятельность по рациональному использованию кадрового потенциала организации должна соответствовать современным взглядам, отвечать требованиям производства, а также служить основой для всей деятельности организации.

Необходимость формирования грамотного кадрового потенциала хозяйствующего субъекта, который в свою очередь является важнейшим стратегическим фактором деятельности организации в настоящее время, что обуславливает актуальность темы данного исследования.

Анализ литературы. Для изучения и раскрытия сущности темы были использованы подходы, которые встречаются каждый раз разные, одни понимают под ним только лишь определённые навыки персонала организации (О.В. Беспалова); другие добавляют к данной категории способности (Т.Л. Снитко, Ю.А. Чужикова); третьи акцентируют особое внимание как на физических, так и на духовных качествах (К.Г. Кречетников), которые определяют возможности и навыки; четвертые считают (Н.Н. Былинская, В.Н. Кузнецова, Н.О. Сеницына), что кадровый потенциал выступает как основная обобщающая характеристика персонала организации. В современной отечественной экономической литературе теоретическое осмысление диагностики кадрового потенциала организации нашло своё отражение в работах, таких учёных как: Кибанова Я.А., Дураковой И.Б., Меньшиковой П.А., Сухарева С.А., Суходоевой Л.Ф. и др.

При этом, большинство ученых – экономистов сосредоточены на том, чтобы связать кадровый потенциал организации с достижением целей развития самой организации, которые чаще всего выражаются в определенных результатах его деятельности.

Цель исследования. Рассмотрение развития кадрового потенциала в организации, а также определение основных методов оценки кадрового потенциала.

Задачами исследования выступает:

- раскрытие сущности самого понятия «кадровый потенциал»;
- изучение основ управления кадровым потенциалом организации;
- определение методов оценки кадрового потенциала организации.

Результаты исследования. Важнейшим ресурсом и стратегическим преимуществом организации является непосредственно его персонал. Каждая организация всегда старалась и старается максимально полностью использовать возможности своих сотрудников, их потенциал для успешного развития самой организации. В быстро и постоянно меняющейся экономической ситуации организациям просто необходимо не только иметь время для внутреннего состояния дел, но и также концентрировать своё внимание, разрабатывать долгосрочную стратегию и прогнозировать возможные будущие изменения. Во многих организациях рабочий процесс совершенствуется за счёт, так называемой модернизации производства, которая требует соответственно определенных навыков и умений персонала. Поэтому с каждым годом к кадровому потенциалу предъявляются всё новые требования.

К основным особенностям кадрового потенциала, можно отнести следующее, приведённое в табл. 1.

Таблица 1

Особенности кадрового потенциала

Составляющие	Характеристика
психофизиологическая	состояние здоровья, работоспособность, навыки и склонности сотрудника
социально-демографическая	половая принадлежность, возраст, семейное положение
квалификационная	уровень образования, объем знаний, высококласные рабочие возможности, интеллектуальные и творческие возможности
личностная	обязанность, подход к трудовой деятельности, активность, ценностные ориентации, дисциплинированность

В основе мероприятий, связанных с управлением персоналом, находится оценка кадрового потенциала. Оценка кадрового потенциала представляет собой инструмент, позволяющий увидеть окупаемость затрат на персонал. Каждый оценочный случай требует набора критериев и методов оценки персонала в зависимости от целей и задач самой организации. Для организаций оценка трудового

потенциала даёт возможность координировать и корректировать потенциал персонала, оценивать соответствие трудового потенциала. А также создать программу на переподготовку, повышение квалификации и развитие кадров [1, с.69].

Кадровый потенциал формируется интеграцией и динамикой таких моментов и основных сторон человеческой жизни, и имеет следующий вид (рис.1.)



Рис.1. Формирование кадрового потенциала

Воспроизводство и рост сотрудников, а также степень эффективности труда зависят не столько от одного элемента, сколько от его интеграции и сбалансированности для отдельного сотрудника и непосредственно для целой группы сотрудников [2, с.214].

Изучив научные материалы и различные разработки в области кадрового потенциала, можно с большей уверенностью сказать, что в настоящее время не существует единой методики оценки кадрового потенциала.

Если обобщить существующие подходы к оценке человеческого потенциала, то можно выделить определенные классические группы методов, которые могут применяться практически в каждой организации. Конечно, каждый метод оценки имеет свои положительные и отрицательные стороны, в зависимости от территории, предприятия, организации, финансирования деятельности, кадровой службы, а также от заинтересованности руководства организации [3, с.36].

Методы оценки кадрового потенциала можно разделить на шесть основных групп, которые представлены на (рис. 2).



Рис.2. Методы оценки кадрового потенциала

К первой группе относится сама методика оценки общих показателей, это может быть: показатель результативности деятельности возрастных групп, степень повышения производительности труда за счет трудового потенциала, а также частных показателей, таких как: эффективность труда, уровень развития компетенций, уровень профессиональных знаний.

Ко второй группе относятся индивидуальные и коллективные навыки сотрудников (отделов, подразделений организации). Их также можно отнести к количественным (стоимостным, натуральным), качественным (описательным), расходно - эффективным методам (полезной модели и деятельности).

К третьей группе относится косвенный метод, к которому относят: оценку, аудит персонала и рабочих мест, а также метод мониторинга, к нему относится: постоянный сбор объективной, всесторонней, актуальной информации и её анализ.

К четвертой группе относятся методы сбора данных. Что соответственно включает в себя полный анализ всех документов (образование, квалификация, опыт работы) и опросный метод, к нему относят: анкетирование, собеседование, круглые столы, деловые игры. С помощью этого же метода необходимо проанализировать

весь рабочий процесс, сделать так называемое фото рабочего дня. Ведь это позволяет оптимизировать рабочий процесс.

Пятый метод оценки кадрового потенциала использует метод статистических данных, то есть проводится сравнение показателей с предыдущими данными за определенный период времени.

Шестой метод который ещё можно назвать методом в соответствии с форматом оценки. Это диагностика кадрового потенциала в существенно сжатые сроки, так называемая экспресс-оценка. Это диагностика кадрового потенциала, в результате которой дается глубокая характеристика в целом (общая оценка) [4,с.160].

Это и диагностика и сами человеческие способности как системное образование, характеризующее потенциал компонентов, взаимосвязи между собой, анализирующие способности взаимовлияний, а также элементы внешней среды (оценка системы).

При оценке кадрового потенциала организации обязательно должны быть определены цель и проблема или даже комплекс проблем, возникающих в организации, а также задачи, стоящие перед организацией и процессом оценки. Оценка кадрового потенциала непосредственно требует реализации системного подхода, основанного на целях и задачах организации. Основной и главной целью организации и её долгосрочной стратегии является поддержание кадрового потенциала, планирование, разработка и осуществление мер по оценке кадрового потенциала.

Все эти методы являются традиционными для большинства крупных организаций и действуют в условиях стабильной внешней среды.

Для небольших организаций, например, как индивидуальный предприниматель или организация в количественном составе 15- 20 человек, обычно используют методы при приёме на работу такие как, собеседование и интервью, а непосредственно в процессе самой работы уже используют метод наблюдения [5, с.152].

Выводы. Основная оценка кадрового потенциала даёт организации большие возможности для того, чтобы провести анализ определённого уровня подготовки работников к выполнению непосредственно своей профессиональной деятельности, потенциала роста производительности труда, а также выявления перспектив роста каждого работника.

По результатам оценка кадрового потенциала позволит выявить сотрудников которые не удовлетворяют качеству работы, уволить

таких сотрудников, не отвечающих главным требованиям той либо же иной должности, а также более эффективно разрабатывать специальные программы обучения для сотрудников, набирать сотрудников на соответствующие должности и профессии.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что под кадровым потенциалом организации понимается совокупность постоянных работников самой организации, у которых имеется вся необходимая профессиональная подготовка и квалификация, а также непосредственно и личностные характеристики для дальнейшего возможного участия в самом производственном процессе.

Оценка кадрового потенциала организации может осуществляться с помощью совершенно разных методов, при выборе которых руководство должно учитывать их соответствие определенному набору требований. Конечным результатом процесса оценки кадрового потенциала организации является возможность решения практических задач управления ее развитием.

Список использованных источников

1. Беспалова О.В. Методологический подход к кадровому потенциалу предприятия / О.В. Беспалова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2014. – №1 (4). – С. 69.

2. Балынская Н.Р. Система управления кадровым потенциалом современной организации / Н.Р. Балынская, Н.В. Кузнецова, О.Н. Синицына // Вопросы управления. – 2016. – № 2 (20). – С. 214.

3. Всяких Ю.В. Управление развитием кадрового потенциала в организации / Ю.В. Всяких, А.Р. Строкова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. – № 12-2. – С. 31.

4. Гайдукова И.Б. Структура кадрового потенциала и управление его развитием // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2015. – № 2 (5). – С. 160.

5. Кречетников К.Г. Управление кадровым потенциалом в интересах развития организации / К.Г. Кречетников // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2017. – № 8. – С. 152.

УДК 65

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Назарян А. А.,

магистр кафедры менеджмента непроеизводственной сферы,

Козлов В. С.,

к.э.н., доцент кафедры менеджмента непроеизводственной сферы,

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

В настоящее время существуют проблемы организационной структуры управления организациями в современных условиях, публикация представляет собой актуальное исследование, в которой предложены этапы совершенствования организационной структуры управления организациями в современных условиях.

Ключевые слова: Структура, организационная структура, управление, диагностика, структуры управления, системы управления.

Currently, there are problems of the organizational structure of the management of organizations in modern conditions, the publication is an actual study in which the stages of improving the organizational structure of management of organizations in modern conditions are proposed.

Keywords: structure, organizational structure, management, diagnostics, management structures, management systems.

Постановка проблемы в общем виде. Сегодня мировой кризис и каждое предприятие пытается удержаться на мировом и во внутреннем рынке. Не многие предприятия удерживаются, из-за влияния на предприятие множества факторов. Одним из них является слабая организационная структура управления, но некоторые руководители смогли перепроектировать структуру управления, а у некоторых были гибкие структуры, они адаптируются к изменениям как внутри предприятия, так и в окружающей ее среде.

Анализ последних исследований и публикаций. Относительный вклад в изучение организационной структуры управления внесли: Д.А. Аширов, Г. Минцберг, З.Б. Проскурина, М. Хаммер, Д. Чампи, А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова.

Цель статьи. Целью данной работы является четкое постановление этапов совершенствования организационной

структуры управления субъекта предпринимательской деятельности, для более качественного совершенствования организационной структуры.

Актуальность. Разработка стратегически эффективной организационной структуры управления является основным условием реализации выбранной предприятием стратегии функционирования и процветания.

Изложение основного материала исследования. В современных условиях важно качественно организовать деятельность предприятия, сформировать его структуру, определить необходимое количество персонала и его обязанности, выяснить, как сотрудники будут выполнять индивидуальные задачи, работать и внедрять методы, добиться единства действий всех работников организации как социальной целостности. Все это предусмотрено в процессе реализации управленческой функции организации. Реализация разработанных планов и принятие соответствующих управленческих решений не может быть осуществлено без четкой организации. Для достижения своих целей люди должны объединяться, получая при этом дополнительные возможности в использовании ресурсов организации [1].

Каждая организация пытается объединить многие производственные и технологические, социально-экономические, инвестиционно-финансовые, товарно-товарные, маркетинговые и инфраструктурные элементы, которые в основном находятся в тесном взаимодействии. Конкурентоспособность и успешность организаций во многом определяется эффективностью использования форм, механизмов и структур, используемых в управлении, что определяет актуальность изучения направлений совершенствования организационных структур для управления организациями в современных условиях.

Организационная структура – это тип организации как объекта управления, то есть упорядоченная композиция взаимосвязанных элементов управления бизнес-процессами, обеспечивающими функционирование и развитие компании [4].

Эффективность строения (проектирования) организационной структуры не может быть оценена любым одним показателем. С одного направления, необходимо учесть, в какой мере структура обеспечивает достижения организацией эффектов в итоге, соответственно поставленным перед ней производственно-

хозяйственным целям, с другой – в какой мере ее внутреннее построение и процессы функционального действия адекватны объективным требованиям к их содержанию и свойств. Система показателей эффективной результативности проведения обязана давать всестороннюю оценку применения всех ресурсов предприятия и содержать все общеэкономические показатели. Очень важно, чтобы подсчеты эффективности проведения велись беспрестанно: на стадиях проекта плана, утверждения плана, в меру его осуществлению [5].

По словам Майкла Хаммера [2], организационная структура определяется теми же процессами. Способы выполнения работы (бизнес-процессы) определяют характер должностей, а также группировку и организацию работы исполнителей (должности и структура). Рабочие процессы должны быть наняты, оценены и оплачены с использованием соответствующих систем мониторинга и измерений. А системы управления – каким образом оплачиваются работники, оценивается их эффективность и т.д. являются основным фактором, который определяет ценности компании и убеждения ее сотрудников.

Генри Минцберг [3] определяет необходимость организации отдельных процессов, а также координации решения общих задач. По его мнению, существует всего несколько базовых конфигураций. Минцберг предлагает осуществить организационную структуру проекта, определив пять основных вариантов: операционное ядро, стратегический пик, менеджмент среднего звена, техническая структура, вспомогательный персонал. Таким образом, для каждого сотрудника организации могут быть использованы следующие координационные механизмы для координации действий этих структурных элементов: взаимная координация; прямой контроль; стандартизация (формализация): стандартизация рабочих процессов; стандартизация производства (результаты труда); стандартизация навыков.

Комбинируя эти механизмы, можно сформировать различные формы распределения власти: от вертикально-горизонтальной интеграции (власть сосредоточена в одной руке) до вертикально-горизонтальной децентрализации (каждый наделен властью). Элементы структуры и координационные механизмы должны подбираться таким образом, чтобы была достигнута внутренняя согласованность, гармония организации. Минцберг отмечает, что структура должна в основном соответствовать организационным

ситуациям, ее возрасту, темпам развития, типу внешней среды, в которой она работает, используемой технической системе и методам производства товаров и услуг.

Компании борются с бюрократией; они идут не с того конца. Проблема не в бюрократии, а наоборот, это было решением последних нескольких сотен лет. Попробуйте обойтись без него - и вы получите хаос. Бюрократия – это как клей, который объединяет компании напрямую. Фрагментация процессов [2].

Если организационная структура не соответствует требованиям бизнеса, субъект не может адаптироваться к изменяющимся условиям, то эффективность системы в целом снижается. Эффективность, а в некоторых случаях и выживание организаций, во многом зависит от того, насколько она адаптирована к внешней среде, насколько гибки и мобильны ее структуры.

Эффективная организационная структура должна соответствовать рынку, на котором находится предприятие. Надежность и организация систем управления, скорость и оптимальность управленческих решений.

Любая организационная структура должна быть прозрачной, то есть понятной для владельцев, менеджера, сотрудников; должны быть своевременно выполнены и точно проанализированы; гибкость, то есть необходимость реагировать на изменения внешней и внутренней среды; экономически эффективным.

Можно отметить стандартные недостатки в управлении многих российских компаний. К ним относятся: чрезмерная централизация, изоляция структурных подразделений первых руководителей; у генерального директора много заместителей с неопределенными и частично совпадающими полномочиями; основное внимание уделяется краткосрочному индикатору; нет долгосрочной стратегии; система управления предприятием ориентирована на поддержание трудовых коллективов и снижение социальной напряженности, а не на повышение эффективности производства, несмотря на конфликт между владельцами и менеджерами, нежелание работать с инвестором; отсутствие поддержки со стороны предприятия; низкая квалификация экономических услуг.

Совершенствование организационной структуры управления объектами хозяйственной деятельности предполагает учет всего многообразия факторов, диктующих его тип. Наиболее важными факторами являются: размер и степень разнообразия бизнес-

объекта, географическое расположение бизнес-объекта, технологии, отношение к организациям и персоналу, динамичная внешняя среда, стратегия и готовый бизнес-объект. Организованные структуры управления проявляются в зависимости от условий, в которых действует хозяйствующий субъект.

Совершенствование организационной структуры управления хозяйствующим субъектом может состоять из следующих этапов:

1. Диагностика – на данном этапе проводится исследование существующих управленческих структур, выявление и формирование существующих проблем в организационной структуре управления. Для этого предусмотрены организационные структуры и официальные документы. Оценка персонала – определение соответствия сотрудников требованиям.

Состояние организационной структуры управления изучается путем сравнения фактических значений с соответствующими показателями нормативных и плановых значений. Последующий анализ этих показателей позволяет установить недостатки (резервы) в деятельности системы управления, поставить их точный диагноз. Для этого необходимо использовать экспертный метод и метод структурирования. Групповое управление работой по определенным правилам позволяет определять структурные подразделения и ориентировать их деятельность на достижение производственных и экономических целей.

2. Разработка новой организационной структуры - составление плана изменений, определение перечня регламентируемых документов. В этом случае целесообразно использовать метод сравнения и аналогии, который заключается в использовании механизмов управления, организационных форм и решений для улучшения организации, которые должны быть согласованы на практике в аналогичных условиях (размер, тип, производство, продукт) , сложность и т. д.).) Метод сравнения и аналогии с разработкой и использованием стандартных структур управления;

3. Проведение организационных изменений - устранение недопонимания со стороны персонала, обучение персонала работе в новых условиях, обработка или создание новых должностных инструкций, оценка эффективности изменений, которые должны быть сделаны в соответствии со степенью соответствия требованиям и экономическим эффективностью.

Для этого вы можете использовать метод организационного моделирования. В соответствии с этим методом указываются точки в производственных процессах, места, требующие контрольных действий. Состав и объем информации, необходимые технические средства и другие составляющие процесса управления. Разработка процессов управления с учетом нормативных требований к их организации. Исходя из характеристик разработанных процессов управления (их частота, трудоемкость и т. Д.), Определяются численность работников, их подчиненность в процессе управленческой работы, а также состав административных единиц аппарата.

В последние годы возможности организационного моделирования для улучшения систем управления получили более широкое и более продуманное использование персональных компьютеров. Используя компьютеры и экономико-математические модели, стало возможным моделировать многие ситуации экономической деятельности. К наиболее важным задачам относятся выбор рациональной организационной структуры предприятия, цеха, площадки, определение уровня необходимого уровня централизации и децентрализации управления, исходя из требований конкретных условий, распределение ответственности между специалистами разных уровней. применение политических решений и др.

Таким образом, задача совершенствования организационных структур заключается в том, что при выполнении наиболее рациональных функций управления лидер может эффективно управлять

Список использованных источников

1. Аширов Д.А. Организационное поведение / Д.А. Аширов. – М.: Проспект, 2013. – 360 с.
2. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнеса/ Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 287с.
3. Структура в кулаке: создание эффективной организации/ Г. Минцберг; пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2014.-512с.

4. Проскурина З.Б. Классификация видов организационных структур управления компаниями // Экономика, социология и право, 2015. № 1. С. 128-131.

5. Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 427 с.

УДК 338.4:338.46

РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПИТАНИЯ В РЕСТОРАНЕ «АТЛАС»

Федосеев В.А.,

магистр кафедры туризма

Кириенко О.Э.,

к.э.н., доцент кафедры туризма

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и
государственной службы при Главе ДНР», г. Донецк*

В статье представлены результаты анализа существующей системы питания в ресторане «Атлас» и разработаны предложения по ее совершенствованию на основе внедрения новых инновационных технологий.

Ключевые слова: *ресторанный комплекс, нововведение, предприятие общественного питания, услуга, комфорт, ресторанный бизнес, инновационность.*

The article presents the results of the analysis of the existing food system in the Atlas restaurant and offers suggestions for its improvement based on the introduction of new innovative technologies.

Key words: *tourism, hotel, restaurant, public catering enterprise, service, comfort, staff, brand, restaurant business, innovation.*

Постановка задачи. Общественное питание на сегодняшний день – одна из наиболее конкурентоспособных отраслей экономики ДНР. При профессиональном подходе к созданию концепции заведения, что предполагает грамотную ценовую и управленческую политику, средний срок окупаемости проекта определяется сроком от одного до двух лет, а рентабельность может составлять от 20 до 50%.

Формирование инновационной модели управления бизнесом становится актуальным для развития ресторанного хозяйства и в то же время является основным условием для обеспечения высокой конкурентоспособности ресторана «Атлас».

Стоит обратить внимание на то, что расширение ресторанного бизнеса в ДНР происходит методом ошибок, а научные методы организации и управления в этой сфере задействуются мало. В связи с этим в выигрыше оказываются научные разработки, поэтому необходимо создавать и внедрять стратегию управления, основанную на многообразии инновационного подхода.

Для успешного ведения бизнеса, быстрого и эффективного достижения основных целей организации и снижения риска неудач применяются различные способы и методы воздействия на объект управления.

Анализ последних исследований и публикаций. Высокая потребность населения в современных гаджетах растет с каждым годом, и с помощью инновационных технологий можно привлечь новую аудиторию потенциальных клиентов.

Впервые про инновации заговорили в связи с научным осмыслением предпринимательства, выделяя инновационность в качестве основной характерной черты. В развитие учения об инновационности значительный вклад вносят современные исследователи: В.Г. Медынский, Ю.М. Белов, В.Я. Горфинкель, В.Ф. Уколов и др. [1, 2, 3, 4]. Вместе с тем, инновационные технологии в гостинично-ресторанном бизнесе рассмотрены недостаточно.

Актуальность. Актуальность данной темы обосновывается развитием ресторанного бизнеса в отеле «Атлас», а также необходимостью внедрения эффективной стратегии развития, которая будут способствовать увеличению рентабельности ресторана.

Целью статьи является систематизация основных направлений инновационного развития в сфере деятельности предприятий общественного питания на примере ресторана «Атлас» в контексте выработки оптимальной стратегии управления.

Изложение основного материала исследования. Развитие сферы услуг, усиливающийся ритм жизни и конкуренция, рост значимости свободного времени способствовали формированию нетрадиционных демократичных форм обслуживания и новых форматов общественного питания.

Гарантом успеха становятся бесконечные акции, знаменитые гости и популярные ведущие вечеров, другие необычные мероприятия. Большим успехом все чаще пользуются «ресторанные дни», когда любой, проявивший желание клиент, на один день может стать управляющим ресторана. Чем необычнее будет концепция нового заведения, тем больший поток клиентов оно привлечет. В любых условиях выживут креативные, необычные, современные кафе и бары. Для этого нужен хороший специалист – маркетолог, дизайнер и креативщик в одном лице, который, например, может представить инновационными для молодых посетителей привычные и понятные для людей старшего возраста тематические меню, например, блинные, пельменные, чайные, вареничные.

Инновация (нововведение) рассматривается, как конечный результат инновационной деятельности, который получил воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке. Это нововведение называют инновацией или инновационным продуктом. Также инновация может быть реализована путем внедрения нового или усовершенствования уже имеющегося технологического процесса, который используется на практике, то есть речь идет о так называемой инновации – процессе (рис. 1).

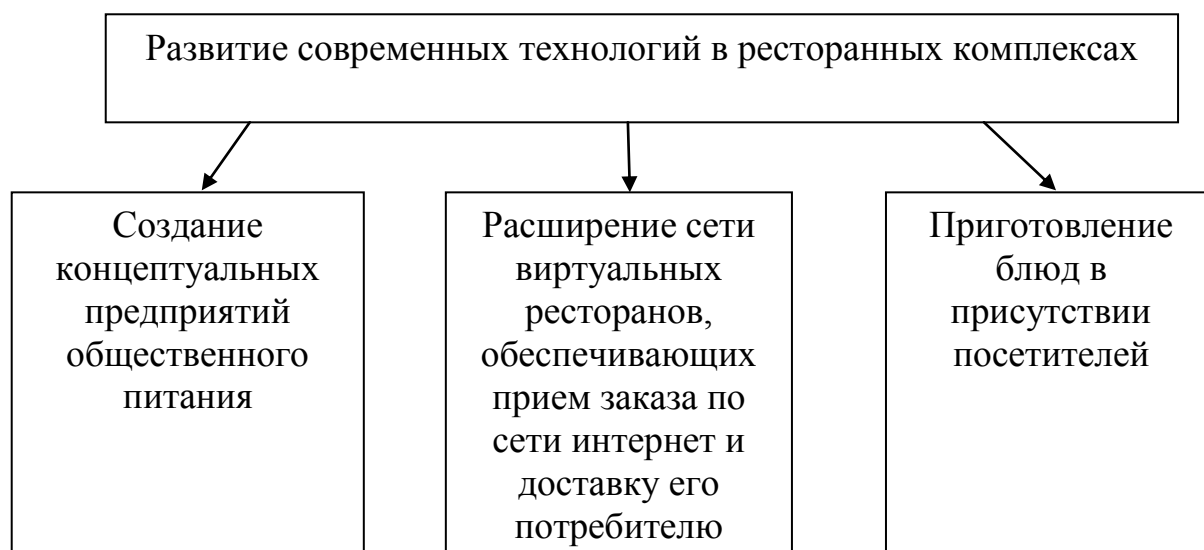


Рис 1. Основные направления развития современных технологий обслуживания в ресторанах, барах и кафе

При определении целей необходимо принимать во внимание вероятные ответные действия конкурентов действующих гостиниц на территории города и пригорода.

Для успеха услуг ресторана и лобби бара необходимо наличие определенного минимума стимулирования. Более сильный стимул обеспечит больше продаж, но при постоянно падающем темпе сбыта. Стимулы могут быть предложены либо всем, либо только каким-то особым группам лиц, к примеру, постоянным гостям «Атлас».

Мероприятия по стимулированию сбыта, направленные на гостей, чаще всего преследуют такие цели:

поощрение более интенсивного потребления услуг;

побуждение клиентов к резервированию столиков в ресторане «Атлас»;

поощрение постоянных клиентов, как гостей гостиницы «Атлас», так и жителей города Донецка;

снижение временных (например, сезонных) колебаний спроса;

привлечение новых клиентов.

Ресторан «Атлас» нуждается в инновационном прогрессе, чтобы составить конкуренцию другим ресторанам в Донецкой Народной Республике. А именно, система интерактивного меню (электронное меню), которая избавит посетителей от бесчисленного количества бумажных страниц, отдельных винно-кофейно-чайных карт, стоек с предложениями бизнес-ланча, блокнотиков для отзывов и тому подобных атавизмов. От этого нововведения выигрывают как рестораторы, так и посетители: интерактивное электронное меню является эффективным каналом связи между ними и позволяет администрации ресторана быстро его редактировать и вносить новые блюда. Для клиентов посещение заведения можно сравнить с игрой, которая позволяет:

при выборе блюд, сразу же видеть окончательный чек заказа;

подобрать из карты вин заведения вино по цене, году, региону, букету, а затем к нему – блюдо из местного меню;

подсчитать калорийность тех или иных блюд;

в ожидании заказа поиграть в игры, почитать новости, «побродить» по Интернету.

Прежде всего, электронный заказ блюд с помощью интерактивного меню не только более информативен (каждое блюдо сопровождается детализированной фотографией), но и протекает быстрее (официанты тратят меньше времени на ожидание заказа). Система интерактивного меню наделена всплывающими подсказками, которые упрощают навигацию и увеличивают средний чек заведения. Подсказки в интерактивном меню стимулируют гостей заказывать

больше блюд и напитков. Система позволяет задать свои варианты подсказок для каждого блюда, также возможны подсказки в виде дополнительных ингредиентов. На деле это выглядит так: посетитель заказывает себе стаканчик пива, а система тут же предлагает ему в довесок порцию гренок или сушеную ставриду.

Данная инновация позволит ресторану «Атлас» выйти на новый уровень. Это будет новшество в Донецкой Народной Республике, ни один ресторан в Донецке не использует данную технологию, и это позволит ресторану «Атлас» составить стойкую конкуренцию другим ресторанам.

Все чаще используют второй, так называемый, гостевой экран кассовой станции. Смена рекламных сюжетов на экране зависит от состава текущего заказа, и напоминает гостю о тех блюдах или группах блюд, которых еще нет в заказе. Конечно, упоминаются те блюда, продажа которых наиболее выгодна предприятию. Динамические меню-борды также позволяют создавать сценарий вывода блюд на LCD-экраны в зависимости от времени суток, дня недели, погоды или других параметров. Технология «электронная очередь» позволяет посетителям вместо привычного ожидания в очереди следить за состоянием своего заказа, посматривая на гостевой монитор [5].

Также ресторану «Атлас» стоит добавить в меню инновационную технологию приготовления блюд, так называемую, молекулярную кухню. Особенность такой кухни заключается в соединении продуктов питания, новейшей технологии и молекулярной химии. В данном случае не происходит внедрения в практику необычных или экзотических продуктов, а усовершенствуются кулинарные технологии. Осуществляется изменение структуры продукта с помощью жидкого азота, высокой температуры, агар-агара, кислорода, размельчения. При этом природный вкус продуктов сохраняется: хлеб, как и раньше, будет пахнуть хлебом, но будет иметь вид холодца. Для того чтобы добиться сгущения соуса не нужны будут ни сливки, ни мука, его просто вспенят в сифоне [6].

Инновационным в современном кулинарном искусстве является кулинарный визаж. Кулинарным визажом является кулинарное искусство, позволяющее профессионально декорировать блюда. Карвинг предполагает резную работу, создание орнамента по овощам и фруктам, создание из них украшений для сервировки столов.

Также стоит отметить услугу кейтеринг, данный сегмент находится на стадии развития и в настоящий момент конкуренция в нем минимальна, так как должный уровень услуг кейтеринга могут предложить немногие предприятия питания в городе Донецке. Основными потребителями кейтеринговых услуг в Донецкой Народной Республике являются корпоративные клиенты, доля корпоративных заказов составляет порядка 60%.

Чтобы кейтеринг приносил прибыль, прежде всего, необходимо заключить договор, в котором указываются обязательный депозит и гарантии. Типичная ошибка новых служб кейтеринга состоит в том, что они не соблюдают это требование. Но самая грубая ошибка – не требовать от клиентов оплаты за гарантированное количество гостей, а брать деньги только за тех, кто пришел. Политика предоставления гарантий состоит в том, что клиент платит за гарантированное количество гостей, даже если фактическое количество пришедших оказалось меньше. Ресторану легче приготовить до 5 процентов блюд сверх гарантированного количества и распределить эти расходы на дополнительных гостей.

Отрицательные последствия от внедрения нововведений могут выражаться в изменениях в ценовой политике производимой продукции; изменениях, вызванных действием новых законов и законодательных актов; вытеснением мелких предприятий общественного питания более крупными или монополистами. Отрицательное влияние должно всегда находиться в центре внимания управления инновациями. Поэтому направленные действия позволят сократить влияние отрицательных факторов с учетом того, что при выходе на рынок каждое предприятие определяет собственную индивидуальную политику, нацеленную на своего клиента, находит свой рынок сбыта производимой продукции.

Однако положительные последствия от внедрения нововведений могут быть гораздо значительнее и иметь более существенное влияние на состояние производства. Вследствие применения новшеств следует ожидать повышения темпов развития отрасли общественного питания; увеличения числа покупателей; усовершенствования и модернизации технологических процессов производства; производства продукции более высокого качества; уменьшения риска в последующем ведении бизнеса.

Выводы по данному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении (по данной проблеме).

Экономическая эффективность деятельности предприятия зависит от рационального использования ресурсов и их структуры, которая определяется соотношением задействованных ресурсов различных факторов производства. Эти пропорции главным образом обусловлены спецификой производства, уровнем применяемой на предприятии техники, технологии, организации производства и труда, соотношением экстенсивных и интенсивных факторов развития производства.

Система интерактивного меню, гостевой экран, молекулярная кухня помогут ресторану «Атлас» выйти на новый уровень и увеличить средний чек ресторана, помимо этого, позволят обеспечить устойчивую конкурентоспособность.

Каждая гостиница старается максимально удовлетворить гостей и побудить их в следующий раз воспользоваться услугами именно этой гостиницы, в том числе и услугами ресторана. Сотрудникам службы приема и размещения необходимо проявить все усилия, так как именно с ними гость вступает в контакт в первую очередь, и в этот момент формируется первое впечатление гостя. Поскольку питание является важнейшей составляющей удовлетворенности клиента услугами гостиничного комплекса, уровень и качество обслуживания ресторана, его инновационность являются базовыми для обеспечения конкурентоспособности гостиницы.

Список использованных источников

1. Медынский, В.Г. Инновационный менеджмент: Учебник / В.Г. Медынский. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 295 с. [Электронный ресурс]:

2. Белов, Ю.М. Инновационное развитие общественного питания / Ю.М. Белов, С.О. Белова // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы: сборник научных трудов / [под общ. ред. И.А. Акулича]; Белорусский гос. экон. ун-т, Дортмундская высш. шк., Ун-т Ганновера [и др.]. – Минск: Мэджик, 2011. – С. 23-27.

3. Горфинкель, В.Я. Инновационный менеджмент: Учебник / В.Я. Горфинкель, А.И. Базилевич, Л.В. Бобков. – Москва: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. – 461 с.

4. Уколов, В.Ф. Инновационный менеджмент в государственной сфере и бизнесе: учебник / В.Ф. Уколов. – М.: Экономика, 2009. – 400 с.

5. Управление инновационными проектами: учебное пособие / [В.Л. Попов и др.]. – Москва: Инфра-М, 2011. – 334 с.

6. Никифорова, Т. Пищевые добавки: направления инновационного развития [Электронный ресурс] / Т. Никифорова, Т. Губасова // Журнал «Мясная Сфера» – 2014. – № 3(100) – С. 78-84. – Режим доступа: <http://sfera.fm/articles/1493>.

7. Жиганова, Д. Из одного теста [Электронный ресурс] // Москва, «FoodService», октябрь 2015. – Режим доступа: <http://www.cafe-future.ru/archive/1403>.

УДК 316.776

ВЛИЯНИЕ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Чертов Д.В.,

бакалавр кафедры менеджмента непроеизводственной сферы,

Лоскутова В.В.,

кандидат наук по государственному управлению, доцент,

ГОУ ВПО «ДонАУиГС» г. Донецк

Общение в организации – это взаимодействие между сотрудниками, которое включает в себя обмен информацией и её передачу между индивидами и их группами. Организационная коммуникация – это процесс, посредством которого менеджеры получают и передают информацию определённому количеству людей внутри организации, а также отдельным лицам и учреждениям вне организации. Коммуникация служит инструментом для координации деятельности организационных подразделений и позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления.

Ключевые слова: *коммуникации, коммуникационный процесс, межличностное общение.*

Communication in an organization is interaction between employees, which includes the exchange of information and its transfer between individuals and their groups. Organizational communication is the process by which managers receive and communicate information to a specific number of people within an organization, as well as to individuals and institutions outside the organization. Communication serves as a tool for coordinating the activities of organizational units and allows you to receive the necessary information at all levels of management.

Key words: *communications, communication process, interpersonal communication.*

Актуальность. Менеджмент – это та сфера человеческой деятельности, в которой коммуникации играют важнейшую роль. Эффективность общения определяет качество решений и то, как они реализуются. Выбранная тема является актуальной на сегодняшний день, так как информационное обеспечение и отлаженная система коммуникаций – это не только залог успеха и конкурентоспособности организации, но и средство выживания в условиях жёсткой конкуренции.

Анализ литературы. Для изучения и раскрытия сущности темы данной научной работы были использованы труды таких учёных, как: Большаков А.С., Гавра Д.П., Горелов О.И., Гнатюк О.Л., Шунейко А.А., Юсупова С.Я. Работы данных учёных сосредоточены на менеджменте и основах теории коммуникации, основной идеей является донесение до руководителей важности и необходимости наличия в организации правильно выстроенной системы коммуникации.

Цель исследования. Анализ ключевых понятий коммуникационного процесса в организации и определение влияния коммуникационных процессов на эффективность управления организацией.

Задачи, поставленные для достижения цели:

- изучить основы коммуникационного процесса;
- раскрыть понятие «информационные технологии»;
- определить роль обратной связи;
- изучить особенности межличностного общения;
- определить способы улучшения коммуникации в организации;
- анализ важнейших современных информационных технологий, используемых в процессе общения;
- определить влияние качества общения на эффективность управления.

Результаты исследования. Суть коммуникационных процессов состоит в том, что они представляют собой процесс обмена информацией, её смысловой нагрузкой между двумя и более людьми. Коммуникатор в свою очередь – человек, который служит источником общения [1, с.160]. Субъектами коммуникации могут быть отдельные лица, тогда общение происходит посредством передачи идей, фактов, мнений от одного человека к другому в устной или иной форме. Обмен информацией необходим для выполнения главных

административных функций. Это является обязательным условием принятия обоснованных управленческих решений.

Термин «общение» происходит от латинского «communis» и означает «общий» [2, с.288]. Коммуникация в организации – это сложная многоуровневая система, которая включает в себя саму организацию, её элементы и внешнюю среду. Обмен информацией, влияющей на процесс управления, называется эффективной коммуникацией. Эффективный руководитель – это тот, кто может быстро выбрать необходимое звено из общего потока коммуникации, то есть наиболее полезное для процесса управления. Основная цель процесса коммуникации состоит в том, чтобы предоставить понимание информации, которая является предметом информационного обмена. Однако тот факт, что информация передаётся, не гарантирует эффективность общения индивидов, участвующих в коммуникативном процессе.

Поэтому, для повышения эффективности коммуникационных процессов в организациях в современных реалиях широко применяются и внедряются информационные технологии – это технологии обработки информации с инструментами автоматизации для решения функциональных задач организации. Для этой цели используется проблемно-ориентированный программно-аппаратный комплекс, представляющий структурный или функциональный компонент автоматизированной системы управления, а инструментальной основой для реализации является среда информационных технологий организации – серия из функционально различных программных компонентов, которые различаются в зависимости от данных и управления взаимодействуют друг с другом и обеспечивают реализацию определённых технологий обработки информации в организации.

Целью любой информационной технологии является получение необходимой информации требуемого качества на конкретном носителе. Информационные системы могут помочь менеджерам провести анализ проблем и сделать их видимыми. Когда речь идёт о новых функциях информационных систем в управлении, некоторые из них целесообразнее считать «новыми» для отечественных организаций и предприятий. Например, системы поддержки принятия решений используются в зарубежных развитых странах более двух десятилетий, но на данный момент не получили

широкого применения в Российской Федерации и ближайших государствах.

Информация перемещается от уровня к уровню внутри организации в форме вертикальной коммуникации. Её можно передавать в порядке убывания, то есть с более высоких уровней на более низкие. Таким образом, подчинённые информируются о текущих задачах, меняющихся приоритетах, конкретных задачах, рекомендуемых процедурах.

В дополнение к нисходящему обмену организация нуждается в восходящей связи. Перемещение информации с более низкого уровня может значительно повлиять на производительность. Движение информации до уровня высшего руководства также выполняет функцию информирования о процессах, происходящих на более низких уровнях. Таким образом, руководство осведомлено о текущих или возникающих проблемах и имеет возможность разработать варианты для исправления ситуации. Существует также горизонтальное общение. Организация состоит из множества отделов, поэтому обмен информацией между ними необходим для координации задач и действий. Дополнительными преимуществами горизонтального общения являются формирование равных отношений [3, с.90].

Важной частью общения в организации являются отношения между руководителем и подчинённым. Они составляют основную часть коммуникативной деятельности руководителя. Обмен информацией между руководителем и коллективом обязателен для нормального функционирования организации. Общаясь со всей рабочей группой, директор может повысить эффективность деятельности организации. В свою очередь, формирование и корректировка системы коммуникации предполагает учёт структуры процесса коммуникации. Структура процесса общения представляет собой упорядоченный набор элементов, которые связаны процессом коммуникации, и каждый из которых выполняет определённую роль (рис. 1).

Некоторые из этих элементов относятся к информационной системе, другая часть относится к области коммуникационных процессов. В общем, они образуют единое целое. Коммуникация – это непрерывный двусторонний процесс, который характеризуется обратной связью. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняют свои коммуникационные роли. Обратная связь

может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией [5, с.192].



Рис. 1. Базовая схема коммуникационного процесса [4, с.128].

С помощью обратной связи менеджерам всех уровней управления организации необходимо определять собственные информационные потребности, также коллег и подчинённых. Руководителю необходимо оценивать качественные и количественные стороны информационных потребностей организации. Административные действия, такие как планирование, реализация и контроль предоставляют дополнительные возможности для управления, направленных на улучшение обмена информацией. Обсуждение и уточнение новых планов, вариантов стратегии, целей и задач, необходимых для повышения эффективности планирования, отслеживание хода выполнения планов, составление отчётов о результатах деятельности в необходимых разрезах – всё это доступно руководителям благодаря использованию современных информационных технологий, в частности автоматизированных систем управления информацией.

Существуют также системы обратной связи. Такие системы являются частью системы контроля и управления информацией в организации. Опрос сотрудников является одним из вариантов

системы обратной связи. Также, крупные компании публикуют ежемесячные информационные бюллетени, которые содержат информацию для всех сотрудников. Такие ежемесячные информационные бюллетени могут включать статьи с обзором предложений руководства по здоровью сотрудников, нового контракта, нового типа продукта или услуги, которые будут вскоре предложены потребителям, подборку «Сотрудник месяца» и ответы руководства на вопросы от сотрудников [6, с.124].

Компьютеризация в наше время оказала сильное влияние на информацию, которую менеджеры, вспомогательный персонал и сотрудники отправляют, получают и обрабатывают. Сотрудники могут использовать электронную почту для отправки письменных сообщений всем сотрудникам компании. Последние инновации в системах телефонной связи позволяют одному человеку отправлять несколько сообщений разным людям, а затем получать на них ответы. Также, во время видеоконференций работники в разных местах, включая разные страны, могут обсуждать проблемы организации, просматривать документы и поддерживать необходимый уровень коммуникации с руководством в режиме реального времени.

Выводы. Актуальность общения в настоящее время возрастает. Чем эффективнее обмен информацией, тем больше возможностей для дальнейшего роста эффективности и производительности работы организации. Объективность управленческих решений напрямую зависит от эффективности коммуникационных процессов в организации. Коммуникация важна для менеджеров по следующим причинам:

- менеджеры проводят большую часть своего времени в общении;
- общение необходимо для эффективного управления;
- общение необходимо для подтверждения авторитета и волеизъявления лидера.

Для повышения эффективности коммуникационных процессов в организации рекомендуется применять следующие меры:

1. использовать современные информационные технологии;
2. внедрять системы обратной связи между руководством и подчинёнными с учётом всех звеньев коммуникативного процесса;
3. качественно регулировать потоки информации с точки зрения полезности для организации и самого руководителя.

Таким образом, становится очевидным, что грамотно организованная система коммуникаций и совершенствование информационно-коммуникационных процессов являются залогом эффективного управления и успешности организации.

Список использованных источников

1. Большаков А.С. Менеджмент. Учебное пособие – М.: Издательство Питер, 2010. – 160 с.
2. Гавра Д.П. Основы теории коммуникации: Учебное пособие Стандарт третьего поколения / Д.П. Гавра. – СПб.: Питер, 2011. – 288 с.
3. Горелов О.И. Организационное поведение: Учебный курс – М: МИЭМП, 2010. – 90 с.
4. Гнатюк О.Л. Основы теории коммуникации (для бакалавров) / О.Л. Гнатюк. – М.: КноРус, 2015. – 128 с.
5. Шунейко А.А. Основы успешной коммуникации: Учебное пособие / А.А. Шунейко, И.А. Авдеенко. – М.: Флинта, 2016. – 192 с.
6. Юсупова С.Я. Общий и административный менеджмент. Пособие для подготовки к экзамену / С.Я. Юсупова. – М.: Дашков и К°, 2017. – 124 с.

СПОСОБЫ ПРОДВИЖЕНИЯ В ТЕРРИТОРИАЛЬНОМ МАРКЕТИНГЕ

Оприш А.А.,

студент 2 курса группы УМБ-18-1

Яременко О.В.,

преподаватель кафедры маркетинга и логистики

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

В статье выполнен анализ и систематизация знаний о территориальном маркетинге, как одного из ведущих направлений стратегического управления административно-территориальным образованием, обеспечивающим устойчивое развитие. Несмотря на то, что описываемое явление прочно вошло в современную действительность, наблюдается иная трактовка в названии, содержании, методах, приемах и стратегии, а также в способах продвижения территориального маркетинга. В статье рассмотрена классификация видов территориального маркетинга и её систематизация под модель 4P. Также рассмотрен инструмент коммуникаций, как способ продвижения территориального маркетинга, на примере классификаций Фабриса Хотема и Филиппа Котлера.

***Ключевые слова:** Маркетинг территорий, маркетинговые коммуникации, продвижение территории, виды маркетинга территорий.*

The article analyzes and systematizes the knowledge of territorial marketing, as one of the leading areas of strategic management of administrative-territorial formation, ensuring sustainable development. Despite the fact that the described phenomenon has firmly entered modern reality, there is a different interpretation in the name, content, methods, techniques and strategies, as well as in ways of promoting territorial marketing. The article considers the classification of types of territorial marketing and its systematization under the 4P model. The communication tool is also considered as a way to promote territorial marketing, using the classifications of Fabrice Hotham and Philip Kotler as an example.

***Keywords:** Territorial marketing, marketing communications, promotion of the territory, types of marketing areas.*

На сегодняшний день развитие индустрии туризма, глобальные изменения международного рынка, рост мобильности людей и ряд других факторов способствуют развитию территориального маркетинга (ТМ). Становится все более

очевидным, что города, районы, а также и регионы вынуждены активно конкурировать между собой в условиях рыночной экономики. Актуальность данной темы заключается в том, что создание сильного бренда территории приобретает большую популярность среди городов и регионов в связи со способностью бренда повлиять на решение как экономических, так и культурных задач. Создание сильного бренда принято считать сильным инструментом привлечения большого потока туристов, инвесторов и партнеров.

Концепция продвижения территории тщательно изучается многими российскими учеными (Важенина И.С., Атаева Т.А., Важенин С.Г.) В международном опыте это работы Пинеля А., Савойской Д.С., Ньюмана П. и многих других. Однако, не смотря на большое количество исследований на данную тему, понятие территориального маркетинга раскрыто не до конца.

Цель исследования: рассмотреть сущность и значение территориального маркетинга и исследовать способы его продвижения на примере коммуникационного подхода.

Территориальный маркетинг – это область государственного управления, которую Винсент Голлен определяет как: все усилия по повышению конкурентоспособности территории, направленные на то, чтобы сделать ее более конкурентоспособной по сравнению с другими территориями, влиять на поведение ее целевой аудитории, предлагая более высокую воспринимаемую ценность. Территориальный маркетинг направлен на создание добавленной стоимости, позиционирование территории, привлечение и удержание пользователей, повышение доли территории на рынке международных потоков с целью укрепления ее атрибутов и осуществления проектов развития.

Поэтому территориальный маркетинг можно квалифицировать как совокупность анализа, стратегий, действий и контроля, которые разрабатываются и осуществляются городским органом власти и соответствующими исполнительными органами для удовлетворения ожиданий людей и повышения конкурентоспособности территории [1].

В целом, территориальный маркетинг связан с маркетингом, управлением, глобализацией. Он имеет дело со стратегическими и операционными аспектами, чтобы служить различным целям:

генерирование денежных потоков, приобретение доли рынка, удовлетворение целевых рынков.

Традиционно, вслед за Филиппом Котлером рассматриваются следующие версии:

1. Маркетинг зон хозяйственных помещений – это экономическая адаптация, продажа, предложения аренды заводов, магазинов и других видов коммерческих помещений или территорий. Строители, в первую очередь, должны изучить потребности представителей бизнеса, а затем предложить комплексные решения по формированию промышленных зон, торговых центров, офисов или коммерческих зданий. Создание и развитие инфраструктуры повышает инвестиционную привлекательность таких мест.

2. Маркетинг инвестиций в земельные участки предполагает обустройство и продажу земельных участков, продажу как объектов капитальных вложений и использование для освоения неассимилированных, малонаселенных территорий. Примером такого рода маркетинга в зарубежной практике может служить адаптация значительной части Флориды и территорий Дальнего Запада. В отечественной практике, это могут быть участки под элитные дачи (загородные дома), гаражи, торговые центры, покупателями которых являются предприятия, предприниматели, спекулянты, чьей целью является – продажа мест до того, как они вырастут в цене. При этом «маркетинг инвестиций в недвижимость» включает в себя обустройство и продажу земельных участков, разработку специальных программ с целью привлечения интереса возможных инвесторов в столицу, использование рекламы, визиты прямых торговых представителей, бесплатные поездки для осмотра участков и другое [2].

3. Маркетинг жилья, заключающийся в привлечении внимания к строительству, продаже и аренде, направлен на создание жилья в соответствии с потребностями определенных групп клиентов, то есть специально для конкретных объективных рынков (ценовые предпочтения, интересы и прочее).

Например, раньше жилые комплексы создавались для людей определенной профессии (шахтерские городки), определенного возраста (молодежный жилой комплекс), современные – для жителей с особыми запросами или предпочтениями (например, «дизайн интерьеров», «элитный жилой комплекс»,

«международный класс»). Основными инструментами этого вида территориального маркетинга являются реклама в соответствующих заголовках газет, журналов, работа агентов по торговле недвижимостью.

4. Маркетинг мест отдыха – привлечение потенциальных потребителей – туристов в определенные места (курорты, благоустроенные культурные или исторические центры) с помощью агентств, туристических агентств, авиакомпаний, представителей гостиничного бизнеса и государственных учреждений. Маркетинг рекреационных объектов предполагает создание инфраструктуры, позволяющей с комфортом разместить туристов, а также быть привлекательным для определенных групп клиентов, увлекающихся историей, легендой и так далее.

В любом случае территория маркетинга, по мнению Котлера и его последователей, предполагает совершенствование маркетинга по следующим группам факторов:

- максимальная ориентация инфраструктуры, товаров и услуг на удовлетворение основных целевых групп потребителей территории – ее жителей, посетителей, предприятий;

- создание инвестиционной привлекательности района, прежде всего за счет улучшения его имиджа и качества жизни;

- оказание всесторонней поддержки сообществам и другим заинтересованным сторонам в привлечении инвестиций, новых компаний, а также различных гостевых программ.

Основные задачи маркетинга территорий можно определить следующим образом:

- создание привлекательного имиджа территории (в зависимости от целевой аудитории);

- привлечение потенциальных клиентов (инвесторов, туристов, экспертов, представителей государственных структур).

- увеличение количества упоминаний региона в средствах массовой информации [3].

Концепция «4P», впервые опубликованная в 1964 году в статье «The Concept of the Marketing Mix» Нейла Бордена, заключается в том, что комплекс маркетинга состоит из четырех компонентов: продукта, цены, продвижения товара на рынке и доставки продукта потребителям. В трактовке плейс – маркетинга «маркетинговый микс» представлен следующим образом (табл.1).

Таблица 1

«Маркетинговый микс» в трактовке плейс-маркетинга

4P	Территориальный продукт	Цена продукта	Распределение продукта	Продвижение продукта
Маркетинг зон хозяйственных помещений.	Экономические свойства помещений (цех, завод, торгово-промышленные центры, офисы, торговые центры), их количество и качество, географическое положение, численность населения, персонал, степень развития инфраструктуры, технологии.	Транспортные расходы, время проживания работников предприятия, расходы на строительные материалы и оборудование, стоимость строительства, налоговые льготы, степень комфортности пребывания предприятия.	Место размещения если определено программами развития региона / города, местами торговли являются специализированные издания, сайты компаний, Прямые продажи.	Добавляет и PR-кампании, методы внегрузной стимуляции, учитывая особенности адресата, оптимальный канал продвижения, носителей, объемы, временные режимы и т.д.
Маркетинг инвестиций в земельные участки.	Земельные ресурсы – ассортимент, количество и качество, географическое положение, численность населения (персонала), уровень жизни, инфраструктура, способность работать с высокими технологиями.			
Жилищный маркетинг.	Виды недвижимости, количество и качество, географическое положение, инфраструктура.	Расходы на жизнь, уровень доходов и социальных выплат, расходы на конкретные товары и услуги на территории.	Локус определяется программами развития региона/ города, способностями строительных компаний, потенциалом и интересами клиентов. Места продаж: специализированные издания, сайты, офисы компаний-застройщиков и агентов недвижимости.	

Окончание таблицы 1

Маркетинг мест отдыха.	Отели, хостелы, музеи. Гостевые дома, пансионаты, национальные парки, исторические места, памятники. Некоторые другие места для отдыха и развлечений, предлагающие свои услуги туристам.	Стоимость предложения, карманные деньги и ежедневные расходы, командировочные расходы на билеты для посещения достопримечательностей, на отдых и развлечения, стоимость аренды помещений для отдыха и оборудования	Локус обусловлен географией и историей места, торговыми местами, такими как туристические агентства (офисы, сайты и представительства), представители авиационных компаний и других перевозчиков, интернет.	
------------------------	--	--	---	--

Включение еще одного элемента в традиционное понимание комплекса маркетинга потребителей, заставляет теоретиков маркетинга обратить внимание на модификацию «5Р» в рамках маркетинга территорий.

В первую очередь, это лица, заинтересованные в успешном развитии территории:

- местное население;
- представители бизнеса;
- посетители/ посетители/ нерезиденты территории;
- общественные организации.

Следует отметить, что потребители территории могут выступать одновременно субъектами и объектами маркетинга, что свидетельствует о размывании границ субъективно – объективных отношений в рамках маркетинга территорий.

Основным способом продвижения в рамках территориального маркетинга являются коммуникации. Коммуникация является настолько важным элементом ТМ, что иногда ее сводят к простому общению [4]. Территория с неподдерживаемым предложением не получает выгоды от возможностей, которые может предложить рынок, если предложение не сообщается.

Коммуникация, представляющая общий интерес, направлена на повышение осведомленности и вовлечение граждан в стратегии

и видение территории. Политическая коммуникация позволяет доминировать действиям общин. Появилась еще одна цель – следить за эволюцией атрибутов территорий, пропагандировать и раскрывать возможности территориального предложения и формировать определенный имидж.

Лендреви и многие другие исследователи в этой области настаивают на таких правилах, обеспечивающих достижение поставленных целей:

- простое сообщение;
- сильное и честное обещание (убедительность сообщения);
- настойчивость в повторении одного и того же сообщения;
- непрерывность сообщения во времени;
- согласованность сообщений между различными каналами и средствами коммуникации;
- достоверность содержания сообщения [5].

Существует множество средств коммуникации. Ф. Котлер в своей справочной книге «Управление маркетингом» предлагает классификацию средств коммуникации в соответствии с их назначением, то есть рекламой, стимулированием сбыта, прямым маркетингом, связями с общественностью и продажей.

В другом справочнике, посвященном маркетингу, Меркатор рекомендует другую классификацию по характеру средств коммуникации, поскольку в ней приводится различие между медийной коммуникацией и не медийной коммуникацией. Наряду с традиционными средствами рекламы (радио, телевидение, рекламные щиты и другое), существуют такие средства коммуникации как пропаганда, связи с общественностью. Появление интернета привело к появлению третьей категории – мультимедийной коммуникации. В последнее время принято придерживаться второй классификации – Меркатора.

Релевантные средства коммуникаций в территориальном контексте, их преимущества, недостатки, возможности применения в территориальных стратегиях представлены в таблице 2.

Таблица 2

Средства коммуникаций в территориальном контексте

СРЕДСТВА КОММУНИКАЦИЙ	
Цель: донести массовую информацию, создать отношение, сформировать мнение, создать желание для совершения поступка.	
Пресса	<p>Первая среда с точки зрения инвестиций в рекламу. Он выбирает желаемый географический охват, профиль читателей. Это позволяет создать имидж, построить бренд и обеспечить постоянное присутствие на рынке.</p> <p>Пресса представляет собой:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ежедневная пресса для обеспечения лучшего освещения и отзыва; - периодическая печать для длинных и хорошо аргументированных сообщений; - специализированная пресса, для лучшего маркетинга. <p>Захват власти местными властями на этом уровне отражается в появлении территориальной прессы.</p>
Публичный показ	<p>Самый старый носитель, но он зарекомендовал себя с точки зрения адаптивности. Это позволяет охватить почти все население данного географического района и, следовательно, обеспечить постоянную осведомленность.</p> <p>Имеет несколько форм:</p> <ul style="list-style-type: none"> - баннеры, билборды: это наиболее распространенная форма отображения, которая влияет на людей во время их путешествия; - городская инфраструктура: постоянные вывески в центре городов (например, автобусные остановки, здания и т.д.); - дисплеи на транспорте: дисплей на автобусах и такси, которые касаются активных людей.
Радио	<p>Очень публичное средство массовой информации, которое имеет несколько преимуществ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - недорогое сообщение; - хорошая скорость распределения и мобилизация; - хороший уровень общественного охвата благодаря графику вещания, характеру программ и радио (национального, регионального, молодежного, политического). <p>В территориальном контексте радио используется для информирования, объяснения, рекламы, а также для повышения осведомленности.</p>
Телевидение	<p>Наиболее желанная среда из-за ее сильной и дорогостоящей аудитории, поскольку расходы, связанные с телевизионной рекламой, относятся к сценарию, постановке и вложенным средствам – наиболее обескураживают территориальных менеджеров. Это дает возможность создавать репутацию территории, развивать имидж бренда и сделать его привлекательным.</p>

КОММУНИКАЦИЯ БЕЗ СРЕДСТВ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ	
<p>Цель: может использоваться в качестве дополнения, иногда даже в качестве замены для медийной коммуникации, в частности в случае очень узких целей и близких отношений с клиентами. Это дает возможность создавать и развивать территориальный бренд, привлекать новых партнеров в этот бренд, делать адресную рекламу.</p>	
Стимулирование сбыта	<p>Продвижение включает в себя связывание дополнительного преимущества с продуктом, чтобы в конечном итоге повысить спрос. Методов несколько: ваучер, подарки, скидки, бесплатные образцы, бесплатная пробная версия.</p> <p>Целями могут быть: поощрение первого контакта с территорией, разработка новых видов использования, создание событий, ссылка или получение большей видимости.</p> <p>Некоторые виды рекламной деятельности не распространяются на территории, в то время как другие широко используются последними. Примеры территориальных методов продвижения включают временные льготы, предоставление земли бесплатно или по льготной цене, финансовую помощь различных форм и предоставление услуг, связанных с территориальным продуктом.</p>
Связи с общественностью	<p>Коммуникативная техника предназначена для развития отношений доверия и приверженности. Связи с общественностью характеризуются высоким уровнем доверия и исключают ретрансляцию - персонализированное общение в один голос. К средствам, используемым для связей с общественностью, относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> - встречи, приемы и другие мероприятия; - лоббирование (поддержание регулярных личных отношений с общественными и экономическими деятелями) с целью поощрения их к защите интересов продукта; - спонсорство, спонсорство мероприятий или спонсорство общественных дел (культурных, гуманитарных); - конференции, симпозиумы, учебные семинары, научные совещания; - выставки, ярмарки, ярмарки-выставки; - исторические события; - подарки; - связи с прессой (пресс-релизы, переписка, телефонная информация, интервью, пресс-конференции); - посты в сетях. <p>Связи с общественностью очень востребованы территориями, включая связи с прессой, лоббирование, участие в выставках и специализированных ярмарках. Последние рассматриваются как инструмент устойчивого развития городов, поскольку вписываются в устойчивую динамику проекции и слияние территорий.</p>

Продолжение таблицы 2

<p>Прямой маркетинг</p>	<p>Все индивидуализированные и интерактивные средства прямого общения. Директ-маркетинг: рассылка, продажи по телефону, анонсы по телевидению, электронную почту. Его характеристики: - селективность целей; - адаптивность: индивидуальные сообщения; - может быть подготовлен, реализован очень быстро; - интерактивность. Прямой маркетинг используется в территориальном маркетинге, потому что он позволяет идеально концентрировать усилия. Это, позволяет экономить на стоимости связи в сравнении с продвижением или рекламой. Тем не менее, он должен быть обработан эффективно и быть достоверным.</p>
<p>МУЛЬТИМЕДИЙНАЯ КОММУНИКАЦИЯ Цель: интегрировать технологии в территориальные процессы и обеспечить свое присутствие в сети.</p>	
<p>Интернет</p>	<p>Информационные технологии сместили территориальные деления и способствовали появлению «виртуальных территорий». Интернет предлагает очень важные преимущества: - Универсальность. Интернет позволяет охватить все аудитории и все виды информации: информацию, связанную с продуктом, финансовую информацию, институциональную информацию и т.д. - Интерактивность. Как и прямой маркетинг, интернет является интерактивным средством коммуникации, поскольку он позволяет взаимодействовать с большой аудиторией в режиме реального времени (не обязательно ожидая возвращения информации через купоны или встречи). - Простота доступа к информации. Ссылки и поисковые системы значительно облегчают доступ к информации. - Финансовая доступность. Стоимость распространения информации через Интернет мало варьируется независимо от содержания сообщения. Таким образом, бизнес-сайт обладает неограниченными возможностями в плане объема информации, языков, реализуется без дополнительных затрат. Интернет - исключительная возможность для территорий. Это позволяет им распространять информацию о возможностях, которые они предлагают через веб-сайты.</p>

Окончание таблицы 2

<p>Социальные сети</p>	<p>Социальная сеть – это сообщество людей, связанных друг с другом своим происхождением, своими интересами, своими потребностями, своими точками зрения в рамках взаимодействий, которые могут породить обмен информацией, логику взаимопомощи и обмена опытом. Хотя социальные сети на самом деле являются производными от Интернета, следует рассматривать их отдельно, чтобы иметь возможность немного больше рассказать об их особенностях. Здесь территориальный маркетинг предлагает пользователям интернета очень актуальный контент, адаптированный к их интересам.</p> <p>Среди преимуществ социальных сетей:</p> <ul style="list-style-type: none"> - связь с пользователем интернета и одновременно с его сетью; - микроблог (мгновенная публикация коротких сообщений); - большое и легкодоступное количество участников (подписчиков); - легкость доступа к информации.
-------------------------------	--

Фабрис Хатем рекомендует более адаптированный шаблон для территориальной коммуникации. Он классифицирует инструменты в соответствии с их целями, а не их природой и в четырех категориях, которые прослеживают этапы взаимосвязи между территорией и ее целями. Во – первых, знание территории и ее предложения, которое проходит через инструменты капитализации информации.

Затем, это фаза поиска, которая направлена на привлечение целевого клиента с помощью инструментов продвижения и поиска.

Затем наступает фаза установления контакта с помощью переговорных инструментов, когда объект «покупает» территориальное предложение. И, наконец, фаза «потребления» предложения, которая использует сопутствующие инструменты и так называемые послепродажные услуги. Поскольку последние две категории объединяются с точки зрения мобилизованных инструментов, мы решили представить их под одной и той же более низкой категорией:

Инструменты для капитализации и распространения информации: эта категория охватывает инструменты и средства для объединения информации (базы данных компаний, инструменты мониторинга проектов и т.д.), а также интернет – сайты, обеспечивающие обмен информацией между участниками сети действий. На внешнем уровне распространение информации

осуществляется через корпоративные и общедоступные сайты, которые предлагают аргументы, средства коммуникации, публикации и отчеты.

Переговорные инструменты/ бизнес – услуги/ услуги инвестора: эти инструменты позволяют сформулировать территориальное предложение, провести переговоры с инвесторами, организовать цепочку управления проектами и оказать помощь инвестору в момент внедрения. Среди инструментов, пропагандируемых на этом уровне, есть универсальный магазин, который облегчает установку новых инвестиций на территории и является единственным собеседником. Это, в начале отношений инвестор – территория, позволяет облегчить административные процедуры, подбор персонала, контакты с местными партнерами, в частности, для предоставления земель и помощи. Как только отношения установлены и инвестор стал игроком на территории, создаются инструменты для обеспечения его последующей деятельности, а также для того, чтобы помочь ему предвидеть, управлять возможными кризисами и выявлять новые возможности.

В принципе, существование визуальной идентичности очень важно [6], поскольку она неявно связывает территорию с рядом сообщений, содержащихся в изображениях и словах, составляющих логотип.

Это также облегчает идентификацию территории по отношению к другим территориям. Таким образом, размещение стенда территории, например в гостинице, становится все более легким, если территория идентифицируется логотипом/ визуальным идентификатором по отношению к территории, которая идентифицируется текстом.

Наконец, территория должна эффективно интегрировать все эти инструменты в свои подходы и стратегии в области ТМ, особенно в том, что касается коммуникации. Это позволит перейти от территориального общения к территориальной живости. Это стимулирование позволит сопровождать городские гражданские установки на благо территории [7]. Таким образом, в перспективе оптимизации территориально-имиджевого и тем самым брендового мониторинга Николас Бабей выдвинул модель с использованием информационных систем. Эта модель основана на предположении, что привлекательность города (и удовольствие/ желание,

испытываемое жителями, чтобы жить в месте) основана на критериях, отличных от налогообложения и стоимости жизни, включая активное участие в строительстве территории и участие, в частности, через информацию во всем, что происходит на уровне территории.

Выводы по данному исследованию и направление дальнейших разработок. В настоящее время все большее число экспертов обращает внимание на необходимость стратегического планирования/ плана развития маркетинга регионов, на «профилирование» регионов, формирование бренда территории. Однако, большинство методов и приемов, заимствованных из зарубежных источников, применяются односторонне, нерегулярно, деятельность, организованная администрациями городов, носит отдельный и временный характер, не встроена в систему развития региона. Необходимо применять системный и комплексный подходы к эффективному применению зарубежного опыта и созданию методологической базы: использовать весь массив знаний по маркетингу мест/ брендингу территорий/ территориальному маркетингу; оценивать потенциал города/ региона на основе всех ресурсов (инвестиционной, экономической, социальной и культурной привлекательности); создавать систему планирования и управления маркетингом на уровне субъектов экономики и бизнеса, культуры, образования, социальной инфраструктуры и общественно – политических организаций.

Особую роль в этом процессе должен играть маркетинговый план города/ территории, включающий описание и маркетинговый анализ территории, оценку и мнение местных жителей, представителей бизнеса, потенциальных инвесторов и туристов, стратегию и тактику, порядок и схему реализации маркетингового плана. При моделировании плана продвижения территории необходимо использовать максимальное количество средств коммуникации и рассматривать их не только с точки зрения природы происхождения (ТВ, Интернет, пресса и т.д.) но и с точки зрения целей их применения.

Список использованных источников

1. Динни, К. Брендинг города: теория и практика / К. Динни. – Российская Федерация: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 272 с.
2. Гагарский, М.Д. Маркетинг районов (мест): общественно – географические аспекты / М.Д. Гагарский // Географический вестник. – 2011. – № 1-2. – С. 30-36.
3. Котлер, Р.Н. Маркетинговые основы: профессиональная версия / Р.Н. Котлер, Г. Армстронг. – Москва, Российская Федерация: Уильямс, 2001. – 272.
4. Тексер, Л. Территориальный маркетинг и проблемы его функционирования / Л. Тексер, Д.П. Вала. – Франция: Владос, 2013. – 45-55 с.
5. Гилиодри, А. Международная маркетинговая стратегия / А. Гилиодри, М.Л. Арси. – М.: 2014.
6. Хуллер-Гилберт, С.Е. Территория, маркетинг и управление: территориальный маркетинг, возобновленный брендингом / С.Е. Хуллер-Гилберт, С. Рошет. – Франция, 2014.
7. Визгалов, Д.В. Брендинг города / Д.В. Визгалов. – М.: Институт экономики города, 2011.

УДК 332.146.2

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКИ КАК СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ

Поваляшко М.П.,
магистрант кафедры маркетинга и логистики,
Берко А.К.,
ассистент кафедры маркетинга и логистики
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»

В статье рассмотрены подходы к трактовке логистики как науки и сферы отношений. Определены роль и место транспортной логистики в логистической системе. Выяснено предмет, цели и задачи транспортной логистики. Проведен анализ видов транспорта общего пользования за эффективностью доставки грузов и перевозки

пассажиров по таким критериям как скорость, доступность, надежность, грузоподъемность, частота и дешевизна. Выделены критерии, влияющие на выбор вида и типа транспортной составляющей. Проанализировано состояние логистического бизнеса в США в 2019 году и структура его расходов. Выделены основные проблемы развития транспортной логистики в ДНР. Сгруппированы технико-экономические показатели оценки эффективности транспортной логистики.

Ключевые слова: логистика, логистическая система, транспорт, транспортная логистика, транспорт общего пользования, оптимизация транспортных перевозок, эффективность видов транспорта.

The article deals with approaches to determination of logistics as a science and scope of relations. There was role and place of transport logistics in the logistics system. It was found the object, purpose and objectives of transport logistics. The was analysis of the efficiency of transport modes for general use by the criteria of speed, availability, reliability, capacity, frequency, and low cost. It was determined criteria influence the choice of the form and type of vehicle. The condition and the cost structure of the logistics business in the United States in 2019 Shows the main problems of transport logistics in DPR. There was selection of technical and economic parameters to evaluate the efficiency of transport logistics.

Keywords: logistics, logistic system, transport, transport logistics, public transport, optimization of transport, efficiency of transport modes.

Постановка проблемы. Логистика, как экономическая наука, появилась на территории постсоветского пространства в конце XX века. Ведущие отечественные и зарубежные ученые связывают эту науку с теорией управления материальными, информационными, финансовыми и сервисными потоками между различными отраслями производства и сферы услуг.

Анализ последних исследований и публикаций. Весомый вклад в современное понимание и развитие организации и управления транспортной логистикой внесли В.Г. Банько, А.М. Гаджинский, Ю.М. Неруш, Я.Ю. Лозовой, Б.В. Шабанов, Л.Б. Миротина, А. Окландер и другие. Во время стремительных изменений общественного развития требуется пересмотр системы оценки эффективности транспортной логистической деятельности.

Актуальность темы. Актуальность данной темы связана с тем, что более 50 процентов логистических издержек приходятся именно на транспортную составляющую логистической деятельности. Это становится особенно актуально в условиях развитой рыночной системы и теми требованиями, которые она выдвигает участникам.

Цель статьи. Целью данного исследования является выяснение сущности транспортной логистики как составляющей логистической системы с целью повышения эффективности ее функционирования

Изложение основного материала исследования. В наиболее общем понимании логистикой называют процессы, связанные с транспортировкой, хранением и обработкой любых предметов. Этот термин имеет очень глубокие, в историческом аспекте, корни.

М.А. Окландер утверждает [1], что теория логистики в современном ее виде сформировалась в США. Именно с середины 50-х годов понятие «логистика» вошло в экономическую терминологию как логистика предприятия. Отметим, что на территории СССР этот термин был введен в обращение значительно позже, поскольку из-за командно-административной системы в экономике прочно прижился термин «материально-техническое обеспечение».

А.М. Гаджинский [2] отмечает, что к продвижению материального потока самое непосредственное отношение имеют:

- транспортные предприятия общего пользования, различные экспедиционные фирмы;
- предприятия оптовой торговли;
- коммерческо-посреднические организации;
- предприятия-производители склады готовой продукции которых выполняют различные логистические операции.

Следовательно, неотъемлемой составляющей логистической системы является транспорт. Транспорт органично вписывается в производственные и торговые процессы. Поэтому транспортная составляющая участвует в решении многих задач логистики.

Вместе с тем существует достаточно самостоятельная транспортная область логистики, в которой многоаспектная согласованность между участниками транспортного процесса может рассматриваться вне прямой связи с сопряженными производственно-складскими участками движения материального потока [3].

Транспорт как отрасль материального производства, осуществляет перевозку людей и грузов, и в структуре общественного производства относится к сфере материальных услуг. При этом он включает в себя не только транспортные

средства различных видов и типов, но и транспортную инфраструктуру и подготовленный персонал.

Транспортные средства делятся на транспорт общего пользования, необщего пользования и личный транспорт. Первые две категории и включаются в сферу материального производства. Транспорт общего пользования обслуживает сферу обращения и населения, и является основным средством транспортной логистики. Тогда как транспорт необщего пользования обслуживает только сферу производства, поскольку это внутрипроизводственный и внутриведомственный транспорт (чаще всего он представлен железнодорожным и автомобильным видами транспорта).

Предметом транспортной логистики является транспорт общего пользования, в том числе: железнодорожный, автомобильный (для перевозки грузов и пассажиров), водный (морской и речной), воздушный и трубопроводный.

Транспортная логистика, как составная часть общей логистической системы, помогает решить три основных задачи этой системы, а именно задачи связанные с:

– формированием рыночных зон обслуживания, прогнозом материалопотока, обработкой материалопотока в обслуживаемой системе (склад поставщика, потребителя, предприятия оптовой торговли) и другими работами по оперативному управлению и регулированию материалопотока;

– разработкой системы организации транспортного процесса (план перевозок, план распределения вида деятельности, план формирования грузопотоков, график движения транспортных средств и др.);

– управлением запасами и их обслуживанием транспортными средствами, информационными системами.

Деятельность в области логистики имеет конечную цель, которая получила название «шесть правил логистики» [4]:

1. Груз – необходимый товар.
2. Качество – необходимое, нужное качество.
3. Количество – в необходимом количестве.
4. Время – нужно доставить в назначенное время.
5. Место – в нужное место.
6. Расходы – с минимальными затратами.

Цель логистической деятельности считается достигнутой, если все шесть условий выполнены, то есть необходимый товар, необходимого качества, в необходимом количестве доставлен в нужное время в определенное место с минимальными затратами.

Согласно этих «правил», для избрания наиболее оптимального вида транспорта необходимо классифицировать его по следующим характеристикам:

1. Скорость.
2. Доступность.
3. Надежность.
4. Грузоподъемность.
5. Частота.
6. Дешевизна.

Проанализируем по этим характеристикам виды транспорта общего пользования.

Скорость определяется временем движения на определенное расстояние, поэтому самый быстрый из всех - воздушный транспорт.

Доступность характеризуется способностью транспорта обеспечить связь между любыми двумя географическими пунктами. Наибольшей доступностью отличается автотранспорт, потому что грузовики могут взять груз непосредственно в месте отправления и доставить его непосредственно в место назначения.

Показатель надежности отражает потенциальные отклонения от ожидаемого или установленного графика доставки. Поскольку трубопроводы работают круглосуточно и не зависят от погоды, перегрузки, они являются самым надежным видом транспорта.

Грузоподъемность характеризует способность перевозить грузы любого веса и объема. По этому признаку наивысшая оценка принадлежит водному транспорту, второе место занимает железнодорожный транспорт.

Частота – это число перевозок (транспортировок) в графике движения. Поскольку трубопроводы работают в непрерывном режиме, они и здесь занимают первое место.

Наименьшую себестоимость перевозки имеют водный, железнодорожный и трубопроводный виды транспорта.

Итак, самым быстрым является воздушный транспорт; доступным – автомобильный, самым надежным – трубопроводный,

по критерию грузоподъемности и дешевизне на первом месте – водный, по критерию частоты – трубопроводный.

Основные преимущества и недостатки каждого из видов транспорта общего назначения, выделенные на основе анализа научных источников [1-5], представим в виде таблицы 1.

Таблица 1

Преимущества и недостатки видов транспорта

Вид транспорта	Характерные черты видов транспорта	
	Позитивные	Негативные
Железнодорожный	<ul style="list-style-type: none"> - большая провозная способность; - низкая себестоимость перевозок; - регулярность перевозок; - независимость от погодных условий; - высокая эффективность организации погрузочно-разгрузочных работ. 	<ul style="list-style-type: none"> - большие затраты на строительство железных дорог; - относительно невысокая скорость доставки грузов, ввиду погрузочно-разгрузочных работ; - ограниченность радиуса доставки железнодорожными путями; - привязка к расписанию движения поездов; - ограниченность количества перевозчиков.
Автомобильный	<ul style="list-style-type: none"> - достаточная скорость доставки; - возможность доставки груза «от двери до двери» без перегрузки; - высокая маневренность; - регулярность поставки; - возможность отправки груза малыми партиями. 	<ul style="list-style-type: none"> - малая провозная способность; - высокая себестоимость перевозок, что, в первую очередь, обусловлено затратами на топливо; - большие затраты на строительство дорог; - малая грузоподъемность; - жесткие требования к упаковке товаров; - срочность разгрузки транспортного средства;
Водный (морской и речной)	<ul style="list-style-type: none"> - низкие тарифы на перевозку; - большая провозная способность; - отсутствие капитальных вложений по статье строительство перевозочных путей; - при перевозках грузов весом более 100 т на расстояние более 250 км речной транспорт является самым дешевым видом. 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие регулярности перевозок; - ограниченность в применении (сезонность применения); - небольшая скорость перевозки; - зависимость от географических, навигационных и погодных условий; - жесткие требования к упаковке товаров и креплению грузов; - низкая частота отправок; - необходимость создания сложной портовой инфраструктуры.

Окончание таблицы 1

Воздушный	- самая высокая скорость доставки; - возможность доставки грузов в любой район, в том числе туда, где нет других видов транспорта; - наилучшую сохранность груза.	- малая провозная способность; - отсутствие регулярности перевозок; - очень высокая себестоимость перевозки; - зависимость от погодных условий.
Трубопроводный	- самый дешевый вид транспорта; - большая провозная способность; - высокая скорость перекачки вложений.	- ограниченность в применении (малая номенклатура грузов, пригодных для транспортировки - (жидкости, газы, эмульсии)).

На выбор типа транспортной составляющей логистической системы влияют такие факторы, как: вид груза, стоимость перевозок, цель транспортировки, расстояние, качество транспортных путей. В современных условиях роль транспортного обслуживания определяется не интересами отдельного отправителя (получателя), а оптимальным соотношением расходов и прибыли в указанном цикле производства и потребления, а также в минимизации общих логистических затрат. В то же время статистика доказывает, что автомобильный транспорт пользуется наибольшим спросом.

Анализ статистической отчетности логистического бизнеса США за 2019 год показал следующее [5]:

- общая величина логистических расходов США составляла 1385 миллиарда (по системе наименований чисел, которая используется в США биллиона) долларов США;

- на транспортные перевозки приходилось 58,77% от этой суммы, тогда как на складские расходы 33,86%, все остальные расходы (экспедиционные, грузовые, административные) составляли лишь 7,37%;

- стоимость системы логистического бизнеса США была эквивалентна 8,2% текущего ВВП страны;

- наибольший удельный вес в логистических затратах составил автомобильный транспорт – 657 миллиардов долларов США, из которых 68,9% приходилось на международные перевозки и 31,1% – на внутренние перевозки; в то время как на перевозку другими видами транспорта приходилось лишь 195 миллиардов

долларов США. То есть перевозки автомобильным транспортом 80,7% общих транспортных расходов.

И такая ситуация характерна не только для Соединенных Штатов Америки. Следовательно, наиболее используемым в логистических системах остается автомобильный транспорт.

Поскольку, как видно из изложенного выше, виды транспорта сильно различаются по техническим характеристикам, то и методология оценки их технико-экономических показателей будет достаточно разной.

Поэтому анализ показателей эффективности транспортной логистики, проведем по показателям для автомобильного транспорта. Работа подвижного состава автомобильного транспорта оценивается системой технико-эксплуатационных показателей, характеризующих количество и качество выполненной работы. Техничко-эксплуатационные показатели использования подвижного состава в транспортном процессе можно разделить на две группы.

К первой группе следует отнести показатели, характеризующие степень использования подвижного состава грузового автомобильного транспорта:

коэффициенты технической готовности, выпуска и использования подвижного состава;

коэффициенты использования грузоподъемности и пробега, среднее расстояние поездки с грузом и среднее расстояние перевозки,

время простоя под погрузкой-разгрузкой;

время в наряде;

техническая и эксплуатационная скорости.

Вторая группа характеризует результативные показатели работы подвижного состава:

число поездок;

общее расстояние перевозки и пробег с грузом;

объем перевозок и транспортная работа.

Рассматривая и сравнивая транспортную составляющую логистики в Донецкой Народной Республике за 2016-2018 года можно сказать, что прослеживаются положительные изменения. Это отчетливо можно проследить по отчетам железнодорожного комплекса:

– были сокращены недействующие ветки движения, таким образом, сокращены расходы на их содержание, общая длина путей сократилась с 2382 до 2373 километров;

– увеличилось общее количество железнодорожных станций и других разделительных пунктов с 49 до 58;

– было запущено 25 новых поездов, таким образом, общее количество увеличилось с 34 до 59 из них 57 пригородных и 2 пассажирских поезда;

– за 2016 год было восстановлено 4310 дорожных объектов;

Железная дорога перевозит значительное количество грузов добывающей промышленности и является её важной составляющей. Структура перевозок выглядит следующим образом: 56% каменный уголь; 20% черные металлы; 12% кокс; 2% железная и марганцевая руда; 1% химические и минеральные удобрения и 9% - это другие грузы.

Отдельное внимание следует уделить пассажирским перевозкам в период 2016-2017 годов:

– было открыто 29 новых маршрутов

– маршруты общего пользования увеличились на 11% (с 439 до 488);

– количество транспортных средств увеличилось на 25% с 1800 до 2265;

– всего работают 330 перевозчиков, ими было перевезено 95813000 пассажиров.

Рассматривая объем перевозок по видам сообщения, можно сказать, что 90% приходится на городской транспорт, 7% на пригородный, 2% на междугородный и 1% на международный транспорт.

Автомобильный транспорт в ДНР занимает одно из ведущих мест по перевозке грузов, 78,2% из которых по данным главного управления приходится на Донецк, 11,1% – Енакиево, 9,1% – Макеевка, 0,2% – Горловка и 1,3% на другие города республики [6].

Выводы. Анализ показал важность эффективного развития транспортной логистики. Основная часть затрат в логистической деятельности приходится на транспортную составляющую. Установлено, что наибольший удельный вес в структуре транспортных услуг общего пользования занимает автомобильный транспорт.

Для дальнейшего эффективного развития транспортной логистики важны комплексность и согласованность при принятии решений: единство технической, технологической, экономической, информационной и управленческой составляющих. При выборе вида и типа транспортного средства необходимо учитывать его положительные и отрицательные характеристики и рассчитывать вероятные риски потерь или недополучения прибыли.

Перспективы дальнейших научных разработок в данном направлении заключаются в обосновании системного механизма управления транспортными логистическими операциями. Поиск путей и возможностей модернизации основных средств и инфраструктуры транспортной логистики.

Список использованных источников

1. Окландер М.А. Контуры экономической логистики: монография / М.А. Окландер. – К. : Научная мысль, 2013. – 175 с.
2. Гаджинский А.М. Логистика: учебник / А.М. Гаджинский. – 2-е изд. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2015. – 228 с.
3. Неруш Ю.М. Грузовые перевозки и тарифы / Ю.М. Неруш, Я.Ю. Лозовой, Б.В. Шабанов. – Москва: Транспорт, 1989. – 185 с.
4. Банько В.Г. Логистика : учеб. пособ. / В.Г. Банько. – К.: КНТ, 2013. – 332 с.
5. Транспортная логистика: уч. пособ. / под. ред. Л.Б. Миротина. – М. : МГАДИ(ТУ), 2014. – 145 с.
6. Официальный сайт Министерства транспорта Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://donmintrans.ru>.
7. Кухтина А.К. Анализ состояния системы городского пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики / А.К. Кухтина // Сборник научных работ Международной научно-практической конференции преподавателей, аспирантов и студентов «Управление социально-экономическими системами и правовые исследования: теория, методология и практика». – Брянск: РИСО БГУ, 2019. – С. 124-127.
8. Кухтина А.К. Роль и значение транспортной отрасли на современном этапе социально-экономического развития Донецкой Народной Республики / А.К. Кухтина // Актуальные проблемы и

перспективы развития менеджмента и маркетинга производственных и социальных систем: материалы II международной науч.-практ. конф., 15 ноября 2018, г. Донецк / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – С. 175-177.

УДК 338.31:622

ФАКТОРЫ РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ УГОЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

Бушуева Е.А.

магистр кафедры экономики предприятия

Лошинская Е.Н.

*канд. гос. упр., доцент кафедры экономики предприятия
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной
службы при Главе Донецкой Народной Республики», г. Донецк*

Проанализирована динамика производительности труда работников угольных шахт ДНР. Исследовано влияние технико-технологических, организационных, социально-психологических, квалификационных и экологических факторов на уровень производительности труда угольных предприятий. Выявлены основные причины низкого уровня производительности шахтеров.

Ключевые слова: *труд, производительность, фактор, заработная плата, условия.*

The dynamics of labor productivity of workers in coal mines of the DPR is analyzed. The influence of technical, technological, organizational, socio-psychological, qualification and environmental factors on the level of labor productivity of coal enterprises is investigated. The main reasons for the low level of productivity of miners are identified.

Key words: *labor, productivity, factor, wage, conditions.*

В современной экономике проблема производительности труда приобрела значительную актуальность, поскольку повышение ее уровня является важнейшим условием социально-экономического развития общества, устойчивого экономического роста и повышения конкурентоспособности экономики ДНР.

Повышение производительности труда является важнейшей стратегической задачей каждого предприятия угольной отрасли, которая обеспечит ее конкурентоспособность на рынке энергоносителей, рост благосостояния населения и экономики Донецкой Народной Республики.

По мере развития науки и технологии производства во второй половине XX столетия наблюдался закономерный рост производительности труда, обусловленный механизацией горных работ, улучшением условий работы и другими факторами, внешними стимулами и мотивацией, воздействующими на уровень

и динамику выработки шахтеров. К выявлению и систематизации факторов роста производительности труда обращались многие современные ученые-экономисты и исследователи, в том числе С.В. Рачек [1], И.Ф. Рябцева [2], М.А. Новоятлев [3] и др. Большинство авторов связывают повышение производительности труда угольных предприятий с материально-техническими факторами, поскольку в соответствии с общепринятым мнением традиционно эти факторы обеспечивают наибольший рост выработки за счет внедрения нового технологического оборудования и новой техники. Однако недостаточно внимания уделяется влиянию на трудоемкость горных работ, уровню квалификации, профессионализма, здоровья и социальной мотивации работников, обоснованию уровня капитализации горного хозяйства.

Цель исследования – структурирование факторов, оказывающих влияние на уровень производительности труда работников шахт ГП «ДУЭК», определение приоритетных преобразований условий и мотивов труда шахтеров Республики.

Обеспечение роста эффективности и производительности труда должно быть основано на оценке условий трудового потенциала предприятия. Важно исследовать причины движения работников угледобычи, уровня капитализации работ и потерь рабочего времени, динамику производительности труда и оплаты труда, уровень образования и квалификации, их соответствие задачам развития угольной отрасли.

Оценка использования трудовых ресурсов на шахтах Челюскинцев и им. Скочинского, входящих в состав ГП «ДУЭК», за январь-апрель 2019г. представлена в табл. 1.

Таблица 1

Среднесписочная численность трудящихся, чел.

Шахты	Январь-апрель 2018 г.	Январь-апрель 2019 г.	
		План	Факт
Ш. Челюскинцев	1352	1421	1260
Ш. им. Скочинского	2522	2967	2616

Фактическая среднесписочная численность трудящихся шахт ниже планового показателя: на шахте Челюскинцев на 161 чел, на шахте им. Скочинского на 351 чел. Однако среднесписочная численность трудящихся на шахте Челюскинцев снизилась на 6,8

%, а на шахте им. Скочинского повысилась на 3,7%. Характерно, что динамика среднесписочной численности трудящихся шахт относительно стабильна (рис.1).

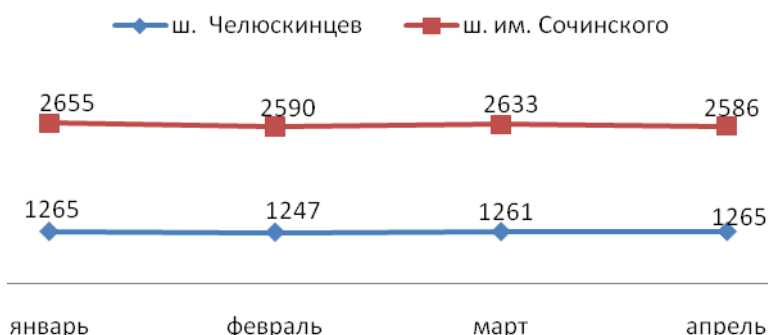


Рис.1. Динамика среднесписочная численность трудящихся за январь - апрель 2019 г., чел.

В табл. 2 представлены плановые и фактические показатели численности всех категорий трудящихся шахт.

Таблица 2

Среднесписочная численность всех категорий трудящихся шахт Челюскинцев и им. Скочинского, чел

Показатели	Январь-апрель 2018 г.		Январь-апрель 2019 г.			
			План		Факт	
	Челюскинцев	Скочинского	Челюскинцев	Скочинского	Челюскинцев	Скочинского
Среднесписочная численность	1352	2522	1421	2967	1260	2616
В том числе: - работники непроизводственной группы	27	29	-	-	31	30
- ППП:	1325	2493	1421	2967	1229	2586
в том числе:- рабочие по добыче угля	1140	2079	1226	2488	1052	2142
ГРОЗ	107	294	83	273	85	269
Проходчики	78	295	112	280	92	270

Согласно табл. 2 среднесписочная численность на шахте Челюскинцев в 2019 году уменьшилась на 6,8% за счет снижения количества производственно-промышленного персонала на 7,2% и за счет увеличения работников непроизводственной группы на 0,4%, а на шахте им. Скочинского увеличилась на 3,7% за счет увеличения

количества производственно-промышленного и работников непромышленной группы.

Показатели выработки валовой продукции одного трудящегося шахт отражены в табл. 3.

Таблица 3

Выработка валовой продукции на одного трудящегося
ГП «ДУЭК», руб.

Шахты	Январь-апрель 2018г.	Январь-апрель 2019 г.	
		План	Факт
ш. Челюскинцев	72268	54645	32934
ш. им. Скочинского	283989	121950	141882

Из табл. 4 видно, что выработка валовой продукции одного трудящегося за январь-апрель 2019 году на шахтах снизилась по сравнению с аналогичным периодом 2018 г.:

- на шахте Челюскинцев – на 54,4% или на 39334 руб.
- на шахте им. Скочинского – на 50% или на 142107 руб.

Снижение добычи угля обусловлено снижением выработки шахтеров.

На рис.2 представлена динамика выработки валовой продукции на одного трудящегося по месяцам за январь-апрель 2019 г.

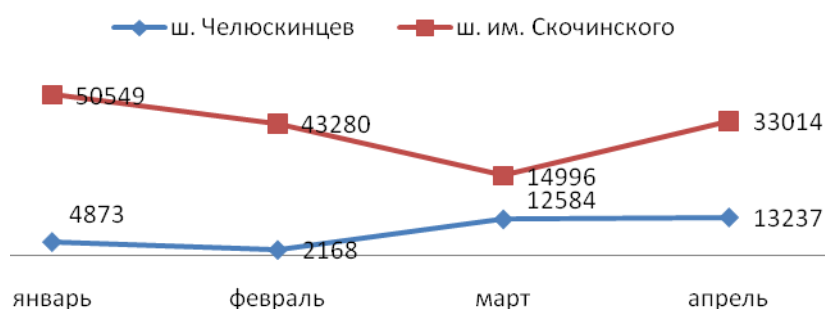


Рис.2. Динамика выработки валовой продукции одного трудящегося шахт ГП «ДУЭК» по месяцам, руб.

Согласно рис.2. выработка валовой продукции одного трудящегося на шахте Челюскинцев выросла на 171,6%, а на шахте им. Скочинского снизилась на 34,7%.

Дана оценка изменениям среднемесячной производительности труда и расходованию средств на оплату труда (табл. 4, рис. 3,4).

Таблица 4

Среднемесячная производительность труда рабочего по добыче, тонн

Шахты	Январь-апрель 2018 г.	Январь-апрель 2019 г.	
		План	Факт
Ш. Челюскинцев	13,2	9,3	7,9
Ш. им. Скочинского	22,5	10,4	11,5

Среднемесячная производительность труда рабочего по добыче на шахтах снижается примерно в 2 раза. Это обусловлено снижением добычи угля.

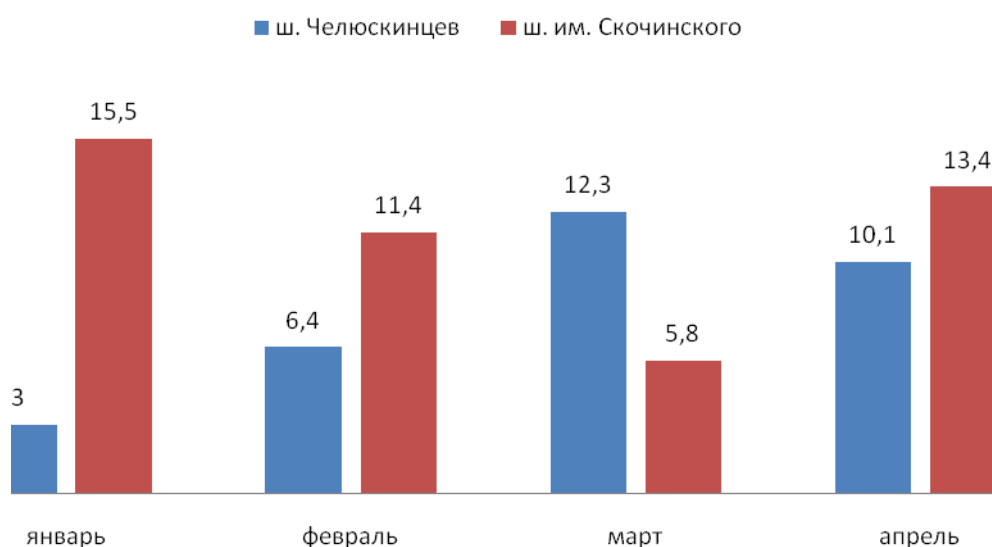


Рис.3. Среднемесячная производительность труда рабочего по добыче за январь-апрель 2019 г., тонн

Среднемесячная производительность труда рабочего по добыче на шахте Челюскинцев увеличилась на 236,7% , на шахте им. Скочинского уменьшилась на 13,6%.

Вследствие ухудшения условий труда произошло снижение производительности на шахте Челюскинцев при одновременном росте заработной платы на 1716 руб. На шахте им. Скочинского ситуация намного лучше: на основе увеличения выработки и производительности труда выросла и заработная плата на 1555 руб.

Результаты проведенного анализа свидетельствуют о наличии внутрипроизводственных резервов шахт – неиспользованных возможностей экономии труда. Реализация резервов позволит

сократить затраты труда на единицу продукции и вывести экономику шахт на стабильные, положительные результаты.

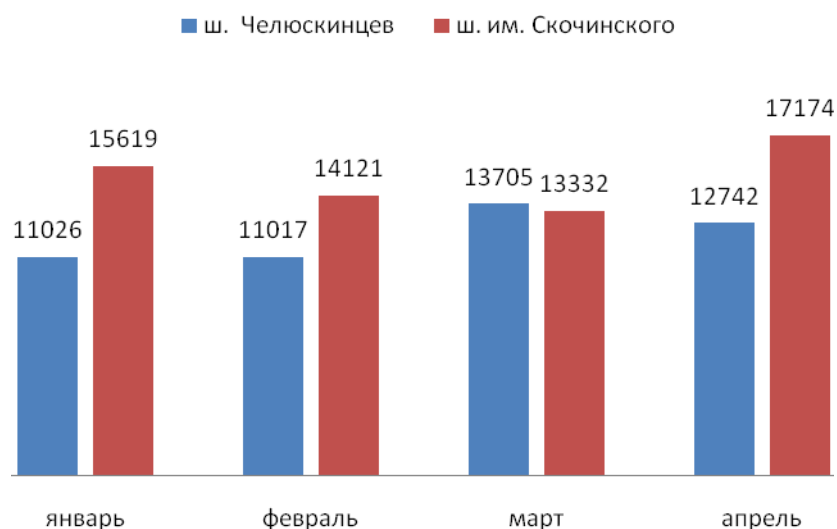


Рис.4. Среднемесячная заработная плата трудящихся на шахтах ГП «ДУЭК» за январь-апрель 2019 г., руб.

На шахтах ГП «ДУЭК» основными резервами повышения эффективности привлечения трудовых ресурсов являются техническое перевооружение предприятия, увеличение производительности труда и рациональное использования средств на оплату труда.

Происходящие на современной стадии технологического развития социально-экономические изменения ведут к осмыслению производительности труда с позиций сетевого подхода, позволяющего учитывать конкретные пространственно-временные признаки, в качестве которых выступают совместное создание ценности, способность к непрерывным улучшениям, бережливость, гуманизация и экологичность [4]. Такой подход позволит выделить технико-технологические, организационные, социально-психологические, квалификационные и экологические факторы (рис.5).

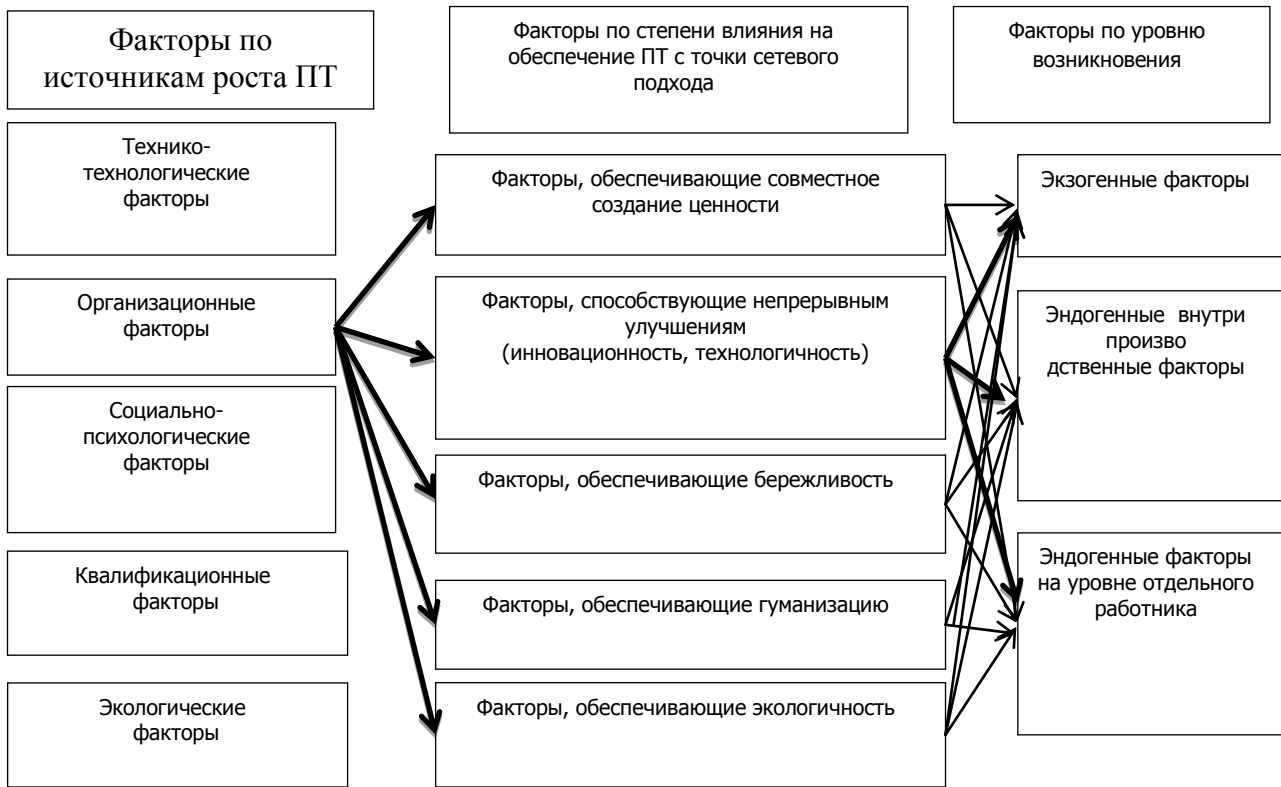


Рис.5. Система ключевых факторов влияния на производительность труда

Среди задач, решение которых позволит руководству шахты достичь значительного повышения производительности труда, первоочередными являются:

- повышение эффективности производственных систем, базирующееся на современных методах процессного управления, инструментах и принципах бережливого производства;
- инициирование программ непрерывного повышения операционной эффективности производства, ориентированных на выявление и устранение потерь рабочего времени, простоев техники и оборудования, мотивации роста производительности труда на каждом рабочем месте, участке угледобычи;
- развитие навыков управления персоналом, способствующим своевременной и качественной реализации имеющихся резервов снижения трудоемкости работ, стимулирования работников и роста их квалификации.

Системный подход к решению проблем позволит уже в ближайшие годы повысить конкурентоспособность угольных предприятий, а в долгосрочной перспективе будет способствовать

планомерному повышению производительности труда и обеспечивать достойный экономический рост.

Рассмотренная систематизация факторов способствует пониманию направлений повышения производительности труда. Разделение факторов по уровням (работник, предприятие, внешние заинтересованные стороны) определяет функции всех указанных сторон в повышении производительности труда.

Список использованных источников:

1. Рачек С.В., Мирошник А.В. Производительность труда как основной показатель эффективности трудовой деятельности. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/113-11461/>.

2. Рябцева И.Ф., Кузьбожев Э.Н. Производительность труда и техническая политика предприятия. М.: ИНФРА-М, 2012. 200 с.

3. Новоятлев М.А. Методика количественной оценки комбинации факторов производительности труда // Белгородский экономический вестник. 2013. № 2. С. 20–25.

4. Кондратьева Е.В., Барышева Г.А. Генезис производительного труда. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/18EVN315.pdf>.

НАПРАВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРИБЫЛЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Дмитриченко К.С.,
магистр кафедры финансы и кредит,
Арчикова Я.О.,
к.э.н., доцент кафедры финансов
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и
государственной службы
при Главе Донецкой Народной Республики», г. Донецк*

В статье определена сущность понятия «прибыль предприятия», которая является самой важной экономической категорией, которая характеризует положительный финансовый результат деятельности любого субъекта предпринимательства. Рассмотрены функции и виды прибыли предприятия.

***Ключевые слова:** прибыль предприятия, управление формированием прибыли, распределение прибыли, резервный фонд, фонд накопления и потребления.*

The article defines the essence of the concept of "enterprise profit", which is the most important economic category that characterizes the positive financial result of the activities of any business entity. The functions and types of profit of the enterprise are considered.

***Keywords:** profit enterprise, profit management, profit distribution, reserve fund, accumulation fund, consumption fund.*

Постановка задачи. Важнейшими показателями, которые характеризуют эффективность деятельности организации, являются показатели прибыли. Рост прибыли формирует финансовую базу для самофинансирования, расширенного воспроизводства, решения проблем социальных и материальных потребностей трудовых коллективов.

Показатели прибыли играют важную роль в оценке хозяйственной и финансовой деятельности предприятия. Они характеризуют степень его деловой активности и финансового благополучия.

Анализ последних исследований и публикаций. В понимании и сущности прибыли пытались разобраться в XVII веке меркантилисты, а затем и физиократы. Исследование прибыли, как экономической категории, продолжали и другие экономисты XVII -

XX веков: А. Смит, Д. Рикардо, К. Маркс, И.А. Бланка, Ю.Н. Воробьева, О.В. Ефимовой, М.Ю. Куссого, Н.Р. Степановой [1].

Актуальность. Актуальность исследования заключается в том, что, относительно, молодые организации, функционирующие на рынке менее пяти лет, могут иметь существенные проблемы с финансовой деятельностью, что влечет за собой снижение прибыли и понижение показателей рентабельности. Поэтому они нуждаются в поиске путей повышения этих показателей.

Прибыль предприятия перераспределяется налоговой системой, государственным бюджетом всех уровней "заполняя" государственный бюджет. В результате прибыль является ключевым показателем.

Задачи исследования по созданию положительного финансового результата на предприятии и его распределения, позволяет принимать аргументированные управленческие решения, и тем самым создавать основу для реализации планов максимизации прибыли. В рамках анализа финансовые менеджеры должны уметь проводить внутренние резервы повышения прибыли на предприятии, также правильно их распределять и использовать для достижения желаемого эффекта.

Цель статьи. Изучить основы управления прибылью предприятия. На основе обобщенных теоретических материалов касательно прибыли предприятия, рассмотреть сущность, функции и виды прибыли предприятия.

Изложение основного материала исследования. Прибыль является экономической категорией, которая показывает чистый доход предприятия, образованный в процессе хозяйственной деятельности и представляет основной источник самофинансирования и дальнейшего развития.

Прибыль отображает положительный результат деятельности организации. Отрицательный результат его деятельности является убыток.

Экономическое содержание прибыли проявляется в выполняемых функциях, среди которых можно выделить следующие (рис. 1).

Оценочная функция заключается в использовании прибыли предприятия как оценочного показателя. Она характеризует эффективность его хозяйственной деятельности. Использование этой функции возможно только в условиях рыночной экономики,

которая предусматривает свободу установления цен, свободу выбора поставщика и покупателя.



Рис. 1. Функции прибыли предприятия

Распределительная функция состоит в распределении прибыли, которую организация получила в результате финансово-хозяйственной деятельности, на две части:

первая часть аккумулируется в бюджетах в виде налога на прибыль;

вторая часть остается в распоряжении предприятия [2].

Распределительная функция предполагает, что прибыль является источником ресурсов государственного и местного бюджетов для развития непромышленной сферы и покрытие управленческих расходов, обеспечивает государственные, инвестиционные, производственные, научно-технические и социальные программы.

Сущность стимулирующей функции заключается в рассмотрении прибыли как источника формирования различных фондов стимулирования:

фонд поощрения;

фонд социального развития;

фонд выплаты дивидендов;
фонд производственного развития;
благотворительного фонда.

Экономический интерес в прибыли с точки зрения организации заключается в решении производственных и социальных задач развития.

Для сотрудников экономический интерес заключается в размере прибыли, которая будет направлена на материальное поощрение, социальные выплаты, социальное развитие.

Владельца предприятия интересует размер прибыли, который направляется на выплату дивидендов и на производственное развитие предприятия.

Воспроизводственная функция предполагает, использование прибыли как источника расширительного воспроизведения основных и оборотных фондов предприятия.

Важнейшей закономерностью нормального функционирования предприятия в рыночной экономике является поддержание необходимого уровня прибыльности.

Главной целью в управлении прибылью является максимизация благосостояния собственников в текущем и будущем периодах. Это означает:

- получение максимальной прибыли;
- обеспечение баланса между уровнем формируемой прибыли и допустимым уровнем риска;
- обеспечение выплаты дохода на инвестированный собственниками капитал;
- получение достаточного объема инвестиционных ресурсов, сформированных за счет прибыли, в соответствии с задачами развития бизнеса;
- обеспечение роста рыночной стоимости организации и эффективности программ участия персонала в распределении прибыли [3].

Выделяют следующие виды прибыли (табл. 1).

Валовая прибыль представляет собой разницу между себестоимостью изделий и чистым доходом, который получен от их реализации. Если рассматривать себестоимость в отдельном ключе, то ее можно включать не только в затраты производства, но и налоги на имущество, платность земли, величину сопутствующих платежей, налоги с владельцев транспортных средств и др.

Виды прибыли

Классификация	Вид классификации
По источникам образования	прибыль от текущей деятельности; прибыль от финансовой деятельности; прибыль от инвестиционной деятельности.
По составу элементов формирующих прибыль	валовая прибыль; общая прибыль; чистый доход.
По характеру налогообложения	налогооблагаемая прибыль; льготимуемая прибыль.

Валовая прибыль уменьшается на сумму всех платежей и сборов.

Операционная прибыль представляет собой балансовую прибыль, то есть прибыль, учитывающую разность других операционных расходов и доходов. Операционный доход получают от деятельности компании, за исключением того, который изначально закладывается в балансовую прибыль.

В операционный доход включаются следующие виды дохода: разница курса, аренда имущества, возмещение активов, доходы, которые получены от реализации оборотных активов. Операционные расходы включают расходы на быт, затраты администрации, прочие операционные расходы. Виды прибыли предприятия всегда состоят из операционного типа, поскольку она является основой деятельности предприятия, дает возможность оценки уровня производственной эффективности.

Чистая прибыль предприятия – это прибыль, поступающая в распоряжение предприятия только после того, как выплачен налог на прибыль. Чаще всего чистая прибыль используется в двух направлениях: фонд потребления и фонд накопления.

К фонду потребления относятся выплаты владельцам предприятия или акционерам, поощрения сотрудникам по результатам работы, благотворительности и преодоления проблем социального масштаба. Фонд накопления предназначен для реинвестиции и формирования капитала [1].

Прибыль от обычного вида деятельности включает прибыль от обычной деятельности, которая представляет собой операционную прибыль, откорректированную на величину финансового дохода и расхода.

Налогооблагаемая прибыль равна балансовой прибыли, которая уменьшается на сумму отчислений в резервный фонд.

Основные задачи управления прибылью являются:

повышение прибыли за счет производственной, инвестиционной и финансовой деятельности;

увеличение прибыли за счет оптимизации постоянных и переменных издержек, обоснования учетной и ценовой политики предприятия, налоговой политики;

оценка прибыльности производственной деятельности;

укрепление конкурентности на рынке.

На величину прибыли влияет множество факторов, которые можно разделить на две большие группы: внешние, и внутренние.

Внутренние факторы влияют на размер прибыли предприятия через пути увеличения объема выпуска и реализации продукции, улучшение качества продукции, повышения отпускных цен и снижение издержек производства.

Внешние факторы – эти факторы, не зависящие от вида деятельности предприятия, но оказывают в свою очередь влияние на величину прибыли.

Финансовые результаты предприятия всегда выражаются в двух основных направлениях, это - доход и убыток. Если прибыль предприятия покрывает все расходы на производство продукции и остается в плюсе, то деятельность подразумевается как прибыльная. В случае, когда затраты превышают доход предприятия, то можно сказать, что предприятие несет убытки.

Главной целью для управления прибылью является обеспечение и благосостояния руководителей предприятия в текущем и дальнейшем периоде. Эта цель затребована обеспечивать одновременно интересы собственников с интересами государства и потребителями на предприятии [5].

Субъектами прибыли является несколько категорий:

Организационно-технический уровень управления предпринимательской деятельностью;

конкурентоспособность выпускаемой продукции;

уровень производительности труда, затраты на производство и реализацию продукции;

уровень цен на готовую продукцию.

Объект прибыли выражается в денежном поступлении и выплатах. Важнейшая роль прибыли, углубляющаяся с развитием предпринимательства, определяет ее правильное исчисление. От того, насколько достоверно вычислена плановая прибыль, будет зависеть успешная финансово-хозяйственная деятельность предприятия.

Выводы по данному исследованию и направления дальнейших разработок по данной проблеме. Подводя итоги, по управлению прибыли, можно сказать, что она является ключевым статусом, который лежит в основе экономического развития. Прибыль – как конечный финансовый результат производственно-хозяйственной деятельности предприятия, а также и показатель эффективности предприятия. Получение прибыли – является целью деятельности любого предприятия. Анализ получения прибыли дает возможность предпринимателю получить информацию о тенденции в работе предприятия, его финансово-хозяйственном состоянии и рентабельности для принятия решений относительно дальнейшей деятельности. Финансовый результат позволяет выявить наиболее целесообразные направления распределения материальных и финансовых ресурсов, выявить важнейшие уровни конкурентной и финансовой политики предприятия.

Список использованных источников

1. Алексеева, А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / А.И. Алексеева, Ю.В. Васильев. – М.: Финансы и статистика. 2009. – 529 с.

2. Арчикова, Я.О. Совершенствование процесса управления прибылью предприятий / Я.О. Арчикова, О.О. Настрогов // Сборник научных работ серии «Финансы, учет, аудит». Вып. 1 (5). – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – С. 20-32.

3. Арчикова, Я.О. Усовершенствование процесса формирования, распределения и использования прибыли на предприятии / Я.О. Арчикова, М.С. Комар, В.А. Шабанова // Сборник научных работ. Серия «Финансы, учет, аудит». Вып. 4. – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – С. 6-15.

4. Бердников, А.А. Анализ прибыли и рентабельности организации: теоретический аспект / А.А. Бердников // Молодой ученый. – 2013. – №2. – С. 111-113.

5. Волощенко, Л.М. Финансы II: методические рекомендации // Л.М. Волощенко, А.С. Голодник. – Донецк: ДонГУУ, 2018. – 47 с.

6. Гелета, И.В. Пути максимизации прибыли предприятий в современных условиях / И.В. Гелета, В.В. Арутюнова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2017. – № 6.

7. Ищенко, Е. Прибыль как критерий эффективности функционирования предприятия / Е. Ищенко // Экономист. – 2011. – №8. – с.90-92.

УДК [658.1:657.1] (470+571)

ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

Минакова С.П.,

ученица 11-А класса

МОУ «Специализированная школа №95 г. Донецка»,

Корноухова Л.С.,

учитель математики и информатики,

I квалификационной категории

МОУ «Специализированная школа №95 г. Донецка»,

Гордеева Н.В.,

к.э.н., преподаватель кафедры финансов ГОУ ВПО «ДонАУиГС»

В статье рассматриваются проблемы организации антикризисного управления в банковской сфере, обеспечивающего ее финансовую устойчивость в кризисных ситуациях. Показан зарубежный опыт регулирования антикризисного управления. Результаты исследования могут применяться в управлении коммерческими банками.

Ключевые слова: антикризисное управление; банк; кризис; механизм управления; эффективность.

Deals with the problems of organizing anti-crisis management in the banking sector, ensuring its financial stability in crisis situations. Foreign experience of anti-crisis management regulation is shown. The results of the study can be used in the management of commercial banks.

Keywords: anti-crisis management; Bank; crisis; management mechanism; efficiency.

Актуальность темы исследования. Развитие экономики страны напрямую зависит от состояния банковской сферы, финансирования и обслуживания предприятий коммерческими банками. Необходимой предпосылкой для этого является обеспечение устойчивости самих банков. Поэтому вопросам снижения возможности возникновения кризисных ситуаций уделяется большое внимание.

На данный времени отечественная банковская система не соответствует требованиям развитой экономики и требует укрепления. Развитие экономики страны сдерживается неустойчивостью банковского сектора, а также его ограниченной способностью аккумулировать средства предприятий и населения. На этом фоне, в настоящее время, возникла необходимость обеспечения устойчивого и бескризисного функционирования банковской системы с тем, чтобы банки выполняли свои функции и способствовали развитию экономики. Поэтому решение проблем антикризисного регулирования должно быть самым высоким приоритетом в деятельности банка, а формирование и использование адекватного инструментария антикризисного управления – первоочередной задачей, что и определяет актуальность исследования.

Анализ предыдущих исследований и публикаций. Теоретическое обоснование антикризисного управления в банковской сфере содержится в трудах многих ученых, а именно: О.Б. Афанасьева [1], А. Барановского [2], Н.И. Гавловской [3], А. Дзюблюк [4], А.А. Котенко [5] и т.д.

Целью данной работы является определение роли антикризисного управления в банковской сфере.

В современных условиях многие учреждения сталкиваются с целым рядом потенциальных кризисов (снижение ликвидности, потеря доходности, изменение банковских ставок). Для банковских учреждений проблемы могут быть еще более серьезными, чем для других учреждений. Навыки, необходимые для успешного управления конкретными кризисами, будут различаться, и решения, принимаемые с самого начала, включая выбор правильных консультантов по правовым вопросам и связям с

общественностью, могут в значительной степени определять сдерживается ли кризис или выходит из-под контроля. Если возникновение кризисных ситуаций не урегулируется должным образом, то могут возникнуть каскадные и репутационные риски, которые могут привести к потере репутации, изменению цен акций и даже могут поставить под угрозу существование учреждений.

Для эффективного и своевременного реагирования на происходящие события экономисты предлагают внедрять меры антикризисного управления.

Категория антикризисного управления устанавливает понятийную зависимость и тесную взаимосвязь между двумя диаметрально противоположными состояниями: «устойчивостью» и «кризисом». Многогранность экономического понимания указанной категории обосновывается двойственной природой любого кризиса, который одновременно разрушает и создает предпосылки для дальнейшего развития. Таким образом, исследуемую проблему можно считать одной из предпосылок экономических преобразований в отечественном регионе.

Термин «антикризисное управление» появился в экономической науке недавно, поэтому не существует единого подхода к его определению. В свою очередь, понятие «антикризисное управление банковскими учреждениями» вообще малоисследованным. Генезис исследуемого понятия представлен в таблице 1.

Таблица 1

Генезис антикризисного управления

Автор	Содержание
Антикризисное управление – это...	
Афанасьев О.Б.	управление, которое направлено на предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов и устранение угроз появления кризисных ситуаций, а в случае их появления – анализ и принятие быстрых мер ликвидационного характера с наименьшими потерями и негативными последствиями [1].
Барановский А.	управление, осуществляемое на всех стадиях жизненного цикла учреждения для предотвращения снижения конкурентного преимущества или ее восстановления [2].
Дзюблюк А.	своевременное применение финансовых средств и инструментов реализации этого процесса [4].

Котенко А.А.	система приемов и методов управления финансами, направленная на предупреждение финансового кризиса, которая включает комплекс мероприятий по профилактике финансового кризиса и его преодоления [5].
Перекрест Л.М.	управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития [6].

Таким образом, чтобы иметь план обеспечения непрерывности деятельности после кризиса, большинство банков начинают с анализа рисков своей деятельности. Анализ риска – это процесс выявления любых неблагоприятных событий, которые могут произойти, и вероятности возникновения событий. Выполнение симуляций и случайных величин с моделями риска, такими как – таблицы сценариев менеджер по рискам, может оценить вероятность возникновения риска в будущем, оценить наилучший и наихудший исход любого негативного события, а также оценить ущерб, который банк понесет в случае фактического возникновения риска.

Эффективное антикризисное управление банковскими учреждениями возможно лишь тогда, когда менеджеры будут способны предвидеть и прогнозировать сложные экономические явления.

Во время кризиса особое внимание следует обратить на организацию ресурсов. Достичь поставленные цели можно лишь при гибком подходе к процессу управления. Ресурсы должны распределяться в соответствии с антикризисными приоритетами. Какой бы сложной не была макроэкономическая ситуация, причиной неэффективной деятельности банка является не квалифицированность менеджеров. Именно поэтому во время кризиса особое значение приобретает вопрос соответствия должностей и квалифицированности людей, которые их занимают.

Выявлено, что вопросы, связанные с антикризисными мерами, должны быть взвешенными. Даже самое простое из них должен предшествовать тщательный анализ – цена неправильного решения

сегодня становится непомерно высокой. Впрочем, и затягивать с их принятием очень опасно. Следовательно, необходимым, в условиях кризиса, для любого банковского учреждения является эффективный антикризисный менеджмент, что является залогом эффективной работы банка.

Основными моментами, на которые следует опираться при разработке антикризисного управления тем или иным банковским учреждением должны быть следующие: оценка качества кредитного портфеля, поскольку это является одним из главных показателей того, с каким масштабом проблем может столкнуться в ближайшее время тот или иной банк; клиентская база банковского учреждения – на данном этапе необходимо оценить насколько преданные клиенты банка, количество клиентов, число банкоматов; имидж банка, который оценивается как субъективное представление о качестве услуг, надежность и способность выполнять собственные обязательства; наличие мощного акционера, например, государства или иностранной группы; профессионализм менеджмента банковского учреждения – базируется на оценке бизнес-модели банка, ужесточения контроля выданных кредитов и структуре портфеля по типам заемщиков; готовность и возможности владельцев банка «спасать свое учреждение» – анализ финансового состояния материнских структур, важность банковского сектора для их бизнеса; общая финансовая устойчивость – оценивается с учетом качества кредитного портфеля и возможностями материнских структур поддерживать банк, при чем основными критериями здесь могут быть капитализация, адекватность капитала, текущая ликвидность и график погашения обязательств, в том числе и скорость оттока депозитов физических лиц [1, С. 159-167].

Основным моментом при исследовании банковских кризисов является анализ их влияния на банковскую систему в целом. Экономические последствия для страны зависят от количества банков, пострадавших от кризисных явлений. Если же серьезные трудности начинают испытывать банки, осуществляющие наибольшие объемы основных банковских операций (системные банки), то кризис можно считать, как системный, то есть угрожающий всей банковской системе.

Отечественные экономисты выделили три фазы системных банковских кризисов и каждой из них присущи свои элементы управления. Эти данные представлены в таблице 2 [2; 4].

Таблица 2

Фазы и механизмы управления системным банковским кризисом

Фазы кризиса	Характеристика	Механизм управления
Фаза I – обострения	Наличие обострения диспропорций в развитии банковской системы, которые могут оспариваться как самими субъектами хозяйствования, так и регулирующими органами.	Применение оперативных мер по предотвращению паники и обеспечению стабилизации финансовой системы, прежде всего в сфере денежно-кредитной политики. Поддержка ликвидности банковских учреждений.
Фаза II – стабилизация	Постепенное улучшение показателей функционирования банковской системы. Существенные финансовые потери, ухудшение финансовых показателей деятельности банков.	Изменение в структуре банковского сектора. Разработка правительством и центральным банком инструментария реструктуризации, включая финансовые, правовые, институциональные усилия. Усиление надзора за деятельностью финансового сектора.
Фаза III – обновление	Нормализация работы банковской системы.	Полный или частичный уход от методов государственного регулирования. Приватизация национализированных во время кризиса банков.

Ярким примером положительного внедрения антикризисных мероприятий ранее являлся «ПриватБанк». Учреждение предлагало широкий спектр оригинальных банковских продуктов для разных категорий клиентов, которые его эффективно использовали.

Хотя антикризисное управление является важной проблемой для всех учреждений, именно банковские учреждения сталкиваются с повышенным давлением, которые повышают свои процентные ставки, когда наступает кризис. Повышенное давление обусловлено главным образом наложением нормативных

ожиданий, а также тем фактом, что репутация и доверие клиентов лежат в основе банковской индустрии.

Например, как свидетельствует практика российских банковских учреждений, эффективным является своевременное управление контролера валюты на «повышенные стандарты» для советов крупных учреждений, которые регулирует агентство. В соответствии с ожиданиями, совет директоров должен активно контролировать деятельность по принятию рисков и привлекать руководство к ответственности за соблюдение структуры управления рисками учреждения. Кроме того, Совет Федеральной резервной системы (FRB) в августе 2017 года предложил руководство, устанавливающее ожидания в отношении «эффективных» советов крупных учреждений, которые он регулирует. Предложенное руководство FRB обрисовывает в общих чертах пять ключевых признаков, которыми должны будут обладать советы. Каждый из атрибутов затрагивает вопросы, возникающие при реагировании на кризис. Например, предлагаемое руководство FRB предполагает, что советы будут давать четкое, согласованное и последовательное руководство по стратегии и толерантности к риску – обе эти проблемы могут способствовать кризису и могут потребоваться для изучения того, когда оцениваются первопричины кризиса. Также ожидается, что совет директоров будет информирован и будет обеспечивать подотчетность высшего руководства [6, С. 149-154].

Таким образом, помимо обычных фидуциарных обязанностей корпоративного права, с которыми сталкиваются все учреждения, банковские регуляторы ожидают, что советы учреждений, которые они регулируют, будут сосредоточены на вопросах, которые имеют непосредственное отношение к кризису, с точки зрения оценки причин возникновения кризиса. Помимо нормативных ожиданий, почти все кризисные ситуации могут привести к тому, что учреждения потеряют доверие своих важных клиентов и контрагентов. Этот риск еще более выражен для банковских учреждений, чья бизнес-модель и маркетинг в значительной степени основаны на доверии общественности. На одном уровне наиболее важной задачей банковской учреждений при реагировании на кризис является предотвращение каскадной потери доверия и отношений не только со своими регуляторами, но и со своими клиентами. Разрушение доверия и взаимоотношений

может быть стремительным и быстро превратить отдельный инцидент в экзистенциальный кризис для учреждения [7, С. 103].

Выводы по данному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении. Разработка эффективной программы антикризисного управления в банковском секторе экономики и исследование ее влияния на уровень экономического роста в государстве имеет важное значение. Реализация антикризисных мер в банковском секторе из-за применения широкого спектра инструментов антикризисного управления должна рассматриваться как источник экономических сдвигов, повышение уровня жизни населения, сдерживания инфляционных процессов и стимулирование развития предпринимательской деятельности, что в свою очередь соответствует стратегическим целям развития государства.

Таким образом, основные направления антикризисного управления банковской деятельностью должны быть направлены на стратегические ориентиры стабильного функционирования банков, достижение конкурентных преимуществ на рынке с учетом рисков с целью наступления стабилизации и ликвидации или избежание кризисных явлений. Важной является ориентация общегосударственной политики на эффективное привлечение и размещение финансовых ресурсов.

Направлениями дальнейших разработок станет исследование контроллинга в банковской сфере.

Список использованных источников:

1. Афанасьева О.Б. Зарубежный опыт антикризисного управления в банках / О.Б. Афанасьева // Проблемы и перспективы развития банковской системы: сб. науч. трудов // Государственное высшее учебное заведение «УАБД НБУ». – Суммы, 2011. – Вып. 29. – С. 159-167.

2. Барановский А. Антикризисные меры правительств и центральных банков зарубежных стран / А. Барановский // Вестник Национального банка. – 2012. – № 4. – С. 8-19.

3. Гавловская Н.И. Антикризисный менеджмент банковских учреждений / Н.И. Гавловская // Вестник Хмельницкого национального университета -Хмельницк, 2010. – № 3 – С. 107-110.

4. Дзюблюк А. Денежно-кредитная политика в период кризисных явлений на мировых финансовых рынках / А. Дзюблюк // Вестник Национального банка. – № 5. – 2011. – С. 20-30.

5. Котенко А.А. Направления внедрения элементов антикризисного управления в коммерческих банках [Электронный ресурс] / А.А. Котенко // Седьмая научно-практическая интернет-конференция «Современное социокультурное пространство 2010». – 2010. – С. 125-128.

6. Перекрест Л.М. Теоретические подходы к антикризисному правления банком в условиях финансовой нестабильности / Л.М. Перекрест // Устойчивое развитие экономики. Научно-производственный журнал. – С. 149-154.

7. Основы банковской деятельности (Банковское дело) / Под ред. Тагирбекова К.Р. М.: ИНФРА-М. Издательство «Весь Мир». – 2018. – С. 103.

УДК 658.152

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Самойленко А.А.,

магистр кафедры финансов,

Арчикова Я.О.,

к.э.н., доцент, доцент кафедры финансов

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

В статье рассмотрены вопросы развития инвестиционной стратегии предприятия, а также риски и перспективы инвестиционного развития предприятий.

Ключевые слова: инновации; инвестиции; управление; развитие; инновационная деятельность.

The article considers the development of the investment strategy of the enterprise, as well as the risks and prospects of investment development of enterprises.

Key words: innovation; investments; control; development; innovation activity.

Постановка задачи. Интенсификация хозяйственных отношений и расширение потребительских требований обуславливает расширение материально-технической базы производства, привлечение квалифицированного персонала и внедрения прогрессивных технологий, способных обеспечить максимально эффективное использование ресурсов при производстве качественной продукции. В данных условиях стратегической задачей предприятия является привлечение и аккумуляция финансовых средств и инвестиций в объемах и на условиях, которые обеспечивают прибыльную работу субъекта хозяйствования, формирование хозяйственных решений, ориентированных на повышение инвестиционной привлекательности и имиджа предприятия для внешних инвесторов.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблемам управления инновационно – инвестиционными процессами посвятили свои труды такие известные ученые–экономисты: Должиков А.П., Солдатов В.И., Величко Н.М, Панишко А.И., Фатхутдинов И.Р., Янко С.В., Семенов А.П., Рыбалко В.А., Топчиев А.В., Гетонапов В.Н., Солод В.И., Шильберг И.Л., Якобсон М.О. и др.

Актуальность. На современном этапе становления инвестиционных процессов на территории Донецкой Народной Республики возникла необходимость совершенствования научно-методического аппарата обоснования решений по инвестиционной поддержке хозяйственной деятельности и расширения возможностей в привлечении инвестиций.

Цель статьи. Целью данной работы является изучение теоретических основ развития инвестиционной стратегии предприятия.

Изложение основного материала исследования. Стратегия инвестиционной деятельности любого предприятия является составной частью его общей экономической стратегии и предусматривает эффективное использование различных форм инвестирования для обеспечения высокой рыночной стоимости предприятия и устойчивых темпов его развития. Формирование такой стратегии требует ее четкого согласования с финансовой стратегией предприятия, ведь именно она определяет направления развития предприятия в долгосрочном периоде. Такая политика

является базой развития любого предприятия, ведь при наличии неполноценной и неэффективной инвестиционной политики, это ставит под угрозу как выполнение в будущем стратегических целей предприятия, так и обеспечение его полноценной деятельности в краткосрочном периоде.

Инвестиционная стратегия – это комплексная система долгосрочных целей инвестиционной деятельности, которые определены, исходя из общих заданий развития хозяйствующего субъекта, а также избрания наиболее эффективных путей их достижения. Необходимо отметить, что инвестиционная стратегия непременно должна учитывать миссию и цели субъекта хозяйствования, внешние и внутренние факторы влияния и опираться на стратегические приоритеты конкретной национальной экономической системы.

Разработка инвестиционной стратегии предприятия предусматривает сложный и комплексный анализ всех элементов внутренней и внешней среды функционирования предприятия, а также согласование указанных целей и мер их достижения с общей стратегией предприятия. В процессе разработки инвестиционной политики предприятием, можно выделить следующие шаги:

во-первых, анализ инвестиционной деятельности предприятия в прошлом периоде;

во-вторых, основательное исследование внешней инвестиционной среды и конъюнктуры рынка;

в-третьих, определение стратегических направлений развития предприятия, которые должны обеспечиваться будущей инвестиционной деятельностью;

в-четвертых, обоснование типа инвестиционной политики предприятия в соответствии с целями вложения денежных средств и меры риска;

в-пятых, формирование инвестиционной политики предприятия в соответствии с основными направлениями инвестирования;

в-шестых, формирование инвестиционной политики предприятия в отраслевом и региональном разрезе;

в-седьмых, согласование основных направлений инвестиционной политики предприятия [3].

Начальным этапом должен быть, прежде всего, анализ инвестиционной деятельности предприятия или организации

вместе с комплексным исследованием внешней среды, включая все возможные факторы влияния на эффективность вложенных инвестиций.

Проведение такого исследования позволяет наиболее полно оценить инвестиционный потенциал предприятия, его степень привлекательности для инвесторов, а также эффективность самой экономической деятельности организации. Объектом исследования в этом случае должны выступать общая динамика инвестиционной деятельности предприятия и ее объем. Также определяется удельный вес вложенных средств в соответствии с каждым направлением инвестирования, то есть исследуется сама структура инвестиционного процесса организации, а на ее основе делается вывод об общей эффективности такого рода деятельности предприятия в отдельном периоде.

В процессе такого исследования основательно анализируется правовое поле, в котором функционирует данное предприятие, в частности большое внимание уделяется характерным особенностям правового регулирования отдельных форм инвестирования.

Кроме этого, осуществляется детальный анализ рыночной среды и главных факторов влияния на его функционирование.

Такая стратегия должна предусматривать оптимальную структуру оборотных средств вместе с реальными источниками их формирования, предусматривать систему получения заемных средств предприятием в случае возникновения такой потребности, предусматривать меры антикризисного управления финансами, которые обеспечили бы стабильное развитие предприятия.

Стабильное и эффективное функционирование современного предприятия в рыночных условиях невозможно без взаимосогласования основных направлений и целей его деятельности с соответствующими положениями инвестиционной стратегии.

В процессе производства инвестиционной деятельности следует также уделить внимание такому понятию, как «инвестиционный риск».

Инвестиционный риск представляет собой отличие между реальным и вероятным объемом полученного дохода в результате вложения денежных средств, то есть чем больше разница, тем более рискованным является соответствующий проект.

Понятие инвестиционного риска включает в себя множество компонентов и имеет широкую классификацию. Основные формы риска, с которыми может столкнуться предприятие в процессе осуществления инвестиционной деятельности представлены на рис. 1.

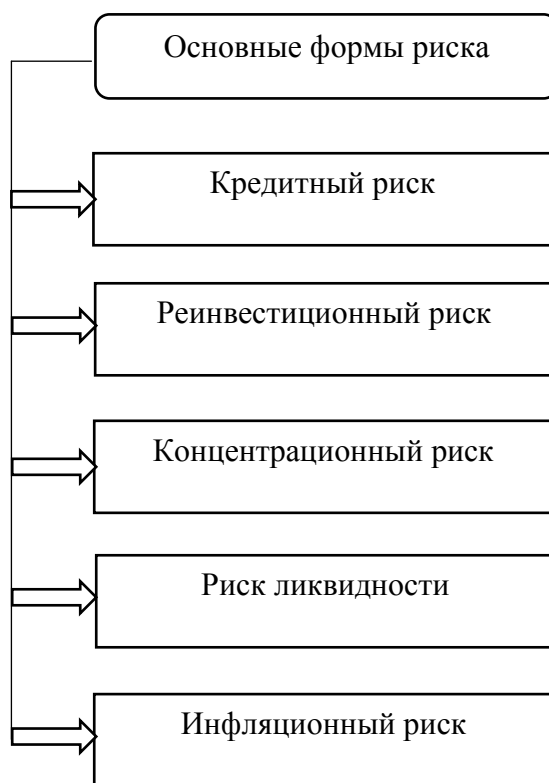


Рис. 1. Основные формы риска

Кредитный риск, заключается в угрозе наличия финансовых проблем у государственного органа или организации, которая эмитировала ценные бумаги, связанные с невозможностью выплаты процентов или погашения самого займа;

реинвестиционный риск, предполагает вероятность потери части инвестированных средств в процессе реинвестирования;

концентрационный риск - вероятность потери всего объема вложенных средств в одну форму инвестиций;

риск ликвидности, заключается в неспособности реализовать собственные инвестиции по желаемой цене;

инфляционный риск, связанный с падением покупательской способности денег, что является прямым последствием инфляции [1].

Одним из направлений оптимизации инвестиционной деятельности предприятия является надлежащий анализ эффективности отдельных инвестиционных проектов. Этот анализ основан на совокупности показателей относительно эффективности проекта и является источником необходимой информации для принятия того или иного управленческого решения, связанного с вложением средств в этот проект. Такой анализ проводится на основе исследования всех возможных аспектов внешней и внутренней среды проекта, которые могут проявиться в ходе его практической реализации, включающей в себя информационные, технологические, маркетинговые, финансовые и производственные элементы его обеспечения.

Научное обоснование принятых управленческих решений по инвестированию денежных средств обеспечивается практическим использованием оптимизационных методов и моделей экономико-математического моделирования, благодаря соответствующему программному обеспечению. Это дает возможность оценить эффективность инвестиционного проекта, обнаружить отношения между положительными и отрицательными последствиями и принять правильное решение.

В процессе оценки инвестиционной привлекательности проекта, предприятиями применяется две группы показателей: статистические и динамические. Первые основаны на учетных оценках, вторые - на дисконтированных. Недостатком статистических является пренебрежение уровнем инфляции и возможным получением дохода от реинвестирования. Именно поэтому более показательными являются динамические оценки.

Отметим, что степень эффективности инвестиционного проекта зависит от слаженной работы финансового отдела предприятия в создании четкого механизма по получению и использованию инвестиций, что позволяет определить стоимость их источников. Одним из эффективных инструментов оптимизации существующего инвестиционного проекта является внедрение системы мониторинга и контроля реализации инвестиционных проектов.

В качестве методов финансирования инвестиционных проектов могут рассматриваться: самофинансирование (внутреннее финансирование), то есть осуществление инвестирования только за счет собственных средств; акционирование, а также иные формы

долевого финансирования; кредитное финансирование (инвестиционные кредиты банков, выпуск облигаций); лизинг; бюджетное финансирование; смешанное финансирование (на основе различных комбинаций рассмотренных способов); проектное финансирование (рис. 2.).

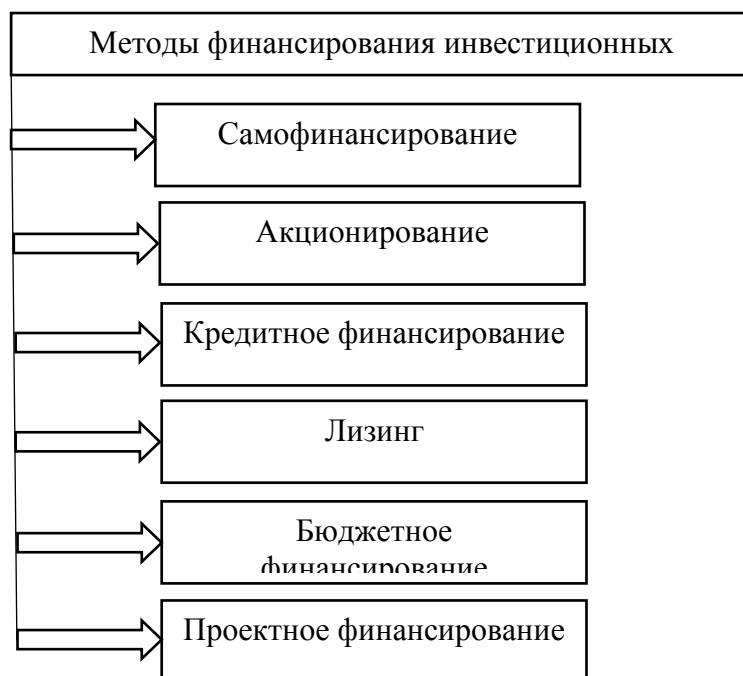


Рис. 2. Методы финансирования инвестиционных проектов

Самофинансирование или внутреннее финансирование обеспечивает реализацию инвестиционного проекта за собственный счет фирмы. В этом методе финансирования используются собственных средств инвестора (уставного (акционерного) капитала; потока средств, формируемого в ходе операционной деятельности бизнесов инвестора, прежде всего чистой прибыли и амортизационных отчислений) [2].

Метод акционирования включает паевые и иные взносы в уставный капитал. Данный метод предусматривает финансирование проектов в:

проведение дополнительной эмиссии акций (как простых, так и привилегированных) для привлечения дополнительных средств в проект за счет увеличения акционеров;

осуществление инвестиционных взносов, вкладов, паев учредителей или приглашаемых сторонних соучредителей в уставный капитал. Данный способ финансирования характеризуется меньшими операционными издержками, чем

дополнительная эмиссия акций, но более ограниченными объемами финансирования;

создание новой фирмы, специально предназначенной для реализации инвестиционного проекта, выступает как один из способов целевого долевого финансирования и может применяться частными предпринимателями, учреждающими фирму для реализации своих инвестиционных проектов и нуждающимися в привлечении партнерского капитала, крупными диверсифицированными компаниями.

Высокой степенью привлекательности обладает метод кредитного финансирования. Данный метод выражается в форме целевых облигационных займов и инвестиционных кредитов банков. Популярность данного метода объясняется возможностью разработки гибкой схемы финансирования; использованием эффекта финансового рычага; отсутствием затрат, связанных с регистрацией и размещением ценных бумаг; уменьшения налогооблагаемой прибыли за счет отнесения процентных выплат на затраты, включаемые в себестоимость [5].

Кредиты, которые выдаются для финансирования инвестиционных проектов, как правило, являются среднесрочными и долгосрочными. Каждая компания сама определяет срок погашения кредита в зависимости от срока реализации проекта. Для получения инвестиционного кредита компании необходимо:

подготовить бизнес-план, который послужит инструментом принятия решений по кредитованию проекта исходя из его эффективности;

имущественное обеспечение кредита, которое послужит дополнительной гарантией для банка о возврате кредита;

предоставление полной и достоверной информации о финансовом состоянии и финансовой устойчивости компании.

Лизинг – это комплекс имущественных отношений, возникающих при передаче объекта лизинга во временное пользование на основе его приобретения и сдачу в долгосрочную аренду. Лизинг является видом инвестиционной деятельности, при котором арендодатель (лизингодатель) по договору финансовой аренды (лизинга) обязуется приобрести в собственность имущество у определенного продавца и предоставить его арендатору (лизингополучателю) за плату во временное пользование.

Бюджетное финансирование инвестиционных проектов проводится в рамках целевых программ и финансовой поддержки и предусматривает использование бюджетных средств в формах: инвестиций в уставные капиталы предприятий, бюджетных кредитов (в том числе инвестиционного налогового кредита), предоставления гарантий и субсидий.

Проектное финансирование инвестиционных проектов характеризуется особым способом обеспечения возвратности вложений, в основе которого лежат инвестиционные качества самого проекта и доходы, которые получит создаваемое или реструктурируемое предприятие в будущем [4].

Одним из главных факторов проведения успешной инвестиционной политики предприятия является наличие благоприятного инвестиционного климата в государстве, что обуславливается рядом макроэкономических факторов влияния.

На сегодняшний день Донецкая Народная Республика является государством с низким уровнем инвестиционной привлекательности. Это говорит не только о чрезвычайно низком объеме внешних капиталовложений, но и об отсутствии стабильной динамики роста объемов иностранных инвестиций.

Предпосылкой создания благоприятного инвестиционного климата в государстве является создание надлежащих условий работы бизнеса и формирование нового эффективного механизма правового регулирования инвестиционной деятельности для обеспечения системы льгот и гарантий иностранным вкладчикам капитала.

Отдельно следует отметить необходимость в усилении научной и образовательной сфере, поддержке научно-исследовательских разработок, параллельно с построением новых и восстановлением старых объектов инфраструктуры для обеспечения условий для реализации инвестиционных проектов отечественными и иностранными предприятиями.

Первоочередными мерами по улучшению уровня инвестиционной привлекательности можно назвать следующие:

реформирование отечественного инвестиционного законодательства для создания системы взаимосогласованных правовых норм, которые стимулируют инвестиционную активность отечественных предприятий;

использование основных инструментов регуляторной политики для обеспечения расширения базы инвестиционных ресурсов;

стимулирование привлечения инвестиций в приоритетные отрасли экономики;

мотивация к осуществлению инвестиционной деятельности населением через повышение доверия к отечественному банковскому сектору;

предоставление государственных гарантий инвесторам по защите их прав.

Выводы по данному исследованию и направления дальнейших разработок по данной проблеме. В процессе исследования были предложены основные пути по оптимизации инвестиционной деятельности предприятий. Обоснованно мерами по улучшению уровня инвестиционного климата, что будет способствовать активизации инвестиционной деятельности отечественных и иностранных предприятий. Установлено, что активная позиция государства в разработке и внедрении надлежащих правовых норм и обеспечения условий содействия инвестиционной деятельности наряду с профессиональными действиями руководства отечественных предприятий позволит реализовать инвестиционный и инновационный потенциал как отечественных предприятий, так и экономики в целом. Доказано, что к направлениям активизации инвестиционной деятельности на предприятиях следует отнести создание эффективной стратегии управления инвестициями, которая будет учитывать адекватную оценку рисков, связанных с вложением средств, надлежащий анализ инвестиционных проектов для определения оптимального варианта вложения денежных средств.

Список использованных источников

1. Белокур В.В. Угрозы экономической безопасности предприятия: учебник / под ред. В.В. Белокура – М.: 2010. – 290 с.
2. Глаголева Л.А. Ставка доходности финансового менеджмента как критерий эффективности инвестиций / Л.А. Глаголева // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2014. – №4. – Ч. 1. – С. 189-193.

3. Гречишкина М.В. Выбор оптимального варианта инвестиций (оптимизационный подход) / М.В. Гречишкина, Д.Е. Ивахник // Финансовый менеджмент. – №3. – 2009. – с. 9-13.

4. Иванова И.М. Инвестиционный анализ: учебно-практ. пособие / И.М. Иванова. – М.: Дело, 2012. – 524 с.

5. Игониная Л.Л. Финансовый потенциал инвестиционного процесса в российской экономике / Л.Л. Игониная // Дайджест-финансы. – 2016. – №2 (268). – С. 2-11.

УДК 338

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ДНР И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

Усманов Н.Ж.,

студент I курса финансово-экономического факультета;

Романинец Р.Н.,

кандидат экономических наук,

доцент кафедры экономики предприятия

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

В настоящее время развитие экономики Донецкой Народной Республики характеризуется отрицательными показателями отраслей промышленности, стремительным спадом экономического развития, снижением потребительского спроса, падением доходов населения с нарастанием социальной напряженности, в связи с военными действиями на территории Республики. Неопределенность в дальнейшем развитии экономики ДНР усиливает это положение и требует концептуальных подходов в разрешении существующей ситуации, которая является полноценным системным кризисом. Сам кризис как экономическое явление считается объективным этапом цикла классического экономического развития. Понятие «кризис» известно с древних времен, в переводе с греческого языка термин «кризис» означает поворотный пункт; с латинского – перелом. Н.Д. Кондратьев, Дж.М. Кейнс, Дж. Китчен, Г.М. Гукасян считали «кризис» –

нисходящей фазой экономического цикла. Кризис рыночной экономики характеризуется резким спадом производства, который начинается с сокращения деловой активности. Кризис отличается от нарушения равновесия между спросом и предложением тем, что он возникает как всеобщее перепроизводство, сопровождаемое стремительным падением цен, банкротством банков, остановкой предприятий, ростом безработицы. [3, стр. 128]

Под экономическим кризисом понимают глобальные нарушения в развитии и ведении хозяйственной деятельности. [5, стр. 253]. Экономический кризис приводит к проблеме бедности. Она возникает из-за пробелов экономики, включая неспособность правительства той или иной страны к обеспечению своих граждан. Существует два главных критерия проблемы бедности: международный и национальный. На национальном уровне речь идёт о людях, которые относятся к бедному классу. Эти группы характерны для многих стран, и Донецкая Народная Республика не является исключением. Решение проблемы бедности заключается в экономическом росте страны. [6, стр. 301].

Военные действия на территории Донецкой Народной Республики оказывали негативное влияние на развитие экономики. Ухудшение внешнеэкономической конъюнктуры, сохранение военных действий привели к сжатию торгового баланса, усилению экономической неопределенности. В этих реалиях совокупный потребительский спрос сократился. Плавающий курс рубля способствовал приспособлению экономики к изменению рыночной конъюнктуры. Военный конфликт обусловил снижение спроса коммерческих предприятий и населения на иностранные активы, что привело к существенному уменьшению оттока частного капитала.

На Донбассе шестой год продолжается вооруженное противостояние. Военно-политический конфликт и вызванная им экономическая блокада, разрыв сложившихся хозяйственных связей, физическое уничтожение капитала предприятий и отток человеческих ресурсов из-за боевых действий привели к формированию нового социально-экономического облика региона. Экономические проблемы породили множество социальных проблем. В стране наблюдается снижение уровня жизни. В особенно тяжелом положении отрасли социальной сферы (образование, здравоохранение, культура, наука), сельское

хозяйство, легкая промышленность и машиностроение, в которых установилась самая низкая заработная плата. Низкий уровень оплаты труда и высокий уровень безработицы привели к существенному оттоку работоспособного населения, что привело к большим экономическим проблемам.

Экономические проблемы ДНР:

- неразвитая институциональная среда;
- экономическая блокада территории;
- сложности с импортом сырья и комплектующих;
- ограничения на экспорт продукции;
- низкий уровень использования основных фондов;
- низкий платежеспособный спрос населения;
- низкая производительность труда;
- дефицит конкурентоспособного потенциала, обусловленный потерей высококвалифицированных кадров, технологий, идей и вывозом капитала;
- сокращение рынков сбыта из-за уменьшения территории реализации продукции, административных и таможенных барьеров в сфере внешнеэкономической деятельности;
- низкая конкурентоспособность продукции ДНР вследствие устаревших технологий и дорогого сырья, низких возможностей привлечения передовых технологий;
- недостаток оборотных средств у промышленных предприятий.

Вопреки сложившимся негативным тенденциям в 2019 г. наблюдается экономический рост показателей. Например, за 2019 г. увеличился общий объем реализации промышленной продукции, который можно увидеть в диаграмме (рис.1). Наибольший объем (36,8%) реализованной за январь–ноябрь 2019 года продукции приходится на металлургическое производство и производство готовых металлических изделий, 22,9% – на производство, передачу и распределение электроэнергии, 12,3% – на производство пищевых продуктов, напитков и табачных изделий, 8,6% – на добычу каменного угля, 6,9% – на производство кокса и продуктов нефтепереработки, 2,4% – на машиностроение, кроме ремонта и монтажа машин и оборудования, 1,5% – на производство резиновых и пластмассовых изделий, другой неметаллической минеральной продукции, 1% – на изготовление изделий из

древесины, производство бумаги и полиграфическую деятельность, 0,7% – на производство мебели, другой продукции, ремонт и монтаж машин и оборудования. [2, стр 1].



Рис. 1. Промышленная реализация продукции ДНР за январь-ноябрь 2019 г.

Для устойчивого экономического роста необходимо расширение возможностей для продуктивной занятости населения, увеличения размеров заработной платы. Низкие размеры заработной платы, особенно в секторах здравоохранения, образования и в государственной службе отражают диспропорции в конечном использовании ВВП и бюджетных средств и делают соответствующие профессии непривлекательными для квалифицированного персонала. Правительством принимаются меры по социальной поддержке граждан Донецкой Народной Республики. В июле 2019 года была проведена работа по вопросу увеличения заработной платы работников бюджетной сферы. Средняя заработная плата в 2019 году штатных работников увеличилась на 17,5% (рис. 2). Среднемесячная заработная

плата штатных работников в промышленности увеличилась на 12,6% г/г; в сельском, лесном и рыбном хозяйстве – на 13,4% г/г; в сфере транспорта, складского хозяйства, почтовой и курьерской деятельности – на 14,1% г/г; в оптовой и розничной торговле – на 14,4% г/г; в строительстве – на 16,6% г/г; в здравоохранении – на 26,6% г/г; в образовании – на 29,5% г/г. [2, стр. 1].



Рис. 2. Увеличение среднемесячной заработной платы штатных работников

Из рисунка 2 следует, что государственная политика направлена на повышение реальной заработной платы в образовании, здравоохранении, системе социальной защиты населения и на государственной службе. Государственная политика занятости может также предусмотреть ряд стимулов для создания рабочих мест в обрабатывающих отраслях промышленности, в сельском хозяйстве, а также в отраслях экономики, производящих товары и услуги для населения. Все эти меры будут способствовать расширению возможностей для трудоустройства населения, включая наиболее уязвимые с точки зрения бедности слои населения.

В условиях становления и развития нового государства необходимо:

- создать на территории ДНР особые экономические зоны точечного типа, специализирующиеся на производстве высокотехнологичной продукции;
- создать на территории ДНР зоны приоритетного развития агропромышленной специализации.
- поддерживать постоянную готовность к сдерживанию и предотвращению военных конфликтов.
- обеспечить силовые структуры и ведомства необходимым оснащением, вооружением, военной и специальной техникой
- наращивать в ДНР объемы промышленного производства продукции в сфере оборонно-промышленного комплекса.

Список использованных источников

1. Ашаганов, А.Ю., Таштамиров, М. Р. Ретроспектива кризисных явлений и пути их решения [Текст] / А.Ю. Ашаганов, М.Р. Таштамиров // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2016. – № 4. – С. 26-35.
2. Краткие итоги социально-экономического развития Республики за 11 месяцев 2019 года / Министерство экономического развития. Донецкой Народной Республики / официальный сайт / (http://mer.govdnr.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=7611:kratkie-itogi-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-respubliki-za-11-mesyatsev-2019-goda&catid=8&Itemid=141).
3. Протасеня, Ю.В. Теоретические основы понятия «кризис» [Текст] / Ю.В. Протасеня // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2014. – С. 127-130.
4. Результаты промышленности в январе-ноябре 2019 года / Министерство экономического развития Донецкой Народной Республики / официальный сайт / (http://mer.govdnr.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=7603:rezultaty-promyshlennosti-v-yanvare-noyabre-2019-goda-2&catid=8&Itemid=141).
5. Тарасова, Т.В. Связь политических проблем с экономическими [Текст] / Т.В. Тарасова // Молодой учёный: политология. – 2019. – № 18. – С. 253 – 255. – (<https://moluch.ru/archive/256/58644/> (дата обращения: 06.01.2020)).

6. Фатихова, Л.Э., Волосянков, С.А., Махмутов, Ф.А. Экономические проблемы и пути их решения [Текст] / Л.Э. Фатихова, С.А. Волосянков, Ф.А. Махмутов // Молодой ученый: экономика и управление. – 2018. – № 51. – С. 301-302. – (<https://moluch.ru/archive/237/55010/> (дата обращения: 06.01.2020)).

7. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / коллектив авторов ГУ «Институт экономических исследований»; под науч. ред. А.В. Половяна, Р.Н. Лепы; Государственное учреждение «Институт экономических исследований». – Донецк. – 2018 – 260 с.

УДК 336.14

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ОРГАНИЗАЦИИ ФИНАНСОВОГО БЮДЖЕТА ФИРМЫ

Чернова О.И.

Магистратур кафедры,

Подгорный В.В.,

к.э.н., «ГОУ ВПО «Донецкая Академия управления и государственной службы при главе ДНР», г. Донецк

В статье рассмотрена роль финансового менеджмента в управлении финансовыми ресурсами предприятий. Определена роль бюджетирования в процессе управления организацией. Исследованы существенные особенности проявления концепции бюджетирования, ориентированного на результат (результатного подхода), на различных стадиях бюджетного процесса. Описаны рекомендации, которые призваны способствовать повышению качества результатного бюджетирования.

Ключевые слова: *бюджет, бюджетный процесс, результат, бюджетное планирование, финансы, инновации.*

The article considers the role of financial management in the management of financial resources of enterprises. The role of budgeting in the process of managing an organization is determined. The essential features of the manifestation of the concept of budgeting focused on the result (result approach) at various stages of the budget process are investigated. Recommendations that are designed to improve the quality of resultant budgeting are described.

Keywords: *budget, budget process, result, budget planning, finance, innovation.*

Актуальность. Актуальность выбранной темы заключается в том, что именно с помощью планирования расходов бюджета фирмы имеют возможность сосредотачивать финансовые ресурсы на решающих факторах их экономического развития, перераспределять доходы субъекта между отраслями производства, отделами, направлениями деятельности, инвестировать средства в инновации, расширять охват бизнеса, увеличивать объемы производства и т.д. Таким образом, при правильном распределении расходов бюджета можно реально повлиять на рост экономического состояния организации в целом, обновление и совершенствование материально-технической базы производства.

Цель статьи. Исследование экономической сущности механизма организации финансового бюджета фирмы и обоснование направлений его совершенствования.

Изложение основного материала исследования. Фирмы на сегодняшний день, как правило, отличаются сложной структурой, соответственно, остро нуждаются в оперативной экономической и финансовой информации, которая способствует оптимизации затрат и финансовых результатов, принятию обоснованных управленческих решений. Часто принимаемые решения относительно развития и организации фирмы не обосновываются необходимыми расчетами и имеют интуитивный характер. Для финансового роста нужно четкое понимание экономической сущности и механизма организации бюджета.

Продуктивное управление финансовым бюджетом возможно только при планировании и прогнозировании. Эти критерии выступают одними из главных принципов организации финансов фирмы.

В настоящее время рыночная экономика отмечает особую значимость финансового планирования. От его должного проведения зависит благополучие фирмы. Ни один бизнес не может рассчитывать на процветание, не составляя финансовые планы и не осуществляя контроль над их выполнением.

Планирование является процессом разработки и принятия целевых установок в количественном и качественном выражении, определения путей их наиболее результативного достижения.

Важно, что с пониманием необходимости применения планирования в современных условиях действуют факторы, ограничивающие его использование на фирме:

- высокая неопределенность на рынке из-за продолжающихся глобальных изменений во всех сферах общественной жизни ДНР;
- незначительное количество фирм, располагающих финансовыми возможностями для серьезных финансовых разработок;
- отсутствие результативной нормативно-правовой базы относительно отечественного бизнеса [1].

Основной проблемой на фирме часто выступает отсутствие у менеджеров полной и своевременно предоставленной информации о реальном финансовом положении, возможных перспективах, способах развития, ожидающихся расходах и прибыли, что не дает возможности эффективно управлять финансовым бюджетом фирмы: в первую очередь, движением денежных средств, а также принимать стратегически правильные решения.

Таким образом, финансовый менеджмент является жизненно важной деятельностью в любой организации. Это процесс планирования, организации, контроля и мониторинга финансовых ресурсов с целью достижения организационных целей и задач. Это идеальная практика для контроля финансовой деятельности организации, такой как приобретение средств, использование средств, бухгалтерский учет, платежи, оценка рисков и все, что связано с деньгами.

Управление финансами в бизнесе означает планирование и управление использованием финансовых ресурсов компании – денежных средств, которые она генерирует в результате своей деятельности, и капитала, получаемого от инвесторов или кредиторов. Хотя компания может иметь бухгалтерский персонал или внешнюю бухгалтерскую фирму для предоставления финансового руководства, управление финансами является одним из наиболее важных аспектов работы владельца бизнеса.

Быстро меняющаяся природа сегодняшней внешней среды постоянно создает потребность в бизнес-стратегии, улучшениях процессов и организационных преобразованиях для обеспечения выживания на современном высококонкурентном рынке. Сегодня предприятия во всем мире находятся под постоянным давлением необходимости разработки, внедрения и быстрого пересмотра своих стратегий финансового управления. Для этого предприятиям и организациям необходимо разработать и внедрить финансовые стратегии для управления ресурсами.

Эффективность работы каждого предприятия во многом зависит от полной и своевременной мобилизации финансовых ресурсов и правильного их использования для обеспечения нормального процесса производства и расширения производственных фондов. В этой связи для каждого предприятия важное значение имеет правильная организация финансовой работы. Финансовая работа представляет собой систему экономических мероприятий по определению финансовых ресурсов в объемах, необходимых для обеспечения выполнения планов экономического и социального развития предприятий, осуществления контроля за их целевым и эффективным использованием.

Среди актуальных и эффективных технологий финансового менеджмента на сегодняшний день – технология бюджетирования, которая позволяет реализовать вышеперечисленные цели. Благодаря бюджетированию управляются значительное количество крупных предприятий и фирм в экономически развитых странах, многие организации в ДНР.

Изучая сущность понятия бюджетирования в экономической литературе, выяснилось, что оно представляет собой процесс осуществления согласованного планирования и управления деятельностью фирмы посредством использования бюджета и показателей для определения вклада каждого из подразделений и каждого менеджера в развитие организации.

«Сегодня сформировался подход к процессу управления организациями, основанный на бюджетировании. Фундаментом здесь выступает факт, что некоторыми исследователями бюджет приравнивается к финансовому плану» [2, с. 71]. Здесь определяются объемы инвестиции, целевая структура капитала, направления финансирования, составляется план движения финансов. Однако для формулирования финансового плана нужна также разработка плана производства, запаса, труда и др. Отсюда общий бюджет фирмы включает в себя частные детализированные бюджеты.

Бюджетирование имеет следующие цели: формулирование периодического планирования; координация, кооперация, коммуникация; побуждение менеджеров к количественному обоснованию их планов; организация осведомленности относительно затрат; создание системы оценки и контроля

исполнения; мотивация сотрудников путем ориентации на достижение цели организации; исполнение требований законов и договоров [3].

Таким образом, можно сказать, что система бюджетирования представляет собой систему планирования показателей бюджета на основании поставленных целей и задач предприятия. Для достижения эффективности управления хозяйственной деятельностью в процессе деятельности и после завершения отчетного периода по данным бухгалтерского учета выявляются отклонения, анализируются их причины и принимаются соответствующие управленческие решения.

Считаем нужным отметить, что при бюджетировании применяются следующие показатели: стоимостные, натуральные, количественные, характеризующие объемы выпуска продукции, расходы материалов, трудоемкость и др.

Бюджетирование подразумевает четыре стадии (см.рис.1).

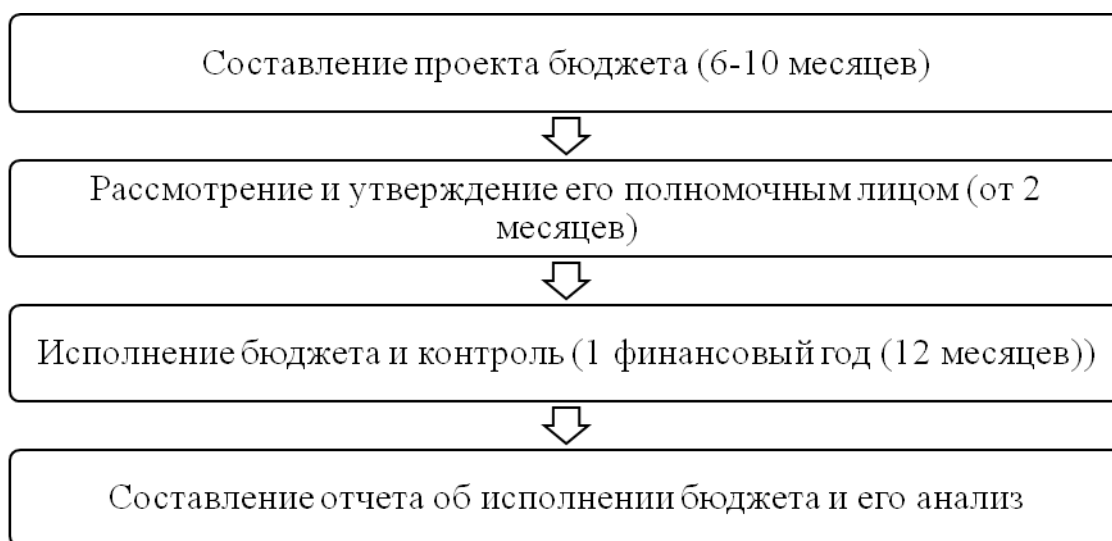


Рис.1. Стадии бюджетирования

Необходимо отметить, что каждая стадия должна иметь возможность внесения коррекции в бюджет, исходя из возникающих ситуаций, к примеру, при невозможности его исполнения из-за определенных обстоятельств. Внесение корректировок с учетом сложившейся ситуации и путей ее устранения позволяет придать ему гибкость или адаптивность, что в современном мире крайне актуально.

Исходя из сроков, выделяется следующая классификация видов бюджетов:

- оперативный (например, в пределах месяца или квартала);
- краткосрочный (до одного года);
- среднесрочный (до трех-пяти лет);
- долгосрочный (свыше пяти лет) [4, с. 52].

В процессе составления долгосрочных бюджетов в основу закладываются показатели прошлых лет, скорректированные на ожидаемый прирост, или другие абстрактные величины. В свою очередь, при оперативном бюджетировании, составляя прогноз на предстоящую неделю или месяц, уже можно оперировать более достоверной информацией о предстоящей прибыли и расходах.

Более совершенным является использование гибкой интегрированной системы бюджетирования, позволяющей корректировать главный бюджет, исходя из фактически сложившейся ситуации со стоимостью как на продукцию фирмы, так и на сырье и материалы, с учетом фактического сбыта и пр.

Организация интегрированной системы бюджетирования в фирме предусматривает определение перечня бюджетов, используемых в фирме, а также способов и методов контроля за исполнением бюджетов; разработку методики отражения в учете данных, полученных в результате выполнения или невыполнения бюджетов; определение приемов и способов анализа фактически полученных показателей по сравнению с желанными, выявление причин отклонений. Однако даже полный учет требований к созданию интегрированной системы бюджетирования не может обеспечить ожидаемые результаты, если во внимание не принимается способ и методика формирования учетных показателей, которые являются основой для составления бюджетов в фирме.

Важным аргументом в пользу внедрения бюджетирования является наличие технических возможностей для осуществления процедур по формированию и исполнению бюджетов, ведь эти процедуры связаны со значительным объемом документации. Именно четко разработанный график документооборота и использования информационных технологий существенно облегчает выполнение отдельных операций и управления в целом на основе показателей бюджетов. Компьютеризация моделирования бизнес-процессов в виде бюджетов позволяет предприятию приобрести долгосрочные конкурентные преимущества за счет сокращения накладных расходов, что

приводит к согласованности целей структурных подразделений предприятия, используя при этом новейшие достижения в сфере информационных технологий.

Чтобы оценить современное состояние системы бюджетирования, предсказать ее дальнейшее развитие, необходима динамическая модель. С ее помощью можно должным образом продемонстрировать и охарактеризовать эволюцию процессов развития планирования в совокупности с другими составляющими, которые влияют на формирование бюджетов, влияние внешних и внутренних факторов, усложнение процессов под влиянием развития технологий, усложнение структуры бизнес-процессов и других составляющих. Анализ изменений, возникающих в системе бюджетирования, является важным аспектом моделирования.

Учитывая указанное, важное значение имеет моделирование как элемент научного подхода, который призван решать задачи по реализации и имплементации целей относительно осуществления анализа и построения планов по определенным объектам или составляющим элементам в этом процессе. Для оценки развития бизнес-процессов и системы бюджетирования наиболее благоприятным является применение системно-динамического подхода. Системный подход предполагает, что управление бизнес-процессами является целенаправленной системой с обратной связью, которая обеспечивает управление объектом (совокупностью взаимосвязанных бизнес-процессов). Динамический подход заключается в том, что управление бизнес-процессами осуществляется с помощью действий субъекта управления.

Применение моделирования для решения проблемных вопросов бюджетирования при условии повышения уровня методического обеспечения будет способствовать тому, что модели обеспечат качественное прогнозирование развития предприятия. Особенно эффективным, по нашему мнению, будет комплексное применение существующих моделей.

Что касается вопроса применения моделирования в бюджетировании, то в большинстве программ этот модуль отсутствует. Однако в программном продукте «ИНТАЛЕВ: Корпоративные финансы» имеющиеся функциональные возможности моделирования бизнес-процессов с использованием бюджетирования происходит на основе проведения сценарных

расчетов и анализа результатов моделирования по каждому бизнес-процессе и в комплексе по всем бизнес-процессам для формирования бюджетов. В данном программном продукте поддерживается неограниченное количество сценариев (вариантов бюджетов). Осуществление ряда сценариев и построение имитационных моделей позволяет определить степень активности реагирования предприятия на изменения факторов внешней экономической среды с целью своевременного принятия соответствующих мер; оценить эффективность формирования бюджетов предприятия и деятельность центров ответственности; определить прогнозные значения основных конечных показателей финансового состояния и деятельности фирмы.

Использование имитационного моделирования в бюджетировании позволяет оценить альтернативные варианты формирования показателей бюджетов разных видов, качественно повысить уровень прогнозирования финансовых результатов деятельности, определить направления корректировки стратегии деятельности.

Использование предложенного подхода к использованию имитационного моделирования в бюджетировании обеспечит осуществление оценки каждого генерируемого сценария бюджета и соответствующих результативных показателей деятельности фирмы в случае его реализации. Это будет способствовать определению взаимосвязей между показателями бюджетов, обеспечит структурирование системы бюджетирования с учетом потребностей управленческого звена предприятия. В условиях функционирования локальной вычислительной сети важное значение приобретают вопросы информационного обмена между узлами сети, требует оптимальной структуры переданных и используемых объемов учетной информации. Для этого целесообразно применить универсальную схему организации внутрихозяйственного (управленческого) учета по методу структурного моделирования.

Такая модель имеет целью внедрение оперативной индикации о результатах фиксации и динамики отдельных составляющих бюджета в интегральной отчетности о функционировании разрозненных в своих целях и задачах ответственных структур предприятия, с помощью автоматических систем формирования целостного отражения массива имеющейся информации,

отображения взаимосвязанных процессов и возможности проведения аналитической работы их влияния друг на друга, обеспечение эффективного управления процессами и своевременной коррекции отдельных элементов. Результаты имитации могут быть дополнены оперативным и статистическим анализом и полностью обеспечивают специалистов различных уровней наиболее полной информацией о степени влияния ключевых факторов на ожидаемые результаты и возможные сценарии развития событий. Приоритетное значение должен иметь анализ путей и возможностей по наращиванию ресурсов, особенно это должно касаться в последующих периодах. Такое наращивание может достигаться за счет внедрения технического совершенствования, интенсификация исследовательской работы в этом направлении, обеспечение роста уровня квалификации собственного персонала, аккумуляция ресурсов и адаптации управленческих решений по оптимизации и улучшению системы, направленных на выполнение поставленных задач, и т.п. Обеспечение эффективного кумулятивного эффекта экономического роста в деятельности предприятия с использованием моделирования может иметь вариативный характер.

Характеризуя качественные и количественные показатели по внедрению моделирования, можно выделить следующие основные из них: повышение уровня планирования и принятия решений; повышение скорости аналитической обработки информации персоналом; перераспределение функциональных обязанностей и оптимизация управленческой структуры существующего персонала; интенсификация персонала в направлении усиления аналитической работы на основании интегрированных данных системы; внедрение единых стандартов управления и работы подразделений фирмы; адаптация и совершенствование работы фирмы и его производственных мощностей; сокращение и оптимизация сроков использования материально-технической вспомогательной базы; поддержание на достаточном уровне запасов и необходимых материальных ценностей; повышение уровня технологической независимости в сфере внедрения систем обработки информации; повышение возможности налогового планирования и налогового администрирования собственной производственной деятельности.

Разработка и улучшение существующих алгоритмов систем также занимает важное место с точки зрения дальнейшего совершенствования и повышения уровня эффективности. Среди их характеристик можно отметить следующие: выделение производственных процессов в алгоритме системы от объема инвестиций и информационную эффективность; предоставление анализа каждого производственного процесса в алгоритме системы с точки зрения его эффективности.

Задачей внедрения автоматизированных систем обработки информации в фирме является облегчение и оптимизация производственных процессов, гармонизация деятельности структурных подразделений. Автоматизированные аналитические системы способны в разы ускорить обработку необходимой информации и предоставить возможность менеджменту организаций эффективнее выстраивать цели и стратегии деятельности. Такая аналитическая систематизация имеет определенную поликомпонентность с точки зрения ее направленности на практическое использование.

Введение аналитических систем создает предпосылки как к повышению эффективности текущим управлением деятельности фирм, так и вывод на новый качественный уровень стратегического планирования относительно перспектив прогнозируемого развития. В условиях вариативности и перманентных изменений на ключевых рынках, фирмы смогут своевременно адаптироваться, эффективно использовать имеющиеся ресурсы и уменьшать расходы. Аналитические данные, сформированные с помощью автоматизированных моделей, повысят качество принятия управленческих решений на этапе внедрения новых проектов и выстраивании прогнозируемых результатов. Такая аналитическая информация создает предпосылки для своевременной коррекции управленческих стратегий.

Прогнозируемый анализ и выявление негативных индикаторов в системе принятия будущих стратегий развития также базируется на основательном исследовании основных показателей текущих и предыдущих периодов деятельности, что в свою очередь даст возможность лучше понимать влияние тех или иных решений на конечный результат по прогнозируемой стратегии развития. Налаживание слаженной работы аналитической системы на

основании ее эффективных алгоритмов требует их постоянного совершенствования и внедрения возможных изменений.

Адаптивность таких систем к изменениям в производственной стратегии можно отнести к их достоинствам. Вместе с тем, эффективность использования аналитических возможностей, которые они обеспечивают, зависит от опыта и деловых качеств менеджмента, поскольку алгоритм работы систем является именно его прерогативой. Внедрение разного рода автоматизированных систем и аналитических моделей обработки информации не может заменить необходимость постоянного контроля со стороны ответственных подразделений и служб. Создание квалифицированного кадрового потенциала, развитие инноваций является непосредственным залогом развития фирмы.

Возможность принятия нестандартных решений или их моделирования перед внедрением на практике без траты имеющегося ресурса также можно отнести к преимуществам автоматизированных информационных моделей. С помощью таких прогнозов можно избежать лишних расходов и проводить необходимые исследования о факторах влияния на процессы до того, как эти процессы будут воплощаться в виде реальных инвестиций. Такая способность аналитических информационных систем является с одной стороны конкурентным преимуществом предприятий, а с другой стороны обеспечивает возможность эффективного выстраивания стратегий развития. Такое прогнозируемое моделирование способно выявить рисковые тенденции и факторы рисков, негативные индикаторы и показатели. Использование в бюджетировании аналитических методов и моделей создает предпосылки также к накоплению и систематизации полученных знаний при их использовании.

Таким образом, бюджетирование способствует целенаправленной деятельности предприятия и является основой оценки достигнутых результатов, средством координации деятельности предприятия в целом и его отдельных подразделений, а также основой для анализа выполнения запланированных показателей центрами ответственности. На основе комплексной взаимосвязанной системы плановых бюджетов менеджер координирует деятельность подотчетного ему подразделения предприятия. Работа менеджеров и центров ответственности оценивается по отчетам о выполнении бюджета, повышает

объективность и обоснованность мотивационной функции. Поэтому организация бюджетирования на предприятиях с учетом предложенных предложений обеспечивает реализацию не только управленческой функции планирования, но и функции контроля.

Действенность предварительного, текущего и заключительного контроля возрастает при наличии детальной аналитической информации по бухгалтерскому учету о фактическом выполнении показателей бюджетов.

Для реализации оперативного и последующего контроля исполнения бюджета целесообразно применение имитационного моделирования в системе бюджетирования с использованием системно-динамического подхода. Системный подход предполагает, что управление бизнес-процессами является целенаправленной системой с обратной связью, которая обеспечивает управление объектом (совокупностью взаимосвязанных бизнес-процессов).

Динамический подход заключается в том, что управление бизнес-процессами осуществляется с помощью действий субъекта управления. Использование имитационной модели в бюджетировании предполагает формальное описание объекта исследования, отражающего ход процесса, закономерности его развития, что позволяет отслеживать влияние изменения отдельных факторов на результат процесса. Отличительной особенностью имитационного моделирования является то, что результатом моделирования является набор сценариев, из которых выбирается наиболее приемлемый. Полученные решения становятся базой для сравнения при осуществлении внутреннего контроля.

Для повышения эффективности осуществления внутреннего управленческого контроля целесообразно использование автоматизированного программного комплекса «ИНТАЛЕВ: Корпоративные финансы» в процессе осуществления имитационного моделирования, основанного на формировании неограниченного количества сценариев (вариантов бюджетов). Построение имитационных моделей с помощью указанного комплекса позволяет определить степень активности реагирования предприятия на изменения факторов внешней экономической среды с целью своевременного принятия соответствующих мер; оценить эффективность формирования бюджетов предприятия и деятельности центров ответственности; спрогнозировать значения

основных конечных показателей финансового состояния и деятельности предприятия. Использование имитационного моделирования в бюджетировании позволяет оценить альтернативные варианты формирования показателей бюджетов разных видов, качественно повысить уровень прогнозирования финансовых результатов деятельности, определить направления корректировки стратегии деятельности.

В качестве рекомендаций, направленных на повышение качества бюджетирования в ходе подготовки отчетов об исполнении бюджетов, необходимо упомянуть такие направления деятельности, как:

- совершенствование методик оценки эффективности (их трансформация в действенный способ установления взаимосвязи между наглядными достигнутыми результатами использования средств и фактическими объемами расходов бюджетов);

- подготовка оперативных отчетных документов, которые позволили бы внести необходимые коррективы в параметры бюджета текущего года с учетом ошибок и проблем прошлого периода;

- более активное использование мнения сотрудников о фактически достигнутых в отчетном году экономически значимых результатах.

Таким образом, управление генерированием финансовых ресурсов предприятия представляет собой комплекс мероприятий, направленных на управление капиталом и внешним финансированием, а также на создание и управление структурой капитала, которая минимизирует средневзвешенную стоимость капитала и максимизирует рыночную стоимость организации. Этот набор достаточно важен для предприятия как основа для генерации производственных и финансовых полей и развития производственных предприятий. Разнообразие способов использования управления финансовыми ресурсами делает этот комплекс действий сложной проблемой со многими элементами.

Говоря об организации финансового бюджета фирмы, необходимо отметить важность таких компонентов, как планирование и прогнозирование. Среди актуальных и эффективных управленческих технологий на сегодняшний день – технология бюджетирования – процесс осуществления согласованного планирования и управления деятельностью фирмы,

посредством использования бюджета и показателей для определения вклада каждого из подразделений и каждого менеджера в развитие организации. Посредством бюджетирования возможно достижение следующих целей: формулирование периодического планирования; координация, кооперация, коммуникация; побуждение менеджеров к количественному обоснованию их планов; организация осведомленности относительно затрат; создание системы оценки и контроля исполнения; мотивация сотрудников путем ориентации на достижение цели организации; исполнение требований законов и договоров.

Список использованных источников

1. Губанова, Я. Ф. Основы организации бюджетных процессов на фирме/ Я.Ф. Губанова, З.Б. Каморникова. – М.: Мозаика-Синтез, 2016. – 200 с.
2. Ждановская, О.Е. Бюджетирование: особенности организации и проведения / О.Е. Ждановская. – М.: Учение, 2017. – 411 с.
3. Осухова, Л.С. Финансовый менеджмент/ Л.С. Осухова, М.И. Исаева. – М.: Юрайт, 2014. – 305 с.
4. Шарин, М.М. Теоретические и практические организации финансового бюджета/ М.М. Шарин. – М.: Научная книга, 2017. – 173 с.

УДК 338.3

ОБОСНОВАНИЕ МАСШТАБОВ ПРОИЗВОДСТВА НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «КАМАЗ»

Чурон М.В.

магистр кафедры экономики предприятия

Лошинская Е.Н.

*канд. гос. упр., доцент кафедры экономики предприятия
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной
службы при Главе Донецкой Народной Республики», г. Донецк*

В статье раскрыто понятие оптимизации производственных процессов и обоснован масштаб производства с использованием валового и предельного подходов.

Ключевые слова: масштаб производства, оптимизация, оптимальный объем, прибыль, точка безубыточности.

The article reveals the concept of optimization of production processes and substantiates the scale of production using gross and marginal approaches.

Keywords: production scale, optimization, optimal volume, profit, breakeven point.

С целью повышения конкурентоспособности промышленные компании выбирают стратегию оптимизации и в ее рамках снижают издержки, используя различные инструменты. Оптимизация производственных процессов – это выбор наилучшего варианта из возможных с целью достижения наибольшей эффективности производственного процесса путем сокращения затрат и времени [1].

Для классификации и определения причин, влияющих на размер предприятия используются следующие основные понятия: «предприятие», «эффект масштаба», «эффект размера», «экономия от масштаба», а также определение факторов производства с точки зрения того, как они способствуют возникновению причин роста и ограничения размеров предприятий и фирм.

Эффект масштаба представляет собой эффект, который связан с сокращением средних издержек производства при увеличении размеров организации. При увеличении производства выпуск продукции на единицу ресурсов увеличивается, достигает максимальных значений, потом происходит его снижение.

Различают три вида эффекта масштаба производства: положительный, отрицательный и постоянный.

Целью данной статьи является определение оптимального объема производства с использованием валового и предельного подходов.

Большинство экономистов[2-6] считают, что повышению эффективности производства, конкурентоспособности продукции и услуг можно добиться на основе систематического анализа хозяйственной деятельности предприятия и определения оптимального объема производства. Анализ деятельности дает возможность выработать необходимую стратегию и тактику развития предприятия, на основе которых формируется производственная программа, выявляются резервы повышения эффективности производства.

Вместе с тем, один и тот же прирост прибыли может быть достигнут разными способами:

- внедрением нового оборудования;
- внедрением новой технологии;
- усовершенствованием организации труда;
- рекламными усилиями и т.д [1].

Т.е., для достижения одного и того же эффекта можно использовать разные ресурсы и нести разные затраты. В таком случае результативность деятельности предприятия определяется экономической эффективностью.

Донецкий автоцентр «КАМАЗ» был создан в 2014 году в рамках программы по развитию сервисной сети ООО «КАМАЗ». На сегодняшний день автоцентр имеет статус официального дилера ООО «КАМАЗ» по автомобилям и запасным частям и официального сервисного центра ООО «КАМАЗ».

ООО «КАМАЗ» осуществляет следующие виды деятельности:

- оптовая и розничная торговля деталями и принадлежностями для автотранспортных средств;
- оптовая и розничная торговля автотранспортными средствами и мотоциклами, их ремонт;
- неспециализированная оптовая торговля;
- грузовой автомобильный транспорт.

Предприятие находится на благоприятной стадии развития, в 2018 году показатель валовой прибыли вырос на 58,7% и составил

44388,7 тыс. руб. Чистый доход вырос на 269878,8 тыс. руб., (на 58,1%), так же выросли и валовые расходы на 58,8%.

Увеличение объёма реализации продукции обусловлено улучшением условий труда, выполнение плана предприятия, увеличением численности рабочих на предприятии.

В 2018 году численность на предприятии составила 32 человека, по сравнению с 2017 годом в котором численность на предприятии составила 28 человек. Увеличение работников составило 4 человек, что повлекло за собой рост предоставляемых услуг.

Анализ технико-экономических показателей показал, что объем производства продукции в 2018 году возрос на 28,2%. Цена основной продукции возросла на 36%, к этому привел рост себестоимости единицы продукции в 2018 году по сравнению с 2017 на 73%, что будет иметь в дальнейшем развитии предприятия неблагоприятный эффект.

Средняя заработная плата увеличилась на 14%, это связано с увеличением производительности труда на 16%.

Кредиторская задолженность снизилась на 68%, а дебиторская задолженность на 97,7%. Но кредиторская задолженность намного выше, чем дебиторская задолженность. Это означает, что предприятие не в состоянии оплатить долги за счет собственных средств.

Таким образом, на основании анализа основных экономических показателей видно, что постоянный рост объемов производства и реализации продукции говорит о стабильном финансово-экономического состоянии предприятия.

Подвижной состав автоцентра состоит из пяти групп транспортных средств (табл.1).

По данным таблицы можно сделать вывод, что предприятие имеет достаточно небольшое количество единиц подвижной техники. Стоит отметить, что парк техники достаточно новый и находится в хорошем и исправном техническом состоянии.

На предприятии имеется:

- диагностический стенд для проверки стартеров, генераторов, блоков управления подогревательных котлов;
- тиски для фиксации приборов;
- участок ремонта агрегатов (ремонт агрегатов тормозной системы);

- стенд для разборки – сборки энергоаккумуляторов, тормозных камер, и проверки их работоспособности;
- два стенда (R-780) для фиксации и поворота двигателя КАМАЗ;
- талёвка для перемещения агрегата в вертикальной и горизонтальной плоскостях;
- два стенда (ЦПКТБ Р-640) для фиксации и поворота редукторов автомобиля КАМАЗ;
- стенд для обкатки послеремонтных редукторов, пресс R-337, два стенда для прокатки топливных насосов: 3310, 3302, 334, 337-40 (Евро-1), 337-42 (Евро-1), 337-20 (Евро-2) и Bosch;
- стенд для проверки: распыла форсунки, давления впрыска и момента падения давления (Форсунки: 271-01, 3312, 271, 273-30, 273-20, Bosch DLLA 148-S1380).

Таблица 1

Список подвижного состава предприятия

Марка, модель	Год выпуска	Пробег, тыс. км
Бортовые автомобили		
КамАЗ-53212	1990	940
КамАЗ-53212	1992	890
Тягачи		
КамАЗ-54115	2001	514
Прицепы		
СЗАП-93271а	2001	378
СЗАП-8357	2000	345
Легковые автомобили		
ToyotaLandCruiser100	2005	20
Автопогрузчики		
Балканкар	1998	-
Балканкар	1999	-
ТВЗК ВП-05	2001	-

Анализ структуры выручке представлен на рис. 1.



Рис.1. Анализ структуры выручки от реализации работ, услуг, %

Исходя из результатов анализа оборота, можно сделать ряд выводов:

- в 2018 году произошло изменение структуры оборота;
- наибольший прирост среди рассматриваемого перечня услуг показала позиция «Замена передних тормозных колодок» – 7,82% прироста;
- наибольшее снижение объема реализации показывает позиция «Масляный сервис» (снижение на 17,75%);
- в 2017 году на первом месте по объемам реализации стоял «Масляный сервис» (30,53%), на втором – «Замена салонного фильтра» (20,61%).

Таким образом, анализ технико-экономических показателей свидетельствует о том, что предприятие имеет положительный результат от своей деятельности, т.е. является прибыльным. Однако снижение прибыли и рост затрат требует решения определенных проблем. Одной из них является рост производительности труда, благодаря которому возможно снизить себестоимость оказанных

услуг по ремонту транспортных средств.

Перед анализом конкурентоспособности ООО «КАМАЗ» и оказываемых ею услуг, следует привести краткий обзор участников рынка.

В г. Донецке функционирует более 20 станций технического обслуживания.

На рис. 2 представлен показатель доли рынка услуг по ремонту и техническому обслуживанию автотранспорта СТО.

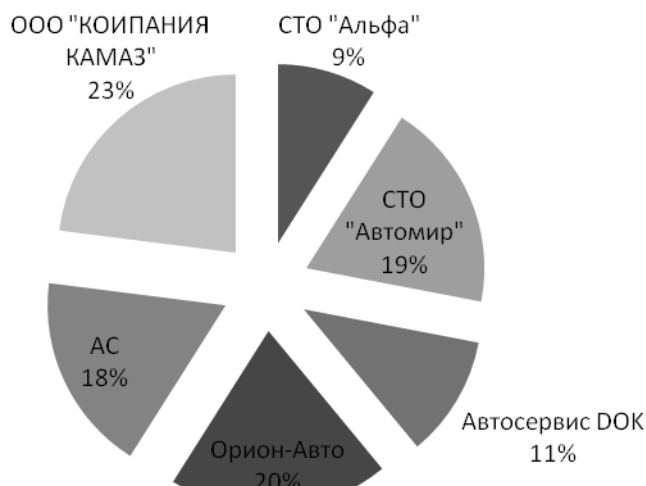


Рис.2. Доля рынка услуг по ремонту и обслуживанию автотранспорта, %

Представленные СТО действуют на территории г. Донецка и предоставляют только услуги по ремонту и обслуживанию автотранспорта. ООО «КАМАЗ» осуществляет свою деятельность на всей территории ДНР.

Несмотря на то, что все СТО действуют в рамках стандартов на территории г. Донецка, каждое имеет отличия от других – широта ассортимента предоставляемых услуг, запасы. Если говорить о субъективных отличиях, то скорость и качество обслуживания, цена на предоставляемые услуги также являются немаловажными факторами. Автомобиль является достаточно дорогостоящей покупкой, которая сопровождается пакетом услуг – гарантия, сервисное обслуживание, поставка запчастей и т.д.

Все эти предприятия предлагают примерно один и тот же перечень дополнительных услуг – от гарантийного обслуживания, до тюнинга и индивидуализации авто по желанию клиента.

Крайне важным аспектом является впечатление клиента, обратившегося в СТО обслуживания. От него зависит репутация предприятия, его развитие на рынке. В данный момент, когда Интернет уже прочно вошел в обиход, свой отзыв клиент может оставить непосредственно во время пребывания в салоне на ряде ресурсов, которые не могут модерироваться PR-отделами дилеров (соц. сети, форумы и т.д.).

Для определения оптимизации объема выпуска продукции шахты используем компьютерную программу ManagerAssistant.

В качестве критерия оптимизации примем объем прибыли (ее максимальное значение).

Для выбора оптимального объема производства применяются два метода:

1) метод совокупного анализа (сопоставление валового дохода с валовыми затратами).

2) метод предельного анализа (сопоставление предельного дохода и предельных затрат). При определении оптимального объема методом предельного анализа необходимо найти равенство $MR=MC$.

Определение параметров безубыточности производства проводится с целью обоснования управленческих решений по повышению эффективности производства (рис.3).

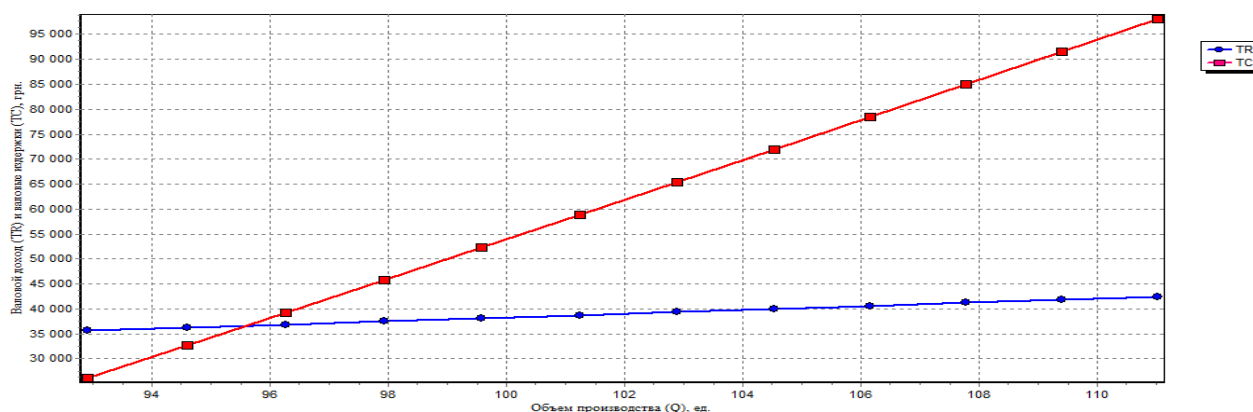


Рис. 3. Безубыточный объем производства

По данным рисунка можно определить безубыточный объем равен 95,5 штук. Производство свыше данного объема приводит к получению прибыли.

Для определения оптимального объема производства методом предельного анализа чертим график (кривые спроса, предельного дохода (MR), средних общих (ATC), средних переменных (AVC) и предельных затрат (MC)). Определяем цену и объем производства, который максимизирует прибыль предприятия, отметим штрихом площадь совокупной прибыли.

При объеме 92 штук, цене 3835 руб., при найме дополнительно 2 человека, предприятие будет максимизировать прибыль.

Главные цели маркетинговой стратегии ООО «КАМАЗ» «Стратегия продвижения услуг»:

- рост числа клиентов и количества заказов;
- повышение прибыльности;
- захват большей доли рынка.

Необходимо, чтобы предприятие осуществило ряд мероприятий, направленных на достижение стратегических маркетинговых целей:

- постоянный мониторинг рынка;
- мониторинг требований и ожиданий клиентов;
- повышение качества оказываемых услуг;
- расширение спектра оказываемых услуг;
- активизация рекламной деятельности.

Ситуация на автомобильном рынке свидетельствует о повышении спроса на автомобили, бывшие в употреблении, что свидетельствует о том, повышается спроса на обслуживание этих машин.

Список использованных источников

1. Чечевицына Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник. 2018г., 367с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.phoenixrostov.ru/topics/book/?id=O0093696>.

2. Кириллова Л.Н. Виды прибыли в системе управления прибылью.// Экономический журнал. – 2014 – №16. – С. 57-76.

3. Чечевицына Л.Н. Экономика организации: учебное пособие. 2017г., 382с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.phoenixrostov.ru/topics/book/?id=O0093696>.

4. Чуев И.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности учебник. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dogend.ru/docs/index-397567.html>.

5. Трофимова Т.В., Ломовцева А.В. Факторы роста предприятий в условиях инновационно-ориентируемой экономики // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1.

6. Пармакли Д.М., Мишковец Н.М. Методика расчета годового экономического эффекта от внедрения инноваций на предприятии. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://budgeted.narod.ru>.

7. Роль и место информационных технологий в машиностроении, типы различных САПР, их идеология. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://mishkastan.narod.ru/www/Hobby/SAPR/inf_tehn/inf_tehn.html.

8. Новые технологии в машиностроении. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://qwizz.ru>.

9. Программа стратегического развития ОАО «КАМАЗ» на период до 2020 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://kamaz.ru/about/development/strategy/>.

ЖУРНАЛ
«Студенческий Вестник ДонАУиГС», научный журнал

Требования к авторским рукописям

1. Для публикации в журнале принимаются работы, которые ранее не публиковались, в сфере экономики, менеджмента, маркетинга, права, финансов, биржевого и банковского дела, предпринимательства, экологии, проблем деятельности фирм на международном рынке, государственного управления, проблем управления городом, регионом, районом, методики и практики подготовки специалистов.

2. В представленной для публикации статье должны содержаться результаты анализа, обобщения конкретных материалов, с позиций автора.

3. Рукописи представляются в 1-ом экземпляре (на русском или английском языке), напечатанных кеглем 16 Times New Roman с одной стороны листа формата А-4 через 1 интервал. Поля: верхнее, нижнее – 2 см, левое – 3 см, правое – 1,5 см. Минимальный объём статьи – 10 страниц.

4. Использование символа дефиса (–) для переноса слов запрещено.

5. Рукопись начинается с индекса УДК в верхнем левом углу страницы. Текст должен соответствовать структурной схеме: название, фамилия и инициалы авторов, учёная степень, учёное звание, место работы, должность, аннотация и ключевые слова (на русском и английском языках), текст статьи: введение, основной раздел (возможны подразделы).

6. Страницы рукописи должны быть последовательно пронумерованы. Все значения физических величин подаются в системе СИ. Для текстового материала используется настоящее время (за исключением обращения к предыдущим статьям).

7. Рисунки и таблицы оформляются в соответствии с ГОСТ 2.105-95. Каждый рисунок должен быть подписан (под рисунком), а таблица иметь название (над таблицей посередине строки). Все рисунки и таблицы должны быть пронумерованы арабскими цифрами. Для создания рисунков и таблиц следует использовать стандартный набор программ Microsoft Office. Иллюстративный материал, выполненный с помощью других программ, желательно

подавать в векторных формах WMF, EPS или растровом – TIFF (графики – черно-белые, 600 dpi; фотографии – с оттенком серого, 150 dpi). Все связанные файлы (статья, сведения об авторе) пересылаются на электронную почту редакции журнала: **stud.v.dsum@list.ru**.

Использование вставленных объектов должно быть согласовано с редакцией журнала.

Математические формулы выполняются с помощью стандартного редактора формул Microsoft Equation 3.0 (или совместимого) с использованием стандартов набора (соблюдение стиля и относительного размера компонентов формул).

8. Перечень литературных источников (список литературы) даётся общим списком в конце рукописи и должен быть составлен в очередности ссылок в тексте (*а не в алфавитном порядке!*) на языке оригинала в соответствии с действующим ГОСТ. Ссылка на источник даётся в квадратных скобках, конкретные страницы указываются в этих квадратных скобках через запятую и в списке литературы, например: [1, с. 35]. Если ссылка даётся сразу на два-три и т. д. источника без указания конкретных страниц, то перечисленные источники должны отделяться друг от друга точкой с запятой и ссылка должна выглядеть следующим образом: [1; 3; 5].

9. Рукопись статьи включает сообщение об авторе/авторах, внутреннюю рецензию с подписью рецензента (кандидата/доктора наук), для студентов обязательно представление отзыва научного руководителя.

10. В статью могут быть внесены изменения редакционного характера без согласия авторов.

11. Окончательное решение о публикации принимает Редакционная коллегия.

12. Рукописи не возвращаются.

13. Телефон для справок: (062)-337-56-23.

Адрес редакции: 83015, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163а,
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»

Журнал

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

Материалы представлены на языке оригинала.

Опубликованные материалы отображают точку зрения авторов,
которая может не совпадать с мнением редколлегии журнала.

При цитировании или частичном использовании текста
публикаций
ссылка на журнал обязательна.

Подписано в печать решением ученого совета
ГОУ ВПО «ДонАУиГС» протокол № 13 от 27.06.2019 г.
Формат 64x80 1/16. Усл. печ. л. 12,5.
Тираж 100 экз.

Адрес редакции: 83015, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163а,
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»