

*Журнал*

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

**2 (16) 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:***

*Дорофиенко 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.**

Оптимизация организационной структуры организации  
с минимальным снижением эффективности ..... 9

**Гончарова А.И., Журавкова А.А., Кириенко О.Э.**

Государственная поддержка как условие развития малого и  
среднего бизнеса в ДНР ..... 15

**Гринько А.В., Тарасова Е.В.**

Особенности формирования кадровой стратегии предприятия  
в современных условиях ..... 23

**Козорез О.В., Дедяева Л.М.**

Роль и значение консалтинга в современной экономике ..... 34

**Лабзина Т.А., Фоменко Е.И.**

Особенности антикризисного управления предприятием  
в современных условиях ..... 44

**Марфутина А.В., Ободец Я.В.**

Мотивация и стимулирование персонала  
в органах муниципального управления  
в контексте зарубежного опыта ..... 54

**Милаенко Ю.А., Романинец Р.Н.**

Диагностика кадрового потенциала в организациях ..... 62

**Михайлов Н.Н., Лоскутова В.В.**

Исследование и совершенствование системы  
управления конфликтами на предприятии ..... 69

**Назарян А.А., Козлов В.С.**

Реорганизация организационной структуры управления  
строительной организации ..... 75

**Палий Т.А., Тарасова Е.В.**

Анализ налоговых отношений в экономике региона ..... 83

**Руцкая Д.О., Гурий П.С.**

Основные результаты выполнения  
реальной дипломной работы ..... 92

**Сараева В.В., Дедяева Л.М.**

Стратегия развития промышленного предприятия..... 97

**Сухин Д.С., Докторова Н.П.**

Осуществление системы управления персоналом  
в государственных учреждениях ..... 106

**Таранцова К.О., Лисицына М.А.**

Понятие и специфика стратегического управления  
на предприятии общественного питания ..... 112

**Чертов Д.В., Романинец Р.Н.**

Влияние коммуникационных процессов  
на эффективность управления организацией ..... 123

## **ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА И УПРАВЛЕНИЕ**

**Абзалова Я.А., Баранник Ю.Г.**

Оценка персонала как неотъемлемая часть  
процесса управления персоналом ..... 130

**Моряк С., Баранник Ю.Г.**

Исторические основы формирования российского менталитета  
как пример становления менеджмента в ДНР ..... 142

## **ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ**

**Афоница Я.В., Фоменко Е.И.**

Повышение компетенции персонала  
как фактор конкурентноспособного бизнеса..... 151

**Мисюра В.В., Фоменко Е.И.**

Бизнес-модель как элемент формирования  
эффективной корпоративной стратегии ..... 160

**Ткалич Е.Г., Фоменко Е.И.**

Кремация как современный и инновационный способ погребения ..... 170

**ФИНАНСЫ И ЭКОНОМИКА**

**Блинова Д.Э., Волощенко Л.М.**

Развитие банковских финансово – кредитных институтов в условиях непризнанности ..... 180

**Быстрых О.С., Верига А.В.**

Современные подходы к учёту финансовых результатов в бюджетных учреждениях: зарубежный опыт ..... 189

**Горячих А.Д., Степанчук С.С.**

Понятие и принципы функционирования механизма управления финансовыми результатами деятельности отечественных предприятий ..... 201

**Железина И.И., Волощенко Л.М.**

Теоретические основы функционирования финансовых институтов ..... 211

**Жигулина Л.Ю., Сподарева Е.Г.**

Оптимизация структуры собственного капитала предприятия ..... 219

**Приходько А.В., Иванова Т.Л.**

Финансовая отчетность как информационная база экономического состояния организации ..... 229

**Yangol A.N., Fedchenko B.O.**

Optimization of processes of diversification as a method of ensuring stability of functioning of enterprises ..... 242

## CONTENT

### STRATEGIC GOVERNANCE AND INTERNATIONAL BUSINESS

**Aksenov A.A., Kozlov V.S.**

Optimization of the organizational structure of the organization  
with a minimum decrease in efficiency ..... 9

**Goncharova A.I., Zhuravkova A.A., Kirienko O.E.**

State support as a condition for the development of small and  
medium-sized businesses in the DPR ..... 15

**Grinko A.V., Tarasova E.V.**

Features of the formation of the personnel strategy  
of the enterprise in modern conditions..... 23

**Kozorez O.V., Dedyayeva L.M.**

The role and importance of consulting in the modern economy ..... 34

**Labzina T.A., Fomenko E.I.**

Features of anti-crisis management of an enterprise  
in modern conditions..... 44

**A.V. Marfutina, Ya.V. Obodets**

Motivation and stimulation of personnel in municipal authorities  
in the context of foreign experience ..... 54

**Milaenko Yu.A., Romaninets R.N.**

Diagnostics of human resources in organizations ..... 62

**Mikhailov N.N., Loskutova V.V.**

Research and improvement of the enterprise  
conflict management system ..... 69

**Nazaryan A.A., Kozlov V.S.**

Reorganization of the organizational structure of management  
of a construction organization ..... 75

**Paliy T.A., Tarasova E.V.**

Analysis of tax relations in the regional economy..... 83

**Rutskaya D.O., Guriy P.S.**

The main results of the implementation of a real thesis..... 92

**Saraeva V.V., Dedyayeva L.M.**

Industrial enterprise development strategy ..... 97

**Sukhin D.S., Doktorova N.P.**

Implementation of a personnel management system  
in public institutions ..... 106

**Tarantsova K.O., Lisitsyna M.A.**

The concept and specifics of strategic management  
at a public catering enterprise..... 112

**Chertov D.V., Romaninets R.N.**

The influence of communication processes on the effectiveness  
of organization management ..... 123

## **PUBLIC SERVICE AND ADMINISTRATION**

**Abzalova Ya.A., Barannik Yu.G.**

Personnel assessment as an integral part  
of the personnel management process ..... 130

**S. Moryak, Yu. G. Barannik**

The historical foundations of the formation of the Russian mentality  
as an example of the formation of management in the DPR ..... 142

## **PRODUCTION MANAGEMENT AND MARKETING**

**Afonina Ya.V., Fomenko E.I.**

Increasing the competence of personnel as a factor  
in a competitive business ..... 151

**Misyura V.V., Fomenko E.I.**

Business model as an element of the formation  
of an effective corporate strategy ..... 160

**Tkalich E.G., Fomenko E.I.**

Cremation as a modern and innovative method of burial ..... 170

## FINANCE AND ECONOMY

**Blinova D.E., Voloschenko L.M.**

Development of banking financial and credit institutions  
in conditions of non-recognition ..... 180

**Bystrykh O.S., Veriga A.V.**

Modern approaches to accounting for financial results  
in budgetary institutions: foreign experience ..... 189

**Goryachikh A.D., Stepanchuk S.S.**

The concept and principles of functioning of the mechanism  
for managing the financial results of the activities  
of domestic enterprises ..... 201

**Zhelezina I.I., Voloshchenko L.M.**

Theoretical foundations of the functioning  
of financial institutions..... 211

**Zhigulina L.Yu., Spodareva E.G.**

Optimization of the structure of the company's equity capital ..... 219

**Prihodko A.V., Ivanova T.L.**

Financial reporting as an information base of the economic state  
of the organization..... 229

**Янголь А.Н., Федченко Б.О.**

Оптимизация процесса диверсификации  
как метод обеспечения устойчивого функционирования  
промышленных предприятий ..... 242



УДК 65.658:658.5

## ОПТИМИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ С МИНИМАЛЬНЫМ СНИЖЕНИЕМ ЭФФЕКТИВНОСТИ

*Аксенов А.А.*

*магистрант кафедры  
менеджмента непроеизводственной сферы*

*Козлов В.С.*

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

В статье исследованы теоретические вопросы проблематики при структурных изменениях организации адаптируясь под современные условия.

**Ключевые слова:** менеджмент, организация, адаптация, мотивация, процесс, информация.

The article examines the theoretical issues of the problem of structural changes in the organization adapting to modern conditions.

**Keywords:** management, organization, adaptation, motivation, process, information.

*Постановка задачи.* Необходимость в структурных изменениях на предприятии возникает при существенных изменениях рыночной ситуации, переопределении целей и корректировке стратегий, при достижении предприятием определенных этапов развития, когда существующая структура сдерживает дальнейший рост.

На практике большинство структур предприятий не оптимальны: инструментарий обработки рынка беден, внутренние взаимодействия противоречивы, управление неэффективно. Такое положение вещей объясняется объективным отсутствием достаточного управленческого опыта у руководителей, знаний о практической эффективности методов взаимодействия с рынком, быстрым изменением экономической ситуации. Неоптимальная структура часто способна приносить прибыль и обеспечивать выживание предприятия, поэтому и сохраняется в неизменном виде до наступления кризиса.

*Анализ последних публикаций.* В настоящее время данная проблема относится к числу достаточно исследованных как отечественными так и зарубежными учеными - практиками, такими как: Веснин В.Р. [1], Глухов В.В. [2], Громов А.И. [3], Казначевская Г.Б. [4], Лукичева Л.И. [5], Егорычев Д.Н. [5], Мескон, М.Х. [6], Альберт М. [6], Хедоури Ф. [6], Шеметов П.В. [7], Радионов В.В. [7], но требует как теоретического, так и экспериментального изучения всех ее аспектов.

*Актуальность поставленной задачи.* При организации децентрализованной системы неизбежно возникают дублирование информационной работы и конкуренция между подразделениями организации, последняя из которых кроме потерь времени и средств может полностью заблокировать внутриорганизационный обмен информацией.

Для эффективного выполнения информационно-аналитической работы ООО «Эффект+» должны быть задействовано большинство его функциональных подразделений. При этом координацию информационной работы необходимо поручать специализированному подразделению, занимающемуся также сбором, аналитической обработкой и распределением информации. Такое подразделение должно анализировать цели и задачи организации и определять соответствующие информационные потребности.

*Цель статьи* – исследовать теоретические вопросы возможности и эффективности адаптации организации к условиям современных вызовов, а также, соответствующие изменения в организационной структуре.

*Изложение основного материала.* В современных условиях решение об оптимизации организационной структуры организации часто принимается руководством на фоне угрожающего нарастания проблем, оптимизация при этом рассматривается как панацея, от нее ждут чуда.

Реально оптимизация корректирует методы обработки рынка предприятием (либо внедряет новые), устраняет противоречия и дублирование во внутренних взаимодействиях, снимает проблемы, возникшие из-за несовершенства структуры. Проблемы, возникшие из-за несовершенства управления, поддаются решению через оптимизацию организационной структуры ровно в той мере, в

какой поддается коррекции управление. Проблемы, обусловленные конфликтностью целей предприятия, структурной оптимизацией не решаются.

Эффект от оптимизации организационной структуры организации, в зависимости от ситуации, может быть, разнообразным [1, 4]:

- Сокращение непроизводительных расходов и пресечение воровства на предприятии.
- Перегруппировка персонала, избавление от балласта.
- Улучшение методов взаимодействия со старыми клиентами, прекращение их потерь.
- Повышение эффективности работы с новыми клиентами, рост валовых поступлений.
- Высвобождение руководства от рутины для решения именно стратегических задач.
- Более эффективное распределение капитала, ускорение оборачиваемости средств.

Значительную пользу приносит диагностика, предшествующая оптимизации, выявляющая действительные проблемы организации.

Побочным эффектом от проведения оптимизации организационной структуры может стать уход части дееспособного персонала из-за неприятия новой ситуации.

Например, на предприятии с хаотичным до проведения оптимизации управлением выстраивание иерархической структуры может опустить некоторых старейших работников на нижнюю ступень иерархии.

Оптимизация может сопровождаться и увеличением затрат: перераспределение функций, увеличение нагрузки персонала в некоторых случаях должны подкрепляться дополнительным материальным стимулированием (рис.1) [2,3].

Оптимизация организационной структуры обычно проводится организацией с помощью внешнего консультирования. Для этого существуют следующие основные причины:

- Для проведения оптимизации необходима объективная оценка ситуации со стороны: собственный взгляд предприятия «привычен» и узок [1].

– Практическая эффективность различных методов обработки рынка, сбора информации, управления неизвестна предприятию, если эти методы не применялись им ранее. Необходимую информацию предоставляет практикующий консультант [5].

– Объем работ по оптимизации организационной структуры предприятия очень значителен. Полностью самостоятельное проведение оптимизации руководителем предприятия невозможно в сжатые сроки [6].

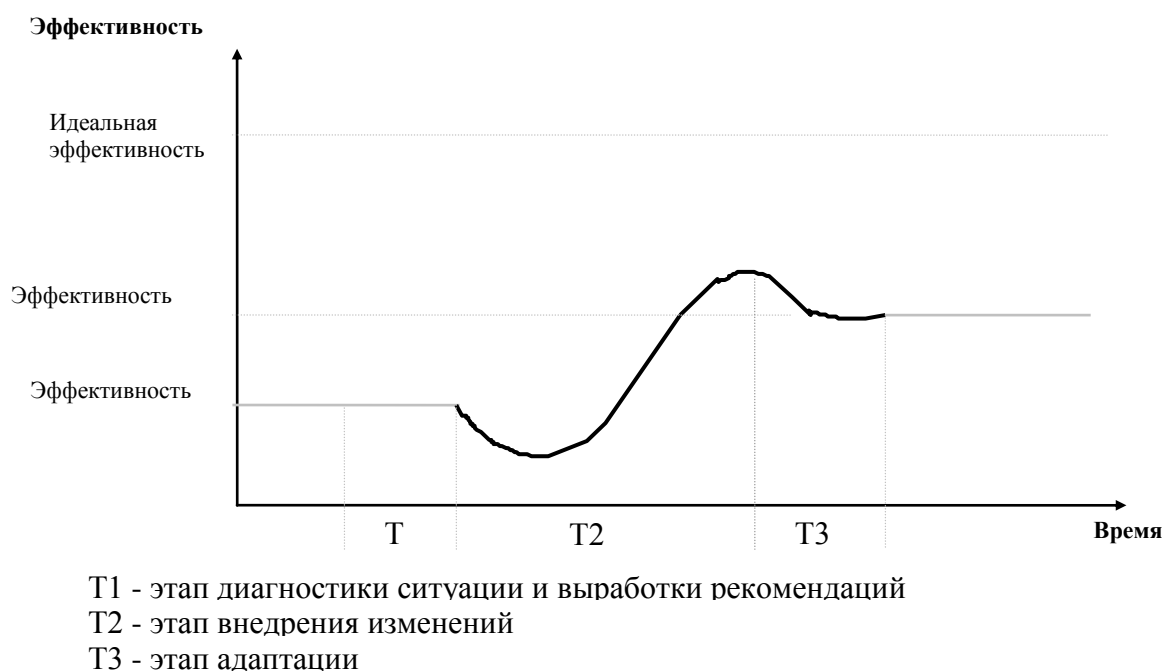


Рисунок 1 – Динамика эффективности организации при оптимизации организационной структуры

Насколько структура предприятия оптимальна, нуждается ли она в изменении, определить обычно достаточно сложно. Руководителям ООО «Эффект+» можно порекомендовать три более или менее эффективных способа определения целесообразности оптимизации организационной структуры [3, 7]:

На основе отраслевых показателей.

На основе внутренней информации.

На основе внешней оценки.

Эффективность предприятия лишь в слабой степени зависит от формальной структуры. Любая «идеальная» схема сама по себе не гарантирует качество работы. Отдельные функции могут

выполняться персоналом с высоким качеством, либо нет - и тогда не существенно, заложены они в формальную схему, или не заложены.

В каждом конкретном случае консультант определяет, какие функции и как должны выполняться предприятием для повышения его эффективности, каким образом можно стимулировать выполнение этих функций. Формальная схема корректируется, если ее изменение необходимо для внедрения нужных функций и обеспечения их качественного выполнения. Другими способами повышения эффективности организационной структуры являются оптимизация информационных потоков, внедрение автоматизации, коррекция системы планирования, ввод новой системы стимулирования персонала, и т.д. В рамках структурной оптимизации консультант выбирает те методы, которые могут дать максимальный эффект.

Разрабатываемый проект организационной структуры позволит структурировать разрозненные ранее отделы по направлениям деятельности, в связи с высокой нормой управляемости. Это обеспечивает повышение уровня технической подготовки производства, контролирует качество услуг, что улучшит скорость передачи решений к начальнику и обратно. Это улучшит финансовое состояние ООО «Эффект+» и его прибыль.

Одним из последствий можно отметить улучшение стимулирования труда работников: выдача грамот, материальное поощрение, за улучшения качество продукции, перевыполнение плана, что увеличит производительность труда.

Так в административный отдел включены: бухгалтерия и экономическая часть; отдел кадров и юрист. В хозяйственную часть будут включены ведущие и вспомогательные отделы, обеспечивающие деятельность, а именно начальники цехов, механики, мастера по ремонту оборудования и энергетики.

В состав хозяйственного отдела будет включена должность маркетолога. Он будет обеспечивать условия для разработки и продвижения товара на новые рынки, организовывать контроль и снабжение организации информационными ресурсами. В функции маркетолога будет включено:

– проведение опросов и анализов полученных данных о необходимости производства тех или иных товаров и потребности в них заказчиков;

– рассмотрение изменений, которые следует провести в предоставлении товаров;

– проведение маркетинговых исследований в области рынка сбыта продукции данного предприятия и организации рекламной деятельности.

*Вывод.* Таким образом, применяя основные направления улучшения организационной структуры и внедряя данные рекомендации уменьшаются некоторые недостатки сложившейся структуры управления в организации. Во-первых, норма управляемости будет иметь оптимальное значение, у директора в подчинении находится 6 человек. Тем самым линейный руководитель будет иметь возможность решать стратегические и управленческие вопросы. Следовательно, данные управленческие решения и иная информация от руководителя в подразделения будет поступать в более короткие сроки.

Во – вторых, сократятся расходы на работников аппарата управления и, в-третьих, начнет действовать отдел маркетинга, который поможет предприятию в увеличении объемов реализации.

В процессе совершенствования системы управления организации возникла необходимость реорганизации отдела кадров, так как его штатное количество сотрудников было необоснованным.

Таким образом, сокращение числа штатных сотрудников отдела кадров позволили рационализировать схему правления и включить юриста в их состав.

В целом представленный проект схемы организационной структуры способствует более качественному построению системы связей в организации и совершенствованию процесса управления ООО «Эффект+».

#### ***Список использованных источников***

1. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.

2. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт– Петербург: Питер Пресс, 2017. – 600 с.

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

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

5. 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.

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

7. 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 334.012.6**

## **ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА КАК УСЛОВИЕ РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В ДНР**

**Гончарова А. И.,**  
*магистрант*

**Журавкова А. А.,**  
*магистрант*

**Кириенко О. Э.,**  
*к.э.н., доцент,*

*доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС», г. Донецк*

*В статье на основании зарубежного опыта определена роль государственных институтов и экономических механизмов в развитии малого и среднего бизнеса в ДНР, использование которых способствует снижению административного давления на бизнес, формированию оптимальных условий для развития наиболее перспективных и социально значимых направлений бизнеса.*

*Ключевые слова:* малый и средний бизнес, государственная поддержка, предпринимательская активность, финансовое обеспечение, показатели эффективности.

*Based on foreign experience, the article defines the role of state institutions and economic mechanisms in the development of small and medium-sized businesses in the DPR, the use of which helps to reduce administrative pressure on business, the formation of optimal conditions for the development of the most promising and socially significant business areas.*

*Keywords:* small and medium business, state support, entrepreneurial activity, financial support, performance indicators.

*Актуальность и постановка проблемы.* В настоящее время экономическая система Донецкой Народной Республики (далее - ДНР) находится на этапе формирования. Это означает, что обеспечение целостности и единство процессов в экономике представляет собой одну из ключевых задач, где гармоничное взаимодействие личности, предприятий, государства и общества приобретает особое значение.

Улучшение экономического положения в ДНР и соответственно обеспечение достойного уровня жизни связываются с развитием предпринимательской деятельности. При определении роли предпринимательства в экономической системе можно выделить ряд методических подходов, исходя из того, что предпринимательская функция осуществляется в любой социально-экономической системе. Отношение предпринимательства к тому или иному типу экономической системы зависит от роли государственного регулирования или рыночных рычагов влияния. Как показывает зарубежный опыт, залогом успешного развития малого и среднего предпринимательства является стабильная и всесторонняя государственная поддержка. Именно помощь государства субъектам малого и среднего предпринимательства в сегодняшних сложных экономических условиях может обеспечить улучшение экономической ситуации, как в регионах, так и Республике в целом. Однако в последние годы наблюдается замедление темпов роста количества малых предприятий и численности занятых на них, уменьшение доли малого предпринимательства в общегосударственных объемах производства, что является результатом недостаточной действенности мер государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства.



*Анализ последних исследований и публикаций.* Исследованием проблем формирования механизмов государственного регулирования и поддержки малого и среднего бизнеса занимаются такие ученые, как Бородошко И.В., Брялина Г.И., Елифанова Т.В., Игнатова И.В., Кумпилова А.Р., Ларионов И.К., Макаров Н.Д., Рябов Е.А., Мурзина Е.А., Норин В.Г., Нурмухедов А.В. и другие.

*Цель статьи* – определение перспектив формирования и развития малого и среднего бизнеса в Донецкой Народной Республике на основе исследования зарубежного опыта государственной поддержки предпринимателей.

*Изложение основного материала исследования.* Наиболее развитой страной по критерию уровня предпринимательской активности в мире являются Соединенные Штаты Америки. Высокий уровень данного показателя обеспечивается за счет поддержки со стороны государства. Одним из этапов достижения текущего уровня предпринимательской активности стало создание Конгрессом США в 1953 году Администрации по делам малого бизнеса на правах федерального ведомства. Акты и поправки к ним, приведенные Правлением США через конгресс в конце 80-х – начале 90-х годов, отразили радикальные изменения государственной научно-технической политики США.

В США малые предприятия имеют право применять кассовый метод учета (либо метод начисления), извлекать из налогообложения инвестиции в капитальные активы в том случае, если их объемы не превышают 24 тыс. долл. Наиболее эффективной формой государственной поддержки предпринимательства в США является предоставление займов малым предприятиям (банковских кредитов). Именно эта форма поддержки позволяет активизировать ресурсы и использовать инициативу предпринимателей [1, с.159].

Значительного внимания заслуживает опыт Японии в регулировании предпринимательского сектора. Главной функцией государства в стране является стимулирование, направление и ускорение структурных изменений в экономике, которые необходимы для долгосрочного роста. Взаимоотношения предпринимательства и государства в значительной степени являются отношениями сотрудничества, в отличие от США.

В Великобритании сложилась целая сеть организаций, которые оказывают консультативные услуги, предоставляют

научно-техническую информацию и дают рекомендации, касающиеся основания и ведения малого бизнеса. Среди них – служба малых фирм, местные предпринимательские агентства, центры труда, коммунальные объединения и инициативные группы.

С октября 1991 года в Италии действует закон о мерах по содействию модернизации и развитию малых предприятий. Для финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) на малых предприятиях, их технической модернизации, подготовке кадров, внедрения системы контроля над качеством выпускаемой продукции, действенной поддержки на внешних рынках и других видов стимулирования развития малого бизнеса ежегодно выделяются 1570 млрд. лир.

Правительством Российской Федерации утверждена Программа социально-экономического развития страны до 2020 года. В программе детально отражены особенности оказания помощи малому и среднему бизнесу. Применение форм содействия направлено, прежде всего, на создание и укрепление здоровой конкуренции, а также на улучшение общего уровня жизни населения. Безусловно, предоставление государственной поддержки значительно упрощает создание и развитие своего дела с нуля. Создавая компанию, предприниматель сталкивается, прежде всего, с недостатком денежных средств и информации. Современные формы государственной поддержки способны выручить в подобной ситуации. Основные виды государственной поддержки малого и среднего предпринимательства представлены на рис.1.

Согласно закону Российской Федерации №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», основные полномочия по развитию и стимулированию малого бизнеса РФ возлагаются на региональный уровень власти. Безусловно, региональным уровням власти не позволено самостоятельно выработать политику в отношении развития малого и среднего бизнеса. К полномочиям регионов относится «участие в осуществлении государственной политики в области развития МСП» [1].



Рисунок 1. Виды государственной поддержки малого и среднего бизнеса

Подобное смещение акцентов государственной поддержки малого и среднего бизнеса с федерального на региональный уровень имеет положительные и отрицательные стороны [3, с.45].

С одной стороны, разработка региональных программ поддержки малого бизнеса предусматривает максимально подробный учет особенностей развития малого и среднего бизнеса конкретного региона, учитывает его географическое расположение, уровень социально-экономического развития, актуальные проблемы и потребности развития экономики территории на данном этапе [4, с.84].

С другой стороны, реализация региональных полномочий напрямую зависит от ресурсных возможностей конкретного региона, соответственно объемы государственной поддержки предпринимательской деятельности будут значительно дифференцированы в территориальном разрезе.

Результаты проведенного анализа государственной поддержки субъектов малого и среднего бизнеса в развитых странах обуславливают определение направления адаптации и внедрения передового опыта в практику Донецкой Народной Республики.

Первым направлением являются механизмы существенного снижения налогового бремени для начинающих предпринимателей, предоставление права налоговых каникул для наиболее востребованных для экономики ДНР отраслей от 5 до 7 лет.

Ко второму направлению относится законодательное обеспечение безопасности ведения бизнеса. Данное направление обусловлено тяжелой ситуацией, связанной с высоким уровнем коррупции. Необходимо проработать меры по увеличению ответственности должностных лиц за административное давление на субъекты малого и среднего бизнеса, бюрократический произвол, а также игнорирование или непринятие мер в строго установленные на законодательном уровне сроки реагирования [4, с.88].

Экономика ДНР нуждается в разработке эффективного законодательства, которое способно защитить бизнес от постороннего влияния. Устранение повсеместного правового нигилизма в обществе и юридической безграмотности возможно только посредством реализации целенаправленной правовой политики государства.

Предпринимательству ДНР недостаточно государственной поддержки, осуществляемой через налоговую политику и целевые программы. Необходима разработка целого комплекса законодотворческих мер, которые направлены на формирование спроса на инновации, стимулирование и субсидирование субъектов формирования спроса на инновации, стимулирование и субсидирование субъектов малого и среднего бизнеса.

Необходимо внедрять механизмы, популяризирующие, поощряющие и содействующие развитию предпринимательства,

развивать и внедрять механизмы правовой защищенности субъектов малого и среднего бизнеса.

Политика Республики по отношению к субъектам бизнеса должна основываться на принципах социальной защищенности предпринимательского сообщества. К данным принципам относятся:

- пенсионное и медицинское обеспечение;
- всесторонняя социальная поддержка;
- правовая защита субъектов бизнеса;
- развитие механизмов оперативного разрешения конфликтов, возникающих в предпринимательской среде и во взаимоотношениях с властью и потребителями;
- обеспечение благоприятных условий для осуществления предпринимательской деятельности.

Обобщенный зарубежный опыт в сфере государственной поддержки предпринимательства доказывает необходимость и важность своевременного формирования государственных социально-экономических механизмов, которые будут способствовать снижению административного воздействия на бизнес и ориентироваться на создание оптимальных условий для наиболее перспективных и общественно значимых направлений предпринимательства [5, с. 26].

Реализация государственной политики, направленной на устранение и нивелирование негативных факторов рыночного и нерыночного характера, которые замедляют предпринимательскую активность и изменяют бизнес-среду в стране, может положительно повлиять на динамику социально-экономического развития ДНР.

*Выводы по выполненному исследованию.* Несмотря на ограниченные возможности в ведении бизнеса в ДНР, взаимодействие государства и предпринимательских структур позволит не только разрешить ряд социальных проблем, но и создать благоприятные условия для деятельности самих субъектов хозяйствования. Для этого важно систематическое осуществление комплексных мер со стороны государства, а также вовлечение в данный процесс предприятий, выходящие за рамки традиционного формального взаимодействия.

Также важнейшим направлением, которое необходимо развивать в ближайшие годы, является создание консультационных

центров поддержки и обучения предпринимателей. Повышение предпринимательской грамотности среди граждан ДНР просто необходимо для подъема малого бизнеса. Если в ближайшем будущем государство сделает акцент на обучение и поддержку владельцев малого и среднего бизнеса, а также введет гибкую и понятную систему налогообложения малого и среднего бизнеса, ситуация в государстве начнет меняться. Только в этом случае можно добиться вовлеченности населения в малый бизнес, сопоставимый с уровнем других стран.

### *Список использованных источников*

1. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: Закон Российской Федерации №209-ФЗ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.yabloko.ru/municipal/zakon/fz209> (дата обращения: 01.03.2020)

2. Косарпиков А. Малый бизнес в России: программирование развития / А. Косарпиков // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 9. – С. 158-163.

3. Краснов И. Роль малых и средних предприятий в мировой экономике / И. Краснов // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – №1. – С. 38-46.

4. Петрушевский Ю.Л. Формирование эффективной системы социальной ответственности бизнеса в Донецкой Народной Республике / Ю.Л. Петрушевский, А.Е. Ревунов // Менеджер. – 2018. – № 3. – С.168-174.

5. Сапьяная Е.М. Использование зарубежного опыта в контексте формирования государственных механизмов поддержки малого и среднего предпринимательства Донецкой Народной Республики / Е.М. Сапьяная, М.В. Гончарова // Менеджер. – 2018. – №3. – С.80-89.

6. Юдина Н.А. Комплексная оценка развития малого бизнеса Донецкой области / Н.А. Юдина // Экономический вестник Донбасса. – 2011. – №1. – С. 21-26.

УДК 336

## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

**Гринько А.В.,**

*бакалавр кафедры менеджмента непроеизводственной сферы  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»*

**Тарасова Е.В.,**

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

*В статье раскрыты особенности формирования кадровой стратегии предприятия в современных условиях. Приведен комплексный подход к позиционированию кадровой стратегии в стратегическом наборе предприятия и выявлена взаимосвязь корпоративной и кадровой стратегии.*

**Ключевые слова:** *кадровая стратегия, стратегическое управление, персонал, трудовые ресурсы.*

*The article reveals the features of forming the personnel strategy of the enterprise in modern conditions. A comprehensive approach to positioning the HR strategy in the strategic set of the enterprise is presented and the relationship between the corporate and HR strategy is revealed.*

**Keywords:** *HR strategy, strategic management, personnel, human resources.*

**Актуальность и постановка проблемы.** Кадровая стратегия на современном предприятии, независимо от формы собственности, является мощнейшим инструментом обеспечения конкурентоспособности и развития. Для эффективного управления персоналом предприятие нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приема на работу до завершения карьеры. Грамотная кадровая стратегия позволяет не только контролировать текущую ситуацию, но и моделировать необходимые реорганизации структур управления, вытекающие из изменения потребностей предприятия.

Главным объектом кадровой стратегии предприятия является персонал (кадры). Это наиболее ценная и важная часть производительных сил общества. В целом эффективность предприятия зависит от квалификации работников, их расстановки

и использования, что влияет на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции, использование материально-технических средств. То или иное использование кадров напрямую связано с изменением показателя производительности труда.

Существующие подходы и инструментарий менеджмента персонала направлены, прежде всего, на решение текущих задач, в то время как современная гуманистическая концепция управления персоналом декларирует необходимость создания парадигмы кадрового менеджмента, которая бы в долгосрочной перспективе ориентировалась на устойчивое развитие персонала, рост его эффективности на основе интенсификации использования знаний. При таких условиях повышается актуальность задач по формированию обоснованной и действенной кадровой стратегии, обеспечивающей направление управленческой деятельности на создании конкурентных преимуществ и достижения эффективности хозяйствования в долгосрочной перспективе.

***Анализ последних исследований и публикаций.***

Существенный вклад в разработку кадровой стратегии внесли такие ученые как Е.А. Коломоец, А.О. Лавреха, Е.В. Маслов, Е.В. Петрова, А.А. Письменная, С.С. Чернова и другие. Однако анализ научной литературы позволил сделать вывод, что дальнейшее исследование особенностей по формированию кадровой стратегии в современных условиях является актуальным и необходимым.

***Целью*** написания данной статьи является развитие теоретических положений и разработка практических рекомендаций по формированию кадровой стратегии предприятия.

***Изложение основного материала исследования.*** Ключевым понятием стратегического управления персоналом является кадровая стратегия, содержание которой эволюционирует и расширяется с изменением концептуальных основ кадрового менеджмента. Так, для концепции трудовых ресурсов характерной является стратегия сокращения затрат на персонал (ориентация преимущественно на экономические методы менеджмента), для концепции управления персоналом - повышение производительности труда на основе симбиоза экономических и административных методов управления. Концепция человеческих ресурсов подразумевает стратегическую ориентацию на обеспечение роста производительности, но значительного



внимания получают социально-психологические методы наряду с другими методами менеджмента. Новейшая концепция человеческого капитала ориентирована в стратегическом смысле на повышение отдачи через развитие персонала и отличается от других концепций выходом за пределы предприятия при оценке стоимости такого капитала, анализе возможностей его привлечения и развития[1].

Все ученые и практики отмечают исключительность роли персонала, его особую природу через наличие психологических и социальных аспектов, которые не присущи другим ресурсам и видам капитала предприятия. Такая особая роль персонала и его специфическая сущность приводят к усложнению управления им высокой неопределенности в процессе принятия решений, что, по мнению авторов, и приводит к многообразию подходов к определению сущности кадровой стратегии и ее места в стратегическом наборе предприятия. Как следствие, существуют определенные разногласия относительно места и роли HR-стратегии в системе менеджмента предприятия. Так, согласно кадровой стратегии позиционирования относительно общекорпоративных стратегических ориентиров можно условно разделить на три группы: концепция стратегической субординации, концепция стратегического доминирования и концепция стратегического паритета.

Разница в содержании концепций заключается в значимости и приоритетности собственно кадровой стратегии в стратегическом наборе.

Концепция стратегической субординации заключается в определении кадровой стратегии как обеспечивающей реализацию общекорпоративной.

Концепция стратегического доминирования предполагает, что кадровая стратегия обуславливает общекорпоративную через повышенную значимость именно персонала предприятия в процессе создания конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе [2].

В отличие от вышеупомянутых подходов, поклонники концепции стратегического паритета отмечают равнозначность кадровой и общекорпоративной стратегии. Учитывая, что определенные авторы и практики не выделяют кадровую стратегию отдельно, утверждая, что деятельность в области управления

персоналом строится в соответствии с миссией и общекорпоративной стратегией без выделения кадровой стратегии как таковой, уместно дополнения вышеупомянутой классификации концепцией стратегического отождествления (рис. 1.), суть которой заключается во включении составляющей по управлению персоналом в общекорпоративной стратегии без отдельного формирования HR-стратегии.



Рисунок 1. Комплексный подход к позиционированию кадровой стратегии в стратегическом наборе предприятия

Следует отметить, что большинство исследователей стратегического управления персоналом придерживается концепции стратегической субординации. Кадровую стратегию

детерминирует как «особое качественное решение относительно целей и средств создания и развития профессионального и лояльного трудового коллектива, учитывает миссию, цели, позиционирование организации на рынке, ее ресурсные возможности», что также соответствует концепции стратегической субординации. Такой подход имеет целью согласования возможностей предприятия в направлении развития персонала и соответствие общим стратегическим инициативам.

Общекорпоративная стратегия и управление персоналом в долгосрочной перспективе являются единственными и взаимодополняющими. Принципы работы с персоналом (прозрачность, открытость информации, широкое привлечение работников к принятию управленческих решений) является составной частью общего плана развития организации, одним из так называемых «краеугольных камней» стратегического набора [3]. Стратегия управления персоналом должна объединять практику и цели кадрового менеджмента со стратегией бизнеса.

Преимуществом такого подхода является попытка воплощения концепции управления человеческим капиталом в деятельность предприятий. Это происходит благодаря тому, что в отличие от других концепций в концепции стратегического отождествление стратегия управления персоналом не является отдельной управленческой сущностью, а представляет собой «встроенную» неотъемлемую часть общекорпоративной стратегии, тем самым показывая невозможность игнорирования роли человеческого капитала. Имплементация концепции стратегического отождествление является результатом эволюционного развития предприятия. Это становится возможным лишь на фоне формирования определенной корпоративной культуры, которая построена на принципах равенства и высокого уровня вовлеченности работников, открытости и прозрачности информации, то есть для использования такой концепции организация должна быть «зрелой» и готова к открытому диалогу с работниками.

Рассмотрев подходы к трактовке категории «кадровая стратегия», стоит отметить, что третья и четвертая концепции больше всего приближаются к осознанию стратегии организации и стратегии управления персоналом как взаимосвязанных способов достижения целей организации, подвергаются взаимному

корректированию. Такое понимание вытекает из того, что управление персоналом является элементом системы организации, является также и самостоятельным системным образованием.

Следует отметить, что общая стратегия и стратегия управления персоналом должны разрабатываться и развиваться как единое целое, что означает привлечение специалистов службы управления персоналом к решению стратегических задач на корпоративном уровне. Но имплементация данных концепций является весьма проблематичной, ведь, на текущий момент времени не существует достаточно разработанного методического инструментария для ее реализации. Это связано с тем, что в теории управления персоналом отсутствует действенный механизм взаимодействия кадровой стратегии организации, который бы позволял взаимно корректировать друг друга и развиваться согласованно (табл.1) [4].

Таблица 1

Взаимосвязь корпоративной и кадровой стратегии

Корпоративная стратегия	Маркетинговая стратегия	Кадровая стратегия
Стратегия функционирования	Стратегии лидерства в низких затратах	Ориентация на привлечение и закрепление работников массовых профессий средней квалификации
	Стратегия дифференциации	Ориентация на персонал узкой специализации и максимально высокой квалификации
	Стратегия фокусирования	Ориентация на персонал узкой специализации
Стратегия развития	Стратегия роста	Привлечение персонала особенно высокой квалификации. Основной акцент на: создание надлежащей системы мотивации, формирования благоприятного морально- психологического климата, постоянное повышение квалификации, карьерный рост
	Стратегия умеренного роста	Привлечение и закрепление кадров, стабилизация персонала. Основной акцент на: внутреннее перемещение кадров, переобучения персонала, усиление социальных гарантий.
	Стратегия сокращения	Организация массовых увольнений и помощь в трудоустройстве. Основной акцент на: стимулирование досрочного выхода на пенсию, сохранение персонала, который отвечает будущим направлениям работы; переквалификация
	Комбинированная стратегия	Включает в зависимости от конкретной ситуации элементы трех предыдущих стратегий

Таким образом, все исследователи стратегического менеджмента в области управления персоналом не отрицают взаимозависимость и взаимообусловленность общекорпоративной и кадровой стратегий, но локализуют решения кадровых вопросов на различном иерархическом уровне. Анализ наработок ученых позволяет сделать вывод, что, несмотря на большое количество наработок по раскрытию содержания кадровой стратегии через классификацию ее видов, во-первых, недостаточно раскрыта дуалистическая природа персонала в создании финансовых результатов предприятия и, во-вторых, отсутствуют классификационные признаки, которые учитывают элементы экономики знаний.

С целью исключения указанных недостатков предложено дополнить существующие классификационные аппараты дополнительными признаками.

Во-первых, заметим, что достижение стратегических ориентиров возможно несколькими путями, которые отличаются соотношением двух противоположных задач – повышение качества кадров и сокращения расходов.

Таким образом, предложено представить типичные стратегические альтернативы по кадровой стратегии в соответствии приоритетности соотношение расходов на персонал и требований к его качеству следующим образом:

развитие кадрового потенциала (высокие издержки-высокая качество персонала), что предполагает значительные расходы, связанные с организацией обучения, обеспечением наилучших условий труда и его оплаты;

оптимизация кадрового потенциала (средний уровень затрат – качество персонала достаточна для выполнения поставленных перспективных задач) имеет целью обеспечение предприятия рабочей силой в условиях ограниченности финансовых ресурсов, то есть предполагает относительно сдержанные темпы роста оплаты труда, средний уровень организации труда, невысокие затраты на обучение и адаптацию по условиям обеспечения достаточного уровня квалификации для решения текущих задач и др.;

сокращение затрат на управление персоналом (низкие затраты-предельная качество кадров, то есть достаточное для выполнения поставленных задач), что связано с необходимостью

уменьшения затрат ресурсов, связанных с обеспечением деятельности предприятия.

Во-вторых, определено, что недостаточно внимания в существующих наработках по классификации кадровой стратегии уделяется вопросам развития и обучению персонала. Включение таких классификационных признаков обусловлено тем, что стратегические кадровые установки и их реализация основываются на знаниях и умениях сотрудников [5].

Следовательно, действенность стратегического управления и вследствие этого конкурентоспособность предприятия напрямую зависят от интеллектуальных способностей, уровня знаний и профессионализма сотрудников. Таким образом, создание конкурентного преимущества предприятием становится зависимым от способности получать, интегрировать, накапливать, сохранять и применять знания рабочими, то есть управлять знаниями. Конкурентное преимущество, основанная на образованности и профессионализме, является устойчивым за счет синергизма знаний. Это обусловлено наличием так называемого цикла их воспроизводства: поскольку новые знания постоянно интегрируются с теми, что уже известны, для разработки уникального видения и создания новых, более весомых установок, увеличивают свой потенциал при использовании.

В этом и заключается механизм взаимодействия кадровой стратегии со стратегией организации через управление знаниями кадров. Получая, интегрируя, накапливая знания сотрудников, предприятие имеет возможность развиваться. Кадровая стратегия, нацеленная на накопление и эффективное использование знаний сотрудников, определяет новые перспективы развития предприятия, то есть влияет на стратегию субъекта хозяйствования в целом. В свою очередь, стратегия предприятия, нацеленная на создание или укрепление конкурентных позиций в долгосрочной перспективе, будет нуждаться в работниках, обладающих необходимым уровнем знаний и навыков для достижения ее целей и задач [3].

Таким образом, можно сделать вывод, что стратегическое управление знаниями кадров должно быть неотъемлемой частью кадровой стратегии предприятия.

Одним из основных этапов управления знаниями кадров является их формирование, которое может осуществляться как

конкретным работником (личностью), так и коллективом. В зависимости от того, каким образом ориентирована система управления знаниями, кадровая стратегия может разделяться на стратегию преобладания личного знания и стратегию преобладание коллективного знания. Использование первой стратегии требует действенного механизма организации доступности индивидуального знания для всех сотрудников организации с целью мобилизации кадрового потенциала и нахождения наиболее эффективных управленческих решений. Стратегия же преобладание коллективного знания должна быть нацелена на объединение различных компетенций кадров (производственных, научно-исследовательских, управленческих), для создания эффекта синергии [5].

Следует отметить, что детализация позволяет определить на этапе разработки HR-стратегии направленность действий руководства на накопление и формирование знаний личности или коллектива по функциям, выполняемых в проектных командах на уровне предприятия в эти-лома. В настоящее время распространение интернет-технологий, распространение краудсорсингу (crowdsourcing) и краудфандинга (crowdfunding), отдельного внимания заслуживают возможности использования предприятием коллективного знания, которое находится за пределами субъекта хозяйствования (межорганизационный уровень) - краудленинг (crowd learning). Это возможно путем использования информации аналитических компаний, консалтинговых фирм для проведения практикумов и тренингов, участия сотрудников в специализированных тематических форумах, через обмен опытом (создание ассоциаций), бенчмаркинг и тому подобное.

Еще одним не менее весомым этапом управления знаниями является их формализация и распространения. В научных трудах по менеджменту знаний последние предлагается разделять на формализованные (явные) и неформализованные (неявные). Наиболее известной моделью, которая отражает динамический организационный процесс создания и формализации знаний, является модель (SECI), разработанная И. Нонака и Г. Такеучи, согласно которой происходят четыре преобразования явных и скрытых знаний: социализация - переход неформализованных знаний в неформализованные, которые имеют существенно иное

качество, то есть усовершенствованы на основе опыта (развитие имеющихся навыков); экстернализация – перевод неформализованных знаний в формализованные (описание умений и навыков, которые используются, внедрения и распространения формализованных знаний в практическую деятельность); комбинация – переход формализованных в формализованные знания более высокого порядка (преобразование одной теории в другую, расширенное воспроизводство знаний); интернализация – переход формализованных знаний в неформализованные (получение определенных навыков) [1].

В зависимости от того, на какие из них делается акцент в кадровой стратегии предприятия, было предложено последнюю разделять на стратегию, ориентированную на социализацию, и стратегию, ориентированную на формализацию.

В компаниях, которые предлагают специализированное решение уникальных задач, знания в основном передаются при личном контакте, используются неформализованные, неявные знания, которые имеют сотрудники. Главным для кадровой стратегии таких организаций является то, чтобы носители знания его хранили и распространяли. В результате на первый план выходит мотивация персонала и формирования необходимой культуры компании. Именно для таких предприятий необходимо использовать кадровую стратегию, ориентированную на социализацию.

Кадровая стратегия, ориентированная на формализацию, должна использоваться в тех организациях, которые являются производителями относительно стандартизированной продукции и нацелены на удовлетворение массовых потребностей (по модели SECI это такие виды преобразования, как экстернализация, комбинация, интернализация). Такая стратегия предусматривает создание учебных программ и курсов, описание лучших практик, постоянное совершенствование существующих учебных материалов для передачи знаний работникам. Такой подход должен сопровождаться высоким уровнем информационной поддержки для хранения знаний, их оперативной и адресной передачи, контроля усвоения материала [5].

Важным этапом в управлении знаниями кадров также является профессиональное развитие кадров. Но движущая сила к развитию



персонала будет разной в зависимости от того, в каких условиях находятся работники.

***Выводы по данному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении.*** В настоящее время, отечественные предприятия находятся в условиях жесткой конкуренции и быстро меняющейся рыночной ситуации, поэтому они должны концентрировать внимание не только на сфере производства, но и выработать оптимальную кадровую стратегию, так как именно персонал является ключевым фактором, определяющим успешную деятельность любого предприятия. Кадровая стратегия призвана предоставить тот кадровый ресурс, который необходим для эффективной работы организации. При этом она должна отвечать следующим основным требованиям: носить долгосрочный характер, так как изменение поведенческих и других установок требует длительного периода времени; учитывать влияние многих факторов и быть связанной со стратегией развития предприятия в целом.

Кадровая стратегия на предприятии состоит в определении путей развития компетенций у всего персонала предприятия и призвана связать между собой многочисленные аспекты управления персоналом для стимулирования и оптимизации их влияния на работников, особенно их трудовые качества, квалификацию и создание единой, соответствующей конкретной целевой группе политики управления персоналом.

Своевременное, научно обоснованное формирование кадровой стратегии позволит предприятиям во время финансово-экономического кризиса сохранить имеющийся кадровый потенциал, повысить эффективность его использования и мотивированность. Перспективы дальнейших исследований необходимо направить на совершенствование системы оценки руководителей предприятий с использованием в сочетании экспертных и математико-экономических методов.

### ***Список использованных источников***

1. Коломоец Е.Н. Управление кадровым потенциалом организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.mail.ru/events/sfiro/articles/sec5/kolomoeц.doc> (дата обращения 06.04.2020).

2. Письменная А.А. Методические аспекты формирования персонала предприятия. Экономические и организационные проблемы управления в современных условиях: материалы заочной межвузовской научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава / под ред. В.М. Панченко, Н.А. Кулагиной. Брянск, 2014. – С.441-447.

3. Управление персоналом в современной организации: монография / Под ред. С.С. Чернова. Книга 3. Новосибирск: СИБПРИНТ, 2010. – 127-138 с.

4. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Москва, 2002. – 328 с.

5. Лавреха А.О. Кадровая политика в системе управления персоналом и её планирование// Евразийский Научный Журнал №5 2016 [электронный ресурс]. URL: <http://journalpro.ru/articles/kadrovaya-politika-v-sisteme-upravleniya-personalom-i-eye-planirovanie/> (дата обращения 06.04.2020).

**УДК 659.23:33**

## **РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ КОНСАЛТИНГА В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ**

***Козорез О.В.***

*магистрант кафедры менеджмента непроеизводственной сферы*

***Деяева Л.М.***

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

*ГОУ ВПО «ДонАУиГС»*

*В данной статье рассмотрены особенности современной экономики знаний и возрастающее значение консалтинга. Проанализирована деятельность крупнейших консалтинговых компаний России и раскрыта их роль в решении масштабных бизнес задач с помощью передовых управленческих и информационных технологий.*

**Ключевые слова:** консалтинг, управленческое консультирование, консалтинговая компания, ИТ-консалтинг, ИТ-аутсорсинг.

*This article discusses the features of the modern knowledge economy and the growing importance of consulting. The activity of the largest consulting companies in Russia is analyzed and their role in solving large-scale business problems using advanced management and information technologies is revealed.*

**Key words:** consulting, management consulting, consulting company, IT consulting, IT outsourcing.

*Постановка проблемы.* В мировой экономике в целом консалтинговые услуги развиваются опережающими темпами по сравнению с другими отраслями мировой экономики. Развивается диверсификация видов услуг консалтинга, нарастает тенденция осуществления комплексных консалтинговых проектов, в ходе которых предоставляются услуги различных типов и направлений. В связи с этим появляется необходимость в представлении четкого понимания роли консалтинга в мировой экономике.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Фундаментальные исследования в области консалтинга проводились известными учеными: В. Алешниковой, И.А. Посадским, А. Пригожиным. Современные аспекты консалтинговой деятельности исследуют А. Блинов, Н.Я. Калюжнова, Н.С. Мрочковский, В. А. Салтыков, и др. Среди зарубежных авторов, которые занимались разработкой данной темы можно выделить: О. Плотнер, В. Гильберт, Д. Тернет, Г. Алдизер.

Как отечественные, так и зарубежные авторы внесли весомый вклад в изучение проблем развития консалтинговой деятельности.

*Актуальность.* Консалтинг превратился сегодня в основу бизнеса и в одну из наиболее эффективных и динамично развивающихся его форм, где заняты сотни тысяч специалистов. Консалтинг стал неотъемлемой частью и важнейшим элементом бизнеса, поддерживающим на высоком уровне функционирование инфраструктуры.

Понятие «консалтинг» пришло из английского языка и означает консультационную деятельность в разных сферах и отраслях. Первая фирма по оказанию консультационных услуг открылась в США в 1886 году. В 30-е годы XX столетия

консалтинговые компании стали открываться по всему миру. И лишь в 90-е годы XX века консалтинг добрался до России.

Бизнесмены обращаются за помощью к внешним консультантам в различных ситуациях. Например, когда собственными силами не получается разработать налоговую стратегию, решить управленческую проблему или настроить учет. Оценка ситуации и свежий взгляд со стороны позволяют увидеть новые пути развития компании.

*Цель статьи* – исследовать специфические особенности, роль и значение консалтинга в мировой экономике.

*Изложение основного материала.* Отличительной чертой современной экономики является преобразование информационных ресурсов в основные ресурсы экономического развития. Финансы, персонал постепенно становятся второстепенными в сравнении со знаниями, информацией, которые превращаются в фактор производства. Усложнение деятельности и процессов управления субъектов хозяйствования неизбежно требует технологических инноваций, решающим источником которых являются знания.

Прогресс экономических систем заключается в росте объемов содержащейся в них информации, под которой понимается мера организации, присущая материальным объектам. В связи с этим необходимо уметь организовывать деятельность с массой новой информации, применение современных программ, девайсов и возможностей, которые представляет компьютерная техника.

Быстрая динамика процессов во всех отраслях экономики обусловлена активным движением финансовых, материальных информационных потоков, в том числе и цифровых, телекоммуникационных технологий, что приводит к росту конкуренции.

Главным условием успешной современной экономической деятельности является открытость информационного ведения бизнеса. Информационная прозрачность корпорации означает, что финансовая и другие отчетности должны отражать нынешние события и результаты хозяйственной деятельности компании во всех ее существенных аспектах. Раскрытие информации - это обеспечение ее доступности всем заинтересованным лицам независимо от целей получения этой информации. Таким образом, значительно увеличивается вероятность сотрудничества с

внешними консультантами для более эффективной деятельности и устранения возможных сложностей.

В настоящее время набирает силу процесс распределения ключевых, а также побочных функций фирмы с помощью использования аутсорсинга. Аутсорсинг – процесс передачи второстепенных функций сторонним узкопрофильным фирмам. Исходя из вышесказанного, можно утверждать, что аутсорсинг помогает компаниям акцентировать внимание на главных экономических моментах: исследовании технологических процессов и введении новых продуктов, инноваций, торговле и, безусловно, обслуживании клиентов [3].

Немаловажным фактором является формирование, а также преобразование сфер коммерческой деятельности. Формируется область информационного бизнеса, в котором фундаментальной базой предпринимательства считается продуктивное и рациональное использование познаний; правильный вид товара, а также реализация знаний в виде информационных продуктов.

К сфере интеллектуального предпринимательства относятся предприятия образовательного сектора, инновационно-активные предприятия, компании, занимающиеся производством, хранением, переработкой и использованием информации, предоставлением коммуникационных услуг, услуг консалтинга, коучинга.

Определенный вид профессиональной помощи субъектам хозяйствования, основной целью которого является устранение проблем в их деятельности с привлечением внешних экспертов - это управленческое консультирование.

Согласно определению Лэрри Грейнера и Роберта Метцгера управленческое консультирование – это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют при необходимости, выполнению решений.

Европейская Федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (FEACO) дает следующее определение: «Менеджмент-консалтинг заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая

определение и оценку проблем, возможностей, рекомендаций соответствующих мер и помощи в их реализации» [2].

Такого же определения придерживаются Американская Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АСМЕ) и Институт менеджмент-консультантов (ИМС).

В 2015 г. FEASO приняла новое определение управленческого консалтинга: – это любой профессиональный совет, руководство и оперативная помощь, предоставленная бизнесу или другим организациям по вопросам управления, таких как стратегическое и организационное планирование, управление изменениями, снижение затрат, реинжиниринг бизнес-процессов, финансы, маркетинг.

С этой точки зрения управленческий консалтинг не отличается от таких услуг как бухгалтерские услуги, услуги риэлторов, охранные и прочие услуги. В научной литературе существует множество различных трактовок понятия «консалтинг». Рассмотрим некоторых из них (табл. 1).

Таблица 1

Классификация термина «консалтинг» зарубежными авторами

Автор	Год	Издание	Наименование статьи	Определение
Баклер Дж. Дикенс К. Намер Д.	2014	Журнал международного менеджмента	Инновации развивающихся рынков: роль управленческих консалтинговых фирм	Консалтинг – помощь по введению новшеств, в решении инновационных вопросов.
Мингалева З.	2013	Социальные и поведенческие науки	Этические принципы в консалтинге	Консалтинг – поиск новых путей и подходов в создании и развитии эффективной системы
Плотнер О.	2013	Управление промышленным маркетингом	Развитие консалтинговых компаний на базе товаров	Управленческий консалтинг – оказание рекомендаций, имеющих стратегический характер
Гилберт Р.	2008	Журнал международного менеджмента	Инновации развивающихся рынков: роль управленческих консалтинговых фирм	Консалтинг предназначен для снижения рисков путем предоставления необходимых ресурсов

*Продолжение таблицы 1*

Тернер Г. Алдизер Р. Шенк Д.	2010	Журнал информационно й системы	Детерминанты консалтинга Качество услуг для поставщиков	Консалтинг – специальные знания, применимые к проектам
------------------------------------	------	--------------------------------------	--	---

Из приведенных определений, на наш взгляд, наиболее четко отражает суть данного понятия автор Мингалева З. : «Консалтинг – это поиск новых путей и подходов в создании и развитии эффективной системы управления, необходимый для всех предприятий и фирм, желающих быть конкурентоспособными» [4].

Сложность протекающих экономических процессов в мире и особенности современного развития бизнеса таковы, что большинству предприятий требуется привлечение профессиональных консультантов. На сегодняшний день в Российской Федерации существует целый ряд консалтинговых компаний, самыми крупными из которых являются «ЛАНИТ», «PwCA», «КПМГ», «MCG», «WiseAdvice» и др. Каждая из них специализируется по своему направлению, например, компания «ЛАНИТ» занимается консультированием в сфере информационных технологий, «PwCA» оказывает услуги по анализу и контролю рисков, а «КПМГ» специализируется на налогах и финансах.

По своей структуре российский рынок близок к западному: доминирует консультирование в сферах IT-технологий, финансов и стратегического планирования (рис. 1).

Исходя из диаграммы, наиболее динамичное развитие показали услуги IT-консультирования (59%), второе место занимает деятельность в области финансового управления (18%). Суммарная выручка в этом сегменте увеличилась в 2018 году на 18% и достигла 1,651 млрд. рублей [1].

Сформировавшийся в итоге российский рынок консалтинговых услуг по своей структуре близок к западному, при доминировании IT-консалтинга и финансового консультирования. Услуги операционного и кадрового консалтинга пользуются гораздо меньшим спросом, чем на мировом рынке. Частично это связано с перераспределением значимости и ожиданием отдачи консалтинговых услуг, характерным для российского производства.

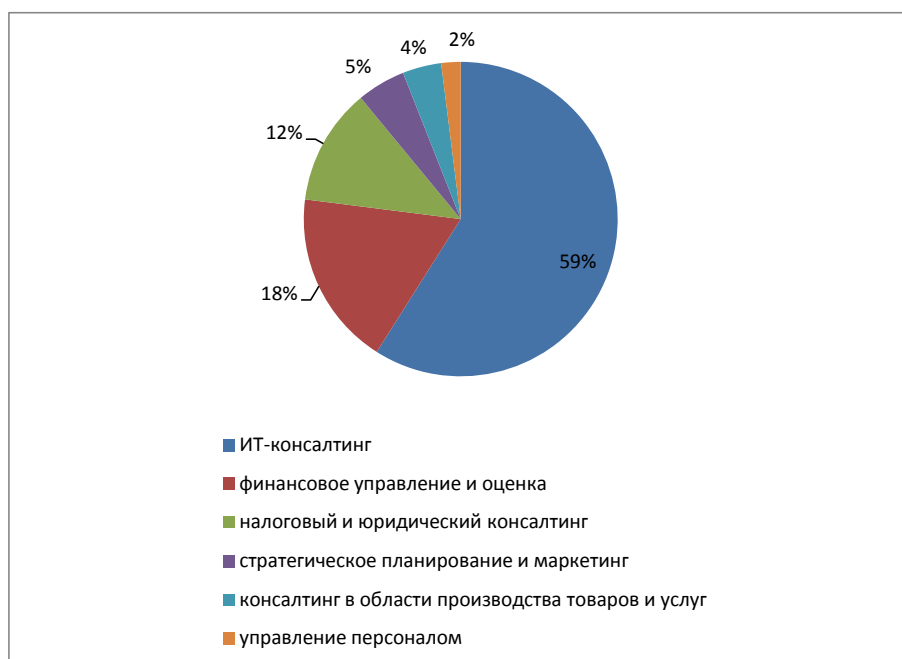


Рис. 1. Структура выручки консалтингового бизнеса в России по итогам 2018 года, % (по данным рейтингового агентства RAEX («Эксперт РА»))

Проанализируем деятельность консалтинговой компании «Moscow Consulting Group». Компания Moscow Consulting Group (MCG) основана в 2010 году. Главное преимущество компании – это успешное решение нестандартных бизнес задач, основанное на глубоком понимании индивидуальных возможностей заказчика, практическом опыте.

«MCG» применяет в работе современную бизнес-модель, которая делает акцент на гибкий подход к формированию команд под индивидуальные потребности каждого клиента.

На российском рынке функционирует компания «WiseAdvice Consulting Group» – крупнейшая консалтинговая группа России, созданная в 2004 году. С 2010 года она развивается как мультибрендовая группа компаний. Такая организационная структура обеспечивает лучшую специализацию по каждому направлению деятельности и более гибкое и клиентоориентированное управление. В настоящий момент «WiseAdvice» выполняет 10 направлений профессиональных услуг. К ним относятся: бухгалтерские услуги, программы для



финансистов, программы для юристов, финансовый аудит, аудиторские услуги и др.

Российскому бизнесу стал доступен обширный интеллектуальный капитал, предоставляемый как зарубежными компаниями (лидирующее положение занимают компании большой четверки – PWC, Deloitte-Touche-Tohmatsu, Ernst&Young и KPMG), так и российскими консалтинговыми компаниями, «выросшими» внутри страны и «впитавшими» в себя все особенности отечественной бизнес-среды.

Привлечение для решения постоянно усложняющихся бизнес задач внешних консультантов, позволяет российским компаниям получать дополнительные конкурентные преимущества. Результат взаимодействия с консалтинговыми компаниями отследить просто – бизнес заказчиков растет и показывает отличные финансовые результаты.

Именно благодаря этому, по уровню конкурентоспособности в глобальном рейтинге Россия переместилась на 38 место из 137 стран. Об этом говорится в «Отчете по глобальной конкурентоспособности 2017-2018» Всемирного экономического форума (ВЭФ).

Известная компания IBS (ООО «Информационные бизнес-системы») организована в 1992 году. Основной сферой деятельности IBS является реализация проектов в сфере управленческих и информационных технологий для крупных российских и международных корпораций и государственных организаций.

В рамках компании основное разделение функций связано с особенностями реализуемых проектов. Была создана специальная бизнес-модель, которая позволяет максимально эффективно выстраивать отношения с клиентами с учетом их бизнес потребностей. Основные услуги: управленческий консалтинг, бизнес-приложения, ИТ-инфраструктура, сервис и ИТ-аутсорсинг, поддержка стабильного бизнеса.

Известная консалтинговая компания – ЗАО «ЭКОПСИ Консалтинг» помогает ведущим российским и международным компаниям находить лучшие решения в области управления персоналом: оценки сотрудников, развития их потенциала и создания систем, направленных на повышение эффективности бизнеса. Данная консалтинговая компания начинала работу в 1989

году – на заре возникновения свободного бизнеса в России. Благодаря сотрудничеству с западными партнерами – американской консалтинговой компанией RHR International, – специалисты компании освоили лучшие мировые практики корпоративной психологии и менеджмента, адаптировали их к реалиям российского бизнеса и сумели выработать собственный узнаваемый подход к работе.

Основные услуги: управление персоналом в период экономического кризиса, кадровая стратегия, управление эффективностью персонала, обучение и развитие персонала, коучинг первых лиц, развитие топ-команды, мониторинг удовлетворенности персонала, организационное проектирование.

Компания «ЭКОПСИ» реализовала более 1000 консалтинговых проектов для сотен российских и транснациональных компаний из различных отраслей бизнеса. Опираясь на свой многолетний практический опыт и академическое образование в области психологии, экономики и менеджмента, консультанты «ЭКОПСИ» изо дня в день решают масштабные бизнес-задачи и находят эффективные способы работы с персоналом в крупных организациях России, Украины, Казахстана и других стран.

Завершает список перечисленных консалтинговых компаний и наиболее динамично развивающаяся компания – «КомпьюЛинк Групп». Это крупнейшая группа компаний российского рынка информационных технологий и консалтинга. Основой группы компаний является Управление Системных Проектов «КомпьюЛинк», созданное в 1993 году. «КомпьюЛинк» работает с предприятиями практически всех отраслей и реализует проекты, направленные на повышение эффективности деятельности заказчика, путем внедрения передовых управленческих и информационных технологий.

С 2000 года в компании функционирует система менеджмента качества, соответствующая международному стандарту MS ISO 9001, которая распространена на производство компьютеров с торговой маркой CLRR. Каждый год компания удачно сдает инспекционную проверку сертифицирующему органу, осуществляющему надзор за соблюдением качественного функционирования ИСО 9001.

Основные услуги: управление проектами, консалтинг, бизнес-приложения, инфраструктурная интеграция, аутсорсинг. Выручка

консалтинговой компании КомпьюЛинк Групп в 2018 году составила 144 722 тыс. рублей.

Группа компаний «КомпьюЛинк» вошла в рейтинг 60 крупнейших организаций России, выделяющих средства на благотворительность. Список лидеров подготовлен некоммерческим партнерством «Форум доноров» и международной сетью аудиторско-консалтинговых фирм PwC совместно с деловой газетой «Ведомости».

Исследование показало, что расходы на благотворительность у постоянных представителей рейтинга за 2018 г. выросли на 4–5%. Это свидетельствует о том, что социальная помощь становится неотъемлемой частью бизнес-стратегии компаний и ее роль с каждым годом продолжает расти. В среднем лидеры рэнкинга тратили на эти цели 0,12% своей выручки. Общая сумма расходов на благотворительную деятельность, заявленная участниками проекта, составила почти 20 млрд. руб. [1].

*Выводы.* На рынке услуг консалтинг играет значительную роль, выступая как товар, имеющий свои специфические особенности и отличия, такие как одновременное производство и потребление услуг, он не подлежит хранению и приобретению впрок.

Рынок консультационных услуг в России бурно развивается. Этому способствуют условия нестабильности, в которых находится экономика страны. Когда каждое неверное решение может стать для бизнеса роковым, многие собственники рассматривают расходы на консалтинг как выгодную инвестицию.

### *Список использованных источников*

1. Российский консалтинг // Эксперт. 2009 № 12 С. 94.
2. Европейская Федерация ассоциаций консультантов // Эксперт. 2010 № 13 С.66
3. Семенова А.А., Анализ современной структуры консалтинговых услуг / А.А. Семенова, – Инновации и инвестиции. 2012. – 244 с.
4. Блинов, А.О. Управленческое консультирование: учебник для магистров / А. О. Блинов, – М.: Дашков и К, 2013. – 212 с.

УДК 658:005.931.11

## ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

*Лабзина Т.А.,  
бакалавр кафедры менеджмента непроеизводственной сферы,  
Фоменко Е.И.,  
преподаватель кафедры менеджмента непроеизводственной  
сферы ГОУ ВПО «ДонАУиГС»*

*В статье исследована система антикризисного управления предприятием, определены ее сущность и составляющие элементы. Рассмотрены принципы, субъекты, предмет, объекты, функции, задачи и критерии оценки эффективности управления предприятием в кризисных условиях, инструменты поддержки платежеспособности и ликвидности. В статье также изучен вопрос необходимости и актуальности диагностики кризисного состояния и мониторинга за деятельностью и операциями предприятия на разных фазах развертывания кризиса. Проведено сравнение зарубежного и отечественного опыта и практики реализации антикризисного управления и санации, а также государственного регулирования в сфере банкротства. Установлены основные внешние факторы убыточной деятельности предприятий. Определено, что инновационная политика в процессе антикризисного управления является одним из основных инструментов, способствует выходу предприятия из кризиса и повышению конкурентных позиций на рынке. Представлена обобщенная последовательность реализации стратегических целей антикризисного управления.*

**Ключевые слова:** антикризисное управление, банкротство, санация, платежеспособность, ликвидность.

*The article explores the system of crisis management of an enterprise, its essence and constituent elements are determined. The principles, subjects, subject, objects, functions, tasks and criteria for evaluating the effectiveness of enterprise management in crisis conditions, tools to support solvency and liquidity are considered. The article also explores the need and relevance of diagnosing a crisis state and monitoring the activities and operations of an enterprise at different phases of crisis development. A comparison of foreign and domestic experience and practice of implementing anti-crisis management and rehabilitation, as well as state regulation in the field of bankruptcy. The main external factors of unprofitable activity of enterprises are established. It is determined that the innovation policy in the process of crisis management is one of the main tools that helps the company to overcome the crisis and increase competitive position in the market. A generalized sequence of implementing the strategic goals of crisis management is presented.*

*Keywords:* crisis management, bankruptcy, reorganization, solvency, liquidity.

*Постановка проблемы.* В современных нестабильных экономических условиях на эффективность функционирования предприятия, а также на его платежеспособность, прибыльность и ликвидность активов существенно влияют низкая покупательная способность потребителей, нестабильность валютных курсов, а также негативные эндогенные факторы, такие как низкий уровень управления или подготовки персонала, недостатки в производственной и маркетинговой сфере, отсутствие инновационной политики.

Возникновение и развертывания системного кризиса, поражает основные элементы предпринимательской деятельности, приводит к неспособности самостоятельного восстановления состояния самокупаемости и угрозы банкротства вследствие роста задолженности. При таких условиях необходимо быстрое реагирование руководителей, эффективное антикризисное управление, мобилизация внутренних ресурсов.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Разные аспекты и особенности антикризисного управления сегодня являются объектами пристального исследования ученых в работах, посвященных финансовому оздоровлению предприятий, что обусловлено необходимостью изучения эффективности его осуществления в отношении предприятий, находящихся в кризисном состоянии. В частности, исследованию проблем антикризисного управления посвящены работы таких отечественных ученых, как: Т.В. Гринько [1], Л.А. Лигоненко, А.А. Хиленко, И.И. Дянков [2], А.Д. Данилов, Т.В. Паентко [3], А.Г. Семенов [4], А.В. Кунденко, Н.В. Мороз, А.И. Логвиненко [5] и других.

Однако до настоящего времени в нормативно-правовой и научной литературе не раскрыты критерии оценки эффективности проведения антикризисной процедуры и существуют разногласия законодательной базы относительно целесообразности осуществления санации.

*Актуальность темы.* Действенным средством выхода из кризисного состояния является применение процедуры антикризисного управления, которая предусматривает внедрение в

систему предпринимательской деятельности производственно-технических мероприятий, использование внешних и внутренних резервов для восстановления прибыльности и избегания банкротства.

Финансовое оздоровление как составная часть управления кризисным состоянием и банкротством включает целевой выбор наиболее эффективных средств, стратегии, тактики, необходимых для определенного типа предпринимательской деятельности. Индивидуальность выбора этих средств не означает, что нет некоторых обобщенных, характерных для всех предприятий, находящихся в финансовом кризисе. Изучение опыта преодоления кризисных ситуаций многих стран и конкретных предприятий позволяет сформировать гибкую систему антикризисного управления.

Финансовая деятельность предприятия должна соответствовать макроэкономическим условиям и условиям, которые «диктует» рынок. Именно поэтому, особенно актуальным является поэтапный анализ производственно-хозяйственных результатов деятельности предприятия и финансово-экономического механизма антикризисных преобразований на предприятии, а также выявление резервов и методов повышения доходности и ликвидности предприятия.

*Цель статьи.* Обоснование особенностей диагностики кризисного состояния предприятия и формирования процедуры антикризисного управления.

*Изложение основного материала исследования.* Система антикризисного управления предпринимательской деятельностью представляет собой комплекс согласованных элементов, которые, взаимодействуя между собой, диагностируют признаки и проявления кризиса, способствуют ее преодолению, дальнейшему возвращению предпринимательских структур к стабильному функционированию и создают необходимые условия для преодоления негативного влияния внешних и внутренних факторов на деятельность предприятий. К элементам антикризисного управления относятся: субъект и объект, цель, приоритетные цели и задачи, основные принципы, функции, методы и критерии оценки эффективности проведения антикризисных мероприятий [1, с. 51].

Главной целью антикризисного управления является создание условий для устойчивого функционирования предприятий на рынке

в ответ на любые экономические, политические и социальные преобразования в стране, разработка стратегических альтернатив на основе прогнозирования и предсказания развития ситуации, избежать финансовых проблем и преодоления угрозы банкротства с наименьшими потерями, внедрение инновационных изменений в деятельность (рис. 1).



Рисунок 1. Сущность антикризисного управления деятельностью предприятия

Предметом антикризисного управления деятельностью предприятия является исследование возможных и реальных причин кризиса, факторов, которые его вызывают, его признаков и последствий, ухудшающие нормальные условия функционирования предприятия [2, с. 113].

Объектом антикризисного управления являются кризисные явления в развитии предприятия, процесс их преодоления и дальнейшее предупреждение.

Субъектами антикризисного управления является определенный круг лиц, который реализует его следующие задачи:

своевременное выявление слабых признаков появления кризиса и соответствующее оперативное реагирование;

интенсивное использование всех возможных средств управления;

внедрение различных инструментов преодоления финансовых проблем с наименьшими убытками.

Система антикризисного управления предприятием должна отвечать и таким принципам:

- постоянство и непрерывность;
- ранняя диагностика кризисных явлений;
- инновационность во всех сферах деятельности предприятия;
- управление по «слабым сигналам».

При предупреждении кризисных ситуаций, выделяют шесть основных антикризисных функций: планирование, организация, мотивация, учет, анализ и контроль.

Критериями оценки эффективности антикризисного управления являются следующие:

- изменение показателей производственной деятельности и финансового состояния вследствие антикризисного управления;
- динамика положительных изменений и экономического эффекта;
- соответствие изменений потерянными возможностям предприятия;
- скорость приспособления предприятия к изменениям;
- достаточность и скорость получения информации для принятия объективных антикризисных решений;
- целесообразность антикризисных мероприятий;
- уровень квалификации работников [2, с. 115].

Аналитическое исследование предприятия, предшествующее антикризисному управлению, должно проводиться также во время его осуществления и необходимо для установления и идентификации кризиса, его глубины и характера, принятие антикризисных решений для вывода предприятия из состояния кризиса. Диагностика кризисного состояния является необходимым этапом в процессе изучения опасностей, скрытых в подсистемах жизнедеятельности предприятия, осуществляется на основе исследования проблемы в результате наблюдения за состоянием всех звеньев предприятия.

Диагностикой кризиса является выявление несоответствий и характера отклонений между фактическим и плановым (нормативным) значением определенных финансовых и экономических показателей, между внутренней и внешней средой предприятия, между отдельными структурами внутри предприятия,



анализ величины этих отклонений и возможности их негативного влияния на процесс функционирования и развития предприятия.

Экономическая диагностика предполагает не только изучение предыдущего и текущего состояния предприятия, но и осуществляет исследования перспективных возможностей возникновения определенных ситуаций, эндогенных и экзогенных факторов, влияющих на предприятие. Также информация, полученная в результате диагностики, имеет важное практическое значение – в результате ее получения менеджеры предприятия способны, опираясь на ее данные, обосновать соответствующие решения и внедрить мероприятия по изменению системы управления, финансового оздоровления (экономической санации), повышению прибыльности, платежеспособности, конкурентоспособности и рыночной привлекательности предприятия [3, с. 63].

Основной целью диагностики признаков кризиса на предприятии является подготовка информации для анализа и первичная ее обработка для осуществления соответствующих решений по управлению предприятием, в том числе и антикризисного течения всего этапа жизнедеятельности предприятия в зависимости от характера получаемой информации. Результаты экономической диагностики базируются соответственно на анализе текущей деятельности предприятия, превентивной (предварительной) информации и перспективного анализа результатов производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия и влияющих на программу развития предприятия и его стратегический выбор. Разновидность диагностики кризисного состояния предприятия схематично отражена на рисунке 2.

Диагностика и анализ кризиса на предприятии зависит от фазы проявления кризиса. На предкризисном этапе осуществляется базовый (фундаментальный) анализ возможности возникновения кризисных явлений, включая использование моделей и показателей вероятности банкротства (метод Альтмана, метод Бивера и др.), методов оценки рисков (метод Монте-Карло, анализ сценариев, метод критических значений, метод экспертных оценок, метод дерева решений), анализа перспектив возникновения кризисов в области анализа портфельных активов.

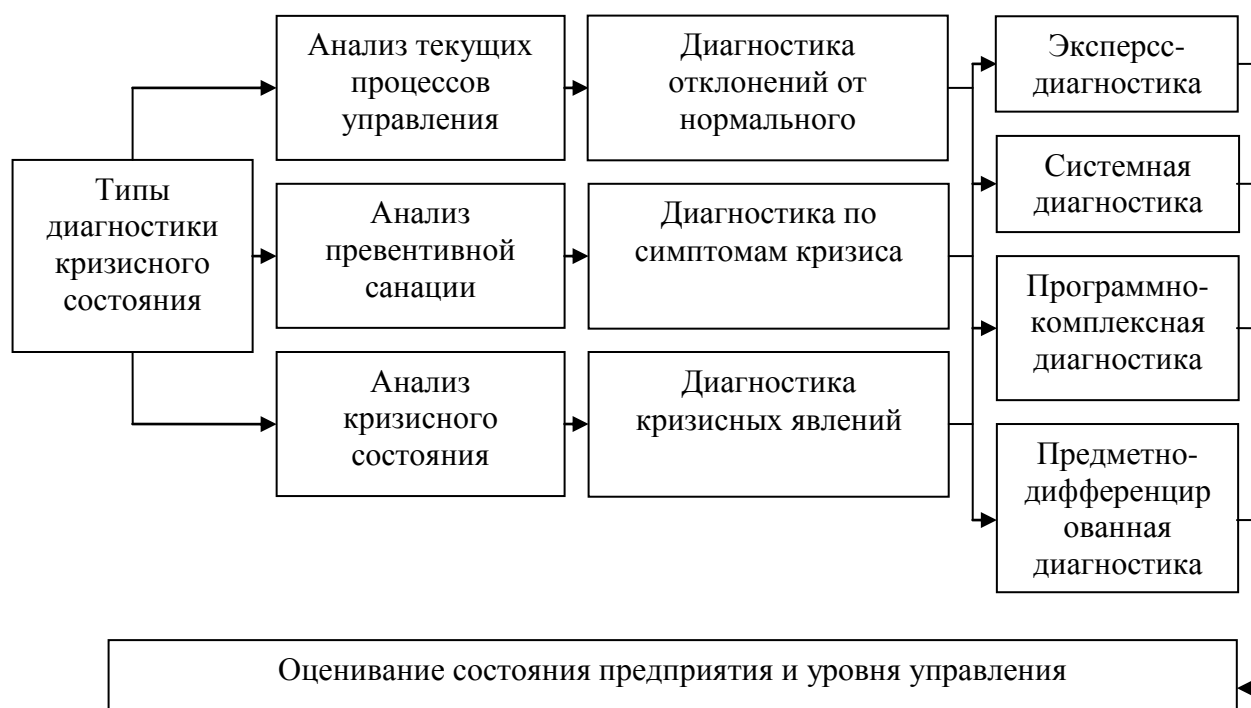


Рисунок 2. Типы диагностики кризисного состояния предприятия

На фазе «зарождения» кризиса проводится анализ соответствия проводимых антикризисных мер характера кризиса: анализ эффективности хозяйственной деятельности по сравнению со среднерыночным значением. Анализ дифференциации портфеля активов, анализ производственно-технических показателей предприятия, анализ соответствия расходов объема производства и прибыли.

Во время этапа «разгона» кризиса следует обратиться к таким методам диагностики кризисного состояния: использование вероятностных методов оценки риска (метод аналогий, анализ чувствительности, анализ сценариев), альтернативный анализ краткосрочных перспектив кризиса в отрасли с использованием технического анализа фондового рынка.

В условиях, когда предприятие находится в «апогее» кризиса, анализ его состояния на основе текущих антикризисных мероприятий проводится по следующим методам: экспресс-анализ финансовых коэффициентов (ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности, доходности), анализ с использованием модели диаграммы «DU PONT», анализ динамики кризиса в отрасли и технический анализ фондового рынка.

Возвращение к нормальному состоянию функционирования предприятия также содержит скрытые риски, поэтому на этом этапе следует осуществлять краткосрочный анализ динамики негативных проявлений и среднесрочный прогноз путем анализа финансовых коэффициентов, анализа и оценки рисков, экспресс-анализа эффективности хозяйственной деятельности, сравнение с конкурентами и средним значением по рынку.

На этапе «успокоения» кризиса применяется фундаментальный анализ упущенных возможностей, в том числе углубленный анализ эффективности хозяйственной деятельности, использование вероятностных методов оценки риска, оценки влияния несистематических рисков.

Послекризисное состояние предприятия требует постоянного мониторинга за его состоянием и диагностику возможных угроз, комплексного анализа размеров ущерба и сохранения потенциала путем анализа технико-организационного уровня и условий производства, анализа использования производственных ресурсов, анализа перспектив кризиса в отрасли, использование глобальных обобщенных показателей вероятности банкротства, оценки бизнеса и операционной деятельности.

Качественная и своевременная диагностика предприятия формирует соответствующую аналитическую основу для создания антикризисной программы предприятия, разработки комплекса целесообразных и соответствующих исследованным условиям антикризисных мер, и обеспечивает благоприятные предпосылки для удачного решения задач по выявлению, предупреждению и преодолению кризиса [4, с. 89].

Для выявления факторов неплатежеспособности и признаков кризиса на предприятии, предупреждения угрозы убыточности в долгосрочном периоде важно применение политики антикризисного управления, что предусматривает:

проведение детального контроля за финансовым состоянием предприятия для того, чтобы предотвратить появление кризисных явлений на ранних этапах;

поиск и внедрение эффективных и целесообразных внутренних рычагов регулирования финансовой устойчивости предприятия;

применение системы антикризисных решений по повышению уровня управления ресурсами предприятия, основываясь на инновационных средствах;

развертывания инновационной политики во всех сферах функционирования предприятия, которая предусматривает:

– совершенствование и внедрение новейших технологий производства на основе инновационных методов;

– адаптация продукции и услуг предприятия с требованиями рынка и НТП, изготовление продукции с принципиально новыми функциональными характеристиками и качествами;

– поиск инвестиционных ресурсов и расширение направлений хозяйственной деятельности предприятия;

– инновации в маркетинговой сфере, улучшение сбытовой политики;

– осуществление преобразований в организационной структуре управления предприятием [5, с. 132].

Для дальнейшего развитие предприятия в условиях нестабильности экономической макро- и микросреды, ухудшение которых может привести к возникновению кризиса, должна быть предварительно определена инновационная стратегия деятельности предприятия, являющаяся одним из инструментов в процессе реализации антикризисной программы.

Основными признаками инновационной стратегии предприятия, как организационной составляющей антикризисного управления являются:

1) разработка и развитие новых видов продукции и услуг, и усовершенствование их потребительских свойств;

2) новое производство, как результат научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;

3) применение альтернативных методов производства и использования ограниченных ресурсов;

4) чувствительность к возможным изменениям в состоянии среды функционирования предприятия

*Выводы.* Итак, на фоне макроэкономической нестабильности ситуация субъектов экономических отношений обостряется неподготовленностью их до кризиса. Неучтенная вероятность возникновения и развития кризисных явлений в деятельности субъектов хозяйствования и низкий уровень управления стали причинами высокого уровня банкротства.

Учитывая такие обстоятельства, важнейшим для рыночных агентов становится антикризисное управление, которое должно быть направлено как на недопущение возникновения кризиса, минимизации его влияния, так и на посткризисную стабилизацию деятельности. Выяснение места антикризисного управления деятельностью предприятия в теории и практике управления проходит через уточнение понятия кризиса, а также факторов и причин его возникновения в деятельности субъектов хозяйствования.

В зарубежной практике антикризисного регулирования и института банкротства присуще акцентирование на коммуникациях, инновационных и социальных аспектах, то есть первоочередным и приоритетным в процессе оздоровления состояния предприятия выступает восстановления платежеспособности субъектов хозяйствования, сохранения рабочих мест. Именно поэтому направленность на достижение стратегических задач, своевременное реагирование за «слабыми сигналами», инновационная политика, адекватное государственное и законодательное регулирование процедур банкротства и санации особенно важны при выходе предприятий из кризисного состояния.

### *Список использованных источников*

1. Гринько Т.В. Стратегия как инструмент антикризисного управления на предприятии / Т.В. Гринько // Экономист. – 2013. – № 8. – С. 51-53.
2. Лигоненко Л.А. Банкротство и санация субъектов хозяйствования в Украине: монография / Л.А. Лигоненко, А.А. Хиленко, И.И. Дянков. – К.: КНТЕУ, 2011.– 348 с.
3. Данилов А.Д. Финансы предприятия в вопросах и ответах : учебное пособие/ А.Д. Данилов, Т.В. Паентко.– К.: Центр научной литературы, 2011. – 256 с.
4. Семенов А.Г. Ключові аспекти антикризового управління підприємством / А.Г. Семенов. – К.: Знання, 2007.– 244 с.
5. Кунденко А.В. Использование инновационной стратегии в системе антикризисного управления предприятием / А.В. Кунденко, Н.В. Мороз, А.И. Логвиненко // Научный вестник ЧГИЭУ. – 2012. – № 3 (15). – С. 130-137.

УДК 331.101.3:352

## МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНАХ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА

*Марфутина А.В.*

*студентка*

*Ободец Я.В.,*

*канд.гос.упр., доцент кафедры*

*менеджмента непроеизводственной сферы*

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

*В статье рассматривается мотивация и стимулирование труда персонала в системе государственной службы в контексте зарубежного опыта, а именно: оцениваются мотивирующие и демотивирующие факторы, определяется их влияние на эффективность работы государственных служащих, определяется влияние каждого этапа на эффективность работы, на основе разобранных теоретических и практических положений проводится анализ нынешней системы мотивации государственных служащих.*

**Ключевые слова:** *мотивация, стимулирование, государственная служба, персонал, менеджмент.*

*The article discusses the motivation and stimulation of staff work in the public service system in the context of foreign experience, namely: the motivating and demotivating factors are evaluated, their influence on the efficiency of public servants is determined, the influence of each stage on the effectiveness of work is determined, based on the analyzed theoretical and practical provisions The analysis of the current system of motivation of public servants is carried out.*

*Key words: motivation, stimulation, public service, personnel, management.*

*Постановка проблемы.* Рост социальных противоречий, усложнение экономической и политической ситуации государства требует повышения эффективности управления государственного аппарата и государственного управления в целом. Достижение данных целей является невозможным без повышения эффективности работы государственных служащих, что, в свою очередь, так же является невозможным без формирования эффективной системы мотивации государственных служащих.

*Анализ последних исследований.* Мотивация и стимулирование персонала в органах государственной и муниципальной власти

рассматривалась такими отечественными и зарубежными исследователями, как: Авериним А.Н., Базаровым Т.Ю., Барцицом И.Н., Белашовой В.В., Добролюбовым Е.А., Дряхловым Н.В., Ивлевым А.Н., Куприяновым Е.А., Курбатовой М.Б., Ноздрачевым А.Ф., Черепановым В.В., Яблоковой Е. А. и другими. Однако, данная проблема требует дальнейшего обоснования и развития направлений решения, особенно для органов муниципального управления.

*Цели и задачи статьи.* Определить сущность, роль и основные принципы мотивации и стимулирования персонала в органах муниципального управления в контексте зарубежного опыта.

*Основное содержание статьи.* Главное условие для эффективной работы организации – это интерес работников в достижении определенных целей организации. В процессе работы сотрудники достигают определенных целей не только благодаря своим знаниям, опыту и способностям. Работа будет более эффективной, если у них будет мотивация и соответствующее стимулирование.

В муниципальном управлении мотивация и стимулирование персонала является более сложным и важным элементом из-за специфики деятельности (высокий материальный и человеческий риск, большая степень ответственности и т.п.) [2, с.164].

В муниципальных органах власти для многих работников приоритетное значение имеют такие ценности, как уважение к людям, творческий характер труда и самореализация способностей, репутация. Нынешняя система мотивации и стимулирования персонала ориентирована именно на эти интересы современных чиновников. Эффективная трудовая мотивация и стимулирование персонала тесно связано с формой работы [15, с.44].

Чтобы выбрать наиболее подходящие методы мотивации и стимулирования персонала, необходимо четко понимать различия между работой муниципальных служащих и работой в других отраслях. Особенности деятельности муниципального служащего:

1. Все работники непосредственно не создают материальных ценностей, но, в то же время, обеспечивают условия для их нормального производства. Любой работник является вспомогательным элементом для производства материальных благ;

2. Предметом работы является информация, которая одновременно выступает в качестве средства воздействия на руководителей;

3. Полномочия: все сотрудники оказывают влияние на людей посредством информации, поступающей от них в виде актов, постановлений, приказов, законов и других документов, обязательных для соответствующих групп лиц или организаций. Особенность заключается в том, что эти силы не могут быть использованы в своих собственных целях;

4. Работники занимают должности в муниципальных органах (а не в частных организациях), что означает, что они работают в интересах других лиц, выполняя волю тех государственных органов, которые оплачивают их труд; оплата труда муниципальных служащих производится из государственного бюджета. Муниципальный служащий действует от имени государства или государственного органа со всеми вытекающими отсюда последствиями;

5. Муниципальные служащие выполняют свои функции профессионально и компетентно, а потому могут занимать свои должности только после соответствующей процедуры, подтверждающей их компетентность [23, с.43].

Мотивация – это сочетание внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека работать, придают этой деятельности направленность, направленную на достижение определенных целей [30, с.44].

Влияние на человека методом пробуждения в нем конкретных мотивов, целью которого является побуждение его к конкретной работе, называется процессом мотивирования. Эффективность управления во многом находится в зависимости от того, как благополучно выполняется этот процесс .

Существует три типа мотивации:

Нормативная. Мотивация, которая побуждает человека к конкретному поведению за счет идейно-психологического влияния (убеждения, внушения, информирования).

Принудительная. Значит использование власти и угроз, ухудшения удовлетворения работника, в случае если они не станут исполнять надлежащие запросы.

Стимулирование – влияние на человека при помощи стимулов, побуждающих его к конкретному поведению [28, с.2].



Не обращая внимание на то, что мотивация влияет на выполнение человеком работы, конкретной зависимости между мотивацией и конечным итогом работы нет. Так как на конечный итог работы оказывает влияние и другие моменты; понимание работником поставленной задачи, возможность, способность и опыт работника, влияние на процесс работы окружения. Поведение работника при выполнении конкретной работы зависит от совокупных мотивов, при которых он находится [29, с.2].

Существуют принципы мотивации, на которые опираются в процессе управления [28, с.43].:

1. Установить четкие цели и задачи.

Одной из главных задач работника понимать личные цели и цели организации. Если человеку непонятно, что ему необходимо добиться никакая мотивация не поможет. Поэтому работнику необходимо давать четкие поручения и цели. Он должен точно понимать, что от него ожидают. Поэтому целесообразно, чтобы работник непосредственно принимал участие в постановке целей и задач выполняемой работы, чтобы понимать значимость своей работы

2. Понять цели и вознаграждения.

Работник должен понимать какое вознаграждение он получит при выполнении работы.

3. Гласность.

Оглашение результатов работы отдельного сотрудника, может привести к состязательному настрою других сотрудников. Если оглашаются результаты всего коллектива, то чувство причастности и ответственности возникает у всех работников этого коллектива. Если вознаградить сотрудника, у которого лучший результат, но при этом объяснить отличие работы от остальных, то остальным работникам это поможет избежать чувство обиды и несправедливости.

4. Создание условий для благоприятной эффективной работы.

Лучшие, благоприятные условия в коллективе – это когда в коллективе здоровый климат, интересность труда, эстетичное рабочее место. Производительность труда зависит не только от самого работника, но от применяемых современных технологий

5. Единство материальных и моральных методов мотивации.

Всем известно, что одной из главных мотиваций является материальная мотивация. Материальные блага являются

решающими в жизни людей. Но примеры из практики показывают, что если человеку доверить определенное задание, похвалить, это может принести больше результатов, чем простая премия. Поэтому эти две мотивации дополняют друг друга.

#### 6. Личные качества работников.

Личные качества работника, его ценности, характер, способности влияют на фактор мотивации.

#### 7. Использовать положительные стимулы.

Если в коллективе климат отрицательный, существуют жесткие меры наказания, руководитель часто повышает голос на сотрудников, вечно всем недоволен, это приведет к напряженной работе сотрудников, их боязни и в итоге ценные кадры начнут уходить от такого руководителя. Сотрудники будут бояться брать на себя инициативу и качество работы ухудшится.

Карьера на муниципальной службе во все времена и в различных странах привлекала людей, желающих обменять относительно высокий уровень зарплаты в частном секторе на более высокий социальный статус и общественно значимые результаты своей работы. Не имея возможности конкурировать с частным сектором по зарплате, муниципальная служба вынуждена использовать разнообразные творческие стратегии привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов [15, с.2].

Очевидно, что часть муниципальных служащих нуждается в действенной системе мотивации для того, чтобы не просто исполнять свои профессиональные обязанности, а стать высококлассным специалистом управленцем и успешно решать задачи муниципальной службы[63, с.3].

Как любые работники, муниципальные служащие при прохождении муниципальной службы преследуют достижение своих целей, следовательно, систему мотивации и стимулирования персонала необходимо выстраивать, исходя из анализа потребностей муниципальных служащих, она должна быть гибкой, учитывать профессиональные, возрастные особенности сотрудников. Каждый сотрудник должен знать, за что вознаграждают или наказывают в организации. Для этого нужны четкие критерии оценки труда работника и комплексная система мотивации персонала, необходимая для стабилизации кадрового состава муниципальной службы. В настоящее время эта отрасль только начинает развиваться и еще требует серьезных

исследований и новых подходов. Безусловно, со временем, будут появляться новые методы мотивации труда сотрудников муниципальной сферы.

Методы мотивации муниципальных служащих в разных странах нуждаются в изучении, чтобы найти действительно эффективный метод мотивации муниципальных служащих [28, с.2].

Во Франции каждый год проводится собеседование между подчиненными и начальством. То есть для того, чтобы оценить деятельность сотрудников в неформальной среде, существует оценка деятельности самой службы. Практикуется процедура отбора с участием жюри после замещения вакансий, тем самым повышается мотивация сотрудников [17, с.34].

В Великобритании существует система вознаграждений. Существует постоянная оценка работы муниципальных служащих. Ценится коллективное взаимодействие при решении поставленных задач, что приводит к большей целеустремленности в работе и сплоченности коллектива [25, с.34].

В Германии используются два метода стимулирования работников. Первый способ предполагает официальный рост, второй-повышение заработной платы. Используется объединение труда на службе и занятия политической деятельностью. При замещении должностей немецкому работнику предоставляется большой испытательный срок, что дает возможность привлечь квалифицированный персонал. Но и ответственность тоже немалая. Если немецкий работник вне рабочего времени скомпрометировал себя, он несет за это ответственность.

На примере США, когда муниципальный служащий уходит на пенсию, он получает пенсию больше, чем за время работы на службе. В Америке существует кодекс поведения для муниципальных служащих. [17, с.44].

В Японии работа на муниципальной службе очень перспективна. В сервисе работают в основном высококвалифицированные сотрудники, идет строгий отбор. По сравнению с другими развитыми странами штат муниципальных служащих в Японии очень мал.

Работа на муниципальной службе в Японии очень престижна. Очень трудно поступить на службу. Есть конкурсный отбор, на одно место от 10 до 100 человек.

Для поступления на муниципальную службу необходимо пройти конкурс, сдать экзамены, для этого необходимо:

1. Представление диплома о высшем образовании;
2. Представление лицензии образовательного учреждения, подтверждение того, что этот человек действительно закончил данное учебное заведение и имеет право поступить на службу (что дает уверенность в невозможности поступления на службу случайных людей);
3. Соревнование.

Для муниципальных служащих Японии производится выплата пособий (семейное пособие, в том числе на детей, оплата топлива на личный автомобиль, условия труда, пять должностных окладов в год в виде премий) [17, с.34].

В Скандинавии происходит взаимодействие власти с обществом. Формируется функция контроля за участием граждан в управлении административными процессами. Такой способ мотивации, как правило, способствует повышению престижа муниципальной службы.

В Европе большое внимание уделяется «электронному правительству». Электронное правительство - это система электронного документооборота государственного управления, взаимодействия государства и заявителя, где максимально используются информационные технологии. Создание электронного правительства дает возможность реализовать весь комплекс задач, связанных с управлением документами и их обработкой. Эта система упрощает процессы управления и делает рабочий процесс более эффективным, облегчает работу сотрудников, создает комфортные условия труда [20, с.34].

В Японии существует электронный учет численности населения, что значительно облегчает работу муниципальных служащих.

Во многих западных странах существуют специальные учебные заведения для обучения сотрудников, где идет строгий отбор. Широка распространена внутриведомственная подготовка. В разных странах все по-разному. В Германии большинство муниципальных служащих имеют юридическое образование, во Франции – экономическое, а в США- техническое и научное. Однако во всех странах возникла необходимость в подготовке кадров в области государственного управления.

В нашей Республике образование и подготовку кадров в области государственного управления можно получить в ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики».

Существует множество способов развития системы мотивации муниципальных служащих. Личные беседы с сотрудниками в доверительной форме вместо того, чтобы вызывать на «ковёр» и находить крайнего, позволят улучшить результаты работы сотрудников

*Выводы.* Таким образом, изучив зарубежный опыт, можно сказать, что применение положительных зарубежных практик мотивации и стимулирования персонала, например, опыта Японии в части материальной мотивации (оплата топлива на личный автомобиль, условия труда, премии); опыта России в части надбавок от 100 до 200 процентов, опыта Германии, где проводится юридическая подготовка служащих, позволит повысить эффективность работы системы муниципального управления.

### *Список использованных источников*

1. Аверин А.Н. Социальная политика и подготовка управленческих кадров: Учебное пособие – М.: Дашко и К, 2012. – 280 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник: Т.Ю. Базаров. – М.:Изд-во Банки и биржи, 2011. – 274 с.
3. Барциц И.Н. Правовое обеспечение государственной службы РФ: Учебник. – М.: Изд-во РАГС, 2011. – 560 с.
4. Белашова В.В. Моральные и материальные виды стимулирования / В.В.Белашова // Иновационная наука. 2017. Т.2. №4. – 179-181с.
5. Добролюбов, Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала: Е.А. Добролюбов // Банковские технологии. – 2010. – №3. – С. 41-44.
6. Дряхлов, Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США: Н. Дряхлов, Е. Куприянов // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – №2. – С. 83-88.

7. Ивлев, А. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт: А. Ивлев, Ю. Гарайбех // Человек и труд. - 2013. №12. С. 24-28.

8. Курбатова М.Б. Подготовка резерва на руководящие должности / М.Б. Курбатова // Управление персоналом. – 2012. – №12 (98) – С.63 – 65.

9. Ноздрачев А.Ф. Государственная служба: учебник для подготовки государственных служащих/ А.Ф. Ноздрачев. – М.: Статут, 2011.- 592 с.

10. Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, Закон и право, 2010. – 575 с.

11. Яблокова Е.А. Подготовка кадров государственной службы: методические и дидактические основы повышения эффективности. – М.: Изд-во РАГС, 2011. – 164 с.

УДК 331.108.34

## ДИАГНОСТИКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

**Милаенко Ю.А.,**

*бакалавр кафедры менеджмента производственной сферы,*

**Романинец Р.Н.,**

*кандидат экономических наук, доцент,*

*ГОУ ВПО «ДонАУиГС» г. Донецк*

*Оценка кадрового потенциала лежит в основе многих кадровых процессах как инструмент анализа возможностей работников и амортизации затрат на персонал. В зависимости от целей и задач организации оценка кадрового потенциала требует определённых критериев и соответствующих методов.*

**Ключевые слова:** *персонал, кадровый потенциал, управление кадровым потенциалом, методы оценки кадрового потенциала.*

*Assessment of human resources is at the heart of many personnel processes as a tool for analyzing employee capabilities and amortization of personnel costs. Depending on the goals and objectives of the*

*organization, the assessment of human resources requires certain criteria and appropriate methods.*

*Key words: personnel, human resources, human resources management, methods for assessing human resources.*

**Актуальность.** Кадровый потенциал организации представляет собой общую (количественную и качественную) характеристику персонала как одного определённого из видов ресурсов, связанную с выполнением возложенных на него специальных функций и достижением поставленных целей долгосрочного развития организации. Это существующие и потенциальные навыки сотрудников, как определённой целостной системы, которые можно использовать в определённый момент времени.

Кадровый потенциал организации и повышение эффективности его использования является довольно сложным и трудоёмким процессом, и он включает в себя определённый ряд процессов, а также успешное и последовательное внедрение которых приводит к формированию довольно устойчивого, надёжного и конкурентоспособного коллектива.

В условиях жестокой конкуренции организации всегда стремятся обеспечить себе стратегические конкурентные преимущества, в том числе и благодаря высокому уровню кадрового потенциала. В связи с этим, актуальным представляется исследование теоретических вопросов в данной области деятельности хозяйствующих субъектов.

**Анализ литературы.** Важнейшей динамической характеристикой деятельности организации, которая одновременно отражает его состояние по отношению к основным требованиям внешней и внутренней среды организации и используется для оценки его работы, является кадровый потенциал. Подходы к интерпретации данной категории 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.** Основной целью исследования является рассмотрение развития кадрового потенциала в организации.

**Задачи исследования.** Задачами исследования выступают: раскрытие сущности самого понятия «кадровый потенциал»; изучение основ управления кадровым потенциалом организации; определение основных 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.

В основе мероприятий, связанных с управлением персонала, 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, как:

- личные качества;
- общая функциональность;
- профессиональные знания, умения, опыт;
- творческие задатки, способности и направленность личности.

Воспроизводство и рост персонала, а также и степень эффективности труда зависят не столько от одного элемента, сколько от их интеграции и сбалансированности для отдельного работника и непосредственно для группы работников [2, с.214].

Традиционно кадровая политика основывается в организации на выдвижении, а также подготовке кадрового резерва, который должен быть определен в определённом стандарте для организации воспроизводства руководителей. На это ориентирована система последипломного обучения руководителей и специалистов. На сегодняшний день этого недостаточно.

Изучив научные материалы и различные разработки в области кадрового потенциала, можно с большей уверенностью сказать, что в настоящее время, пока что не существует единой методики оценки персонала. Каждая организация адаптируется к методу оценки персонала, основанному на своих внутренних убеждениях, сложившихся ещё в 1980-1990-е годы. Чем дальше организация удалена от столицы по своей территориальности (особенно это касается территории Крайнего Севера или приравненные к ней территории), тем проще метод оценки персонала используется и может вообще не рассматриваться как собственно потенциал организации. Обобщив существующие подходы к оценке кадрового потенциала, можно выделить определённые классические группы методов, которые могут быть применены в любой организации. Конечно, каждый метод оценки имеет свои положительные и отрицательные стороны в зависимости от территории, организации, финансирования таких мероприятий, кадровой службы, а также от заинтересованности руководства организации [3, с.36].

Методы оценки кадрового потенциала можно разделить на шесть основных групп:

К первой группе относится так называемый тип оцениваемых показателей. Сюда 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 по содержанию оценки и её предмету относятся индивидуальные и коллективные навыки сотрудников (отделов, подразделений организации). Их также можно отнести к количественным (стоимостным, натуральным), качественным (описательным), затратно-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 называется способ анализа данных. Здесь используется метод статистических данных, то есть проводится сравнение показателей с предыдущими данными за определенный период времени. Метод согласования запланированных и фактических результатов в конце указанного графика. Метод нормативных отображений, представляет собой сравнение фактически определенных показателей с нормативными. Метод формирования нескольких вариантов проектов развития трудового потенциала и сравнения их между собой.

Шестой метод называется итоговым методом, 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). Это диагностика кадрового потенциала, которая охватывает целый спектр трудового потенциала, его причинно-следственные связи [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 один метод при приёме на работу, и это собеседование, 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. Управление персоналом, подбор и расстановка более перспективных специалистов, способных успешно решать задачи

абсолютно любой сложности и позволяющих самой организации достаточно успешно развиваться, осуществляется непосредственно путём оценки кадрового потенциала в организации.

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 проводиться с помощью абсолютно различных методик, при выборе которых, руководство должно учитывать их соответствие определённому ряду требований. Конечным результатом процесса оценки кадрового потенциала организации является возможность решения практических задач управления его 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.

УДК005.334.2

## ИССЛЕДОВАНИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

*Михайлов Н.Н.,*

*бакалавр кафедры менеджмента непроеизводственной сферы,*

*Лоскутова В.В.,*

*кандидат наук по государственному управлению, доцент*

*кафедры менеджмента непроеизводственной сферы*

*ГОУВПО «ДонАУиГС», г. Донецк*

*Природа конфликта тесным образом связана с характеристиками человеческого поведения. Осуществляя целенаправленную деятельность в определённую область, каждый стремится решать свои собственные проблемы, в том числе удовлетворить насущные потребности. В то же время субъективное восприятие окружающего мира и самой работы приводит к противоречиям, возникающим в процессе совместной деятельности людей.*

**Ключевые слова:** *конфликт, управление конфликтами, конфликтные ситуации.*

*The nature of the conflict is closely related to the characteristics of human behavior. Carrying out targeted activities in a specific area, everyone strives to solve their own problems, including satisfying urgent needs. At the same time, the subjective perception of the surrounding world and the work itself leads to contradictions that arise in the process of joint activities of people.*

**Key words:** *conflict, conflict management, conflict situations.*

В процессе осознания разницы в понимании целей и путей их достижения разных членов организации возникают противоречия, которые могут привести к конфликтам.

Путём систематического исследования организационного поведения можно оказать положительное влияние на зависимые переменные, но сначала должны понять и получить полное представление об особенностях появления конфликтных ситуаций, их структуре и методах преодоления.

Актуальность. Если в повседневной жизни конфликтные ситуации по большей части, за исключением стресса и временного психического дисбаланса, значительных неприятностей не приносят, то для руководителей различного уровня конфликт может привести к непредсказуемым и сложным проблемам.

Поэтому особое значение приобретает способность руководства в нужное время выявлять и правильно анализировать конфликтную ситуацию, а также особую роль занимает выбор метода разрешения конфликта, который будет наиболее эффективен в сложившиеся ситуации.

Таким образом, вопросы исследования и совершенствование системы управления конфликтами в организации на сегодняшний день, безусловно, актуальны.

Анализ литературы. Многие учёные и специалисты изучали эту область. Среди них следует учитывать следующие работы: Л.В. Бершова, Т.В. Крюкова, С.И. Самыгин, К.В. Решетникова, Ю.Ф. Люпин С.М. Емельянова, Е.Е. Линчевский, Е.Б. Моргунов, Е.А. Уткина С.В. Шекшня и другие. Проблема управления конфликтами как составляющая межличностных отношений рассматривали Е.Е. Линчевский, Г.Г. Меликяна В.Н. Меньшова, Р.П. Колосова, С.Н. Щеглова.

Цель исследования состоит в том, чтобы проанализировать систему управления конфликтами в организации и выработать мероприятия по её совершенствованию.

Задачи, поставленные для достижения цели:

- рассмотреть общую характеристику конфликтов на предприятии;
- выявить основные причины появления конфликтов в трудовом коллективе;
- проанализировать влияние руководства на систему управления конфликтами;
- охарактеризовать механизм управления конфликтами на производственных предприятиях.

Результаты исследования. Конфликт является одной из форм организационного взаимодействия. Внедрение и наращивание потенциала организации невозможно без возникновения конфликтных ситуаций. Но в то же время конструктивные конфликты являются движущей силой развития организации.

Определений понятия «конфликт» не одно, но все они подразумевают в себе противоречие между сторонами, их разногласие. Существуют конфликты скрытые и явные, но в любом случае они всегда основаны на отсутствие согласия. Таким образом, основным определением данного понятия является

отсутствие согласия между двумя и более сторонами, как между отдельными лицами, так и между группами. [1, с.796]

Функциональными конфликтами являются те, которые влекут за собой принятие обоснованных решений и способствуют развитию отношений. Конфликты, которые мешают эффективному взаимодействию и тормозят работе, относятся к деструктивным. [2, с.26]

Нужно уметь анализировать конфликты, понимать их причины и возможные последствия.

Различают пять основных типов конфликтов: внутриличностный, межличностный, между человеком и группой, межгрупповой, социальный [3, с. 180].

Задача руководства – сосредоточиться на профилактике и профессиональном управлении конфликтами. Лучшая практика управления конфликтами основана на владении руководителем предприятия знаний о природе, характеристиках, технологии и особенностях соответствующих инструментах анализа [4, с.132].

Само возникновение конфликтных ситуаций на предприятиях обусловлено как человеческой природой, так и психологические факторы, и чисто управленческие.

Существуют разные подходы к определению причин конфликтных ситуаций в организациях, в частности, следующее:

- разница в ценностных ориентациях;
- разногласия или, наоборот, конфликт интересов членов организации;
- дезинформация или отсутствие необходимой информации;
- неточность норм и правил;
- различные формы экономического и социального неравенства;
- неудовлетворенность взаимоотношениями между отдельными структурными подразделениями предприятия;
- несоответствие поведения человека ожиданиям других;
- внутренние причины;
- непрофессиональное управление, использование неадекватных методов управления [5, с.148].

Для решения конфликта важно знать все его явные и скрытые причины, провести анализ различных позиций и интересов сторон

и сконцентрировать внимание именно на интересах, так как в них решение проблемы.

На основании мониторинга и анализа предприятия, его структуры и функционирования, можно вывести механизм управления конфликтами на предприятии (Рис.1). Основная цель механизма является минимизация возникновения конфликтных ситуаций и варианты по их предотвращению, регулированию и локализации. Разработка основана на выборе оптимальной траектории и инструмента системы управления трудовыми конфликтами. Предоставленные инструменты позволят разрешить ситуацию с конфликтами на предприятии, такие как: экономические механизмы, социально-психологические, организационно-распорядительные и правовые.

На практике предложенная модель управления конфликтами позволит урегулировать и стабилизировать их текущее состояние и предотвращать его возникновение в будущем, позволит улучшить качество межличностных отношений внутри коллектива предприятия, повысить уровень работы, как сотрудников конкретного подразделения, так и руководителей всех уровней, вследствие чего рост показателей производительности предприятия. Реализация предложенных мероприятий принесёт наиболее ощутимый эффект при их комплексном применении и даст возможность каждому сотруднику проявить себя с профессиональной стороны и не отвлекаться на разрешение конфликтов.

Становится ясно, что грамотно организованная система управления конфликтами в организации является залогом эффективного управления и успешности предприятия.

**Выводы.** Руководить и работать без конфликтов невозможно, поскольку это естественное состояние для любой системы: личности, фирмы, страны или семьи. А задача специалистов – использовать внутреннюю энергию конфликта для продвижения вперед. Поэтому самой большой ошибкой, которую может совершить руководитель, является игнорирование конфликтов, возникающих в коллективе.





Рисунок 1. Механизмы управления конфликтами на производственных предприятиях [6, с.228]

Для минимизации конфликтов на предприятии существуют следующие рекомендации:

- создание на предприятии комиссии или отдела для разрешения и минимизации конфликтных ситуаций;
- обучение руководства предприятия и членов комиссии технологиям и методам разрешения конфликтных ситуаций;
- разработка Положения о системе материального и морального стимулирования работников;

- установление согласованности целей;
- ротация персонала;
- уменьшение взаимозависимости.

На основе анализа предприятия и существующих рекомендаций по минимизации конфликтов разработан механизм по управлению трудовыми конфликтами на предприятии.

Руководитель должен подходить к проблеме конфликтов более тщательно и активно, и создавать единственно верную чисто рабочую обстановку на предприятии. И чем правильнее он это сделает, тем скорее предприятие начнет работать еще эффективнее.

Следует отметить, что обучение руководства и сотрудников, улучшение качества работы и должностных инструкций, не являются спасением и средством для достижения цели по управлению конфликтами. Предприятие должно разработать систему по управлению конфликтами, которая обеспечит своевременное выявление причин конфликта и разработку адекватных методов управления.

### *Список использованных источников*

1. Савченко И.А., Кайманакова О.Б., Кожемяко О.С. Технология управления конфликтами в современной организации // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 21. – С. 796–802.
2. Практикум по конфликтологии. Емельянов С.М. 3-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2009. – 26 с.
3. Блюм М.А. Управление конфликтами в коммерческой деятельности: учебное пособие / М.А. Блюм, Н.В. Молоткова. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2011. – 180 с.
4. Панина Е.С. Трудовые конфликты на предприятиях // Основы экономики, управления и права, 2012. – № 6. – С. 132 – 13
5. Крюкова, Т.В. Основы теории принятия решений в конфликте. Учебное пособие / Т.В. Крюкова. – М.: Фонд развития конфликтологии, 2016. – 148 с.
6. Магомедов Г.М. Концептуальная модель управления конфликтами в организации// Фундаментальные исследования, 2014. – № 8-1. – С. 228-234.

УДК 65

## РЕОРГАНИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*Назарян А. А.,  
магистр кафедры менеджмента непроектирующей сферы,  
Козлов В. С., к.э.н.,  
к.э.н., доцент кафедры менеджмента непроектирующей 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. Системы линейно-функциональной организационной структуры не в полной мере соответствуют современным требованиям рынка, и функционал и гибкость выходят на первые позиции.*

**Ключевые слова:** менеджмент, организационная структура, управление, линейно-функциональная, матричная организационная структура система управления.

*Currently, there are problems with the organizational structure of managing organizations in modern conditions. Systems of linear-functional organizational structure do not fully meet modern market requirements, and functionality and flexibility come out on top.*

**Keywords:** management, organizational structure, management, linear-functional, matrix organizational structure management system.

*Постановка проблемы в общем виде.* Структура фирмы должна быть в большей мере построена не как «закрытая система», где основной эффект можно получить лишь за счёт выявления внутрипроизводственных резервов, а в первую очередь как «открытая система», которая для своего успешного функционирования должна активно приспосабливаться к воздействию внешней среды. Достигается это не только созданием специальных служб в аппарате управления, но и такими средствами повышения гибкости и адаптивности структуры к внешним воздействиям (потребностям рынка), как предоставление большей самостоятельности производственным подразделениям (децентрализации), повышением роли других подразделений, которые осуществляют связь организации с внешней средой (заказчиками, поставщиками, банками, посредниками).

*Анализ последних исследований и публикаций.* Относительный вклад в изучение организационной структуры управления внесли: Ременников В.Б. [1], Веснин В.Р. [2], Кукушкин С.Н. [3], Янковская В.В. [3], Наумова Е.А. [3], Афанасьев В.Н. [4], Николаев Н.С. [5], Попов Р.А. [6].

*Целью статьи* является исследование уровня организационного развития строительной организации и разработка предложений по совершенствованию организационной структуры управления, адаптированной под современные реалии.

*Актуальность.* Проведя анализ зарубежного опыта можно сделать вывод о том, что организационное оформление структурного совершенствования должно базироваться на:

- Матричных подразделениях с групповым принятием решений;
- Временных подразделениях матричного типа;
- Базовой организационной структуре, дополненной подразделением, специализирующемся на проблемах структурного развития.

*Изложение основного материала исследования.* Матричный тип организационных структур предусматривает управление по двум направлениям:

1. По вертикали – управление, обеспечиваемое специализированными подразделениями и службами, каждое из которых выполняет соответствующие своей специализации части управленческих функций;

2. По горизонтали – целевое управление координационными (горизонтальными) связями между данными, специализированными подразделениями и службами, чтобы обеспечить согласованную работу по их достижению основной цели предприятия.

Переход к матричным структурам обычно охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, при этом ее успех в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и могут выступать в проектной группе лидерами. Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительные, что говорит об их эффективности.

При матричной структуре управления при определении горизонтальных связей необходимы: подбор и назначение руководителя проекта, его заместителей по отдельным подсистемам (темам) в соответствии со структурой программы; определение и назначение ответственных исполнителей в каждом специализированном подразделении [1, 5].

При матричной структуре управления руководитель проекта работает с непосредственно не подчинёнными ему специалистами, которые подчинены линейным руководителям. Он в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу [2,3].

Матричные структуры управления, дополнившие линейно-функциональную организационную структуру управления новыми элементами, открыли качественно новое направление в развитии наиболее активных и динамичных проблемно-целевых и программно-целевых организационных форм управления, которые нацелены на подъём творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффективности производства на основе ускорения темпов его технического развития, обеспечивающего рост производительности труда, снижение издержек производства и улучшение качества выпускаемой продукции.

Переход к матричным структурам охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, причем успех здесь в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и способны выступить в проектной группе в роли лидеров. Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительны, что говорит об их эффективности, хотя система двойного (а в ряде случаев даже множественного) подчинения вызывает немало проблем с управлением персоналом и его эффективным использованием [4].

При использовании подобных схем основная проблема управления будет состоять в том, чтобы достичь бесконфликтности управления: обеспечить необходимый доступ к одним и тем же ресурсам, не создавая при этом взаимных трудностей. Говоря об одновременном подчинении одних и тех же элементов структуры

нескольким руководителям, нужно отнестись очень осторожно к пониманию сути этого феномена.

На первый взгляд речь идет о нарушении принципа единоначалия. Однако, хорошо известно, что примитивное нарушение этого принципа с большой долей вероятности приводит к потере управляемости: то звено, на котором одновременно сходятся команды из нескольких независимых источников, теряет способность эффективного функционирования.

Суть матричного управления и важнейшее требование к организации управления в этом случае как раз и опирается на строгое согласование интересов нескольких начальников, претендующих на доступ к одним и тем ресурсам.

Такое требование разрешается на основе гибкой диспетчеризации доступа. Она осуществляется либо старшим менеджером либо на основе установленных регламентов, а чаще всего — комбинированно. Обратим внимание на следующее обстоятельство: независимо от того, каким образом разные начальники разделяют (диспетчеризируют) во времени процессы управления одним и тем же менеджером, но у последнего всегда должен быть один постоянный руководитель.

В результате исследования деятельности организаций с такой организационной структурой были сделаны выводы что на практике это решается очень просто: структурная единица (например, бригада, цех, отдел), возглавляемый таким менеджером, постоянно включен в другой, более общий элемент организационной структуры (например, в управление). Иначе с неизбежной периодичностью будет возникать ситуация, когда менеджер окажется вне потоков команд, то есть, станет фактически неуправляемым.

В крайнем случае, как это иногда и бывает на практике, он подчинен непосредственно самому Главному менеджеру. На структурных схемах организаций с матричным принципом построения хорошо видно, что один и тот же элемент схемы может получать приказы от разных руководителей.

Схема сама по себе не исключает возможность одновременного (одномоментного) получения таких приказов. В то же время, нормальная организация управления требует, чтобы такие приказы не отдавались в одно и то же время и, тем более, не могли противоречить друг другу. Основной сложностью в

реализации матричного принципа, как раз, и является необходимостью гармоничного совмещения нескольких потоков команд, которые, в принципе, конечно, могут пересечься в одной точке структуры в один и тот же момент времени.

Предложенный путь совершенствования организационной, структуры управления позволит строительной организации ООО «Донтехстрой-2012» повысить гибкость управления, быстро реагировать на изменения спроса и других факторов внешней среды, повысить интерес у сотрудников к предпринимательской деятельности, сохранить рабочие места.

При совершенствовании организационной структуры управления важным является правильное соотношение полномочий и ответственности, четкая регламентация деятельности руководителей и исполнителей. Осуществим распределение управленческих решений по уровням, потому что это является наиболее важной и ответственной частью улучшения структуры.

Предлагается проанализировать и рекомендовать изменения в верхний уровень управления. Директор по функционалу совмещает одновременно три должности - директора, главного конструктора и менеджера по внешним связям. Учитывая, что действующей структурой не предусмотрен генеральный конструктор, освободим директора от совмещения главного конструктора, введем данную должность и передадим эту функцию управления генеральному конструктору.

Выведем из действующей линейной структуры главного бухгалтера с его структурными подразделениями и напрямую переподчиним директору. Из линейной структуры выведем юридический отдел и подчиним непосредственно директору. В действующей структуре управления был предусмотрен заместитель директора по безопасности, которому подчинялись отдельные службы безопасности и одновременно генеральному директору подчинялась военизированная охрана.

Нами предлагается ликвидировать должность зам. директора по безопасности, а создать функциональное подразделение «Служба безопасности» куда войдут подразделения: комплекс безопасности и военизированная охрана. Службу безопасности напрямую подчинить генеральному директору, что позволит более оперативно решать вопросы безопасности.

Предлагаются изменения в перераспределении подразделений между другими заместителями директора. Передать функцию управления общими вопросами зам. директора по кадрам и социально-бытовым вопросам, внося изменения в функцию управления - зам. директора по кадрам и общим вопросам.

Подразделения, курируемые зам. ген. директора по общим вопросам в большей степени имеют отношение к производственной деятельности и кооперации. Поэтому целесообразно данные подразделения передать в подчинение зам. директора по производству и межзаводской кооперации.

В итоге зам. директора по производству и межзаводской кооперации будет курировать: опытное производство, отдел комплектации, хозяйственный цех, транспортный цех, складскую базу. Таким образом будет создана более гибкая структура управления производственным комплексом ООО «Донтехстрой-2012». Должность зам. директора по общим вопросам сокращается.

Как уже отмечалось выше, передадим функцию управления научно-исследовательских и тематического направления генеральному конструктору и из среднего уровня переведем в верхний уровень структуры управления. Одновременно со всех курируемых им начальников отделов снимем совмещение – зам. главного конструктора, в связи с передачей этой функции управления генеральному конструктору.

Первый заместитель директора – главный инженер ООО «Донтехстрой-2012» выполняет свою прежнюю функцию управления, курирует: отдел главного энергетика, отдел главного механика, отдел капитального строительства, отдел охраны труда и безопасности производства.

Курирование вновь созданных филиалов возложить на главного инженера, как и было в действующей структуре (рис. 1).

Реализация на предприятии механизма совершенствования организационной структуры управления предполагает закрепление за подразделениями и должностными лицами предприятия функций по решению задач структурного совершенствования, распределения между ними соответствующих полномочий и ответственности.



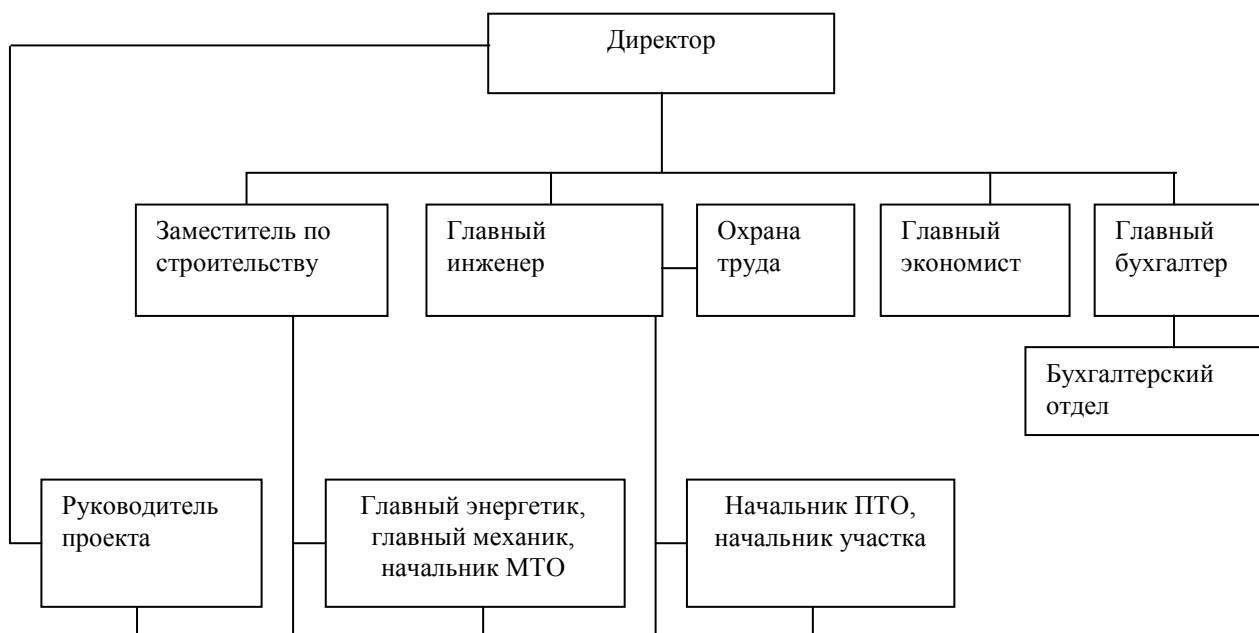


Рисунок 1. Усовершенствованная организационная структура управления строительной организации

*Вывод.* Внешняя среда функционирования российских строительных фирм, как и других предприятий, в настоящее время характеризуется высокой степенью нестабильности и неопределённости. Для того чтобы выжить, предприятия должны быть способны своевременно реагировать на изменяющиеся условия функционирования и как можно более безболезненно к ним приспосабливаться.

При рассмотрении, предложенного нами подхода, совершенствования организационной структуры видны очевидные его преимущества.

В ООО «Донтехстрой-2012», где разнообразны рынки сбыта и технологии производства, слабы внутрипроизводственные связи, где требуются различные рыночные стратегии, более целесообразна децентрализация в управлении. Она проявляется в более широкой самостоятельности подразделений и менее жестком контроле со стороны высшего руководства, который в основном осуществляется по финансовым результатам.

Это требует организации на предприятии постоянного прогнозирования и контроля за изменениями внутренней и внешней среды и создание механизмов, обеспечивающих

вызванное данными изменениями развития организационной системы. Целенаправленное формирование в ООО «Донтехстрой-2012» механизма совершенствования организационной структуры управления обеспечивает своевременное определение потребности в структурных изменениях, повышение качества проектирования и снижение сопротивления работников при внедрении структурных проектов.

Литература:

1. Теория организации: Учебник / Под ред. Ременникова В.Б. – М.: Юнити, 2017. – 384 с.
2. Веснин, В.Р. Теория организации: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 272 с.
3. Кукушкин, С.Н. Теория бизнес-организации: Монография / С.Н. Кукушкин, В.В. Янковская, Е.А. Наумова. – М.: Инфра-М, 2018. – 208 с.
4. Афанасьев, В.Н. Динамические системы управления с неполной информацией: Алгоритмическое конструирование / В.Н. Афанасьев. – М.: Ленанд, 2018. – 216 с.
5. Николаев, Н.С. Системы качества управления персоналом / Н.С. Николаев. – М.: Русайнс, 2019. – 384 с.
6. Попов, Р.А. Современные системы управления деятельностью: Учебник / Р.А. Попов. – М.: Инфра-М, 2017. – 384 с.

УДК 336.22:332.1

## АНАЛИЗ НАЛОГОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ЭКОНОМИКЕ РЕГИОНА

*Тарасова Е. В.,*

*к. э. н., доцент, доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы*

*Палий Т. А.,*

*магистр кафедры*

*менеджмента непроизводственной сферы*

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

*В данной статье освещены аспекты развития налоговых отношений Донецкой Народной Республики, отражены актуальные проблемы в период сложной политической ситуации и предложены основные направления совершенствования налоговой системы.*

**Ключевые слова:** *налоги, налоговые отношения, налоговая система, налоговый потенциал, налоговое законодательство, налоговая политика.*

*This article highlights aspects of the development of tax relations in the Donetsk People's Republic, reflects current issues during a difficult political situation, and suggests the main directions for improving the tax system.*

**Keywords:** *taxes, tax relations, tax system, tax potential, tax legislation, tax policy.*

**Постановка проблемы.** В современном мире налоги, учитывая базовую экономическую концепцию, с той или иной степенью активности являются одним из основных инструментов государственного регулирования социально–экономического развития общества. Таким образом, налогообложение направлено не только на то, чтобы собрать необходимые средства для государственных расходов, но также и на содействие перераспределению доходов, экономической стабилизации, распределению ресурсов, и в то же время должно способствовать экономическому росту. Целью правильно разработанной налоговой системы является достижение желаемых целей налогово–бюджетной политики наиболее эффективным способом, а именно путем ограничения нежелательных искажений, минимизации затрат на сбор налогов и содействия экономическому росту.

Эффективность налогообложения и особенно налоговая структура играет важную роль в достижении экономического роста и консолидации бюджета.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Вопрос налоговых методов воздействия на хозяйственную деятельность и экономику региона освещался в работах таких ученых Андрущенко В.Л. [1], Василик О.Д. [2], Малис, Н.И. [3], Тарасовой В.Ф. [4], Черник, Д.Г. [5], Коваль, Л. [6] и др.

*Целью* написания статьи является разработка практически значимых предложений по совершенствованию методики и организации анализа налоговых поступлений в бюджет Донецкой Народной Республики в условиях неопределенности.

*Изложение основного материала.* Одним из самых результативных инструментов регулирования экономики является налогообложение. Налоговые отношения непосредственно влияют на результаты финансово–хозяйственной деятельности плательщиков, а также на макроэкономические процессы и развитие отдельных регионов. Поэтому неудивительно, что возможности налоговой системы как «встроенного экономического регулятора» активно используют развитые страны.

Система налогообложения Донецкой Народной Республики в настоящее время довольно нова и проходит период своего становления в условиях преобразований современного общества и мирового геополитического кризиса

Становление и развитие налоговой системы Донецкой Народной Республики происходит в сложных экономических и политических условиях. Экономическая и финансовая блокада, непрекращающиеся военные действия со стороны Украины привели к ухудшению демографической ситуации, разрушению производственного потенциала, нарушению хозяйственных связей, к сокращению объемов производства, что как следствие, не способствует росту базы налогообложения и объемов налоговых поступлений в бюджет.

Поэтому, становясь на путь развития, в Донецкой Народной Республике возникла необходимость оптимизации воздействия всех структурных элементов рыночного механизма через налоговые методы. Формирование действенного налогового механизма регулирования экономических процессов является важной проблемой, но происходит довольно медленно из–за

нестабильного экономического и политического положения, недостаточности научных исследований по данной проблематике, ограниченного круга возможностей и незначительного опыта налогового регулирования экономики в регионе.

Несмотря на это, за последние года в республике проделана огромная работа по разработке законодательства, восстановлению деятельности субъектов хозяйствования, воссозданию финансовой системы республики и ее важнейшей составляющей – налоговой системы.

Однако отдавая должное наработкам указанных специалистов, отдельные проблемы не нашли своего окончательного решения и прежде всего научного обоснования регулирующей роли налогового механизма по влиянию на экономическую деятельность в регионе.

Налоговая система Донецкой Народной Республики проходит стадию становления, что существенно затрудняет ее анализ. Большинство налогов и сборов взимается в общем порядке, но для определенных из них установлен специальный налоговый режим, то есть особый порядок определения элементов налогообложения, а также освобождение от обязанности по уплате отдельных налогов и сборов.

На современном этапе уровень инновационного развития налоговой системы требует от государства наполняемости бюджета для реализации возложенных на него функций, и определяет величину налогового бремени для налогоплательщиков, что и является главной задачей основного государственного органа, ответственного реализацию налоговой политики – Министерства доходов и сборов Донецкой Народной Республики.

Налоговое законодательство постоянно находится под влиянием экономических и социальных процессов, регулярно совершенствуется, однако существуют противоречия, которые не всегда учитывают интересы как государства так и налогоплательщиков. Особенности управления налоговой системой в Донецкой Народной Республике базируются на трех принципах, представленных на рис. 1.

Органами законодательной власти в Донецкой Народной Республике устанавливаются основные принципы, формы и методы по созданию и организации налоговых отношений, которые отражены в налоговом законодательстве. Налоговое

администрирование выступает как управленческая система, необходимая для деятельности государственных органов, и направленно на реализацию и исполнение законодательных норм.



Рисунок 1. Принципы управления налоговой системой ДНР

Деятельность государства согласовывается с содержанием и направленностью налоговой политики, и представляет собой процесс по управлению налоговой системой и налоговым администрированием. На данный момент в налоговом законодательстве Донецкой Народной Республики понятие «налогового администрирования», трактуется как процесс управления налоговым производством, который реализуется налоговыми органами (администрациями), обладающими определенными полномочиями в отношении налогоплательщиков и плательщиков сборов. Основным законодательным документом, регламентирующим налоговые правоотношения в Донецкой Народной Республике является Закон «О Налоговой Системе № 99–ІНС от 25.12.2015 [7]. Данным законом определена система налогообложения и ее принципы.

В первую очередь следует определить понятие налога. В данном законе под налогом понимается обязательный, индивидуально безвозмездный платеж, взимаемый в соответствующий бюджет с плательщиков налогов, в форме отчуждения принадлежащих им на праве собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления денежных средств, в целях финансового обеспечения деятельности Донецкой Народной Республики.

Согласно Закону «О налоговой системе» налоги в Республике подразделяются на местные налоги и республиканские налоги и сборы, схема которых представлена на рисунке 2 [7].

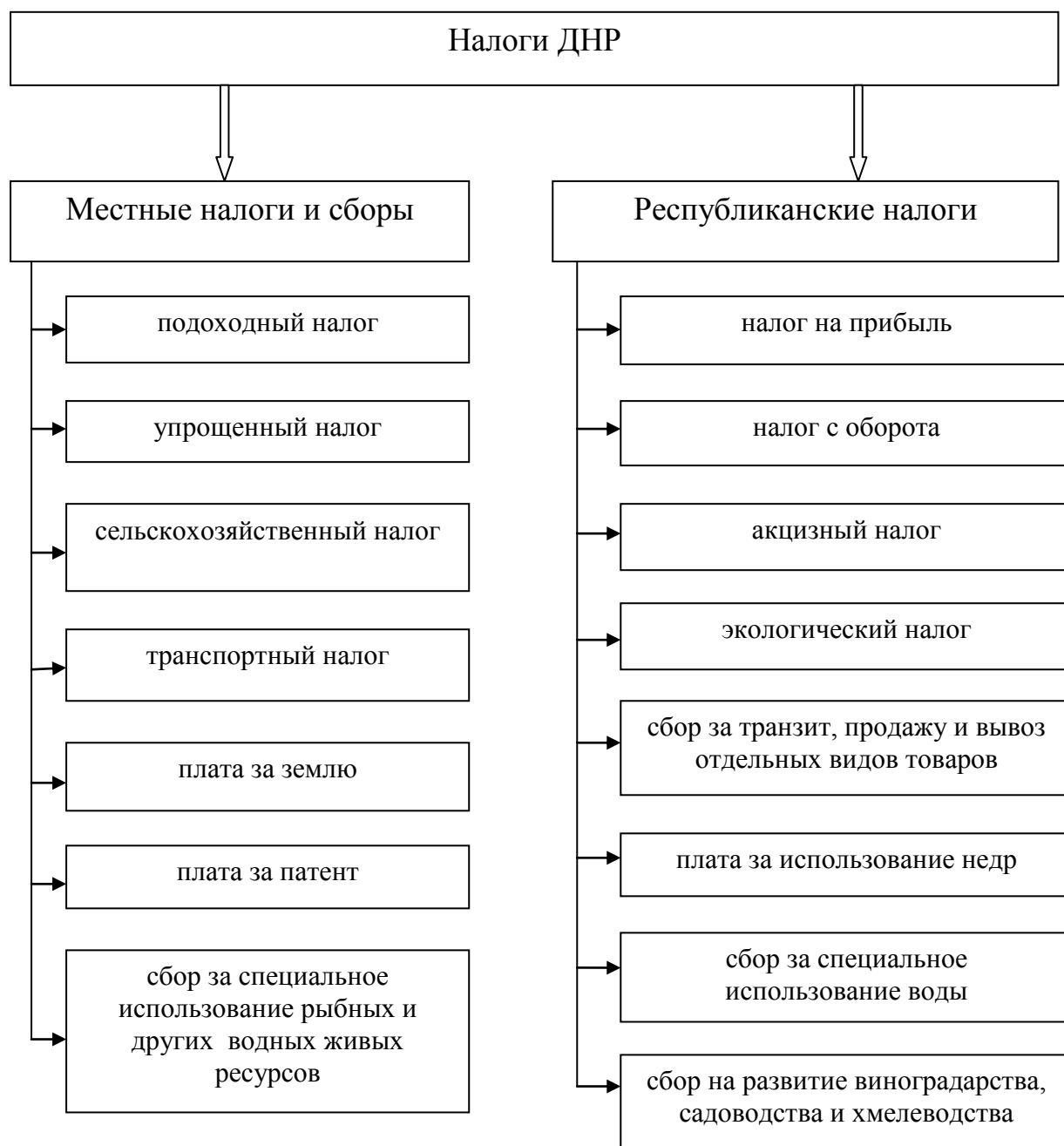


Рисунок 2. Структура налогов ДНР

Законом также установлена возможность использования в хозяйственной деятельности специальных налоговых режимов (упрощенный налог, применение патента, сельскохозяйственный налог). Кроме налогов для формирования страхового стажа граждан и обеспечения им социальных выплат осуществляется взимание единого взноса на общеобязательное государственное социальное страхование.

Среди налогов и сборов Донецкой Народной Республики отсутствует налог на добавленную стоимость (НДС). Отсутствие

данного вида налогов обосновано тем фактом, что в соответствии с передовым зарубежным опытом налогообложения налог на добавленную стоимость порождает возможности для создания коррупционных схем и уклонения от уплаты налогов, что недопустимо для наших реалий [7].

В Донецкой Народной Республике преобладает высокая доля косвенных налогов, что свидетельствует об излишней фискальной политике. Следует отметить, что в Донецкой Народной Республике отсутствует ряд налогов и сборов, которые присутствуют в других государствах (например, в непризнанной Республике Абхазия), а именно: налог на имущество с физических лиц; сбор за право торговли; сбор за выдачу ордера на квартиру; сбор за использование национальной символики, туристические сборы, реализация товаров на экспорт акцизами и налогом на добавленную стоимость не облагается (за исключением леса, металла, строительные материалы).

Закон «О налоговой системе» включает ряд нововведений, например, налоги, обеспечивающие охрану окружающей среды, и налог на оборот предприятий [7]. Налог на прибыль в ДНР установлен в размере 20%, ставка подоходного налога составляет 13%; налог с оборота 1,5, рекомендованная налоговая нагрузка не менее 1 % от валовых доходов.

Анализируя динамику показателей доходной части бюджета Донецкой Народной Республики следует отметить, что основным источником формирования доходов бюджета являются налоговые и неналоговые поступления. В структуре налоговых поступлений наибольший удельный вес имеют поступления от аккумулирования единого взноса на общеобязательное государственное социальное страхование (рис. 3).

На сегодня значительную часть расходов бюджета (43%) составляют социальные выплаты, из них 25% направлены на оплату труда и начисления заработной платы работникам законодательной и исполнительной власти, а также зарплат в сфере науки, образования, здравоохранения, культуры и спорта.





Рисунок 3. Структура налоговых поступлений ДНР

Кроме этого, в бюджет заложены средства, которые предназначены для выполнения работ и услуг по исполнению проектов ликвидации шахт, обеспечению их гидрогеологической безопасности и содержанию на период подготовки к ликвидации (рис.4).

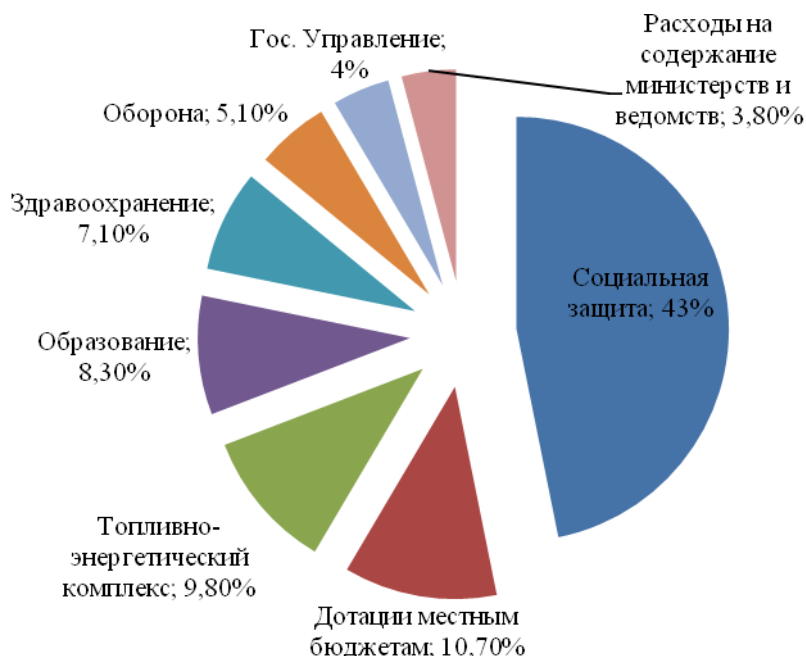


Рисунок 4. Структура расходов бюджета Донецкой Народной Республики, 2018 год

Донецкой Народной Республике нужна не просто развитая налоговая политика, а эффективная налоговая политика. Такая политика должна быть компромиссом интересов государства и налогоплательщиков.

В настоящее время, проблема уклонения от уплаты налогов является актуальной. К основным обстоятельствам уклонения предприятий от уплаты налогов относятся: тяжесть налоговой нагрузки, ограниченные знания в области налогового законодательства, корыстный умысел предпринимателей, нежелание выполнять свои обязательства перед государством. Явным недостатком налоговой политики является нестабильность налогового законодательства. Закон «О налоговой системе Донецкой Народной Республики» довольно часто подвергается изменениям и правкам. Это дает возможность недобросовестным налогоплательщикам манипулировать нормами законодательства. Еще одной серьезной проблемой является неоправданно большая доля косвенных налогов. Для потребительских товаров физические лица считаются основными носителями косвенных налогов. Косвенные налоги имеют регрессивный характер, что нередко приводит к значительному снижению уровня жизни малоимущих слоев населения, а это, в свою очередь, считается предпосылкой недостаточной реализации социальной функции налогов.

Основным преимуществом налоговой системы Донецкой Народной Республики является ее простота и доступность для рядового налогоплательщика, быстрое совершенствование, исходя из опыта прошлых лет и развитых стран, а также отсутствие налога на добавленную стоимость и наличие налога с оборота.

Таким образом, основными направлениями совершенствования налоговой системы Донецкой Народной Республики являются:

- снижение общей налоговой нагрузки;
- создание выгодных условий для развития и укрепления малого бизнеса;
- упорядочение и упрощение налогового законодательства;
- увеличение доходов бюджета за счет запуска бизнеса «из тени»;
- эффективное использование возможностей действующего налогового законодательства с целью максимального увеличения налогового потенциала региона;

- обеспечение устойчивости налогового законодательства, по крайней мере, в среднесрочной перспективе;
- совершенствование методов расчета налогов;
- совершенствование налоговых документов.

*Вывод.* Внедрение в отечественную налоговую практику указанных мероприятий будет содействовать росту эффективности налогообложения в регионе как с точки зрения наполнения регионального бюджета, так и с точки зрения усиления регулирующей направленности налоговой системы. В целом развитие налогообложения должно определяться функционированием рыночного механизма. Если он не позволяет решить проблему устойчивого экономического роста и социальной защиты населения, то государство обязано активно влиять на развитие экономических процессов через различные методы регулирования, в том числе и налоговые. Если рыночные рычаги справляются с вышеуказанными задачами, то налоговая система должна минимально искажать действие рыночного механизма, что обеспечивается косвенным вмешательством государства в экономику

Таким образом, проанализировав вышеуказанное, стоит сделать вывод о том, что за последние 5 лет в Республике замечен планомерный рост налоговых поступлений в бюджеты всех уровней. Однако необходимо помнить, что налоговая система развивается в нестабильной период и регулярно преодолевает трудности на пути своего совершенствования. Приняв Закон «О налоговой системе» Правительством Донецкой Народной Республики был введён существенный вклад в создание собственной налоговой системы, Донецкая народная республика – молодое государство, которое формируется в сложных условиях и при этом следует постоянное совершенствование налогового законодательства, решаются актуальные проблемы.

#### *Список использованных источников*

1. Андрущенко, В. Финансовое мнение Запада в XX веке. Теоретическая концептуализация и научная проблематика государственных финансов / В. Андрущенко. – Львов: Каменщик, 2010. – 302 с.

2. Василик, О. Д. Теория финансов: учеб. / А. Д. Василик. – 4-е изд., Доп. – М.: Ниос, 2013. – 416 с.

3. Малис, Н.И. Налоговые доходы региональных бюджетов: проблемы и перспективы // Финансы. 2018. №1. – 315 с.

4. Тарасова, В.Ф. Налоги и налогообложение: учебник / В.Ф. Тарасова, М.В. Владыка, Т.В. Сапрыкина, Л.Н. Семыкина; под общ. ред. В.Ф. Тарасовой. – 4-е изд., перераб и доп. – М.: КНОРУС, 2015. – 488 с.

5. Черник, Д.Г. Теория и история налогообложения: учебник для академического бакалавриата / Д.Г. Черник, Ю.Д. Шмелев; под ред. Д.Г. Черника. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 364 с.

6. Коваль, Л. Налоговое планирование. Оптимизация налоговой нагрузки хозяйствующего субъекта / Л. Коваль // Право и экономика. – 2012. – № 9. – С. 46–49.

7. Закон «О Налоговой Системе» № 99–ІНС от 25.12.2015 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/zakon-o-nalogovoj-sisteme-donetskoj-narodnoj-respubliki>.

## УДК 378

### ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ВЫПОЛНЕНИЯ РЕАЛЬНОЙ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ

*Руцкая Д.О.*

*бакалавр кафедры менеджмента непроеизводственной сферы*

*Гурий П.С.*

*к. гос. упр. доцент кафедры менеджмента*

*непроеизводственной сфер*

*ГОУ ВПО «ДонАУиГС»*

*Рассмотрены проблемы управления инновационным развитием предпринимательства в сфере услуг. Изложены основные результаты данных проблем при выполнении дипломной работы на тему: «Совершенствования системы управления малым бизнесом в городах-спутниках г. Харьцызска»*

*Ключевые слова: сфера услуг, дипломная работа, города-спутники, микро-кластер, объект исследования, предмет исследования и цель дипломной работы.*

*The problems of managing the innovative development of entrepreneurship in the service sector are considered. The main results of these problems are stated when performing the thesis on the topic: "Improving the system of small business management in satellite cities of Khartsyzsk"*

*Key words: service sector, thesis, satellite cities, micro-cluster, research object, research subject and purpose of the thesis.*

**Постановка проблемы.** Система управления инновационным развитием предпринимательства в сфере услуг формируется благодаря усилиям трех ключевых субъектов: государства, предпринимательства и системы образования. Эффективность сотрудничества их в этом процессе определяет эффективность воспроизводства интеллектуальных ресурсов, обмен и распространение знаний в обществе, а в конечном счете – конкурентоспособность субъектов хозяйствования потребительского рынка (далее – СХПР) на всех уровнях системы предпринимательства в сфере услуг.

Решение проблем управления инновационным развитием предпринимательства в сфере услуг предполагает расширенный поиск путей повышения конкурентоспособности СХПР.

**Анализ результатов последних исследований и публикаций.** Исследованием проблем создания эффективных систем менеджмента в сфере услуг занимались ученые кафедры менеджмента под руководством А.Н. Чаплиной [1]. Специалисты научной школы профессора Чаплиной А.Н. предложили, для решения данной проблемы, создавать в ВУЗах микро-кластеры.

Микро-кластер должен решать две взаимосвязанные задачи:

- обеспечивать инновационное развитие регионального предпринимательства путем подготовки в нем компетентных управленческих кадров, способных к обучению и самообучению,
- оказывать широкий спектр консалтинговых услуг предприятиям малого бизнеса, включенным в оболочку данного кластера.

**Цель статьи** – изложить основные результаты реализации аналогичного подхода при выполнении дипломной работы на тему: «Совершенствования системы управления малым бизнесом в городах-спутниках г. Харцызска»

**Основные результаты дипломной работы.** Актуальность темы дипломной работы базируется на 3-х основаниях:

1. Во всех ежегодных программах развития городов республики планируется развития предприятий малого бизнеса в городах.

2. Эффективным средством инновационного решения данной задачи может стать создание при Администрациях больших городов специального механизма-кластера для подготовки будущих бизнесменов по целевому заказу работодателей.

3. Кафедра МНС приступает в 2020-2021 уч. году к реализации экспериментального образовательного проекта «Городская перспектива студенческой молодежи».

Направление исследований в дипломной работе определялось следующими параметрами:

*Объект исследования* – субъекты будущего образовательного механизма-кластера целевой подготовки студентов выпускающей кафедры.

*Предмет исследования* – процессы формирования профессиональных компетенций у выпускников субъектов кластера.

*Цель дипломной работы* – разработка рекомендаций для совершенствования системы управления малым бизнесом в городах-спутниках на примере г. Харцызска

Для достижения поставленной цели были поставлены и решены следующие задачи:

– рассмотреть сущность понятий «город-спутник» и «образовательный кластер»;

– провести анализ теоретических аспектов создания кластеров и развития малого бизнеса,

– изучить отечественный и зарубежный опыт управления развитием малого бизнеса,

– сформировать краткий образ-модель г. Харцызска и его городов-спутников,

– провести анализ соответствия организационной структуры аппарата управления городской Администрации требованиям теории и успешной практики,

– оценить эффективность работы Администрации в области управления развитием малого бизнеса и выявить проблемы управления развитием предпринимательства,

– разработать проектное предложение по совершенствованию системы управления целевой подготовкой

команды специалистов в области малого бизнеса для городов-спутников.

Установлено, что проблему развития малого бизнеса в г. Харцызске определяют:

- закрытость границ,
- таможенная бюрократическая нагрузка,
- низкая покупательная способность населения,
- отсутствия долгосрочного планирования,
- сокращение персонала на крупных предприятиях,
- отсутствие ответа вопросы: как нам помочь бизнесу остаться на плаву? – где искать инновационные идеи?

Решения выявленных проблем искали, опираясь на опыт России и возможности кафедры МНС. В России, для решения аналогичных проблем, стали осваивать методы проектного управления, создания микро-кластеры целевой подготовки комплексных магистерских команд по заказу руководства и работодателей крупных городов и городских агломераций. В создаваемых микро-кластерах разработка реальных дипломных работ ведется в полном соответствии с методологией функционирования проектного офиса. Только создается он для конкретной группы студентов, и потому его называют микро-кластером. В микро-кластере, как и в проектом офисе, студенты, руководители практик и выпускных работ от кафедры, от администрации города и работодатели работают совместно. Отличие состоит лишь в том, что данный офис будет работать в режиме, учитывающем особенности организации учебного процесса и занятость заказчиков и бизнесменов.

Таким образом, для совершенствования системы управления малым бизнесом в городах-спутниках г. Харцызска. Администрации города рекомендуется создавать совместно с базовой выпускающей кафедрой микро-кластером для целевой подготовки конкретной команды специалистов.

Этапы реализации Проектного предложения:

1. Совершенствование системы управления малым бизнесом в городах-спутниках должно начинаться с презентации потенциальным работодателям видения будущего от реализации кафедрального пилотного проекта: «Городская перспектива студенческой молодежи» и раскрытия места и роли в нем кафедрального микро-кластера. Технология целевой подготовки

менеджеров будет базироваться на двух идеях: организация сквозной практики и организация комплексного курсового и дипломного проектирования.

2. Подготовка менеджеров с заданной компетенцией и выполнение целевого заказа работодателей микро-кластера должна начинаться с конкурсного отбора студенческих идей, признанных актуальными и экономически обоснованными и принятыми для внедрения администрациями соответствующих муниципальных образований, и формирования из них проектных группы для разработки реальных дипломных проектов. Микро-кластер должен стать фактически «временным союзом» кафедры и предприятий, заключенным его субъектами для внедрения отобранных проектов.

3. Функционирование микро-кластера будет обеспечиваться:

– единством руководства кафедры и предприятия в ходе разработки проекта и консалтинга его внедрения;

– совмещением работы преподавателей на кафедре и в предпринимательских структурах на основе использования инновационных типов занятости;

– привлечением талантливых студентов-старшекурсников к работе на предприятиях кластера в режиме сокращенного рабочего времени,

– прохождением студентами всех практик в микро-кластере.

4. Разработка всех дипломных работ должна сопровождаться оценкой эффектов от реализации в них конкретных моделей СХПР, а также моделей микро-кластера, создаваемого на базе кафедры и сети заинтересованных предпринимательских структур.

**Выводы.** 1. Для совершенствования системы управления малым бизнесом Администрациям городов рекомендуется создавать, совместно с базовой выпускающей кафедрой, микро-кластеры для организации целевой подготовки конкретных команд специалистов.

2. Практическое достижение целей микро-кластера, заявленных работодателям, должно начинаться с конкурсного отбора студенческих идей, признанных актуальными, экономически обоснованными и принятыми для внедрения администрациями соответствующих муниципальных образований, с последующим формированием из них проектных группы для разработки реальных проектов. Микро-кластер фактически должен стать «временным союзом» кафедры и предприятий, заключенным



его субъектами для разработки и внедрения реальных дипломных проектов.

### *Список использованных источников*

1. Чаплина А. Н. Актуализация проблем развития менеджмента сферы услуг и концептуальные основы их решения // Вестник СибГАУ. - 2012. - Вып.1(41). С. 227-232.

УДК 658.51

## **СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Сараева В.В.**

*магистрант кафедры  
менеджмента непроизводственной сферы*

**Дедаева Л.М.**

*к.э.н., доц., доцент кафедры менеджмента  
непроизводственной сферы*

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

*В статье рассмотрены теоретические и практические аспекты создания стратегии развития предприятия. Раскрыты особенности разработки стратегии промышленного предприятия на примере ГП «Донецкий энергозавод».*

**Ключевые слова:** *стратегия, стратегический менеджмент, риски, рынки сбыта, «стратегия выживания», стратегия развития предприятия.*

*The article discusses the theoretical and practical aspects of creating an enterprise development strategy. Features of the development of a strategy of an industrial enterprise are revealed using the example of the Donetsk Power Plant.*

**Key words:** *strategy, strategic management, risks, sales markets, "survival strategy", enterprise development strategy.*

**Постановка проблемы.** В настоящее время успешность деятельности промышленных предприятий зависит от действенной стратегии.

Ключевым фактором современного этапа развития экономики является ее глобализация в мировом масштабе, повышение и ужесточение требований, предъявляемых к деятельности отдельных предприятий для их сохранения в условиях международной конкуренции. Влияние этого фактора становится определяющим в определении стратегии развития предприятия на среднесрочную и долгосрочную перспективу. Стратегия развития предприятия представляет собой эффективную деловую концепцию, дополненную комплексом реальных действий, которые направлены на достижение реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время.

Единой стратегии для предприятий не существует. Каждая стратегия предприятия даже в одной отрасли уникальна, поэтому индивидуально и определение направления стратегии, зависящей как от потенциала, так и от размера предприятия.

Современные экономические реалии заставляют по-новому посмотреть на среду, в которой работает предприятие, более рационально и ответственно подойти к обоснованию подходов к планированию его деятельности.

В этой связи под внешней средой для Государственного Предприятия «Донецкий энергозавод» (ГП «ДЭЗ») понимается как отечественное, так и мировое хозяйство, а под внутренней средой – реализация возложенных на предприятие функций по производству основных видов продукции.

Неблагоприятным фактором развития ГП «ДЭЗ» является экономическая изоляция и политическая обстановка настоящего времени Донецкой Народной Республики. Эти факторы напрямую оказывают негативное влияние на хозяйственную деятельность предприятия, лишают его возможности быть полноценным участником рынка горно-шахтного оборудования в странах СНГ, восстановить прежние прочные экономические и торговые связи.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Значительный вклад в исследование стратегического планирования и стратегии развития предприятия внесли такие ученые, как И. Ансофф, А. Чендлер, Г. Минцберг, А. Томпсон, А. Хакс, Н. Майлаф, Р. Грант, А. Стирклэнд, В.С. Катькало и др.

Понятие стратегии развития, предложенное А. Чандлером, является классическим [1, с. 7]. Сущность стратегии заключается в разработке долгосрочных целей развития предприятия. Эти цели должны оставаться постоянными и неизменными до тех пор, пока внешняя или внутренняя среда предприятия не заставит изменить данные ориентиры.

Таким образом, стратегию развития, по мнению авторов, можно рассматривать как способ достижения целей организации, которые строятся на основании видения и миссии организации.

**Актуальность статьи.** В условиях мирового экономического кризиса, большинство промышленных предприятий стремится разработать определённую теорию своего развития, отвечающего современным условиям хозяйствования.

Само понятие «развитие» следует понимать как сформированные качественные и количественные преобразования, которые содействуют достижению целей предприятия. В связи с этим для формирования четкого представления об основных направлениях работы организации, большое значение имеет стратегическое планирование, одним из ключевых элементов которого является стратегия развития предприятия. Всё это обуславливает актуальность выбранной темы исследования.

**Целью статьи** является исследование проблем повышения эффективности деятельности современных промышленных предприятий на основе совершенствования методов разработки и реализации стратегий организационного развития.

**Изложение основного материала.** Стратегия развития предприятия – это совокупность способов и действий, направленных на достижение поставленных целей и решение задач. К стратегии развития предприятия предъявляются следующие требования:

– «нацеленность на результат» – этот критерий означает, что руководству предприятия в процессе разработки стратегии необходимо обозначить четкие цели, которые необходимо реализовать. При этом нужно избегать слишком завышенных показателей, которые организация не сможет достичь на данном этапе своего развития. Выбор в качестве ориентира «скромных» показателей также может негативно сказаться на работе организации, недоиспользованию всех имеющихся резервов;

– «объективность» – правильная оценка факторов внешней и

внутренней среды компании. Анализ внешнего окружения необходимо проводить с учетом не только деятельности основных покупателей, поставщиков и конкурентов, но и с учетом социально – экономической обстановки в стране и в мире;

– «вариативность» – разработка нескольких вариантов реализации стратегии и оценка результатов их осуществления. [2, с.18].

Стратегии развития предприятия предусматривает реализацию мероприятий по комплексному и системному достижению целей, закрепленных Уставом, с учетом рисков и возможностей предприятия.

ГП «ДЭЗ» изготавливает рудничное и взрывозащищенное электрооборудование для угольной и горнодобывающей промышленности, а так же различные виды промышленного электрооборудования для газонефтеперерабатывающей, металлургической и других отраслей промышленности, в том числе с взрывоопасными условиями эксплуатации.

Завод имеет необходимый комплекс специального оборудования для выполнения полного цикла изготовления трансформаторных подстанций во взрывобезопасном и рудничном исполнении, а также горно-шахтного электрооборудования.

В настоящее время стратегия развития ГП «ДЭЗ» в текущих условиях ограничивается циклом планирования в 1 год, обусловленная политической обстановкой и рядом других объективных причин и факторов, влияющих на нее.

В связи с экономической блокадой Донецкой Народной Республики, ввиду отсутствия рынков сбыта и полноценного портфеля заказов, ГП «ДЭЗ» вынуждено работать по «стратегии выживания», при которой долгосрочное прогнозирование нецелесообразно из-за неопределенности дальнейшего развития ситуации.

ГП «ДЭЗ» находится и функционирует в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания, так как внешняя среда служит источником производственных ресурсов, необходимых для формирования и поддержания производственного потенциала.

В настоящее время работа предприятия связана со сложным политическим и экономическим положением ДНР, что влияет на рынки сбыта продукции ГП «ДЭЗ» в регионы стран СНГ.

Финансовый и банковский кризис усугубил проблему возобновления роста производства ГП «ДЭЗ» после принятия в оперативное управление ЦИК ООО «Корум – Донецкий энергозавод» по причинам отсутствия устойчивого рынка сбыта производимой продукции, долгов за электроэнергию предыдущих периодов, что привело к отсутствию денежных средств, несвоевременной выплате заработной платы трудящимся и оттоку трудовых ресурсов. Вследствие этого, необходимость расширения рынков сбыта, и повышение эффективности производства становится критическим.

Учитывая тот факт, что внутренний рынок потребителей продукции ГП «ДЭЗ» ограничен предприятиями угольной, металлургической и энергетической промышленностей ДНР, то актуальным является расширение внешнеэкономической деятельности с основной ориентацией на рынок Российской Федерации и стран СНГ.

Нестабильность энергетического рынка РФ, вызванная колебаниями цен на нефть и газ, приводит к тому, что и сегодня особое предпочтение отводится углю, как энергетической составляющей, так и сырью для хозяйственной деятельности иных отраслей России. Таким образом, развитие горнодобывающего производства может стать залогом энергетической безопасности РФ. Следовательно, потребность в оборудовании данной отрасли будет возрастать. Принимая во внимание решения по импортозамещению, в связи с введением экономических санкций против РФ, в период с 2014 г. в России к самостоятельному производству взрывозащищенного электрооборудования для горнодобывающей отрасли приступило более 8 предприятий. Это привело к сокращению объемов закупки оборудования ГП «ДЭЗ».

В настоящее время, внешнеэкономическая деятельность ГП «ДЭЗ» осуществляется на рынке Российской Федерации на основе тендерных закупок через российских посредников – дилеров, имеющих соответствующую аккредитацию от ГП «ДЭЗ»:

- ООО «РЭМ-ЭКСИМ» (г. Шахты, Ростовской обл.);
- ООО «Промипекс» (г. Белгород, Белгородская область).

С целью финансового обеспечения заказов на изготовление оборудования ГП «ДЭЗ», российскими контрагентами привлекаются кредитные средства, в том числе для закупок комплектующих материалов и оборудования. Соответственно,

отсутствие прямых взаимоотношений ГП «ДЭЗ» и российских потребителей ведущих внешнеэкономическую деятельность со странами Запада и Европы, способствует отводу контрагентов из-под санкционного давления. Данный подход к ведению ВЭД на предприятии имеет ряд недостатков (рисков):

- невозможность планирования производства в связи с нерегулярностью заказов;
- отсутствие прямых договоров;
- отсутствие достоверной информации относительно планируемого развития предприятий в РФ (в частности потребителей продукции ГП «ДЭЗ»).

На сегодняшний день продукция ГП «ДЭЗ» не имеет ценовой привлекательности, что связано с высокими прямыми затратами на производство, которое сопряжено с применением морально устаревших, технически изношенных, энергоемких основных производственных фондов (производственные мощности 1945-1961 годов выпуска) и вынужденным взаимодействием с конечным потребителем через посредников.

Учитывая, что основными потребителями продукции ГП «ДЭЗ» являются горнодобывающие предприятия РФ, а доля экспорта в общей реализации продукции сегодня составляет 95%, для поддержания рентабельности продукции и финансовой устойчивости предприятия в условиях военно-политического кризиса ДНР предполагается внедрить стратегию увеличения объемов производства и расширения именно экспортной деятельности со сроком реализации с 2020 г. до 2022 г.

Основными рисками для реализации стратегии развития ГП «ДЭЗ» на 2020-2022 годы являются:

1) влияние внутренней среды:

- некорректное выполнение предписаний, установленных Постановлениями СМ ДНР от 02.09.2015г. № 17-12 и № 35-8 от 26.09.2015 г., долги за электроэнергию, которые привели к образованию убытков, использование в производстве морально устаревшего оборудования и механизмов для изготовления продукции, отсутствие оборотных средств для их модернизации и переоснащения, а также для приобретения материалов и комплектующих при изготовлении продукции под заказ;

2) влияние внешней среды:

- низкий уровень спроса на изготовленное оборудование и

ремонт на внутреннем рынке ДНР, сложное экономическое положение в Республике, связанное с военно-политической ситуацией и ее влияние на рынки сбыта стран-соседей, финансовый и банковский кризис усугубляющий проблему возобновления роста производства ГП «ДЭЗ», отсутствие прямых взаимоотношений ГП «ДЭЗ» и российских потребителей, низкий уровень ценовой привлекательности, низкий уровень платежеспособности контрагентов ДНР, квоты, вводимые Российской Федерацией на продукцию промышленного назначения, риск не продления сроков действия сертификатов у представителей РФ - дилеров ГП «ДЭЗ».

Стратегия развития ГП «Донецкий энергозавод» на сегодняшний день – это «стратегия выживания» предприятия, при которой, долгосрочное планирование не целесообразно и сопряжено с рисками, обусловленными политической и экономической ситуацией в Республике.

Таким образом, с целью стабилизации финансово – хозяйственной деятельности ГП «ДЭЗ» необходимо сбалансировать динамику колебаний доходов и расходов. Для этого предприятие нуждается в принятии мер государственной поддержки – создании экономических и правовых условий, стимулов для развития производства; инвестирования материальных и финансовых ресурсов, в том числе на льготных условиях; оптимизации налогообложения, а также применении программы госзаказов от предприятий на внутреннем рынке Донецкой Народной Республики.

В рамках разработки Стратегии развития ГП «Донецкий энергозавод» на 2020 – 2022 годы определены следующие цели.

1. Расширение рынка сбыта продукции, как на внутреннем рынке Донецкой Народной Республики, так и за ее пределами.
2. Увеличение объемов производства.
3. Достижение максимального увеличения дохода и прибыли, при которых предприятие будет работать безубыточно, и покрывать свои постоянные расходы.

Реализация данных целей может быть достигнута путем:

– полной загрузки производственных мощностей предприятия за счет маркетинговых исследований внутреннего и внешнего рынков и получения госзаказов;

– оптимизации налогообложения (в части земельного налога), с учетом выполнения требований Постановления Совета

Министров Донецкой Народной Республики от 26.09.2015 г. № 35-8 «О порядке введения временных государственных администраций на предприятиях и в учреждениях»;

– выхода на внешний рынок сбыта и закупок продукции на тендерных площадках Российской Федерации без участия посредников;

– накопления свободных оборотных средств для создания резервного фонда товарно-материальных ценностей;

– направления полученной прибыли на развитие производства.

Эффективное управление реализацией мероприятий стратегии развития возможно на основе разработанного плана-графика. По результатам определения необходимых мероприятий для достижения целей стратегии развития, а также определения необходимого объема финансирования соответствующих мероприятий разработан план-график реализации мероприятий Стратегии развития ГП «Донецкий энергозавод» на 2020 2022 годы (табл. 1).

*Таблица 1*

План-график реализации мероприятий Стратегии развития

№№	Перечень мероприятий	Срок реализации
1	Полная загрузка производственных мощностей предприятия за счет маркетинговых исследований внутреннего и внешнего рынков и получения госзаказов	2022 год
2	Оптимизация налогообложения (в части земельного налога), с учетом выполнения требований Постановления Совета Министров Донецкой Народной Республики от 26.09.2015 г. № 35-8 «О порядке введения временных государственных администраций на предприятиях и в учреждениях»	2022 год
3	Выход на внешний рынок сбыта и закупок продукции на тендерных площадках Российской Федерации без участия посредников	2022 год
4	Накопление свободных оборотных средств для создания резервного фонда товарно-материальных ценностей	2022 год
5	Направление полученной прибыли на развитие производства	2022 год



С целью обеспечения на регулярной основе контроля исполнения плана мероприятий и достижения показателей, предусмотренных Стратегией развития, на ГП «ДЭЗ» предусмотрено введение системы мониторинга и контроля, включающей:

- формирование Рабочей группы (координационного органа) как ответственного органа за ведение мониторинга реализации мероприятий Стратегии развития;
- формирование плана-графика реализации мероприятий;
- разграничение полномочий и ответственности между различными структурными подразделениями, ответственными за реализацию мероприятий Стратегии развития;
- установление конкретных сроков реализации мероприятий;
- увязку выполнения мероприятий Стратегии развития с показателями премирования на предприятии.

Состав рабочей группы утверждается приказом по ГП «ДЭЗ». На Рабочую группу возлагаются функции обеспечения согласованности решений по реализации взаимосвязанных программных документов – Стратегии развития предприятия, мероприятий по Республиканским программам, Программы инновационного развития ДНР.

Руководство Рабочей группой осуществляет директор ГП «Донецкий энергозавод». Управление ходом реализации отдельных мероприятий перспективного плана развития осуществляется структурными подразделениями ГП «Донецкий энергозавод».

Рабочая группа обеспечивает ведение ежеквартальной отчетности по специально разработанному перечню показателей, а также организацию экспертных проверок хода реализации отдельных мероприятий Стратегии развития. При этом обращается внимание на достижение конечных результатов, выполнение сроков реализации мероприятий, целевое и эффективное использование выделенных средств, привлечение внебюджетных источников финансирования.

По результатам экспертных проверок подготавливаются предложения о целесообразности продолжения работ и финансирования конкретного мероприятия или о его прекращении, применении санкций к участникам его реализации.

**Вывод.** Стратегическое развитие предприятия представляет собой оптимальное использование ресурсов, своевременную реакцию на изменение условий внутренней и внешней среды, что позволяет добиться характерных конкурентных преимуществ и гарантирует предприятию длительную жизнеспособность и эффективную

деятельность. Формирование развития стратегии промышленного предприятия – ответственная и важная работа, от которой зависит будущее предприятия.

В качестве мероприятий по разработке стратегии развития промышленного предприятия предлагается:

- оптимизация налогообложения;
- выход на внешний рынок сбыта и закупок продукции;
- направление полученной прибыли на развитие производства.

Реализация предложенных мероприятий будет способствовать достижению целей Стратегии развития ГП «Донецкий энергозавод», комплексному и системному решению задач, закрепленных Уставом, с учетом рисков и возможностей, повысит уровень конкурентоспособности предприятия.

### *Список использованных источников*

1. Весенин, В.Р. Стратегическое управление: учебник. [Текст] / В.Р. Весенин. – Москва: Проспект, 2013. – 328 с.
2. Катъкало, В.С. Стратегический менеджмент Вестник Санкт-Петербургского университета/ Теория стратегического управления 2002. – 19с.

УДК331.108

## **ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ**

*Сухин Д.С.,  
студент гр. МНС-16  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС» г. Донецк  
Докторова Н.П.,  
к.гос.упр., доцент, доцент кафедры МНС  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС», г. Донецк*

*В статье рассмотрено организация управления персоналом в государственных учреждениях. Проанализированы методы оценки системы управления персоналом в государственных учреждениях.*

**Ключевые слова:** управление персоналом, персонал, кадры, аттестация, мотивация, пенсионный фонд.

*The article describes the organization of personnel management in state institutions. The methods of evaluating the personnel management system in state institutions are analyzed.*

**Key words:** personnel management, personnel, personnel, certification, motivation, pension fund.

**Актуальность и постановка проблемы.** Совершенствование системы управления персоналом возникает во многих организациях и обусловлена развитием инфраструктуры рынка, изменением характера выполняемых работ и содержанием труда. Особенно остро эта проблема стоит в органах исполнительной власти, ведь будучи главным элементом системы государственного управления, они должны способствовать формированию всех необходимых основ для построения демократического, правового государства. Персонал органов государственной власти выступает основным средством практической реализации задач и функций государства, обеспечивает функционирование ее структур, создает условия для нормальной жизнедеятельности общества и человека [1].

**Анализ последних исследований и публикаций** показал, что вопросы, связанные с точки зрения степени разработки повышения организация управления персоналом в государственных учреждениях, наибольший интерес представляют работы российских и зарубежных авторов таких как: Егорцин А.П., Мескон М.Х., Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А, Тарасова С.Л., Гольда А.В. и другие.

Цель исследования. Опыт многих государств свидетельствует о том, что общество, которое надлежащим образом не организовало труд государственных служащих, испытывает серьезные трудности, связанные с качеством государственного управления.

**Изложение основного материала исследования.** Управление Пенсионного фонда ДНР в Ленинском районе г. Донецка является органом фонда, подведомственным Главному управлению Пенсионного фонда ДНР в Донецкой области, которое вместе с этим управлением и другими региональными и местными органами образуют систему органов фонда.

Источниками формирования средств Пенсионного фонда являются:

страховые взносы на общеобязательное государственное пенсионное страхование; инвестиционный доход, получаемый от инвестирования резерва средств для покрытия дефицита бюджета Пенсионного фонда в будущих периодах;

средства государственного бюджета и целевых фондов;

суммы от финансовых санкций, а также суммы административных взысканий; благотворительные взносы юридических и физических лиц;

добровольные взносы; другие поступления в соответствии с законодательством.

В Управление Пенсионного фонда ДНР в Ленинском районе г. Донецка работает 63 человек. Основной состав персонала составляют женщины. Значительную часть служащих управления составляет в возрасте до 40 лет – 21 человек (33%), которые имеют специальное юридическое, экономическое и техническое образование. И хотя укомплектованность кадров составляет 100%, в управлении текучесть кадров составляет 11%. Работа персонала, его материальное обеспечение осуществляется согласно нормативным актам и поэтому является несовершенной. Из-за большого количества работы сотрудники работают допоздна, а иногда и в выходные дни.

С целью улучшения подбора и расстановки кадров, определения активности и потенциала государственных служащих проводится ежегодная оценка выполнения государственными служащими возложенных на них обязанностей и заданий в течение года. Оценки выполнения государственными служащими возложенных на них задач и обязанностей - является процедурой проверки деятельности государственных служащих согласно должностных инструкций, личных планов работы и сравнения качества их работы с определенными критериями и показателями, осуществляется непосредственным руководителем путем наблюдения и контроля [2].

Ежеквартально в управлении проводятся технические учебы со специалистами по кадровым вопросам, по антикоррупционным нормативно-правовым документам, а также по изучению законодательства, которое используется в работе структурных подразделений и управления в целом.

Что касательно обучения, то работники время от времени направляются на семинары-обучение по изменениям в

законодательстве, касающемся пенсионного обеспечения и отчислений на общеобязательное пенсионное страхование, повышения эффективности работы различных отделов управления и принимают участие в краткосрочных тематических семинарах по повышению своей квалификации. В связи с тем, что управление является государственной структурой все мотивационные факторы такие же, что присущи другим государственным учреждениям [3].

Материальным обеспечением служащего в ДНР является оплата труда (заработная плата служащих состоит из должностных окладов, премий, доплаты за ранги, надбавки за выслугу лет на службе и других надбавок), поощрения за добросовестный труд (за добросовестный непрерывный труд в государственных органах, образцовое выполнение трудовых обязанностей государственным служащим выдается денежное вознаграждение в размере и порядке, устанавливаемых законодательством ДНР).

Служащим, имеющим стаж работы в государственных органах свыше 10 лет, предоставляется дополнительный оплачиваемый отпуск продолжительностью до 15 календарных дней. Порядок и условия предоставления дополнительных оплачиваемых отпусков устанавливаются законодательством ДНР.

Проанализировав деятельность системы управления персоналом в управление Пенсионного фонда ДНР в Ленинском районе г. Донецка, был выявлен целый ряд недостатков, которые требуют решения.

На сегодняшний день важно усовершенствовать работу персонала в фонде, чтобы предотвратить всех существующих недостатков.

Прежде всего необходимо привлечь сотрудников, которые бы выполняли «подсобную» работу и увеличить штат работников, а именно увеличить количество специалистов в отделе пенсионного обеспечения, персонифицированного учета, информационных систем и сетей и отделе поступления платежей. Необходимо также придерживаться кадровой стратегии, ориентированной на привлечение работников средней и высокой квалификации и заранее заниматься поиском подходящих кандидатур.

Для повышения потенциала трудового коллектива в УПФ целесообразно ввести такую систему подготовки кадров, которая включала:

двухнедельное обучение с последующими собеседованиями, аттестацией и присвоением категорий, которые дают право на получение надбавок и доплат;

ежемесячные совещания и семинары руководителей и специалистов по обмену опытом;

проводить тренинговые занятия, а именно психологические тренинги с использованием метода сказкотерапии.

Кроме того, нужно усовершенствовать систему оценки служащих, ведь существующая на данный момент не соответствует требованиям слаженной и результативной работы. А для ее усовершенствования нужно усовершенствовать нормативные основы проведения оценки, определить процедуры выплаты ежегодной премии на основе результатов оценки, усовершенствовать методическое обеспечение, а именно: разработать методические рекомендации по проведению оценивания.

Также для нормальной работы служащих необходимо сделать заработную плату равной с зарплатой их коллег из частного сектора и усовершенствовать систему нематериальной мотивации. Создать сплоченную команду путем организации экстрим-игр, соревнований на природе, ежегодно организовывать туристический слет, сформировать механизмы двусторонней связи внутри фонда, разработать корпоративные мероприятия, а именно организовать День государственного служащего с приуроченными вручение наград, премий, памятных подарков-символов, подведением итогов конкурса на лучшего работника.

**Выводы.** Следующее направление улучшения мотивации – совершенствование организации труда – содержит постановку целей, улучшения условий труда, что при формулировании распоряжений подразумевает обеспечение единства профессионального языка и будет учитывать уровень интеллекта и общей культуры исполнителя, четкие и ясные формулировки и концентрировать внимание исполнителя на том, что ему говорит руководитель. Также необходимым условием является коллективное обсуждение планов и мероприятий организации и перекрестное обучение служащих и ознакомление их с работой, которая выполняется в других отделах.

Кроме того, предлагаем проводить в УПФ Донецкой Народной Республики в Ленинском районе г. Донецка

профессиональные конкурсы, которые будут направлены на то, как работники разных отделов справляются со своей работой и как профессионально они это делают. Конкурс будет проводиться ежегодно, на протяжении года их смогут оценить по профессиональной пригодности. Для проведения этого мероприятия конкурсантов будут оценивать в 10 номинациях, и победители будут награждаться грамотами, дипломами, различными призами и кубками.

Кроме того, сотрудники управления принимают участие в субботниках, и чтобы как-то сформировать чувство гражданства у подчиненных, а также для обнародования различных событий в Фонде, предлагаем подготовить яркие плакаты с отражением события и закликающими слоганами, которые бы оказывали огромное эмоциональное воздействие на людей.

### *Список использованных источников*

1. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебное пособие для вузов / А.П. Егоршин – 4-ое изд., иправ. – Новгород: НИМБ, 2017. – 720 с.

2. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом: учебно-методический комплекс / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова – М.:Изд. Центр ЕАОИ, 2017. – 200 с.

3. Гольда А.В. Формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в организации на конечный результат / А.В. Гольда – 2016. – №9 – 158-161 с.

УДК 338.2

## ПОНЯТИЕ И СПЕЦИФИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

*Таранцова К.О.*

*обучающаяся кафедры  
менеджмента непродуцственной сферы*

*Лисицына М.А.*

*ассистент кафедры  
менеджмента непродуцственной сферы  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»*

*В данной статье рассматривается понятие и специфика стратегического управления на предприятиях общественного питания. Кроме того, дано определение стратегического управления с учетом специфики деятельности предприятий общественного питания, сформулированы цели стратегического управления. Определена конкретная модель комплексного стратегического управления на предприятиях общественного питания, кроме того, выявлены основные задачи, на осуществление которых должен быть нацелен стратегический менеджмент на предприятиях общественного питания.*

***Ключевые слова:** стратегическое управление, предприятие общественного питания, стратегия, цели стратегического управления, процесс стратегического управления.*

*This article discusses the specifics of strategic management in catering. The definition of strategic management is given taking into account the specifics of the activities of public catering enterprises, the goals and stages of strategic management are determined. A model of integrated strategic management at public catering enterprises is presented, as well as the main tasks are formulated, the implementation of which strategic management at public catering enterprises should be directed.*

***Key words:** strategic management, catering, strategy, strategic management objectives, strategic management process.*

*Постановка проблемы.* Скорость изменений на рынке предприятий общественного питания увеличилась настолько, что компании не успевают реагировать и приспособливаться к окружающей среде. Проблемы вызывает не только динамичность изменений, но и то, что они становятся все более непредсказуемыми, неординарными, повышаются их темпы,



которые часто более стремительны, чем реакция предприятий питания. Для контроля над перечисленными процессами необходимо четко понимать специфику стратегического управления на предприятии общественного питания.

*Анализ последних исследований.* В настоящее время данная проблема относится к числу достаточно исследованных как отечественными, так и зарубежными учеными-практиками, такими как: М.С. Филиппова [1], Е.Н. Хаматнурова [1], И.В. Кушнир [2], Н.С. Сметанина [3], Л.В. Киселева [4], Н.В. Баль [5], С.С. Панов [5], А.А. Лысоченко [6], О.Ю. Свиридов [6], Д. Аакер [7], Л.С. Шеховцева [8], но требует углублённого теоретического изучения всех ее аспектов.

*Актуальность темы исследования.* Актуальность исследования обусловлена ограниченностью использования стратегического подхода к управлению предприятиями общественного питания. В настоящее время существует множество проблем, связанных с внедрением стратегического управления на предприятиях общественного питания: обостряющаяся конкуренция, отсутствие опыта и навыков стратегического планирования у руководителей, игнорирование прогнозирования внешней среды, низкий уровень квалификации предпринимателей, невысокий интерес к элементам и механизму стратегического менеджмента.

*Цель статьи* – исследование понятия и специфики стратегического управления на предприятии общественного питания.

*Изложение основного материала.* Производство в настоящее время требует грамотно спланированного стратегического подхода, являясь центральным ядром предприятия. Как объект управления производство представляет собой динамично развивающуюся систему, элементы которой взаимосвязаны и взаимозависимы. Для эффективной деятельности подразделений необходимо четкое и целенаправленное взаимодействие с внутренней и внешней средой, которое обеспечит стратегическое управление.

Ранее большинство компаний могли успешно функционировать, обращая основное внимание на основную ежедневную работу, а также на внутренние проблемы, которые связаны с повышением эффективности применения ресурсов в настоящей деятельности. На сегодняшний момент важным

становится осуществление управления, обеспечивающего адаптацию компании к быстро меняющейся окружающей среде. К возрастанию роли стратегического управления привели такие факторы современной действительности, как динамичные изменения во внешней среде организации, глобализация бизнеса, трансформация позиции потребителя, появление новых потребностей, рост конкуренции за ресурсы, возникновение новых, порой неожиданных возможностей для бизнеса, развитие информационных коммуникаций, доступность современных технологий и др.

Действие рыночных механизмов, которые регулируют на сегодняшний день взаимоотношения между хозяйствующими субъектами, осуществляющими свою деятельность в условиях неопределенности и агрессивной конкурентной среды, обозначило значимость стратегического управления, а также обеспечения эффективного применения имеющихся ресурсов. Следовательно, на сегодняшний день вопрос эффективного управления предприятием в условиях быстро меняющейся конкурентной среды приобретает особую важность [1].

Понятие «стратегическое управление» было введено в 60-70-х гг. XX в. и главным его назначением было внесение различий между текущим управлением на уровне производства и управлением, которое осуществляется на высшем уровне. Потребность проведения данного различия была вызвана переходом к совершенно новой модели управления развитием предприятий в изменяющейся среде.

На данный момент существует множество определений понятия стратегическое управление, что объясняется многоаспектностью термина, высокой изменчивостью внешней среды, детерминирующей необходимость уточнять, дополнять и актуализировать понятия.

Н.С. Сметанина утверждает, что стратегическое управление представляет собой процесс управления, главной целью которого является осуществление миссии предприятия путем управления взаимодействием фирмы с внешней средой [3, с. 84].

М.С. Филиппова, Е.Н. Хаматнурова рассматривали стратегическое управление как непосредственно процесс выявления связи предприятия с ее окружением. Данный процесс состоит в реализации поставленных перед фирмой целей, в

попытках достичь желаемого результата во взаимоотношениях с внешней средой путем распределения ресурсов. Он позволяет предприятию и его подразделениям действовать эффективно и результативно [2].

Таким образом, стратегическое управление представляет собой комплекс управленческих решений и действий, которые непосредственно направлены на реализацию миссии организации и достижение ее цели в быстро изменяющихся условиях внешней среды.

Стратегический менеджмент, основной задачей которого является построение платформы для будущего организации, позволяет:

формулировать возможные стратегии организации на рациональной основе и определять, в какой мере подходит та или иная стратегия;

находить альтернативные способы развития бизнеса, и выбирать оптимальные из них;

развивать умение ориентироваться и предвидеть возможные последствия принимаемых решений;

размещать ресурсы организации более эффективно и грамотно;

понимать и учитывать природу и значение рисков и неопределенностей в развитии бизнеса;

использовать системный подход в решении организационных проблем, развивать на этой основе более эффективное управление;

связывать в единый комплекс в рамках организации как целого процессы коммуникации, координации и контроля;

стимулировать мотивацию и инициативность сотрудников, определять миссию организации, понимать значения достижения организационных целей для индивидуального развития и роста сотрудников;

преодолевать сопротивление переменам, формировать инновационную организационную культуру [4, с. 58].

Говоря об основных преимуществах, которые дает организации применение на практике стратегического менеджмента, можно выделить следующие ключевые моменты:

нацеленность на генеральную стратегию всех ресурсов организации;

ориентация менеджеров на оперативное реагирование на изменения экономической ситуации, возникновение новых возможностей и потенциальных угроз;

применение однозначных и адекватных критериев для оценки различных вариантов вложения средств как в проекты, так и в развитие персонала;

принятие решений, основанных на принципе системности на всех уровнях управления организацией.

Можно выделить три уровня целей стратегического управления:

миссия организации – это главная цель функционирования организации. Через реализацию миссии предприятие достигает своей основной цели. Так, например, для всех коммерческих организаций основной целью является получение прибыли, следовательно, миссия должна способствовать достижению данной цели;

генеральная цель – выражается в определенных измеримых экономических показателях. Она конкретизирована в объективном выражении. Например, для предприятия общественного питания такой целью может быть определенный объем реализации продукции;

ключевые цели – это общеорганизационные цели, направленные на достижение генеральной цели. Это могут быть задачи отдельных подразделений, промежуточные цели, достижение которых способствует реализации генеральной цели [3, с. 84].

Процесс стратегического управления состоит из шести этапов и представлен на рисунке 1.

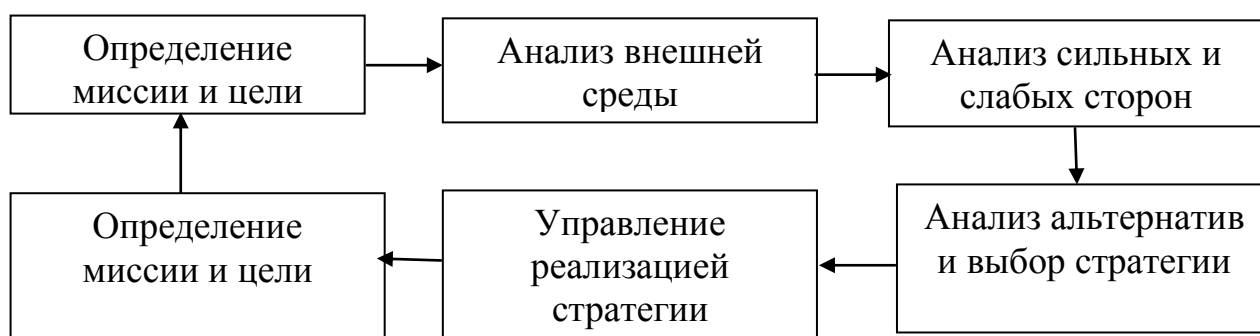


Рисунок 1. Процесс стратегического управления

Рассмотренные теоретические аспекты стратегического управления являются общими для предприятий различных отраслей. Однако остаются в стороне вопросы исследования данного управления для предприятий общедоступной сети питания, несмотря на то, что этой сфере уделяется в экономической литературе достаточно много внимания. Поэтому, важным является уточнение содержания понятия стратегического управления для предприятий общественного питания.

Предприятиям общественного питания присуще разнообразие видов и форм, призванных удовлетворять разнообразные потребности. Зная специфику деятельности предприятий общественного питания, руководители должны чётко представлять, какую стратегию ведения бизнеса выбрать, для достижения намеченных целей в определённом отрезке времени и в долгосрочной перспективе. Считаем необходимым обозначить понятие «стратегическое управление для предприятий общедоступной сети» [5, с. 146].

Итак, «стратегическое управление для предприятий общественного питания – это такое управление, которое позволяет выработать определенную стратегию ведения бизнеса, ориентируя свою производственную деятельность на запросы потребителей, а именно удовлетворение потребностей в качественном питании, в питании в сочетании с организацией отдыха и развлечений; причем, не только опираясь на потенциал внутренней среды фирмы, но и учитывая изменения, происходящие во внешней среде, гибко реагируя на них, чтобы можно было выжить в конкурентной борьбе в расчете на долгосрочную перспективу» [1].

Можно сформулировать основные принципы стратегического управления для предприятий общественного питания:

обоснованный и сознательный выбор целей и стратегий развития организации;

разграничение целей социального и экономического характера:

целями социального характера считать удовлетворение потребностей в качественном питании с учетом медико-биологических требований и потребностей в питании в сочетании с организацией отдыха и развлечений;

целями экономического характера – рентабельная работа, т.е. покрытие производственных расходов прибылью от собственной деятельности;

выбор стратегии – дифференцировано для каждого предприятия;

постоянный поиск новых форм и видов деятельности, направленный на укрепление существующих конкурентных преимуществ, выделение и усиление новых;

поддержание связи между организацией и внешней средой, управляющей и управляемой подсистемами организации и ее элементами;

четкое организационное разделение задач стратегического управления, нацеленных на выживание и процветание в долгосрочной перспективе, и задач оперативного управления, эффективность решения которых определяется прибылью и позициями организации в данный момент времени.

Стратегическому управлению на предприятии общественного питания присуща высокая динамика, учитывающая изменение внешней среды, потенциала внутренних ресурсов (финансовых, трудовых, материальных), форм организации труда и управления предприятием, а также, других параметров функционирования предприятия. Это связано с быстрыми изменениями потребительского рынка и внутренних условий функционирования предприятий общественного питания.

Стратегическое управление в ресторанной сфере ориентируется на стратегические цели развития предприятия. При рассмотрении иных проектов управленческих решений, какими бы выгодными они не казались, их необходимо отклонить, если они противоречат главной цели деятельности предприятия, стратегическим направлениям его развития или ведут к снижению эффективности его деятельности в перспективе.

С учетом основных характеристик стратегического управления на предприятии общественного питания можно сформулировать его цели и задачи.

Основная цель предприятия общественного питания – обеспечение высоких темпов его развития в стратегической перспективе и усиления конкурентной позиции на потребительском рынке [6, с. 84].

Опираясь на основную цель, стратегическое управление направлено на осуществление следующих основных задач:

Создание условий полного удовлетворения спроса в рамках избранного сегмента потребительского рынка. Эта задача реализуется путем: освоения предприятием своей ниши в сфере общественного питания; выявления основных параметров спроса в данном сегменте потребительского рынка; формирования необходимого ассортимента продукции, удовлетворяющего покупательский спрос.

Обеспечение высокого уровня сервисного обслуживания. Реализация этой задачи обеспечивается рядом организационно-технологических мероприятий, которые, в свою очередь, формируют необходимый уровень сервисного обслуживания.

Обеспечение экономичности торгово-технологического и торгово-хозяйственного процессов на предприятии ресторанной сферы. Эта задача реализуется путем минимизации затрат материальных, финансовых и трудовых ресурсов на организацию технологических процессов и операций, связанных с изготовлением продукции и обслуживанием гостей.

Увеличение суммы прибыли, которая остаётся в распоряжении предприятия, а также обеспечение ее эффективного использования. Эта задача реализуется путем: эффективного управления активами предприятия; проведения целенаправленной ценовой, амортизационной и налоговой политики; оптимизации объема продаж.

Уменьшение уровня хозяйственных рисков, связанных с деятельностью предприятия общественного питания. Эта задача реализуется путем эффективного управления различными финансовыми, коммерческими, инвестиционными и другими рисками, связанными с хозяйственной деятельностью предприятия. Снижение уровня хозяйственных рисков обеспечивает предсказуемость финансовых результатов деятельности предприятия и стабильность его развития.

Обеспечение постоянного возрастания рыночной стоимости предприятия. Эта задача может быть реализована за счет высокой инвестиционной активности предприятия, его способности эффективно сосредотачивать собственные финансовые ресурсы на обеспечение прироста активов, повышения финансовой устойчивости предприятия. Рыночная стоимость предприятия

увеличивается за счёт его высокой деловой репутации, отработанности внутренних технологий хозяйственной деятельности и управления, а также других «неосязаемых активов», способных приносить предприятию дополнительную прибыль [7, с. 61].

Все задачи стратегического управления тесно взаимосвязаны. Формирование условий наибольшего удовлетворения спроса потребителей и обеспечение высокого уровня сервисного обслуживания способствуют росту продаж, а соответственно, и увеличению суммы прибыли предприятия общественного питания. В свою очередь, увеличение суммы прибыли, остающейся в распоряжении торгового предприятия и эффективное ее использование, а также, снижение уровня хозяйственных рисков являются важными условиями увеличения рыночной стоимости предприятия [8, с. 45].

Модель комплексного стратегического управления предприятием общественного питания представлена на рисунке 2.

Анализируя рисунок можно сказать, что спецификой стратегического управления в бизнесе общественного питания является комплексный подход ко всем сферам деятельности организации. Комплексное стратегическое управление предприятием общественного питания предполагает стратегическое планирование и маркетинг, управление ассортиментной политикой компании, внутренней и внешней средой компании, анализ, оценку и прогноз состояния и развития рынка, а также формирование конкретной стратегии.

*Выводы по данному исследованию.* Таким образом, стратегическое управление для предприятий общественного питания – это такое управление, которое позволяет выработать определенную стратегию ведения бизнеса, ориентируя свою производственную деятельность на запросы потребителей, а именно удовлетворение потребностей в качественном питании, в питании в сочетании с организацией отдыха и развлечений.





Рис. 2. Стратегическое управление предприятием общественного питания

Существуют следующие принципы стратегического управления для предприятий общественного питания: обоснованный и сознательный выбор целей и стратегий развития организации; разграничение целей социального и экономического характера; выбор стратегии; постоянный поиск новых форм и видов деятельности, направленный на укрепление существующих конкурентных преимуществ, выделение и усиление новых; поддержание связи между организацией и внешней средой; четкое организационное разделение задач стратегического управления.

Модель комплексного стратегического управления предприятием общественного питания включает ряд этапов: маркетинговые исследования потребительского рынка предприятий

общественного питания, управление ассортиментной политикой компании, управление разработками новой продукции и услуг организаций, управление анализом внутренней среды, анализ, оценка и прогноз состояния и развития рынка предприятий общественного питания, формирование стратегии и тактики рыночного поведения предприятий общественного питания.

### *Список использованных источников*

1. Филиппова М. С., Хаматнурова Е. Н. Стратегическое управление производством в менеджменте предприятия // УЭКС. 2013. №10 (58). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-proizvodstvom-v-menedzhmente-predpriyatiya> (дата обращения: 08.06.2020).
2. Кушнир И.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://be5.biz/ekonomika/m017/toc.htm>. – дата обращения 08.06.2020
3. Сметанина Н. С. Понятие стратегического управления для предприятий общественного питания // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2017. №6 (24). – С. 84-88
4. Киселева Л. В. Специфика стратегического управления на предприятиях общественного питания // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. 2019. №2. С. 58-63
5. Баль Н. В., Панов С.С. Методические подходы к стратегическому управлению в ресторанном бизнесе // Молодой учёный. – 2013. - № 9. – С. 146-149.
6. Лысоченко А.А., Свиридов О.Ю. Теоретические основы стратегического управления: Учебник / А.А. Лысоченко, О.Ю. Свиридов. — Ростов н/Д.: Содействие–XXI век, 2016. — 420 с.
7. Д. Аакер. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2012. – 544 с.
8. Шеховцева Л. С. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Калининград: Изд.-во РГУ им. Канта, 2016. – 153 с.

УДК 316.77:005

## ВЛИЯНИЕ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

**Чертов Д.В.,**

*бакалавр кафедры менеджмента непромышленной сферы,*

**Романинец Р.Н.,**

*кандидат экономических наук, доцент,*

*ГОУ ВПО «ДонАУиГС», г. Донецк*

*Общение в организации – это взаимодействие между людьми, которое включает в себя обмен информацией и её передачу между людьми или их группами. Организационная коммуникация – это процесс, посредством которого менеджеры разрабатывают систему для предоставления информации большому количеству людей внутри организации, а также отдельным лицам и учреждениям вне организации. Он служит инструментом для координации деятельности организационных подразделений и позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления.*

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

*Communication in an organization is interaction between people, which includes the exchange of information and its transfer between people or their groups. Organizational communication is the process by which managers develop a system to provide information to a large number of people within an organization, as well as to individuals and institutions outside the organization. It 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:** *communication, communication process, interpersonal communication.*

**Актуальность.** Коммуникация – это обмен информацией, на основе которого менеджер получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений, и сообщает о принятых решениях сотрудникам организации. Когда коммуникация плохая, решения могут оказаться неэффективными, люди могут неправильно понять поставленные перед ними цели управления, и человеческие отношения могут пострадать. Эффективность общения определяет качество решений и то, как они реализуются. Связь – это важная организационная система: если вы каким-либо образом исключите поток сообщений в организации, она больше не

будет существовать, что обуславливает актуальность данной темы исследования.

**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 связи 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. Коммуникация зависит от присутствия получателя информации. Коммуникатор в свою очередь – человек, который служит источником общения [1, с.160]. Субъектами коммуникации могут быть отдельные лица, тогда общение происходит посредством передачи идей, факторов, мнений от одного человека другому в устной или иной форме (письменно, жестами, позой, тоном), чтобы получить конкретный ответ или результат. Обмен информацией необходим для выполнения главных административных функций. Это является обязательным условием принятия обоснованных управленческих решений.

Эффективность менеджера зависит от эффективности его навыков личного и делового общения.

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.

Основная цель процесса коммуникации состоит в том, чтобы предоставить понимание информации, которая является предметом обмена. Однако тот факт, что информация передаётся, не гарантирует эффективность общения людей, участвующих в коммуникативном процессе.

Поэтому, для повышения результативности коммуникационных процессов в организациях сегодня широко применяются и внедряются информационные технологии – технологии обработки информации с инструментами автоматизации для решения функциональных задач компании. Для этой цели используется проблемно-ориентированный программно-аппаратный комплекс, представляющий структурный или функциональный компонент автоматизированной системы управления (ACSF), а инструментальной основой для реализации является среда информационных технологий компании (ITSF) – 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 просто нужно назвать новыми для нас. Например, системы поддержки принятия решений используются в развитых странах более двух десятилетий, но еще не получили широкого применения в нашей стране. Информация перемещается от уровня к уровню внутри организации как часть вертикальной коммуникации. Его можно перенести 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 на уровень может значительно повлиять на производительность. Связь вверх по течению, то есть снизу вверх, также выполняет функцию предупреждения «верха» о том, что происходит на более низких уровнях. Таким образом, руководство узнаёт о текущих или возникающих проблемах и предлагает возможные 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 лидера. Организация имеет обмен между лидером и его рабочей группой. Общаясь со всей рабочей группой, лидер может повысить эффективность группы. Организации состоят из формальных и неформальных компонентов. Поскольку информационные каналы передаются гораздо быстрее по каналам слухов, чем по официальным каналам связи, менеджеры используют первые для запланированной утечки и распространения определенной информации или конфиденциальной информации. Репутация неточной информации, приписываемой слухам, сохраняется и по сей день. Однако исследования показывают, что информация, передаваемая по неофициальным каналам, часто является точной и неискаженной.

В свою очередь, формирование системы связи предполагает учет содержания структуры этого общения. Структура процесса связи представляет собой упорядоченный набор узлов, которые связаны процессом связи, и каждый из которых имеет определенные отношения. В информационно-коммуникационной структуре существует 7 основных звеньев:

- кто говорит (коммуникатор; источник; отправитель; адресат; рекламодатель; автор);
- что говорит (содержание);
- как говорится (форма, форма);

- где он говорит (канал; тип связи);
- с кем говорят (аудитория; получатель; получатель; читатель; зритель; слушатель; получатель и т. д.);
- когда он говорит (время);
- с каким результатом (обратная связь) [4, с.128].

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. Первоначальный получатель становится отправителем и проходит все этапы процесса обмена информацией, чтобы отправить свой ответ исходному отправителю, который теперь играет роль получателя.

Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Согласно ряду исследований, двусторонний обмен информацией (когда есть возможность обратной связи) сравнивается с односторонним обменом информацией (обратной связи нет), хотя он медленнее и менее эффективен для снижения уровня стресса. Более точные и более уверенные в интерпретации сообщений. Это подтверждается во многих разных культурах [5, с.192].

Менеджеры на всех уровнях организации должны представлять свои собственные информационные потребности, своих руководителей, коллег и подчиненных. Лидер должен научиться оценивать качественные и количественные стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации. Административные действия, планирование, реализация и контроль предоставляют дополнительные возможности для мер управления, направленных на улучшение обмена информацией. Обсуждение и уточнение новых планов, вариантов стратегии, целей и задач, необходимых для повышения эффективности плана, отслеживание хода выполнения графика, составление отчетов о результатах этого мониторинга – всё это доступно руководителю.

Существуют также системы обратной связи. Такие системы являются частью системы контроля и управления информацией в организации. Одним из вариантов в системе обратной связи

является перемещение людей из одной части организации в другую для обсуждения конкретных вопросов. 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 обычных сотрудников [6, с.124]. Технология видеозаписи является еще одним средством создания информационных каналов, которые позволяют сотрудникам самостоятельно оценивать стиль и характеристики лидеров бизнеса.

Компьютеризация в наше время оказала сильное влияние на информацию, которую менеджеры, вспомогательный персонал и сотрудники отправляют и получают. 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. Во время видеоконференций люди в разных местах, включая разные страны, обсуждают всевозможные проблемы.

Выводы. Актуальность общения в настоящее время возрастает. Чем эффективнее обмен информацией, тем больше возможностей для дальнейшего роста эффективности и производительности работы организации. Правильность управленческих решений также 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, хорошо налаженное общение способствует организационной эффективности. Если организация эффективна в области коммуникации, она будет эффективна во всех других видах деятельности.

### *Список использованных источников*

1. Большаков А.С. Менеджмент. Учебное пособие – М.: Издательство Питер, 2010. – 160с.

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.

УДК 005.95

## ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА КАК НЕОТЪЕМЛИМАЯ ЧАСТЬ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Абзалова Я.А.*

*студентка гр. УП-17*

*ГОУ ВПО «ДонАУиГС» г. Донецк,*

*Баранник Ю.Г.*

*к.э.н., доцент каф. УПЭТ*

*ГОУ ВПО «ДонАУиГС» г. Донецк,*

*В статье рассматривается природа управления персоналом. Определяется взаимосвязь между управлением персоналом и управлением эффективностью. Изучаются аспекты системы оценки персонала, оценивается их влияние на результаты деятельности организации.*

***Ключевые слова:** человеческие ресурсы, подбор персонала, оценка персонала, управление эффективностью, психометрическое тестирование.*

*This article discusses the nature of personnel management. The relationship between personnel management and performance management is determined. The aspects of the personnel assessment system are studied, their impact on the organization's performance is evaluated.*

***Key words:** human resources, personnel selection, personnel assessment, performance management, psychometric testing.*

Управление – это процесс руководства разработкой, обслуживанием и распределением ресурсов для достижения организационных целей. Менеджеры - это персонал организации, ответственный за разработку и проведение процесса управления. Управление является динамичным по своей природе и развивается для удовлетворения потребностей и ограничений во внутренней и внешней среде организации. На глобальном рынке, где скорость изменений быстро растет, гибкость и адаптивность имеют решающее значение для процесса управления, появляется необходимость в использовании систем управления персоналом.

Управление человеческими ресурсами (HRM) – это термин, используемый для описания формальных систем, разработанных для управления людьми в организации.

Управление человеческими ресурсами определено Дж. Браттоном как «стратегический подход к управлению трудовыми отношениями, в котором подчеркивается, что использование возможностей людей имеет решающее значение для достижения конкурентного преимущества» [8, с. 496-507].

Из этого определения мы видим, что управление человеческими ресурсами стало более важным с традиционного взгляда на отдел кадров, роль которого, прежде всего, рассматривалась как наем и увольнение сотрудников. Управление человеческими ресурсами включает набор персонала, разработку политики, а также управление и развитие сотрудников.

Из этого также следует, что управление персоналом не осуществляется исключительно отделом кадров. Линейные менеджеры участвуют в управлении человеческими ресурсами в своих отделах.

Современные термины «человеческие ресурсы» и «человеческий капитал» отражают растущее признание стратегической важности сотрудников. Термины на самом деле относятся к чертам, которые люди привносят на работу, таким как знания, интеллект, энтузиазм, способность учиться и так далее. Сотрудники все реже рассматриваются как дорогостоящая необходимость, а все больше и больше – как стратегический ресурс, который может предоставить организации конкурентное преимущество. [1, с. 26-30]

Например, в сфере услуг, в ресторанах, где сотрудники имеют прямой контакт с клиентами, дружелюбный и услужливый персонал оказывает большое влияние на мнение клиента. В ИТ-индустрии крайне важно иметь персонал с хорошими техническими знаниями.

Проблема с человеческими ресурсами заключается в том, что они требуют большего управления, чем другие факторы производства. Люди, являются сложными, эмоциональными существами, и иногда непросто убедиться, что они ведут себя правильно, сохраняют мотивацию и отдают все свои силы работодателю. Уильям Джеймс, американский социолог 19-го века, однажды заметил, что большинство людей используют только 15% их совокупного интеллекта, навыков и способностей в своей работе. Независимо от того, так ли это до сих пор или нет,

очевидно, что задача сотрудников состоит в том, чтобы в большей степени использовать свои способности на рабочем месте.

Учитывая, что человеческие ресурсы являются стратегическим потенциалом, многие специалисты по человеческим ресурсам говорят о «стратегическом управлении человеческими ресурсами». Это означает согласование управления персоналом организации со стратегией организации.

Процесс управления персоналом должен поддерживать корпоративную стратегию путем:

1. Обеспечение того, чтобы в организации было нужное количество квалифицированных сотрудников.
2. Сотрудники имеют необходимые навыки и знания, чтобы работать эффективно и результативно.
3. Сотрудники демонстрируют соответствующее поведение, соответствующее культуре и ценностям организации.
4. Сотрудники отвечают мотивационным потребностям организации. [2, с. 56]

Например, недорогой супермаркет может проводить кадровую политику по подбору неквалифицированного персонала, который готов работать за низкую заработную плату, но не предоставляет клиентам отличного обслуживания. С другой стороны, более престижный супермаркет хотел бы обеспечить отличную заботу о клиентах. Кадровые стратегии будут включать в себя набор людей, которые имеют отличные личные навыки, и обучение всего персонала работе с клиентами.

«Подбор персонала – это процесс формирования группы способных людей для подачи заявки в организацию на работу. Отбор – это процесс, с помощью которого менеджеры и другие лица используют конкретные инструменты для выбора из числа претендентов лица или лиц, которые с наибольшей вероятностью могут добиться успеха в работе, учитывая цели управления и требования законодательства» [3, с. 52-55].

Набор персонала является первым этапом в процессе управления человеческими ресурсами. Организация должна набирать людей с правильными навыками и правильными установками, чтобы способствовать достижению стратегических целей организации. Сотрудники должны также иметь соответствующие качества, которые вписываются в культуру организации.

С точки зрения потенциальных сотрудников, процесс найма предоставляет возможность увидеть, соответствует ли организация их ожиданиям. Организация должна предоставить честную информацию о должности, чтобы потенциальный сотрудник сформировал правильные ожидания относительно роли, на которую он претендует. В негативном случае это может привести к разочарованию и высокой текучести кадров.

При подборе персонала количество времени и усилий, затрачиваемых на выбор подходящего сотрудника, зависит от степени ответственности, необходимой для данной должности. Руководящие должности или должности для решения проблем, где сотрудники должны обладать более глубокими навыками, более высоким уровнем ответственности и большей приверженностью, способствуя тем самым стратегии организации, заслуживают гораздо больших усилий в процессе отбора. Процесс отбора должен гарантировать, что кандидаты должны обладать способностью приобретать необходимые навыки и подход, который соответствует культуре организации. Организации могут использовать психометрические тесты для оценки кандидатов на такие должности.

Во многих организациях рамки компетенций могут быть разработаны до этапа найма. Система компетенций показывает набор моделей поведения и навыков, которые необходимы кандидату для выполнения работы с компетенцией.

АССА разработала комплексную систему компетенций для студентов, чтобы помочь планировать карьеру в разных ролях. В рамках модели АССА компетенции подразделяются на экзамены, опыт, этику, профили работы, технические компетенции и поведенческие компетенции. Примером технической компетенции, относящейся к управленческому учету, является цель «Содействие в планировании и производстве бюджета» [9].

Оценка – это анализ работы человека, который обычно включает оценку текущей и прошлой работы человека [4, с. 52-55]. В общем, есть две основные причины процесса оценки. Первая – это цель контроля, которая означает принятие решений о зарплате, продвижении по службе и карьере. Второе касается определения потребностей развития людей.

В последние годы наблюдается стремление увязать оценку сотрудников со стратегическими целями организации. Идея

состоит в том, что организация устанавливает свои собственные цели и показатели эффективности. Эти цели затем переводятся в цели для руководителей и сотрудников. Измеримые цели определены и установлены для сотрудников, и их результативность по отношению к целям будет использоваться как часть их оценки.

Таким образом, оценка персонала рассматривается как часть управленческого контроля. Измеряя производительность сотрудников по отношению к целевым показателям, менеджмент проактивно управляет эффективностью сотрудников и, следовательно, повышает производительность организации.

Хотя такой подход может показаться рациональным, на практике он очень непопулярен среди сотрудников, которым не нравится ощущать, что их контролируют. Его также можно критиковать за попытку создания сложных отношений между сотрудниками и менеджерами. Однако на практике такие контрольные модели являются наиболее популярными моделями оценки.

Второй способ, которым система оценки может поддерживать управление эффективностью, заключается в определении потребностей сотрудников и менеджеров в развитии. Некоторые организации используют центр развития, где человек оценивается, часто квалифицированным профессиональным психологом, в отношении требуемых компетенций для его роли. Затем составляются личные планы развития для развития личности в тех областях, где выявлены слабые стороны [5, с. 239].

При оценке сотрудников менеджеры должны выносить суждения об эффективности и возможностях сотрудника. Такие суждения естественно подвержены потенциальному смещению в пользу одних и против других. Существует множество статистических данных, показывающих, как предрассудки могут повлиять на рекламные перспективы некоторых групп. Например, в Великобритании 40% рабочей силы - женщины, но только 30% руководителей – женщины.

Другая трудность – это влияние негативной критики на производительность. Исследование, проведенное в 1960-х Мейером, Кей и Френчем, они исследовали влияние процесса оценки на заводе в США. Исследователи пришли к выводу, что, когда сотрудники подвергаются критике, они защищаются от нее

и пытаются обвинить других в своих недостатках. Они также станут демотивированными. Интересно то, что похвала, оказанная в процессе, мало повлияла на производительность [6, с. 241].

Одним из возможных решений упомянутых выше трудностей, связанных с оценкой, является осознание того, что в дополнение к формальному процессу оценки сотрудники получают постоянную неофициальную обратную связь от своих менеджеров о работе.

Как правило, сотрудники с большей готовностью принимают эту неформальную обратную связь, и это, скорее всего, приведет к улучшению их работы. Обращение большего внимания этому неформальному типу оценки, а не формальному процессу, может улучшить общую производительность сотрудников.

Три подхода, которые используются при измерении производительности сотрудников с целью оценки, представлены на рис. 1. [10].



Рисунок 1. Три подхода, которые используются при измерении производительности сотрудников с целью их оценки

Измерение входных данных означает попытку оценить черты личности. Черты – это те навыки, знания и отношения, которыми обладает сотрудник. Целью оценки является выявление того, обладает ли сотрудник квалификацией (или качествами) для работы, возможно, со ссылкой на систему компетенций. Такие качества, как лидерство, целеустремленность, умение работать в команде и лояльность, обычно являются желательными.

Там, где оценка выполняется линейным руководителем, субъективность может привести к реальному или предполагаемому смещению в оценке. В результате этого многие организации в настоящее время используют профессионально разработанные психометрические тесты [7, с. 427].

Психометрическое тестирование – научный метод, используемый для измерения умственных способностей и стиля поведения людей. Психометрические тесты предназначены для измерения пригодности кандидатов на роль, на основе требуемых личностных характеристик и способностей (или когнитивных способностей). Они определяют степень, в которой личностные и когнитивные способности кандидатов соответствуют тем, которые необходимы для выполнения роли. Работодатели используют информацию, собранную из психометрического теста, для выявления скрытых аспектов кандидатов, которые трудно извлечь из личного интервью.

Изначально, менеджер по персоналу или лицо, ответственное за найм, устанавливает, что кандидат соответствует первоначальным требованиям должности. Анализирует предоставленное резюме, и отправляет письмо с конкретными инструкциями для прохождения психометрического теста кандидату. Основной целью является выявление на ранней стадии тех соискателей, которые не соответствуют требованиям предлагаемой должности.

Некоторые кандидаты считают, что психометрический тест не является хорошей мерой для оценки их реальных способностей, личностных качеств и пригодности для работы. Тем не менее, психометрические тесты статистически проверены и построены так, чтобы быть объективными и беспристрастными. Это делается с помощью стандартных методов оценки, всем представляются одинаковые вопросы и инструкции по их заполнению.

Примером способности может служить количество слов в минуту, которое человек может набрать на клавиатуре. Личные навыки сосредоточены на таких областях, как эмоциональная стабильность личности, является ли она интровертом или экстравертом и насколько гибок сотрудник.

Тип оценки, поведение в исполнении, рассматривает поведение работника во время работы и то, как работник применяет свои навыки. Как количественные, так и качественные данные собираются на постоянной основе, в зависимости от того, как сотрудник отображает ожидаемое поведение на должности – например, «похвала, когда это связано с другими членами команды», может быть одним из искомых поведений.



Распространенным методом оценки поведения при исполнении являются рейтинговые шкалы (BARS) [11]. Это шкалы, которые применяются для оценки производительности. Этот метод оценки нацелен на объединение преимуществ, критических инцидентов и количественных оценок путем привязки шкалы к конкретным ситуациям с хорошими, умеренными, плохими результатами.

Шкалы поведенческих наблюдений (BOS) – основаны на процедуре анализа работы, которая известна как техника критических инцидентов. Группа людей наблюдается и оценивается по пятибалльной шкале относительной частоты, где перечислены конкретные действия, и оценщик оценивается по тому, сколько раз он выполняет это действие [11]. Например, как часто руководитель дает конструктивную обратную связь коллегам?

Очевидная проблема с BARS и BOS заключается в субъективности.

Измерение поведения при исполнении служебных обязанностей, как правило, является полезным, поскольку можно получить не только информацию о результатах работы сотрудника, но и получить более подробное понимание требований к работе, и это может быть использовано для определения стандартов в будущем.

В соответствии с этими типами оценок отдельные лица оцениваются по количественным результатам - например, объем продаж, достигнутых продавцом, объем достигнутой продукции, количество жалоб клиентов. В тех случаях, когда используются рамки компетенций, также может быть возможно измерить количество компетенций, достигнутых за период.

Часто цели могут быть установлены для отдельных лиц, и их эффективность будет оцениваться по ним. При постановке таких целей целесообразно учитывать принципы, касающиеся установления стандартов, из модели строительных блоков Фицджеральда и Муна (рис.2)[12].

Измерение результатов обычно легко выполнить, но проблема заключается в том, что они не учитывают различные внешние факторы, которые могли возникнуть. Это также может привести к измерению фиксации среди персонала, например, в колл-центрах, где производительность персонала измерялась на

основе количества звонков в день. Среди сотрудников колл-центра было довольно распространено, просто обрывать разговор, когда им предоставляли трудных клиентов.

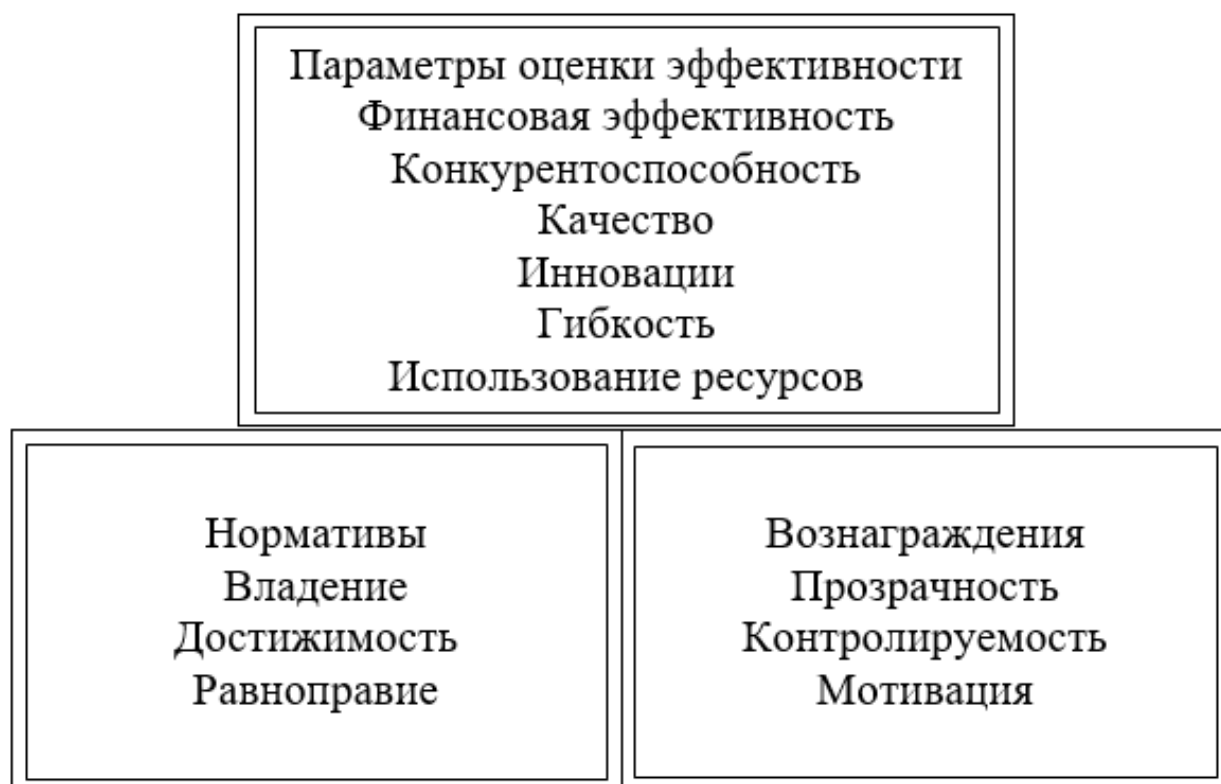


Рисунок 2. Модель строительных блоков Фицджеральда и Муна

Была разработана модель, помогающая определить, какие типы элементов управления наиболее подходят для сотрудников в различных ситуациях:

1. Контроль персонала, также известный как контроль клана, основан на воспитании чувства солидарности у людей, которые работают в организации. Если персонал верит в цели, которые организация пытается достичь, он будет мотивирован работать для достижения этих целей и не будет нуждаться в детальном надзоре или контроле. Кадровый контроль включает в себя набор людей с правильным отношением, обучение и планирование работы. Они тесно связаны с системами оценки на основе входных данных.

2. Поведенческий контроль включает наблюдение за работником - например, мастер на производственной линии наблюдает за работниками, чтобы убедиться, что работа выполнена в соответствии с предписаниями. Такой контроль

согласуется с системами оценки, ориентированными на поведение сотрудников.

Элементы управления результатами фокусируются на измерении какого-либо аспекта выполненной работы. Примеры могут включать измерение количества дефектных продуктов. Системы оценки, основанные на результатах, являются примерами контроля производства.

Тип системы управления зависит от двух переменных – способности измерять результаты и знания процесса трансформации.

Знание процесса трансформации является не значимым в ситуациях, когда нет очевидного способа выполнения задачи. Тем, кто выполняет задание, придется учиться на работе, а не получать подробное руководство, показывающее, как это сделать. Это может произойти в проектной работе, например, когда каждый проект приносит новые задачи и задачи для проектной команды.

В обрабатывающей промышленности, легко измерить объем производства, и знание процесса трансформации является высоким – задачи были выполнены много раз прежде. Таким образом, поведенческий или выходной контроль являются подходящими, и оценка будет сосредоточена на поведении сотрудников или на результатах и результатах.

Ситуация, когда знание системы трансформации несовершенно, но измерение легко, может быть в отделе продаж. Руководство может не знать о точных процессах, применяемых отделом продаж, и не может быть единственного «правильного» способа осуществления продаж. Тем не менее, измерение продаж легко осуществить, поэтому можно использовать средства контроля выхода. Однако проблема этого подхода заключается в том, что он не учитывает внешние факторы. Например, может быть трудно осуществлять продажи на некоторых рынках, и поэтому оценка сотрудников только по результатам может считаться несправедливой.

Способность измерять результаты может быть затруднена в определенных видах деятельности, таких как исследовательская работа. Там, где люди работают в командах, измерить результативность отдельных людей может быть сложно. Например, некоторые люди могут приложить больше усилий, чем другие. Если знание процесса трансформации также низкое,

организации, придется полагаться на персонал и контроль. В таких ситуациях процесс оценки может фокусироваться на особенностях.

Процесс оценки может быть связан со схемой вознаграждения, согласно которой сотрудники или менеджеры зарабатывают некоторые стимулы, такие как продвижение по службе или финансовые стимулы, если целевые показатели достигнуты.

Хорошая система вознаграждений направлена на то, чтобы мотивировать сотрудников работать усерднее и согласовывать их цели с целями организации, в которой они работают. Нынешняя тенденция к системам вознаграждений, связанных с эффективностью, призвана обеспечить большее вознаграждение и мотивацию для тех, кто вносит наибольший вклад. Тем не менее, разработка таких систем вознаграждения является сложной, поскольку они направлены на поведение человека.

Таким образом, оценка персонала является неотъемлемой частью процесса управления. Необходимость заключается в определении потребности сотрудников и менеджеров в развитии. При проведении оценки персоналом могут возникать трудности, связанные с объективностью оценивания сотрудников. Для того, чтоб скорректировать объективность оценки рассмотрены три подхода при измерении производительности персонала, модель строительных блоков Фицджеральда и Муна, рейтинговые шкалы BARS и BOS.

### *Список использованных источников*

1. Александрова, В. Оценка персонала: роскошь или необходимость. /В.Александрова // Управления компанией №2, 2008 - С. 26-30.
2. Веснин, В.Р. Менеджмент./ В.Р.Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 504с.
3. Сардарян, А. Оценка персонала в современных российских компаниях./ А.Сардарян // Управление персоналом №15, 2007 – С. 52-55.
4. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учеб. пособ. /М.И. Бухалков – М.: ИНФРА-М, 2009. – 192 с.

5. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 695 с.

6. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.М. Руденко [и др.]; / под ред. А.М. Руденко. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 350 с.

7. Федосеев, В.Н. Управление персоналом: Учеб. пособ. / В.Н. Федосеев. – М.: ИКЦ «МарТ», Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2006. – 528 с.

8. Bratton, J. Towards Critical Human Resource Management Education (CHRME): A Sociological Imagination Approach // Work, Employment and society. 2015. Vol. 29, N 3. P. 496-507.

9. Основные компетенции АССА [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.accaglobal.com/russia/ru/employers/why/competence.html>.

10. Измерение производительности труда и оценка персонала: основные взаимосвязи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://scicenter.online/osnovy-ekonomiki-scicenter/izmerenie-proizvoditelnosti-truda-otsenka-145187.html>.

11. Шкала рейтингов BARS [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://econ.wikireading.ru/64845>.

12. Строительные блоки управления эффективностью бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.acca.ee/content/dam/ACCA\\_National/russia/%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%B4\\_Building%20blocks%20of%20Performance%20Management%202019%20VA%20Final.pdf](http://www.acca.ee/content/dam/ACCA_National/russia/%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%B4_Building%20blocks%20of%20Performance%20Management%202019%20VA%20Final.pdf).

УДК 005:332.1

## ИСТОРИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ РОССИЙСКОГО МЕНТАЛИТЕТА КАК ПРИМЕР СТАНОВЛЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В ДНР

*Моряк С.*

*студентка гр. УП-18*

*ГОУ ВПО «ДонАУиГС» г. Донецк,*

*Баранник Ю.Г.,*

*к.э.н., доцент каф. УПЭТ*

*ГОУ ВПО «ДонАУиГС» г. Донецк*

*В статье рассматриваются особенности формирования российского менталитета при становлении управления персоналом. Определяется взаимосвязь между эффективным менеджментом и менталитетом.*

*Ключевые слова:* менталитет, менеджмент, культура, управление, человеческие ресурсы, концепция.

*The article discusses the features of the formation of the Russian mentality in the formation of personnel management. The relationship between effective management and mentality is determined.*

*Key words:* mentality, management, culture, management, human resources, concept.

К числу факторов, обуславливающих особенности развития России, относится менталитет русского народа. Сущностью современного глобального кризиса, поразившего человечество, является всё возрастающая зависимость человека от общества и государства, утрата всё большим количеством индивидов смысла собственной жизни.

Обращение к особенностям формирования менталитета русского народа дает возможность более глубокого проникновения в смысл отечественной истории, понимания истоков российской государственности, осознания силы и слабости русского народа, что, в свою очередь, должно способствовать формированию нового ценностно-смыслового ядра русского менталитета, определяющего социально-психологические и нравственные установки народа, особенности их характера.

Знание условий формирования, а, следовательно, и изменения российского менталитета, необходимо для определения оптимальных

путей дальнейшего развития российского общества. В связи с этим комплекс понятий, характеризующих русский менталитет, требует уточнения смысла. Этим и обуславливается актуальность темы работы.

Также формирование российского менеджмента должно учитывать основную тенденцию развития ментальности в сторону развивающегося индивидуализма, все больше ориентируясь на личность, осуществление индивидуального контроля, учет индивидуального вклада и оплату согласно ему. Это означает, что на предприятиях все большее значение должно приобретать повышение по службе, основанное не на знакомстве и семейных связях, а исключительно на личных способностях каждого индивида. При формировании системы управления надо как можно больше учитывать деловые качества индивида, способность его к восприятию нового, настойчивость.

Исходя из указанной темы, ее основными задачами являются:

- понятие менталитета;
- определение факторов, влияющих на формирование российского менталитета;
- рассмотрение концепций формирования российского менеджмента;
- изучение закона соответствия менеджмента менталитету, и его формы.

Менталитет – система своеобразия психической жизни людей, принадлежащих к конкретной культуре, качественная совокупность особенностей восприятия и оценки ими окружающего мира, имеющие надситуативный характер, обусловленные экономическими, политическими, историческими обстоятельствами развития данной конкретной общности и проявляющиеся в своеобразной поведенческой активности. Сам термин «менталитет» изначально появился не в психологической науке, а был в первой трети 20 в. введен в этнологию и историю, а затем уже привнесен в сферу психологического знания и с самого начала наиболее активно стал использоваться в психологии больших групп. Менталитет складывается посредством социализации больших человеческих сообществ, объединенных общностью социального положения, национального единства, фактом территориальной концентрации.

Проблема менталитета становится главным, определяющим фактором развития современного и будущего человечества, так как

каждый народ имеет свой образ мышления, общую духовную настроенность, связанную с этическими особенностями его развития [4, с.145].

Между тем, однозначного представления о сущности понятия «менталитет» не сложилось. Интерес к менталитету восходит к ранним психологическим исследованиям, но разработка его проблематики носит достаточно неопределенный характер, по образному выражению И.В. Герасимова: «Мода на термин «менталитет» во много раз превосходит и опережает опыт реального прикладного освоения этой гипотезы».

Слово «менталитет» в переводе с латинского языка означает «умственный», «мышление», «образ мыслей», «душевный склад». Впервые это слово стало использоваться еще в 14 в.

В соответствии с взглядами Ф. Граус: «Словом «менталитет» называется часто все то, что не подпадает под определение понятий «политика», «социально-экономические отношения», «обычаи», «законы». Понятие «менталитет» так же неопределимо, как понятие «культура» или «идеология», что не исключает, однако, возможности его описания. Менталитет – это «общий тонус» долговременных форм поведения и мнений индивидуумов в пределах групп. Менталитет часто противоречив, он образует специфические «вживленные образы», стереотипы мнений и действий. Он проявляется в предрасположенности индивидуума к определенным типам реакций – собственно, он является их механизмом [2, с.243].

В начале 90-х российскими исследователями были сделаны первые попытки дать новому термину определение. Вклад в разработку внесли и отечественные ученые как близкие к методологии новой интеллектуальной истории – А.Я. Гуревич, А.П. Ястребитская, В.П. Даркевич.

Одни из первых определений менталитета были довольно размытыми, например, «менталитет – духовно-психологический облик общества». Позднее менталитет стали определять как совокупность представлений, воззрений общности людей определенной эпохи, географической области и социальной среды, особый психологический уклад общества, влияющий на исторические и социальные процессы. Данное понятие используется главным образом для обозначения оригинального способа мышления, склада ума или даже умонастроений (например, национальный – грузинский, русский, немецкий). Такое понимание менталитета практически отождествляет



понятие «менталитет» с массовым сознанием, что, в свою очередь, делает это понятие ненужным.

Менталитет можно рассматривать как наиболее константную, глубинную часть психического склада нации. Менталитет имеет особые каналы трансляции, позволяющие ему передаваться из поколения в поколение. Чаще всего менталитет одного народа реконструируется исследователями путем сопоставления с менталитетом другого. Он выражает жизненные и практические установки людей, устойчивые образы мира, эмоциональные предпочтения, свойственные данному сообществу и культурной традиции.

Менталитет формируется в ходе длительного исторического развития данного этноса и определяет национальный характер, национальную модель экономического и социального поведения, а ментальные конструкции являются, по сути, стержневыми особенностями различных культур, позволяющими так или иначе классифицировать эти культуры. Наличие устойчивых особенностей национального менталитета не означает, однако, что он представляет собой некую неподвижную метафизическую сущность. На самом деле, национальный менталитет меняется, хотя и очень медленно. Механизм этого изменения носит весьма специфический характер: он осуществляется не путем перестройки, а посредством наслаивания поверх древних архетипов новых и новых смысловых пластов.

Для менталитета характерны подсознательный характер реагирования и высокая устойчивость, неподатливость населения воздействию со стороны государства и социальных институтов при попытках коренного изменения его образа жизни, социальных и культурных условий.

Менталитет включает в себя систему ценностей и целей данной личности в рамках характерных для нее наборов убеждений.

Основными факторами, определяющими тип менталитета, являются:

- индивидуальная эволюция;
- биологические факторы (уровень физического и психического здоровья, детские болезни);
- менталитет родителей;
- воздействие со стороны отдельных личностей: тренеров, старших друзей, случайных прохожих;
- школа и иные социальные учреждения;

- литература, прочитанная в детстве и юности;
- кинофильмы, просмотренные в детстве и юности;
- иные формы искусства (кроме литературы и кино);
- случайные или намеренные медитации.

Особенности менталитета человека наиболее ярко проявляются в стрессовых ситуациях, когда возникает «конфликт целей».

Менеджмент – это система текущего и перспективного планирования, прогнозирования и организации производства, реализации продукции и услуг в целях получения прибыли.

Первые ростки научного отношения к организации труда и управления появились в России на рубеже 19-20 вв., но особенно стали заметными в первые десятилетия 20 в.

Важнейшим фактором, влияющим на специфику менеджмента, является менталитет нации [5, с.276]. В настоящее время в выдвигаемых основных концепциях формирования российского менеджмента ментальности придается различное значение.

Переход к рынку выдвинул задачу формирования российского менеджмента. Его становление зависит, во-первых, от уровня развития товарного производства. Менеджмент как форма управления имманентно присуща товарному производству. Наличие в Российской Федерации переходной к рынку экономики означает в то же время и процесс формирования менеджмента. Во-вторых, от уровня технического и технологического развития общества. Изменилась система управления и при переходе к конвейерному производству. Меняется она и с переходом к новейшим автоматизированным и информационным технологиям.

Концепция копирования западной теории менеджмента не учитывает особенностей российского менталитета. Часто экономисты и социологи считают что, России надо брать модель менеджмента в готовом виде и использовать ее в управлении экономикой. Для овладения теорией надо будет лишь перевести западные учебники и монографии на русский язык. Затем, ничего не меняя, использовать данные положения на практике. Вероятность реализации этой концепции весьма высока в силу своей простоты и привычки копирования западного опыта. Но она несет и большую опасность. Можно спрогнозировать новые потрясения, которые ждут Россию при осуществлении данной концепции, тем более в управлении экономикой Донецкой Народной Республики.

Концепция адаптации западной теории менеджмента предполагает частичный учет особенностей русской ментальности, приспособление западной теории к современным российским условиям. При этом возникает важная проблема, какую из западных теорий менеджмента нужно адаптировать. При любом выборе ДНР рискует использовать теорию, учитывающую специфические особенности, условия функционирования экономики, уровень социально-экономического развития данных стран, ментальность их жителей. В России конца 80-х гг. опоздание или уход с работы ранее установленного срока, мелкое воровство, низкое качество продукции стали нормальным явлением и сохранились вплоть до настоящего времени. Исходя из этого, в систему национального менеджмента придется вносить поправки на борьбу с опозданиями, вводить новые методы повышения качества. В результате адаптированные теории, слабо учитывающие специфику российской действительности, как и особенности экономики ДНР, не смогут дать экономике то, что от них ожидают.

Особенности создания российской теории менеджмента исходит из полного учета особенностей русской ментальности с использованием аспектов мирового опыта управления. При этом невозможно ни слепое копирование западного и восточного опыта, ни полное отрицание достижений западной и восточной школы менеджмента. И первое, и второе одинаково неприменимо. Поэтому, российский менеджмент должен иметь свое специфическое содержание, формы и методы управления, соответствующие специфике русского менталитета.

Формирование русского менталитета происходит под влиянием следующего комплекса факторов [2, с. 156]:

1. Геоклиматические (географическое положение, рельеф, климат местности).

2. Этноисторические (общность исторических изменений (образ жизни славян в лесах, занятие переложным земледелием и всем тем, что связано с этим процессом)).

3. Социально-экономические изменения (длительное господство в системе земельных отношений России общины, как определенного социального института).

4. Религиозные (формирование спектра нравственных ценностей русского народа на основе православной ветви христианской религии).

Формирование особенностей менталитета русского народа происходит, во-первых, под влиянием всего комплекса необходимых условий, причем необходимые условия здесь выступают достаточными.

Хотя понятие «необходимые условия» не совпадают с понятиями «обстоятельства, среда, обстановка». Во-первых, эти понятия отражают полную совокупность объектов, составляющих окружение в данном случае особенностей русского менталитета. Во-вторых, эти понятия отражают лишь те обстоятельства, которые являются внешними по отношению к российскому менталитету, тогда как в условия входят и внутренние характеристики самого объекта (менталитет русского народа).

Особое значение приобретает выделение типов условий, влияющих на формирование особенностей менталитета русского народа:

- структурные условия (природные, социальные, духовные);
- функциональные, играющие определенную роль в деятельности по формированию особенностей российского менталитета (длительная консервация общины в России приводила к формированию целого ряда особенностей русской ментальности: таких особенностей поведения русских, как коллективизм, взаимопомощь и взаимовыручка в труде; формирование специфических нравственных качеств людей, таких как сострадательность, сочувствие чужому горю).

Таким образом, под влиянием всего комплекса условий возможно формирование особенностей российского менталитета. Эти условия начинают действовать одновременно: вначале включаются природные факторы, затем особенности жизни и занятий сельским хозяйством населения, а отсюда уже особенности формирования менталитета русской нации.

В настоящее время признано, что национальный и региональный менталитеты – важнейший фактор, влияющий на формы, функции и структуру управления. Однако констатации этого факта еще недостаточно. Между менеджментом и менталитетом существует более глубокая сущностная взаимосвязь.

Проявление данной программы поведения людей сказывается на различных сферах человеческой деятельности: быту, общении, производстве. Значительное влияние она оказывает на управление. Человек не может быть свободным от общества, от самого себя, своей

ментальности. При этом он всегда находится в определенной иерархической системе: или подчиняет и руководит, или подчиняется. Даже в одиночестве он руководит своими действиями, поступками, исходящими подсознательно из его ментальности. Следовательно, управление есть форма выражения ментальности.

Если человек привык к групповой жизни, то специфической основой, формирующей систему управления, является опора на коллектив, коллективный контроль и принятие решений.

Преобладание трудолюбия, бережливости, пунктуальности также будут определять формы и методы управления, пронизывать поведение, действия управленцев. Последним необходимо учитывать их, играя на человеческих слабостях и сильных сторонах характера.

Таким образом, управление – форма проявления внутренней, глубинной социально-психологической программы, заложенной в человеке. В этом качестве менталитет – всеобщая основа поведенческого менеджмента, его элемент, его существенная сторона. В этом проявляется соответствие менеджмента менталитету.

Наличие соответствия не отрицает противоречий между менеджментом и менталитетом. Противоречия возникнут, если начать осуществлять наказание на производстве, при построении системы управления без опоры на коллективизм, уважения к старшим.

Таким образом, «менталитет – менеджмент», их соотношение, соответствие и противоречие выступает как содержание и форма, как сущность и явление. Они находятся в неразрывной объективно обусловленной, постоянно повторяющейся взаимосвязи, которую можно квалифицировать как «закон соответствия менталитета и менеджмента». Соответствие между менеджментом и менталитетом обуславливает относительно устойчивую систему производства, сглаживает противоречия между управляемыми и управляющими, способствует преодолению кризисных ситуаций. Соответствие между менеджментом и менталитетом – одна из основополагающих черт равновесия социальных систем, характеризующихся отсутствием социальных конфликтов. Пример этого, экономическое развитие США, Франции, Англии и Германии в 90-х гг. 20 в.

Противоречие в системе «менталитет – менеджмент» является одной из причин, обуславливающих зарождение и продолжительность социально-экономических кризисов. Яркий пример Россия, где переход к рынку и связанная с этим необходимость реформирования системы управления предполагает приведение ее в соответствие со

спецификой российского менталитета. Формирование менеджмента в экономике ДНР должно обойти недостатки, которые проявились в России и внедрять в практику собственного хозяйства.

Менталитет русского народа сказывается практически на всех сферах их жизнедеятельности. Он оказывает большое влияние на окружающих. Если рассматривать конкретно на примере организации, то руководитель с определенным сформировавшимся у него менталитетом будет управлять людьми. А от этого уже будет зависеть эффективность деятельности организации.

Менталитет человека, в данном случае руководителя организации, заложил позитивные предпосылки формирования рыночных принципов управления и нового поколения руководителей с новыми взглядами и установками. Теперь они умеют учреждать и организовывать бизнес, заключать сделки, рационально хозяйствовать, знают, как удешевить производство и объем товаров, найти поставщика и потребителя.

#### *Список использованных источников*

1. Арсеньев, Ю.Н. Организационное поведение: учебник. / Ю.Н. Арсеньев – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 399с.
2. Баринов, В.А. Организационное проектирование: учебник./ В.А. Баринов – М.: ИНФРА-М, 2005. – 398с.
3. Карташова, Л.В. Организационное поведение: учебник. / Л.В. Карташова – М.: ИНФРА-М, 2006. – 219с.
4. Сергеев, А.М. Организационное поведение: учебник./ А.М. Сергеев – М.: Академия, 2005. – 298с.
5. Соломанидина, Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: учебник. / Т.О. Соломанидина – М.: ИНФРА-М, 2007. – 394с.
6. Шаталова, Н.И. Организационная культура: учеб. изд. / Н.И. Шаталова – М.: Экзамен, 2006. – 653с.

УДК 005.963.1

## ПОВЫШЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО БИЗНЕСА

*Афонина Я.В.,*

*студентка кафедры менеджмента в производственной сфере*

*Фоменко Е.И.,*

*преподаватель кафедры менеджмента непромышленной сферы,*

*ГОУ ВПО «ДонАУиГС»*

*В статье рассмотрен вопрос о понятии, составе, факторах и способах повышения конкурентоспособности организации. Данный вопрос является одним из наиболее обсуждаемых в отечественной и зарубежной науке и практике управления в последние годы.*

***Ключевые слова.** Конкурентоспособность компании, компетенция, персонал, управление, бизнес.*

*The article considers the issue of the concept, composition, factors and methods of increasing the organization's competitiveness. This issue is one of the most discussed in domestic and foreign science and management practice in recent years.*

***Keywords.** Competitiveness of the company, competence, personnel, management, business.*

**Постановка проблемы.** Динамика отраслевых рынков, цифровизация экономики, изменения внешней и внутренней среды компаний ставят задачу обеспечения конкурентоспособности на первый план. Одним из главных факторов успеха на конкурентном рынке является высокая компетентность персонала и его постоянное повышение.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Новые проблемы во внешней среде, развитие технологий, особенно цифровых, требуют, чтобы руководители и специалисты в большинстве отраслей повышали и обновляли компетенции, осваивали новые приемы и методы работы. Без значительного повышения компетентности всех сотрудников невозможно гарантировать стабильное развитие любой компании на конкурентном рынке. Короткий жизненный цикл различных товаров и услуг, высокий уровень конкуренции на большинстве рынков свидетельствуют о необходимости получения новых знаний, которые помогут взять верх над конкурентами, экономящими средства на обучении персонала.

**Актуальность.** По определению, компетенция – это поведение человека, которое способствует успеху в достижении поставленных целей в конкретных условиях [1]. Какое поведение должно соответствовать ожиданиям компании? Ответ на этот вопрос зависит от ряда факторов: вида бизнеса и условия, в которых работает компания, ценностей и культуры компании, стиля управления и стратегических целей.

**Цель статьи** – рассмотреть компетенцию персонала как фактор повышения конкурентоспособности.

**Изложение основного материала.** Общий климат в организации, содержащиеся в ней ценности и установки могут не только способствовать практическому применению результатов обучения, демотивации учащихся и их нежеланию учиться, но и мешать им. Поэтому важным аспектом управления компетенциями персонала является связь не только целей компании, но и личных целей сотрудников, целей обучения и поддерживающей корпоративной культуры.

Эффективность каждой компании во многом определяется работниками, которые работают в ней, и тем насколько плодотворно они используют свои личностные качества, знания и навыки. В настоящее время наиболее важным фактором успеха компании является способность постоянно развивать своих сотрудников. Это потому, что научно-технический прогресс не останавливается. Сотрудники должны быть готовы к изменениям, изучать и использовать большие объемы информации. Развитие персонала помогает сохранить лучших сотрудников компании, сократить риск текучести кадров, минимизировать затраты компании на поиск новых сотрудников и их адаптацию.

Условием обеспечения конкурентоспособности компании на основе роста компетенций персонала является тесная связь программ обучения с бизнес-целями компании.

Задачи управления навыками персонала современной компании можно сформулировать следующим образом:

- анализ деятельности подразделений компании на предмет ее систематизации и стандартизации, разработка правил, инструкций и стандартов на основе полученной информации;
- анализ потребностей в повышении компетенций персонала, выявление проблемных зон в деятельности сотрудников и организации в целом, разработка рекомендаций по их



преодолению, в том числе план обучения, основанный на результатах диагностики;

- проводить обучения в соответствии утвержденному плану и бюджету;

- мониторинг результатов обучения на основе разработанных стандартов деятельности и утвержденных критериев эффективности;

- оценить деятельность сотрудников, результаты которой используются для разработки планов карьерного роста и развития сотрудников [1].

В зависимости от целевой аудитории и поставленных задач проводится разнообразие форм проведения обучения (инструктаж, самостоятельное обучение, работа над проектом и т.д.) которое позволяет достичь высококачественных результатов, эффективно используя выделенные средства.

Это особенно эффективно для компаний с разветвленной корпоративной сетью или необходимостью постоянно обучать большое количество сотрудников стандартным программам. Несмотря на относительно высокие затраты на этапе разработки, этот подход может значительно снизить общую стоимость обучения персонала, регулярно обновлять учебные материалы, автоматически отслеживать результаты и обеспечивать развитие персонала в соответствии с поставленными целями компании.

Тесная связь со стратегическими целями компании играет важную роль для успеха обучения, которое передается каждому подразделению и каждому сотруднику в рамках разработки сбалансированной системы показателей или показателей эффективности.

Не менее важно личное участие менеджеров в обучении на рабочем месте (наставничество, обучение и развитие сотрудников как одна из основных функций менеджера нашего времени) и создание корпоративной культуры, которая поддерживает и продвигает обучение. В противном случае, даже хорошо организованное и качественное обучение ведет только к финансовым потерям и дискредитирует идею обучения как в глазах руководства, так и среди сотрудников.

Результатом тренинга, который важен для компании, является изменение поведения работников на рабочем месте, а не количества приобретенных знаний. В этом случае учебный центр

компания берет на себя более координирующую и консультативную роль, а прямые менеджеры выполняют основную работу по закреплению новых навыков на практике. Поэтому любое обучение сотрудников должно сопровождаться активным участием их менеджеров в разработке программ обучения и организации мероприятий после обучения. Правильно организованное обучение персонала может существенно повлиять на эффективность бизнес-показателей компании, поэтому все чаще в крупных организациях отдел обучения располагается внутри бизнес-подразделений – клиентов (например, отдел продаж), чтобы быстро реагировать на потребности бизнеса.

Следовательно, чем больше компетенций у каждого сотрудника, тем более эффективным является управление персоналом. Компетенция каждого работника должна соответствовать:

1) знаниям, навыкам и качеству, необходимым для выполнения функций, задач и ролей, требуемых организацией на рабочем месте;

2) особенностям внутренней и внешней среды компании.

Частота обучения обычно зависит от объема заявок на обучение по конкретному направлению [2, с135]. Такой подход занятий имеет преимущества и недостатки:

К достоинствам можно отнести достаточно оперативное реагирование на поступившую заявку со стороны учебного центра, а также определение целевых групп.

К недостаткам относят бессистемность проводимых занятий и при недостаточном количестве поданных заявок для формирования группы обучение откладывается на неопределенный срок.

К проведению занятий целесообразно привлекать руководителей и специалистов компании-заказчика (так называемое внутреннее обучение). Данный подход имеет ряд таких достоинств и недостатков.

Достоинства: Специалисты владеют спецификой предмета, применительно к потребностям предприятия, знание вопросов внутренних проблем производства; адаптированные программы обучения к требованиям специалистов компании; стоимость обучения по прямым затратам невелика.

Недостатки: низкий уровень преподавания, поскольку привлекаемые специалисты не имеют методологических и

педагогических знаний, отстают от современных методик преподавания; преподаватели не всегда владеют знаниями о последних достижениях или новинках в той области, по которой ведут занятия; происходит отрыв специалистов от основной работы, что ведет к нежеланию руководителей отпускать их для проведения занятий; производственная загруженность не всегда позволяет проводить занятия согласно расписанию, что ведет к прерыванию и отсрочке занятий.

При отсутствии в компании специалистов с необходимой квалификацией целесообразно привлекать к выполнению уроков преподавателей из сторонних учебных заведений (внешнее обучение) [3].

Для выбора и проведения обучения, направленного на сокращение расхождения между требуемой и существующей компетентностью, руководству следует постоянно контролировать следующие стадии:

- 1) определение потребностей в обучении;
- 2) планирование и разработку программ обучения;
- 3) обеспечение обучения;
- 4) оценку результата обучения.

Как наглядно представлено на рисунке 1, завершение одной стадии будет являть собой начало последующей стадии.

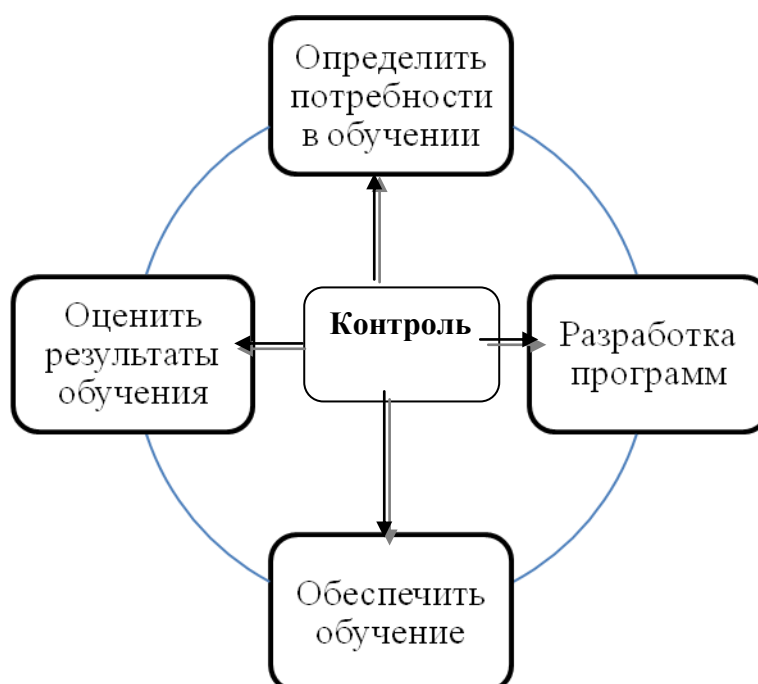


Рисунок 1. Схема цикла обучения

Таким образом, процесс обучения должен начаться после анализа потребностей организации в таком обучении, и будут зафиксированы проблемы, связанные с компетентностью, как это показано на рисунке 1.

Организации следует определить компетентность, необходимую для выполнения каждой из задач, которая влияет на качество продукции, оценить компетентность персонала, который будет выполнять предстоящие задачи, и разработать планы устранения расхождений в компетентности.

Планирование обучения персонала позволяет использовать собственные производственные ресурсы, не ища новых высококвалифицированных людей на внешнем рынке труда. Такое планирование также создает условия для мобильности сотрудников, мотивации и саморегуляции. Это ускоряет процесс адаптации сотрудника к изменяющимся условиям производства на одном рабочем месте.

Управление персоналом – это, прежде всего, профессиональная деятельность, которая направлена на максимально эффективную деятельность сотрудников в компании [5, с. 15]. Следовательно, если в деятельности компании часто возникают ситуации, когда надо решить проблему, это свидетельствует о неэффективности управления.

Системный подход к организации обучения персонала представляет собой замкнутый цикл, состоящий из пяти основных этапов.

Подробный цикл обучения выглядит следующим образом:

- общий анализ потребности в обучении, исходя из бизнес-целей организации, её стратегии и миссии;
- разработка стратегии обучения и политики компании (основных приоритетов);
- детальный анализ потребностей в обучении с участием линейных менеджеров;
- разработка конкретных целей и задач обучения в приоритетных областях компании;
- разработка годового и квартального плана обучения;
- разработка годового и квартальных бюджетов обучения;
- разработка и реализация конкретных программ обучения;
- оценка эффективности каждой учебной программы;

- оценка эффективности обучения за год (за квартал);
- переход к начальному этапу «Общий анализ потребности в обучении».

Требование к обучению состоит из целей организации, а также требований к квалификации для конкретной должности и индивидуальных характеристик сотрудников. Соответственно, желательно рассмотреть оценку потребностей в обучении на двух уровнях: общую оценку на уровне компании и оценку для спецификации конкретного обучения.

Необходимо разработать документы и положения, регламентирующие порядок выявления данной потребности, а профессиональное развитие сотрудников надо связать с необходимостью прохождения обучения.

Следующие методы могут быть использованы для определения потребностей в обучении:

- анализ заявок от линейных менеджеров и руководителей подразделений на обучение персонала (наиболее популярный метод выявления потребности в обучении, но он не должен быть единственным);
- анализ предложений от сотрудников (обычно поступают в виде анкет и опросов);
- сбор и анализ текущей информации о сотрудниках (анализируется опыт работы, базовое образование и обучение по дополнительным программам).

Главное в оценке эффективности обучения - определить, эффективна ли эта форма обучения и какие результаты обучения достигнуты. Результаты обучения можно контролировать с использованием модели оценки эффективности обучения (рисунок 2), предложенной Дж. Киркпатриком (США) около 45 лет назад. Согласно этой модели, мониторинг результатов учебного мероприятия может иметь следующие четыре цели:

- оценка удовлетворенности участников;
- оценка объективных результатов обучения (знаний и навыков); оценка изменения поведения на работе;
- оценка бизнес-результатов.
- оценку удовлетворенности участников можно получить, проведя анкетирование в конце цикла занятий.



Рисунок 2. Модель оценки эффективности обучения

На рисунке представлены четыре уровня:

уровень 1: «Реакция» – Как участники реагируют на обучающее событие;

уровень 2: «Обучение» – Насколько участники усвоили знания, навыки и сформировали необходимые отношения по завершении обучающего мероприятия;

уровень 3: «Поведение» – Как участники применяют на рабочем месте то, что они узнали во время обучения;

уровень 4: «Результат» – В какой степени по итогам обучения достигнуты намеченные результаты.

В настоящее время данная модель была усовершенствована учеными:

– количество и качество исследований в сфере обучения и развития человеческих ресурсов постоянно растет. Для практиков предлагается все больше подходов, методов и инструментов;

– настоящую революцию произвело применение в области обучения и развития понятий когнитивной психологии и концепции организационного развития;

– область обучения и развития становится междисциплинарной. Широкое использование современных технологий радикально изменяет наши представления не только о формах и видах, но и о сути, и даже о целях обучения;

– функция обучения признана неотъемлемой (и важнейшей) частью организационной системы.

Однако все приобретенные навыки и знания должны постоянно обновляться.

**Вывод.** Объекты персональных компетенций – сотрудники и должности. Такие компетенции сотрудников являются, как правило, логическим следствием ключевых компетенций компании, бизнес-стратегии и реализации бизнес-процессов. Большинство методов сводится к оценке эффективности (результат работы) сотрудника и совокупности его личностных качеств. Новые навыки сотрудников помогают компаниям оставаться конкурентоспособными в условиях динамичного экономического развития. Деятельность учебных подразделений компании в соответствии с ее бизнес-целями не только способствует профессиональному росту сотрудников, но и является фактором успеха.

### *Список использованных источников*

1. Анализ потребности в обучении персонала. [Электронный ресурс]. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://studbooks.net/1410714/menedzhment/analiz\\_potrebnosti\\_obucheniia\\_personala](https://studbooks.net/1410714/menedzhment/analiz_potrebnosti_obucheniia_personala).

2. Бочкарева Е.С. Управление персоналом как основа повышения конкурентоспособности организации.: учебник / Бочкарева Е.С.//– 2018. – 145 с.

3. Компетенции персонала и ключевые компетенции организации как основа современной системы конкурент-менеджмента бизнеса. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://port-u.ru/osnoviobshaya/2145-kompetentsii-personala-i-klyuchevye-kompetentsii-organizatsii>.

4. Кубанейшвили А.А. Преобразование компании – начните с корпоративной культуры // Управление персоналом. – 2015. – №1. – С. 22–25.

5. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. – М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2017. – 288 с

6. Михельсон–Ткач В.Л. Процесс согласования ценностей: проблемы оценка/ В.Л. Михельсон – Ткач, Е.Н. Скляр // Менеджмент обучение в России и за рубежом. – 2016. – №1. – с.7.

УДК 330.4

## БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КАК ЭЛЕМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

*Мисюра В.В.,*

*студентка кафедры маркетинга и логистики*

*Фоменко Е.И.,*

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

*В данной статье сформулированы и рассмотрены принципы разработки бизнес-модели реализации эффективной корпоративной стратегии. На основе данного анализа в следствии, обоснована необходимость использования новых методов, которые развивают методологию разработки современных бизнес-моделей.*

*Ключевые слова:* бизнес-модель, стратегия, инновация, корпорация, принципы, развитие.

*The article defines the principles of developing a business model strategy of innovative corporation development. Based on the analysis is justified the necessity of the use of new methods, which developed the methodology for the development of innovative business models.*

*Keywords:* business model, strategy, innovation, principles, innovation development

Реализация и формирования инновационного развития корпорации обеспечивается использованием целого спектра инноваций, которые, обычно дополняют и взаимообуславливают друг друга. Чаще всего корпоративная стратегия представляет собой портфель инноваций. Стратегия может включать в себя инновации, которые направлены на производство продуктов и услуг, использование достижений научно-технического прогресса в производственной сфере, управлении, использование новых видов материально-технических ресурсов, а также переход к новым организационным структурам [1].



Глобализация экономики, которая основывается на различных формах интеграции приводит к необходимости изменения бизнес-модели корпорации вплоть до создания новой, которая обеспечит реализацию разработанной новой стратегии корпорации.

Особенности бизнес-моделей инновационной стратегии проявляются в том, что они не имеют отношения к прошлому, так как там нет подсказок к возможностям будущего.

Как считает И. Ансофф необходимость быстрой и легкой адаптации к технологическим изменениям шире, чем функции отдельных работников, то есть корпорации необходимо постоянно быть обучающейся организацией.

Главным ключом к успешной реализации инноваций корпорации является создание такой структуры и механизмов интеграции, которая максимально эффективно будут способствовать дальнейшему развитию корпорации. Чтобы однозначно гарантировать инновационное развитие предприятия, следует провести комплекс исследований корпорации по ее адаптации к инновационным процессам, которые в следствии приведут к изменению модели бизнеса [2, с. 175].

Сам термин «бизнес-модель» на сегодняшний день употребляется в широком спектре формальных и неформальных определений, для того, чтобы передать основные аспекты бизнеса, которые включают цель самого бизнеса, стратегию корпорации, организационную структуру и так далее [3, с. 255].

На сегодняшний день разработано более 800 определений бизнес-моделей. Одно из самых первых определений «бизнес-модели» было сформулировано А. Сливотски в 1996 г., который определяет бизнес-модель как: «это то, как компания выбирает потребителя, формулирует цели и распределяет ресурсы, определяет, какие задачи она может выполнить своими силами, а какие нет» [4].

Более четкое и простое определение дал в своей работе А. Остревальдер (2006 г.), согласно которому, бизнес-модель описывает, в целом, каким образом компания создает, поставляет клиентам и приобретает стоимость, к примеру, экономическую, социальную и другие формы стоимости.

М. Морисон в совместной работе с А.Сливотски в 2002 году, утверждают, что бизнес-модель состоит из множества решений,

которые компания принимает по одиннадцати ключевым направлениям [5]:

- фундаментальные представления о бизнесе;
- отбор клиентов;
- спектр деятельности;
- возмещение основной стоимости;
- источник дифференциации;
- система закупок;
- интенсивность капиталовложений;
- НИР и другие системы разработки продукта;
- механизм выхода на рынок;
- организационная структура.

Дж. Фредриксон и Дж. Хэмбрик в целом, выделяют пять ключевых вопросов, которые, как они считают, определяют бизнес-модель [6]:

- в какой области наша компания будет работать?
- как мы сможем попасть в выбранную сферу?
- как мы добьемся успеха?
- как мы будем получать прибыль?
- в какой последовательности мы будем действовать и с какой скоростью?

К. Коул и Д. Митчел сформулировали определение «бизнес-модели», которое включает в себя шесть основных элементов: «что», «кто», «где», «для чего и сколько денежных средств понадобится компании, чтобы поставлять свои товары к потребителям и оказывать услуги из которых можно будет извлекать выгоду».

К примеру, в работе К. Маркидеса говорится, что приемлемым для исследования заложенных в бизнес-модели инноваций является применение определения, которое было дано Д. Абеллом в 1980 году, в котором утверждается, что бизнес-модель должна быть представлена суммой ответов, на которые компания дает ответы [7]:

- кто должен стать целевой аудиторией компании?
- какие товары и услуги следует предлагать клиентам и в чем отличие данного предложения от конкурентов?
- как следует это сделать наиболее эффективно?

То есть, ответы на вопросы «кто», «какие» и «как», по мнению К. Маркидеса и формируют ядро стратегии развития любой организации [8].

Следовательно, большинство ученых считают, что процессы разработки стратегии и бизнес-модели являются тождественными. Безусловно данные процессы связаны, однако, если стратегия в целом ориентирована на обеспечение конкурентных преимуществ, то бизнес-модель должна ответить на вопрос – «каким образом компания будет получать прибыль?»

Бизнес-модель должна дать ответы на два основных вопроса:

– как компания будет в целом создавать ценность для клиентов при реализации стратегии инновационного развития, создавая при этом цепочку ценностей?

– как компания будет зарабатывать деньги для себя [9]?

На сегодняшний день, сущность и содержание инновационных и модернизированных бизнес-моделей рассматривается в двух ключевых аспектах.

Первый аспект, рассматривает бизнес-модель как процесс организации бизнеса в целом, то есть в данном случае, инновационных характер бизнес-модели отражает лишь какие-либо различия в принципах ведения бизнеса по сравнению со своими конкурентами. Как показывает практика, данный подход при разработке инновационной бизнес-модели позволяет успешно выйти на рынок новым компаниям. Также, такая бизнес-модель позволяет полностью уйти от прямой конкуренции, так как конкурентами достаточно сложно реагировать на инновации, а также работать сразу с двумя моделями – старой и новой. К примеру, крупная американская компания Enterprise Rent-A-Car, которая предоставляет в аренду автомобили. Данная компания, вместо того, чтобы рассматривать свой целевой сегмент только путешественников, как это делают их конкуренты Herz и Avis, компания Enterprise Rent-A-Car сконцентрировала все свое внимание на сдаче в аренду автомобилей, взамен находящихся в ремонте после аварии. Поэтому, данная компания вместо того, чтобы открывать офисы вблизи аэропортов, начала их открывать в центре города и для продвижения использует страховые компании и автосервисы.

Второй аспект создания бизнес-модели инновационного развития ориентируется на процесс, который связан с выводом на

рынок новых товаров, услуг, технологий, которых ранее не было на рынке. В данном случае ставится задача разработки механизма перехода от старой к новой бизнес-модели [10].

К. Кристенсен, сравнивая первый и второй тип инновационных бизнес-моделей, назвал их разрушительной технологической инновацией, с точки зрения воздействия на компании, которые достаточно давно работают на рынке и разрушительной инновационной бизнес-моделью, показал, что данная разрушительная технологическая инновация (второй тип) в итоге, развивается до стадии полного доминирования на рынке, когда первый тип, позволяет лишь выйти и укрепиться на рынке, не вытесняя при этом, компании которые работают на данном рынке достаточно долго. В этом и проявляется существенное различие между двумя основными типами инновационных бизнес-моделей.

Единственным способом реакции на разрушение и способом укрепления конкурентных позиций на рынке, является ориентация на инновации и разработку такой бизнес-модели, которая способствует успешному выводу товара, услуги или технологии на рынок. Поэтому основная задача обоснования определенной ниши, которую может создать инновация, является основной при разработке бизнес-модели. Необходимо отметить, что бизнес-модели первого типа направлены, прежде всего на изменение «правил игры», что является недостаточным, так как ключом к успешной реализации инновационного развития является создание гибкой структуры, а также механизмов интеграции.

Поэтому для успешной деятельности компании, следует разработать не только шаблон, но и принципы построения бизнес-моделей, которые определяют инновационную траекторию развития компании.

На сегодняшний день анализ практических подходов позволил выявить ряд общих принципов разработки бизнес-моделей, которые будут соответствовать уровню развития экономики и требованиям, которые будут предъявляться со стороны потребителей. Рассмотрим каждый принцип подробнее.

1. Ценностно-ориентированный подход. Данный подход означает, что бизнес следует рассматривать как цепочку действий, которые генерируют ценность для потребителей и обеспечивает определенные преимущества в конкуренции. То есть компанию

необходимо анализировать не в целом, а определенные процессы и операции, которые происходят в данной компании.

2. Принцип системного подхода. Данный подход, рассматривает необходимость системного подхода к разработке бизнес-модели и определяется наличием взаимосвязанных инноваций, которые обеспечивают необходимые условия для реализации процесса инновационного развития компании.

3. Принцип модернизации уже существующей бизнес-модели. Мониторинг существующих бизнес-процессов позволяет выявить такие, которые подлежат модернизации, для повышения их эффективности. Возможно, принятие решения о передаче их в аутсорсинг, если это является экономически целесообразным для компании. На основе проведенных маркетинговых исследований, в будущем, возможно, будет принято решение об организации франчайзинга, который позволит расширить рынок сбыта, также, может быть предусмотрено улучшение организационных знаний и компетенций на основе бенчмаркинга. Проведение такого комплекса мероприятий позволит обеспечить модернизацию существующей бизнес-модели.

4. Принцип последовательного замещения старой бизнес-модели на новую. Данный принцип может быть использован, при использовании в качестве «прорывной» стратегии «голубого океана». [11]. Данная стратегия ориентирована на поиск таких рыночных ниш, в которых нет конкурентов и при этом предусматривается анализ старой бизнес-модели для ответа на такие вопросы, как:

- какие факторы, которые рассматриваются как само собой разумеющиеся, необходимо исключить?
- какие факторы необходимо сократить, по сравнению с существующими в отрасли стандартами?
- какие факторы стоит увеличить?
- какие факторы, которых никогда ранее не было в отрасли стоит создать?

5. Использование метода позитивного кризиса. Данный метод предполагает, что руководство должно создать в организации специально тревожное ощущение необходимых перемен и позитивных кризис путем создания новых задач, которые основываются на ощущениях негативных моментов деятельности

компании. То есть, при создании таких условий, у сотрудников проявляется энтузиазм, заинтересованность и энергичность.

Однако, сотрудники могут изначально не поверить в достижимость новых целей, поэтому следует приложить достаточно большие усилия, чтобы убедить их в обратном. Сам процесс убеждения сотрудников включает в себя три основные стадии:

– первая стадия заключается в объяснении сотрудникам, почему компания организует то или иное мероприятие, а также новых задач компании, чтобы каждый сотрудник смог ответить себе на вопрос «понимаю ли я, зачем компании необходимо это?». Чтобы детально все объяснить сотрудникам, следует провести конференцию, которая вдохновит их на новый активный мыслительный процесс.

– вторая стадия заключается в создании веры в новую цель у персонала, для этого следует воспользоваться методом «побед на ранних этапах», который заключается в получении достаточно крупных достижений через относительно небольшой промежуток времени после объявления о постановке новых задач;

– и третий этап, заключительный, основывается на обеспечении моральной поддержки цели путем создания ощущения определенной избранности при отборе команды. Для этого возможно применение дополнительных стимулов, в виде денежной поддержки.

6. Демократизация стратегического процесса. Топ-менеджеры, которые опираются на традиции компании и в какой-то степени скованны ими, часто проявляют близорукость в отношении руководимой ими компании, поэтому следует установить контакт с людьми, которые ранее не привлекались к разработке стратегии. Следует обратить внимание на молодых специалистов, так как они делают ставку на будущее развитие компании. Возможно, привлечение новых сотрудников компании[12].

7. Борьба за интеллектуальное лидерство путем повышения уровня организационных знаний сотрудников и их компетенций, обеспечивающих эффективную работу в инновационной сфере. По мнению Г. Хамела, борьба за будущее компании начинается не с борьбы за долю рынка, а за предвидение будущего. Для предвидения должен быть дан ответ на три ключевых вопроса:

- каким образом придется изменить систему взаимодействия с потребителями?

- какие новые блага для потребителей придется предоставлять через 5-10 лет?

– какие новые возможности понадобятся для производства благ?

Примером данного принципа является известная компания Motorola. Данная компания стремилась к такому миру, в котором телефонные номера будут присваиваться именно людям, а не местам, в котором маленькие устройства, могли бы уместиться на ладонь и позволяли бы людям поддерживать связь и создавать данные так же просто как голоса. Поэтому это привело к постановке новых задач по совершенствованию технологии сжатия цифровых данных, освоению технологии плоских дисплеев и источников питания, что в будущем привело к росту популярности данной торговой марки. Так и была создана сотовая связь.

Однако, такой подход требует выполнение определенных правил для менеджеров компании, которым необходимо знать, как правильно развивать уникальные ключевые компетенции, такие как навыки, умения, технологии. Менеджеры должны сосредоточивать свое внимание на базовых функциональных свойствах товаров и услуг, которые компания производят на данный момент.

Часто, руководители не могут представить будущее своей компании, только из-за того смотрят через «узкую диафрагму» существующих и обслуживаемых ими рынков.

Ярким примером является компания Canon, которая рассматривает себя просто как производителя видеокамер, копировальных машин и принтеров, а следовало бы, рассматривать себя как компанию, которая обладает уникальными возможностями в таких специфических областях, как точная оптика, электроника, высокоточная механика.

8. Выделение самостоятельных бизнес-подразделений, которые обеспечат выход на рынок инновационных технологий и продуктов на основе объединения с более молодыми современными предприятиями и венчурными финансистами для упрощения и ускорения инновационного процесса и получения лидирующих мест на рынке.

9. Ориентация на новый тип организационной структуры, которая обеспечит работу по гибким целям и новым методам

мотивации персонала. Как показывает практика, часто компании уделяют слишком много внимания отдельным сотрудникам, их мнимым недостаткам. Способ организации и контроля «присутствия на рабочем месте» уже устарел. Поэтому необходимы, значительные изменения и улучшения, только тогда, когда компания будет меняться как комплексная система, то есть затрагивать всю систему в целом, а не отдельные подсистемы. Руководителю стоит понимать, что следует проводить детальный обзор работы компании, для того, чтобы понимать проблемы, которые существуют в системе.

Основная проблема заключается в ценностях и взглядах внутри самой компании, а также во взглядах, которые часто основаны на культуре командования и контроля. Система управления, которая основывается на традиционной модели менеджмента часто приводит к расточительству кадров и «утечке мозгов» с компании, что в свою очередь приводит к потерям времени и соответственно, денег.

Создание инновационного подхода в управлении персоналом, позволит создать не только формальную организационную структуру, но и неформальную, которая станет источником развития новых направлений бизнеса, товаров и услуг.

10. На конкурентов необходимо смотреть не как на врагов, а как на источник дополнительных возможностей на основе бенчмаркинга и интеграции. На сегодняшний день, интеграция конкурентов достаточно распространенная ситуация. Объединение происходит по разным причинам, чаще всего, такое наблюдается в сфере создания одежды, когда две крупные компании объединяются для получения прибыли, и конечно, повышения узнаваемости [13].

11. Создавать новое рыночное пространство, в котором компания смогла бы занимать лидирующее место в конкурентной борьбе. Для того чтобы занять лидирующее место, необходимо вывести на рынок новую инновационную ценность. Реализация такой бизнес-модели основывается на стратегии «голубого океана».

Таким образом, подводя итоги, можно отметить, что проведенный анализ и систематизация принципов разработки бизнес-моделей, которые используются преимущественно западными фирмами в процессе реализации инновационных стратегий, позволят развивать методологию стратегического



управления на отечественных компаниях и соответственно повысить их эффективность.

### *Список использованных источников*

1. Новиков А.О. Инновационная система предприятия: состояние и перспективы развития / А.О. Новиков, А.В. Бабкин // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2008.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление. Сокр. пер. с англ. / Н. Ансофф; научн. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989.
3. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контролинга: пер. с нем. / Д. Хан; под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. М.: Финансы и статистика, 1997.
4. Сайт «Деловой мир» - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://delovoymir.biz/>.
5. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей / А. Остервальдер. М.: Альпина Паблишер, 2011.
6. Slywotzky, A.J. The Profit Zone / A.J. Slywotzky, D.J. Morrison. N. Y.: Three River Press, 2002.
7. Hambrick, D.C. «Are you sure you have a strategy?» / D.C. Hambrick, J.W. Fredrickson // Academy of Management Services. 2001. 15(4). P. 48–59.
8. Mitchell, D. Ultimate Competitive Advantage: Secrets of Continually Developing a More Profitable Business Model [Text] / D. Mitchell, C. Coles. San-Francisco: Berrett-Koehler, 2003.
9. Маркидес, К. Новая модель бизнеса. Стратегии безболезненных инноваций: пер. с англ. / К. Маркидес. М.: Альпина Паблишерз: Юрайт, 2010.
10. Christensen, C. The Innovator's Dilemma When New Technologies Cause Great Firms to Fail / C.M. Christensen. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
11. Ким, У. Чан. Стратегия «голубого океана»: пер. с англ. / У. Чан Ким, Рене Моборн. М.: ГИППО, 2010.
12. Prahalad, C.K. Competition for the future / C.K. Prahalad, G. Hamel. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

13. Пфлегинг, Н. Управление на основе гибких целей. Вне бюджетирования. Как превзойти конкурентов в XXI веке / Н. Пфлегинг. М.: Белый город, 2012.

УДК 393.2

## КРЕМАЦИЯ КАК СОВРЕМЕННЫЙ И ИННОВАЦИОННЫЙ СПОСОБ ПОГРЕБЕНИЯ

*Ткалич Е.Г.,*

*студентка кафедры производственного менеджмента и маркетинга*

*Фоменко Е.И.,*

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

*В данной статье исследована проблема внедрения современных способов погребения и строительства крематория в ДНР. Рассмотрены основные подходы к процедуре кремации. В статье описаны и обоснованы различные факторы, которые влияют на целесообразность кремации и предпочтению ее традиционному погребению. Использована законодательная основа касательно похоронного дела. Рассмотрена статистика смертности и количество мест захоронений на территории Донецкой Народной Республики.*

*Ключевые слова:* Погребение, смертность, крематорий, похороны, кремация.

*This article explores the problem of the emergence of modern methods of burial and the construction of a crematorium in the DPR. The main approaches to the cremation procedure are considered. Various factors are available and justified in the article that influence the expediency of cremation and preferences for its traditional burial. Used the legal framework regarding the funeral. Consideration of mortality statistics and the number of burial places in the territory of the Donetsk People's Republic.*

*Keywords:* burial, mortality, crematorium, funeral, cremation.

*Постановка проблемы.* На сегодняшний день из-за военно-политических действий на территории ДНР, необходимость внедрения такого альтернативного способа погребения, как кремация как никогда актуально. К сожалению, из-за определённых православных убеждений, данный способ не распространён на

территории Республики, что является дополнительной трудностью на пути внедрения альтернативного способа погребения.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Перечень вопросов, которые поднимаются в работах таких ученых как Гуревич А.Я., Лотман Ю.М., охватывают проблемы, связанные с альтернативными способами погребения.

*Актуальность.* На сегодняшний день, люди не любят говорить о смерти и более того не особо задумываются о собственных похоронах в будущем. Однако, к сожалению, человеческое тело не вечно, в определенный момент приходит время, когда перед любым человеком встает вопрос о том, как провести захоронение.

Ежегодно в мире умирает более 60 млн. человек, поэтому проблема похоронного дела в современном мире стоит в ряду с «утилизацией человеческих отходов». Исследования показывают [1], что в развитых странах смерть человека стала «незначимой» и «невидимой» для общества. Однако, 2020 год внес свои коррективы в данное понятие, из-за резко обострившегося вируса COVID-19 который привел к экстремальному повышению смертности в мире, человечество начало задумываться о ценности человеческой жизни, а страны о поиске альтернативных способов захоронения из-за нехватки мест для умерших.

*Цель статьи* – рассмотреть кремацию как современный и инновационный способ погребения.

*Изложение основного материала исследований.* Одной из таких альтернатив является кремация. Традиция сожжения усопших пришла с доисторических времен и является популярной по сей день. Кремация заключается в сожжении трупа в специальных печах, при температуре более чем тысяча градусов. Современные печи для сожжения полностью автоматизированы и контролируются микропроцессорными устройствами, снабжены устройствами для обеспечения безопасного использования. Основные виды топлива для печей в настоящее время – дизельное топливо, природный газ, реже электричество [2]. В процессе кремации температура внутри печи достигает от 872 до 1092 градуса по Цельсию и под ее воздействием тело разрушается на мелкие фрагменты. В зависимости от модели кремационной печи для кремирования тела взрослого человека средней комплекции

требуется от 80 до 120 минут. Вопреки распространенному мнению в процессе кремации не образуется «пепел».

После завершения кремации и остывания останков они помещаются во временный контейнер и хранятся там до тех пор, пока родственники не примут решение об их дальнейшей судьбе. В дальнейшем производится захоронение праха одним из разрешенных законом способов – захоронение в колумбарии, в могиле в земле, или развеивание праха на специально отведенной площадке.

Для эффективной дезинтеграции в современных печах внедрен ряд определенных модификаций, а именно:

- большая часть пламени подается на торс, который составляет основную массу тела;
- подвижные горелки, создают нужную температуру, которая равномерно распределяется по всей печи.

Крематорий представлен как не простое здание, это целый комплекс услуг, которые позволяют достойно проститься с усопшим. Кремация, как современный способ погребения набирает с каждым годом все большую популярность, так как его целесообразность обусловлена многими факторами.

Одним из факторов является необходимость экономического расходования земли, так как территории кладбищ ДНР расширяются все больше и больше с каждым годом, занимая городские и пригородные земли, которые могли бы использоваться в других целях. К примеру, крематорий в Новосибирске (РФ), за время его работы удалось сэкономить более 250 га земли, на которых могли бы разместиться 6 кладбищ. Благоустройство некрополей также требует значительных затрат. Кремированные останки же, не требуют большого количества земли для захоронения, так как их можно размещать в колумбарии или подзахоронить на родственных могилах, при этом экономиться более 98% свободной земли кладбища.

Также не стоит отрицать тот факт, что данный способ погребения гораздо более экологический, так как образующиеся после нее останки проходят этап минерализации за 1-3 часа, в то время как традиционный способ занимает более 60 лет.

Проблемой является и то, что соседствующие с жилыми зонами и водохранилищами, кладбища являются санитарной проблемой, так как дождями и подземными водами размывается

часть грунта, что приводит к попаданию в водное пространство продуктов трупного распада вместе со стоками, а в будущем к загрязнению питьевой воды.

Однако, как утверждают экологи, выбросы от крематория, также вредны для окружающей среды, но они сравнимы с загрязнениями от оживленной трассы. Бензпирены которые возникают при сжигании природного газа, а на нем работают не только крематории, но и обычные котельные, которые стоят по всей территории города. Основные выбросы крематория состоят из диоксида азота, оксида углерода и твердых веществ, однако стоит учесть, что тоже самое выбрасывают в воздух автомобили, различные промышленные предприятия.

Крематории с одной печью, согласно СанПиН 2.1.2882-11 «Гигиенические требования к размещению, устройству и содержанию кладбищ, зданий и сооружений похоронного назначения» [8] включают к предприятиям 2-го класса опасности, соответственно санитарно-гигиеническая зона должна составлять не менее 500 метров, что подразумевает под собой запрет жилой застройки вблизи крематория.

Многие специалисты сравнивают кремацию с «биологическим оружием», однако, следует заметить, что кладбища имеют такой же уровень опасности, но многие застройщики возводят многоэтажные дома недалеко от мест захоронения, что представляет угрозу здоровью огромному количеству человек.

Стоит учесть, тот факт, что с психологической точки зрения кремирование, как способ погребения, является менее эмоциональной и травмирующей процедурой для родных и близких умершего. Для некоторых людей легче захоронить прах, чем думать о том, что происходит с телом в земле. К тому же, если человек, к примеру, скончался в другой стране, то останки в виде праха будет легче транспортировать к месту похорон.

Еще одним несомненным плюсом кремирования является возможность долгого хранения, когда по каким-либо причинам необходимо отложить на время церемонию прощания.

Однако, основной фактор – это финансовый, так как кремирование обходится родственникам дешевле на 30-40%, чем традиционные похороны. Средняя стоимость кремации в России составляет 5000 рублей для взрослого человека, без учета стоимости урны для праха, то есть эта сумма более чем посильна

для людей, ограниченных в средствах, нежели традиционные похороны, сумма которых может составлять более 30 тыс. рублей.

На сегодняшний день существует множество различных способов применения результатов кремирования. Например, в Европе приобретает популярность развеяние праха «на природе», а также высокотехнологические формы погребения, которые рекламируются с помощью средств массовой информации. Американская компания «Lifegem» объявила о том, что они могут преобразовывать останки кремированного тела в алмазы, которые потом можно носить в качестве украшения [7]. Данный процесс преобразования заключается в том, что после сожжения тела пепел очищается при температуре более 4 тыс. градусов, затем подвергается нагреву и прессовке под большим давлением. После через 17 недель родственник умершего получает искусственный алмаз, который после огранки станет бриллиантом. Стоимость данной услуги стартует от 5 тыс. долларов и выше, однако неизвестно на сколько процентов алмаз будет состоять из праха умершего.

Еще одна услуга заключается в том, что можно прах запустить в космос, отправить в небо вместе с красочным фейерверком или, сделав из него риф, опустить на дно океана.

Еще одним из способов кремирования является водная кремация. Данный вид кремации относительно новый и является наиболее экологически безопасным для переработки тела умершего человека, так как при процедуре не происходит горение, опасные газы и неприятный осадок не поступают в воздух. Данный метод уже успешно практикуется в США. Согласно «водному кремату», тело опускают в камеру, которая на 95% заполнена щелочью (также присутствует 5% воды), затем содержимое нагревают до 177 градусов по Цельсию, данная температура намного ниже чем та, которая используется при кремации тела в огне.

Данный метод может показаться на первый взгляд неестественным, но на самом деле оно сопоставимо с процессами, которые происходят после смерти в теле человека, лишь в значительно ускоренном варианте. Водная кремация видоизменяет ткани и клетки организма в особый раствор, то есть растворяется само тело, целыми же остаются только кости. Смесь раствора из щелочи, высокое давление и температура, позволяют лишь ускорить то, на что в обычных условиях может потребоваться

несколько столетий. То есть данный метод позволяет избавить земную почву от лишней траты полезных ресурсов, которые могут быть использованы для полезных целей.

Соответственно, после растворения тканей тела кости трупа раздробляются в прах и отдаются семье, точно так же, как и останки возвращаются после кремации. Плотность зол, которые выделяются при кремации гораздо менее вредная для атмосферы и более легкая, нежели обычная зола после стандартной кремации. В целом, исследователи находят немалое количество плюсов в данном виде кремации, а значит, данное направление может получить развитие в будущем.

На смену телосжиганию, также приходят новые виды кремации, такие как: ресомация – тело погружают в щелочную среду, ресомация – также с помощью щелочи и промессия – мемориальное дерево из умершего, но все они являются новыми лишь новыми видами кремации, которые набирают все большую и большую популярность за рубежом.

Актуальность такого вида погребения, как кремация, на территории Донецкой Народной Республики как никогда актуален из-за высокой смертности на фоне военно-политических действий. При этом, на сегодняшний день на территории Донецкой Народной Республики существует только один способ захоронения – традиционный, поэтому такой процесс как кремация не применяется.

В настоящее время на территории Донецкой Народной Республики не насчитывается ни одного крематория. На территории ДНР кремация не получила широкого распространения, в основном из-за приверженности населения к сложившимся православным традициям погребения, которое предписывает предавать тело погребения.

Однако, проведенный опрос 78 молодых людей в возрасте 19-25 лет показал, (рис. 1), что современное поколение Республики не против такого вида погребения и даже считает его более целесообразным в связи с военной ситуацией на территории Донецкой Народной Республики.

На сегодняшний день, на территории Донецкой Народной Республики функционируют более 20 кладбищ, половина из которых уже полностью заполнены, соответственно, с каждым

годом становится все тяжелее содержать имеющиеся кладбища, но и постоянно выделять новые участки под захоронения.



Рис.1 Опрос о необходимости кремации

Также, статистика смертности за 2014-2019 года, показывает не самую лучшую тенденцию развития (рис.2), что является еще одной причиной создания крематория на территории Донецкой Народной Республики [5].



Рис.2. Статистика смертности 2014-2019 гг.

РПЦ на территории Российской Федерации совсем недавно приняли данный способ погребения и сейчас в России функционирует более 17 крематориев, а православные священники официально имеют право проводить службы по отпеванию



умерших [3]. Соответственно, православным церквям ДНР, следует показать опыт РПЦ в РФ и объяснить, что кремация как способ погребения не противоречит православным канонам, хотя и не приветствуется церковными иерархами.

Процесс принятия такого вида захоронения на территории Донецкой Народной Республики займет не один год, так как бы то ни было все же у многих людей сильна приверженность традициям, которая заставляет относиться достаточно настороженно к новым тенденциям во всех жизненных сферах. Однако, рано или поздно необходимость изменений становится достаточно очевидной, к примеру, выбор кремации вместо традиционного захоронения [4].

Социальное значение создания крематория на территории Донецкой Народной Республики заключается том, чтобы помочь нейтрализовать негативные социальные последствия растущей стратификации общества, по крайней мере, в сегменте похоронной сферы.

Несмотря на то, что кремация, как вид погребения, давно используется в мире, жители Республики не имеют до сих пор возможности реализовать свое законодательное право на свободный выбор погребения, что безусловно является ущемлением прав человека, предусмотренных законом Украины «О погребении и похоронном деле». На территории ДНР пока еще не принят закон о похоронном деле, соответственно похоронные предприятия руководствуются законом Украины [6].

Поэтому, проектирование крематория позволит предоставить горожанам новую похоронную услугу – кремацию, соответствующую духу и уровню научно-технического прогресса 21 века.

Градостроительные преимущества кремации на территории Донецкой Народной Республики заключаются в:

1. Возможности расположения кладбищ с урновыми погребениями в землю, с новыми приемами организации и зонирования территории, благоустройства, озеленения и оформления мест погребения.
2. Возможности организации участков семейных захоронений без учета прописки умерших.

3. Придании старым кладбищам «второй» жизни благодаря организации «подзахоронений» урн с прахом в существующие могилы.

Однако, при проектировании крематория на территории Донецкой Народной Республики необходимо не допустить ряда ошибок, а именно:

- отсутствие разделения встречных потоков участников траурных церемоний, а также клиентов – заказчиков и получателей урн с прахом;

- отсутствие гардеробов для верхней одежды, буфетов, специальных зон успокоения и воспоминаний;

- обустройство скользких травмоопасных полов из полированного гранита, наличие лестниц на пути процессии, что приводит часто к падениям и даже увечьям, так как в скорбные минуты внимание людей рассеянное;

- прокладка подъездной дороги к главному входу с левой стороны без учета правил правостороннего движения;

- слабая звукоизоляция залов прощания от санузлов, вестибюля, зала печей;

- отсутствие комнат для поминальных трапез;

- применение подвесных потолков, которые накапливают неприятные запахи и ядовитые газы;

- отсутствие ионизаторов очистки воздуха, бактерицидных ламп для обеззараживания помещений.

Все выше перечисленные ошибки существуют в проектах уже действующих крематориев в России, СНГ, соответственно основная задача не допустить эти ошибки при проектировании крематория в ДНР.

*Вывод.* В целом, несмотря на религиозные противоречия, достоинства кремации заметно очевидны. Данная процедура за счет своей скорости сжигания позволяет частично минимизировать боль утраты близкого человека. В сознании современной молодежи данный вид погребения несет естественный характер и не противоречит их моральным принципам. Выбор как похоронить умершего остается только за его родственниками или же самим умершим, но стоит помнить, что обязанность живущих не только заботиться о своих усопших, но и обеспечить такую окружающую среду, чтобы живым было возможно безопасно жить.

*Список использованных источников*

1. Анализ факторов смертности и причин смерти - [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://bstudy.net/692747/sotsiologiya/analiz\\_faktorov\\_smernosti\\_prichin\\_smerti](https://bstudy.net/692747/sotsiologiya/analiz_faktorov_smernosti_prichin_smerti).
2. Гуревич, А.Я. Смерть как проблема исторической антропологии: о новом направлении в зарубежной историографии/ А.Я. Гуревич. – М: 1989 СТР.
3. Кремация, похороны или...алмаз?- [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://slaszone.ru/articles/>.
4. Лотман, Ю.М. Фрейденберг как исследователь культуры/ Ю.М. Лотман – М:1973.
5. Главное управление статистики Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://glavstat.govdnr.ru/>.
6. О погребении и похоронном деле. [Электронный ресурс]: закон ВР Украины от 10.07.2003 № 1102-IV. – Режим доступа: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1102-15>.
7. Смертельный номер: фейерверк из человеческих останков [Электронный ресурс] – Режим доступа <http://membrana.ru/articles/>.
8. Постановление Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 28 июня 2011 г. N 84 г. Москва "Об утверждении СанПиН 2.1.2882-11 "Гигиенические требования к размещению, устройству и содержанию кладбищ, зданий и сооружений похоронного назначения"" [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rg.ru/2011/09/07/sanpin-dok.html>.

УДК 336.71:341.218

## РАЗВИТИЕ БАНКОВСКИХ ФИНАНСОВО – КРЕДИТНЫХ ИНСТИТУТОВ В УСЛОВИЯХ НЕПРИЗНАННОСТИ

*Блинова Д.Э.,*

*студентка кафедры учета и аудита*

*Волощенко Л. М.,*

*д. э. н., доцент, профессор, зав. кафедры финансов*

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

*Понятие «непризнанность государства» имеет достаточно широкое политическое и юридическое толкование, однако в данной статье оно рассматривается исключительно с экономической точки зрения, а именно – как определенный этап эволюции национальной экономики, который в течение своего развития проходят многие страны. С целью анализа особенностей и перспектив становления платежных систем непризнанных республик нами были проанализированы основные тенденции развития государственных образований на территории постсоветского пространства: Приднестровская Республика, Республика Абхазия, Донецкая Народная Республика. Все они находятся на разных стадиях признания другими государствами, уровнях развития государственных институтов, финансовых систем и экономического потенциала.*

**Ключевые слова:** непризнанность, банковская система, Центральный банк, Национальный банк республики, банковские карты, платежная система, депозитные вклады, кредитные операции, валютные банковские счета.

*The concept of “non-recognition of the state” has a fairly broad political and legal interpretation, but in this article it is considered exclusively from an economic point of view, namely, as a certain stage in the evolution of the national economy, which many countries go through during their development. In order to analyze the features and prospects of the formation of payment systems in the unrecognized republics, we analyzed the main trends in the development of state entities in the territory of the post-Soviet space: the Transnistrian Republic, the Republic of Abkhazia, the Donetsk People's Republic. All of them are at different stages of recognition by other states, levels of development of state institutions, financial systems and economic potential.*

**Keywords:** banking system, Central Bank, National Bank of the Republic, Bank cards, ATMs, deposits, credit operations, currency transactions Bank accounts.

**Анализ последних исследований и публикаций.**

Исследованию проблем функционирования и развития банковской

системы посвящены работы отечественных и зарубежных ученых – экономистов, в частности А.В. Аборчи, И. В. Алексеева, К.С. Бельского, Д.С. Вагабова, Д.К. Гэлбрейта, Н.В. Колосковой, М.А. Котлярова, П.С. Роуза и многих других.

Однако крайне мало научных исследований, выявляющих проблемы формирования и развития банковской системы в непризнанных республиках, таких как Республика Абхазия, Приднестровская Республика и Донецкая Народная Республика.

Постановка проблемы. За последние года на политико-экономической карте мира появилось несколько непризнанных республик, в том числе и Донецкая Народная Республика. В результате геополитических катаклизмов наш регион превратился из традиционной части единого социально – экономически стабильного района в некую непризнанную в мире территорию. Данные преобразования определенно уничтожили существующие системы жизни и деятельности ранее процветающего региона и подорвали устоявшуюся банковскую систему.

В данной статье рассматривается статистика банковских систем последних лет, и решается проблема их построения в условиях непризнанности.

**Актуальность.** Актуальность данной работы состоит в том, что опыт в построении банковской системы таких республик, как Республика Абхазия и Приднестровская Республика, может быть использован молодыми, ещё непризнанными в установленном порядке, Донецкой Народной Республикой.

**Цель статьи.** Целью статьи является изучение особенностей функционирования банковской системы Республики Абхазия и Приднестровской Республики, имеющих спорный международно-правовой статус, выявление основных тенденций построения и развития финансово-кредитной системы республик и разработка направлений повышения эффективности организационно-правового статуса банковской системы ДНР.

**Изложение основного материала исследования.**

### **Банковская система Приднестровской Молдавской Республики**

В Приднестровской Молдавской Республике (далее – ПМР), реализована модель экономического роста, основанная на экспорте и денежных переводах трудовых мигрантов. Применение этой модели позволило «укрепить» и даже развить социально

ориентированную экономику. Рассмотрим банковскую систему республики, которая на сегодня является ключевым финансовым посредником в государстве. Она состоит из Приднестровского республиканского банка (центральный банк), который является одним из гарантов социально-экономической стабильности, регулятором деятельности банков 2-уровня и эмиссионным центром страны и кредитных организаций. Денежная эмиссия осуществляется исключительно центральным банком государства в пределах, установленных Верховным Советом Приднестровской Молдавской Республики, при принятии бюджета в интересах государственного регулирования и развития экономики Республики.

Приднестровская валюта будет постоянно обесцениваться, и подвергаться рискам гиперинфляции. Иностранные инвестиции останутся, так как не будут иметь перспективы на получение прибыли. Эта мера является наиболее эффективной в оказании влияния на приднестровское регулирование. Факт того, что Россия различными путями помогает Приднестровью, является общеизвестным. Ежегодные финансовые транши направлялись в ПМР для того, чтобы она могла рассчитаться с долгами по зарплатам и пенсиям (задолженность накопилась с прошлого года, когда пенсии и зарплаты из-за кризиса выплачивались лишь частично). Однако последний раз в финансовой помощи Россия отказала. Данный отказ можно объяснить несколькими причинами: экономика Приднестровья находится в критическом состоянии, большинство предприятий простаивают или функционируют на неполную мощность. Долг Приднестровья перед Россией за газ составляет 5 млрд. долл. Главную роль сыграл Крым. Теперь России необходимо восстанавливать Крым, который заменит им, так называемый, форпост на пути на Балканы [1]. Финансирование ПМР становится ненужной ношей для России.

Приднестровье имеет все атрибуты государственности, а именно постоянно проживающее население, определенную территорию и правительство, Верховный Совет, судебную власть и Президента Приднестровской Молдавской Республики. Приднестровье имеет Центральный Республиканский банк, банки второго уровня, а также небанковские кредитные организации. Взымаются Республиканские и местные налоги. Основными

налогами, которые образуют бюджет, являются НДС и налог на прибыль предприятий.

На 1 января 2019 года банковская система Приднестровья была представлена тремя действующими коммерческими банками, функционирующими в форме акционерных обществ на основании генеральных лицензий. Коэффициент институциональной насыщенности республики банковскими учреждениями за отчётный год не изменился – 0,6. Сеть банков включает 14 филиалов против 15 – на 1 января 2018 года. Количество кредитных организаций, осуществляющих отдельные виды операций, сократилось на три единицы. Соответственно на 1 января 2019 года функционировала одна небанковская кредитная организация. В 2018 году количество открытых отделений коммерческих банков возросло на 12 единиц, достигнув 219. Таким образом, обеспеченность банковскими услугами региона с точки зрения охвата населения возросла.

По итогам 2018 года балансовая стоимость акционерного капитала банковской системы расширилась на 10,9%, до 1 564,8 млн. руб. Это стало следствием как дополнительной эмиссии акций одного из банков, так и переоценкой валютной части капитала под воздействием изменения валютного курса.

Совокупный размер обязательств коммерческих банков в 2018 году вырос на 1,0% вследствие расширения рублёвых ресурсов на 7,2%, тогда как обязательства в иностранной валюте сократились на 0,8%. В результате степень валютизации привлечённых ресурсов уменьшилась на 1,4% до 76,8%. В абсолютном выражении по состоянию на 1 января 2019 года банками было привлечено средств на сумму 6 952,4 млн руб. (табл. 1), что составило 81,6% валюты баланса-нетто.

Что же касается положения банковской системы на данный момент, то валюта баланса-нетто банковской системы за март 2020 года сократилась на 3,5% и на 1 апреля составила 9 633,6 млн руб. Совокупная величина клиентской базы снизилась на 33,0 млн руб. (-0,4%). Ключевым фактором сжатия клиентской базы выступило уменьшение суммы средств корпоративных клиентов на 26,4 млн руб. Объём привлечённых средств населения за отчётный месяц сократился на 0,2%, или 6,6 млн руб. Сумма наличных денежных средств в кассах ввиду её не востребоваемости в обороте сократилась на 67,7 млн руб. В результате показатель мгновенной

ликвидности действующих коммерческих банков на 1 апреля 2020 года составил 90,6% (при допустимом минимуме 20%); уровень текущей ликвидности – 89,8% (50% соответственно). По итогам марта 2020 года наблюдался рост кредитования субъектов реального сектора экономики: задолженность по кредитам в сегменте увеличилась на 140,2 млн руб. Остаток задолженности по кредитам физических лиц возрос на 3,4 млн руб. Результаты деятельности коммерческих банков республики в марте 2020 года характеризовались формированием чистой прибыли в сумме 2,6 млн руб. (в феврале 2020 года – 9,2 млн руб.).

Таблица 1

Структура и динамика совокупных обязательств коммерческих банков

	на 01.01.2018		на 01.01.2019		абсолютная разница, млн. руб.	темп роста, %
	млн. руб.	уд.вес, %	млн. руб.	уд.вес, %		
<b>Обязательства, всего</b>	<b>6885,9</b>	<b>100,0</b>	<b>6952,4</b>	<b>100,0</b>	<b>66,4</b>	<b>101,0</b>
- кредиты, депозиты и прочие средства от ПРБ	160,0	2,3	0,0	0,0	-160,0	0,0
- средства от кредитных организаций	83,9	1,2	54,4	0,8	-29,5	64,9
- средства юр. лиц	3307,8	48,0	3697,4	53,2	389,5	111,8
- средства физ. лиц	2011,9	29,2	2547,9	36,6	536,0	126,6
- выпущенные долговые обязательства	61,8	0,9	39,6	0,6	-22,2	64,0

**Банковская система Республики Абхазия.**

В условиях становления рыночной экономики в Республике Абхазия состояние национальной банковской системы является доминантой развития финансового рынка.

Банковская система Республики Абхазия завершила 1-ое полугодие 2017 года с положительным финансовым результатом в размере 9,7 млн. руб. (финансовый результат за 1-ое полугодие 2016 года был отрицательным в размере -68,2 млн. руб. ).

Следует отметить, что 5 кредитных организаций из 9 завершили полугодие с положительным финансовым результатом



на общую сумму 29,1 млн. руб. При этом, в результате убыточной деятельности КБ «Гагра Банк» и Сбербанка Абхазии, общий финансовый результат деятельности кредитных организаций за это же полугодие оказался отрицательным и составил -1,4 млн. руб.

Банк Абхазии завершил 1-ое полугодие 2017 года с положительным финансовым результатом, который составил 11,1 млн. руб. Операционная прибыль по банковской системе в целом за 1-ое полугодие 2017 года по сравнению с 1-ым полугодием 2016 года увеличилась на 74% (35,2 млн. руб.) и составила 82,8 млн. руб.

Индекс здоровья банковского сектора устойчиво снижается, начиная с третьего квартала 2018 года. На начало 2019 года значение Индекса составило 89,4% (46 ожидаемых в течение 2019 года дефолтов банков), а к 1 апреля 2019 года индекс сократился до 89,1%, что соответствует также 46 дефолтам, ожидаемым в период с 01.04.2019 по 01.04.2020.

На протяжении трех кварталов подряд наблюдается снижение Индекса, что обусловлено увеличением доли банков, кредитоспособность которых оценивается как низкая, в числе действующих кредитных организаций. Увеличение происходит на фоне небольшого числа фактических дефолтов (в начале 2019 года отозваны лицензии у 5 банков) и продолжающегося ухудшения операционной среды: по итогам первого квартала 2019 года почти четверть всех банков (99) являются убыточными, 162 банка испытали значительный чистый отток привлеченных средств юридических лиц, 136 – чистый отток средств физических лиц.

Динамика Индекса (рис.1) свидетельствует о сохранении в секторе существенной доли банков, бизнес-модель которых является нежизнеспособной (то есть не обеспечивающей операционную эффективность и генерацию капитала, компенсирующую текущие потери от реализации рисков).

В настоящее время банковская система Республики Абхазия представлена Национальным банком Республики Абхазия и 15-ю коммерческими банками.

Основными «болевыми точками» банковской системы Республики Абхазия являются низкий уровень капитализации и низкая эффективность работающих активов.

Важнейший путь повышения капитализации отечественных банков – создание условий, стимулирующих банки к рекапитализации прибыли, а инвесторов к вложению своих средств

в банковские капиталы. Этого можно добиться, прежде всего, через улучшение показателей рентабельности деятельности банков.

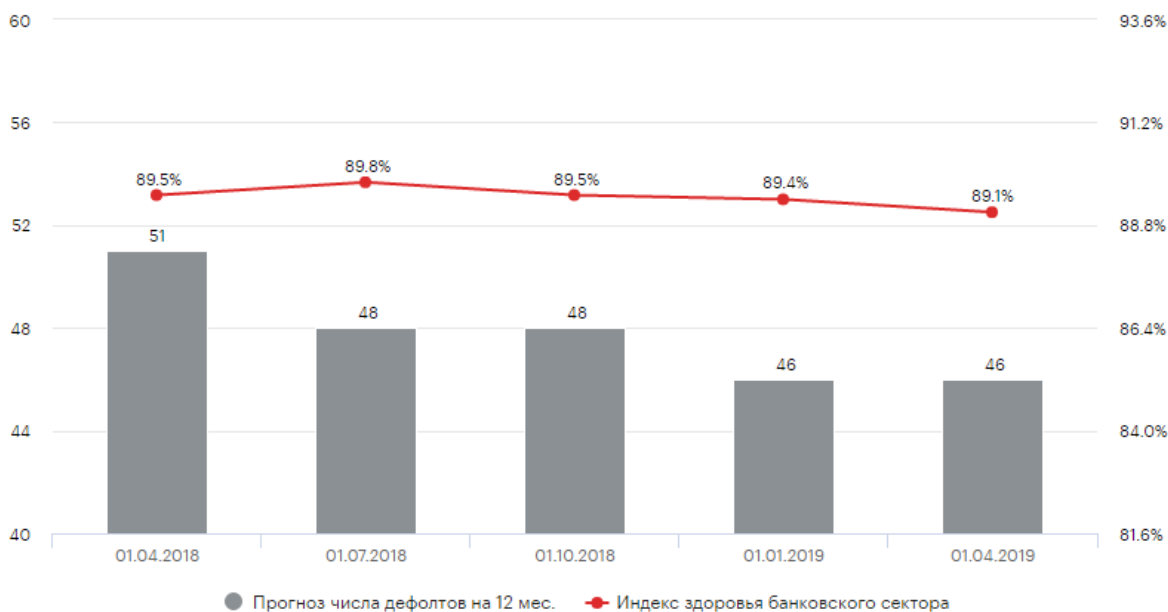


Рисунок 1. Индекс здоровья банковского сектора

В настоящее время в банках Абхазии сформировалась модель перекрестного субсидирования, основанная на том, что рентабельные виды продуктов и услуг поддерживают неприбыльные направления деятельности. В этих условиях без введения внутренних систем определения показателей деятельности, отечественные банки не могут определить какие продукты и отношения с какими клиентами являются прибыльными [2].

Для привлечения иностранного капитала в экономику Абхазии, в частности, в ее банковский сектор, необходима четкая и последовательно реализуемая программа действий на долгосрочную перспективу, которая должна осуществляться в интересах общества и при решающей роли государства с учетом ряда важных аспектов в целях обеспечения экономической безопасности республики.

### **Банковская система Донецкой Народной Республики**

В Донецкой Народной Республике в 2014 году был создан и действует Центральный Республиканский Банк, открыто 258 отделений ЦРБ. С момента создания Центрального Республиканского Банка Донецкой Народной Республики прошло немного времени, однако за этот период была проделана

трудоемкая работа в банковской системе. ЦРБ исполняет функции расчётно-кассового центра Донецкой Народной Республики и осуществляет деятельность по оказанию банковских, финансовых и иных услуг, определенных Положением о Центральном Республиканском Банке Донецкой Народной Республики. Донецкая Народная Республика может взять на вооружение опыт непризнанных республик. Так как Нагорно-Карабахская Республика поступила, и взяла армянский драм, и ДНР стоит из-за близкого географического положения и геополитических взглядов с РФ использовать российский рубль, для интеграции в банковскую систему РФ. Развитие экономики в ДНР ускорится, если будет создана 2-х уровневая система, при участии капитала, признавших стран, например, Южной Осетией, что позволит постепенно наладить международные отношения [3].

Следовательно, дальнейшее развитие финансовой системы ДНР будет зависеть, с одной стороны, от решений, принимаемых в этой сфере их органами власти, в том числе в направлении их дальнейшей финансовой и политической интеграции; с другой, – от «инициативы снизу», то есть населения, органов местного самоуправления, предпринимателей в части развития различных видов локальных платежных систем, альтернативных средств расчета, а также форм коллективного финансирования.

Можно сказать, что на сегодняшний день экономика Донецкой Народной Республики находится в процессе формирования и развития. Важное влияние на экономические процессы, происходящие в республике, оказывали и оказывают разрушения инфраструктуры; гибель и миграции местного населения; усиливающаяся экономическая блокада со стороны Украины, в результате которой население ДНР перестало получать социальные выплаты, уменьшились торговля и обмен товарами и услугами, частичная национализация и перерегистрация предприятий, изменение законодательной базы и др. процессы. Несмотря на эти негативные процессы, экономика ДНР не стоит на месте, постоянно происходят сдвиги, которые приводят к её постепенному оживлению: создание министерства экономического развития ДНР, введение мультивалютной зоны с повышающейся долей рубля, переориентация экономики страны на Российскую Федерацию. Важную роль в экономике продолжает играть поддержка, оказываемая правительством РФ, направляющим

конвои с гуманитарной помощью, различные неправительственные фонды и организации из ДНР, России, ООН и других стран.

Таким образом, в данной ситуации для дальнейшего развития банковской системы необходимо: – расширить сеть банковских отделений для создания оптимальных условий банковских расчетов; – развивать сотрудничество с другими государствами; – обеспечение населения пластиковыми карточками для упрощения выплат заработной платы, стипендии и т.д. при осуществлении кредитных операций.

**Выводы по данному исследованию.** Во–первых, банковская система непризнанных государств в классификации по критериям «непризнанности» принадлежат к третьему типу – непризнанных государств с нестабильной экономикой. Во–вторых, банковским системам всех непризнанных республик присущи общие проблемы (высокий уровень кредитных рисков, недостаточные ресурсные возможности, неразвитая инфраструктура, отсутствие банков с иностранным участием, ограничение в клиентуре).

Проблема становления и развития банковских систем в непризнанных республиках является остроактуальной. А основные усилия правительств этих государств должны быть направлены на устранение главных сдерживающих факторов в целях формирования и обеспечения прогресса не только банковской сферы, но и экономической системы общества в целом – непрекращающихся боевых действий и непризнанности на политической карте мира.

### *Список использованных источников*

1. Р. Ултанбаев. Приднестровская Молдавская Республика: реальность и стратегии экономического сотрудничества. [Электронный ресурс]. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/rossiya-i-strany-zakavkazya-realnost-i-strategiiekonomicheskogo-sotrudnichestva>.

2. Официальный сайт Национального Банка Республики Абхазия [Электронный ресурс]. Годовой баланс Банка Республики по состоянию на 1.01.2016 г. – Режим доступа: [http://bankossetia.org/accountability/fin\\_otchet/](http://bankossetia.org/accountability/fin_otchet/).

3. Официальный сайт Центрального Республиканского Банка ДНР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://crb-dnr.ru> .

УДК 336.145.1

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УЧЁТУ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ В БЮДЖЕТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

**Быстрых О.С.,**

*бакалавр кафедры учёта и аудита*

**Верига А.В.,**

*д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры учёта и аудита*

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

*В статье рассмотрена нормативно-правовая база, регулирующая один из наиболее сложных этапов бухгалтерского учёта в бюджетных учреждениях – учёта финансовых результатов деятельности организации. Отражены основные особенности признания доходов и расходов бюджетных учреждений для определения финансовых результатов. Освещён опыт Российской Федерации по учёту финансовых результатов в бюджетной сфере.*

**Ключевые слова:** *финансовый результат, бюджетная классификация, бухгалтерская отчетность бюджетного учреждения.*

*The article discusses the regulatory framework that regulates one of the most difficult stages of accounting in budgetary institutions - accounting for the financial results of the organization. The main features of the recognition of income and expenses of budgetary institutions for determining financial results are reflected. The experience of the Russian Federation in accounting for financial results in the budgetary sphere is highlighted.*

**Key words:** *financial result, budget classification, financial statements of a budgetary institution.*

**Введение.** Деятельность любой организации, функционирующей в рыночной экономике, независимо от её сферы – коммерческой или бюджетной, предусматривает получение доходов и осуществление расходов. Принципиальное различие заключается в источниках доходов: если в коммерческая структура

их зарабатывает самостоятельно, то бюджетная организация, как правило, из бюджета же и финансируется. Однако, в настоящее время бюджетные организации зачастую оказывают юридическим и физическим лицам платные услуги, и это даёт дополнительные основания рассматривать результаты их деятельности не только с точки зрения исполнения сметы, но и с точки зрения формирования финансового результата как такового.

Роль и значение показателей доходов и расходов определяется тем, что они составляют основу для расчёта показателей финансовых результатов, которые являются главным финансовым итогом деятельности организации. Вопросам формирования финансового результата посвящены публикации таких авторов, как Беспалов М.В. [1], Толкачева У.Э. [2], Васильева М.Б., Н.Д. Зандеева [3] и др. В Донецкой Народной Республике (далее – ДНР) актуальных публикаций по данной тематике нет.

В соответствии с Законом ДНР «О бухгалтерском учёте и финансовой отчётности» [4] любая организация обязана вести бухгалтерский финансовый учёт и формировать финансовую отчётность. На практике составление финансовой отчётности в составе баланса, отчёта о финансовых результатах и иных форм практикуется лишь в коммерческой сфере. Исходя из этого рассмотрение современных подходов к учёту финансовых результатов в бюджетных учреждениях, основанное на изучении зарубежного опыта, является весьма актуальным.

**Основное содержание.** Бюджетное учреждение представляет собой государственное или муниципальное учреждение, финансовое обеспечение выполнения функций которого, в том числе по оказанию государственных услуг физическим и юридическим лицам, осуществляется за счёт средств соответствующего бюджета на основе бюджетной сметы [5].

Финансово-хозяйственная деятельность бюджетных учреждений характеризуется рядом особенностей, влияющих на организацию и методологию бухгалтерского учёта:

бюджетные учреждения выполняют свои функции на базе государственной или коммунальной собственности и не могут создавать совместные предприятия для сдачи в аренду, приватизации, банкротства, ликвидации;

бюджетные учреждения представляют собой некоммерческие организации и зарегистрированы в качестве таковых. Целью их

деятельности является не получение прибыли, а предоставление нематериальных услуг;

нематериальные услуги, которые предоставляют бюджетные учреждения, в отличие от любой готовой продукции, не несут материальной субстанции и не доставляются на склад. Нет понятия производственного брака, понесенные затраты не сравниваются с полученными результатами;

бюджетные учреждения имеют тенденцию к постоянному отставанию в производительности труда в сравнении с коммерческими организациями;

бюджетные учреждения входят в состав бюджетной системы страны и участвуют в исполнении доходов и расходов бюджета, они составляют смету доходов и расходов – плановый документ, который подтверждает полномочия каждого учреждения в части доходов и расходов, определяет объём и направление расходов.

Бюджетный учёт представляет собой бухгалтерский учёт исполнения бюджета и сметы доходов и расходов бюджетных учреждений. Основные принципы ведения бухгалтерского учёта в бюджетных учреждениях строятся на нормах, установленных Законом ДНР «О бухгалтерском учёте и финансовой отчётности» [4], который определяет правовые основы регулирования, организации, ведения бухгалтерского учёта и составления финансовой отчётности в Республике. Также на сайте Министерства финансов ДНР [6] публикуются новации бюджетного законодательства такие как:

Закон ДНР «Об основах бюджетного устройства и бюджетного процесса в Донецкой Народной Республике» [5];

акты правительства ДНР;

нормативно-правовые акты Министерства;

коды бюджетной классификации;

методические материалы и т.д.

Однако, если в коммерческом секторе ведение учёта и формирование отчётности осуществляются на мощной нормативной базе международных стандартов или основанных на них национальных, то в бюджетной сфере Республики процесс стандартизации учёта только начинается. Незавершенность нормативной базы бюджетного учёта препятствует полноценному развитию бюджетной системы ДНР.

Исходя из развития политики ДНР и её направленности на дальнейшую интеграцию, в первую очередь, с Российской Федерацией (далее – РФ), можно сделать вывод о том, что необходимо дальнейшее скоординированное развитие и усовершенствование нормативно-правового и методического обеспечения учёта в бюджетных учреждениях нашей Республики. Поэтому изучение опыта ведения бюджетного учёта в РФ считаем важным и нужным.

Согласно действующему законодательству РФ бюджетными учреждениями признаются некоммерческие организации, созданные субъектом РФ, либо являющиеся муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством РФ полномочий соответственно органов государственной власти или органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах [7].

Осуществление деятельности бюджетных учреждений в РФ зависит от предмета и целей деятельности, которые определяются в соответствии с федеральными законами, нормативно-правовыми актами и муниципальными правовыми актам. Поскольку бюджетные организации являются одной из форм некоммерческих организаций, их финансовая деятельность регулируется не только Федеральным законом «О бухгалтерском учёте» [8], а и Федеральным законом «О некоммерческих организациях» [7].

Единство системы бюджетного учёта обеспечивает правильный учёт доходов и расходов, которое основано на бюджетной классификации.

Бюджетная классификация представляет собой группирование доходов, расходов и источников финансирования дефицита бюджета бюджетной системы РФ, которое используется для подготовки и исполнения бюджетов, бюджетной отчётности, обеспечения сопоставимости показателей бюджетов бюджетной системы РФ.

Что касается бюджетной классификации ДНР, то она является группировкой доходов, расходов и источников финансирования дефицитов бюджетов бюджетной системы ДНР, используемой для составления и исполнения бюджетов, составления бюджетной



отчётности, обеспечивающей сопоставимость показателей бюджетов бюджетной системы ДНР. Структура бюджетной классификации Республики представлена на рис. 1.

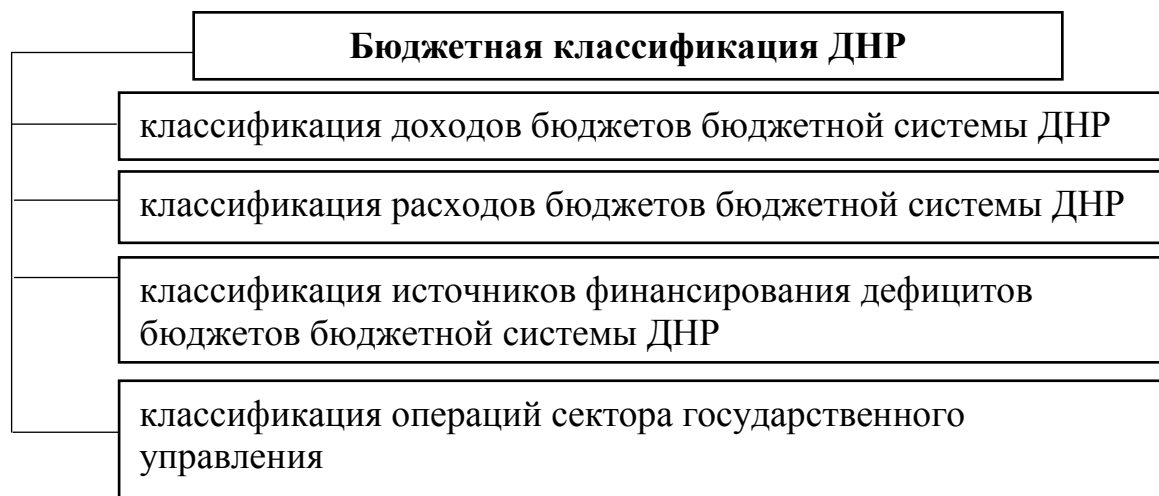


Рисунок 1. Структура бюджетной классификации ДНР

Бюджетная классификация является единой и используется при составлении, утверждении и исполнении бюджетов всех уровней бюджетной системы ДНР, за исключением случаев, когда назначение отдельных кодов бюджетной классификации осуществляется уполномоченными исполнительными органами государственной власти и исполнительными органами местного самоуправления [9].

Продолжая анализировать опыт ведения бухгалтерского учёта в РФ, следует отметить, что, в силу особенностей деятельности бюджетных организаций, правила ведения учёта в них в некоторых отношениях отличаются от общих правил бухгалтерского учёта в коммерческих организациях.

Однако, как и все хозяйствующие субъекты РФ, бюджетные учреждения определяют результаты финансово-хозяйственной деятельности на конец финансового года. Финансовый результат определяется путём сопоставления суммы доходов и расходов организации за отчётный период. Субсидии, предоставляемые бюджетной системой РФ, являются основным источником доходов на выполнение государственного задания бюджетным учреждением. Бюджетный учёт ведётся в соответствии с Бюджетным кодексом РФ [10], Федеральным законом «О бухгалтерском учёте» [8] и иными нормативными правовыми

актами РФ. Бюджетная отчётность составляется на следующие даты, представленные на рис. 2.

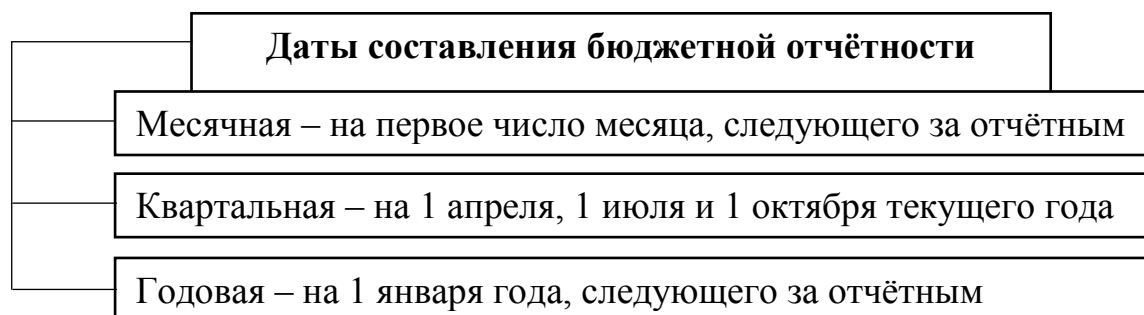


Рисунок 2. Даты составления бюджетной отчётности в РФ

Дополнительные формы отчётности, представленные в составе форм отчётности бюджетного учреждения и отражающие специфику деятельности распорядителей, получателей бюджетных средств, могут вводить главные распорядители средств бюджета, органы, которые организуют исполнение бюджета, органы, которые осуществляют кассовое обслуживание исполнения бюджета.

Бюджетная отчётность (кроме сводной и консолидированной) составляется на основе информации из главной книги, которая должна быть заверена руководителем и главным бухгалтером. Прежде всего, для формирования отчёта необходимо сравнить сальдо и оборот счетов бюджетного учёта с сальдо и оборотами регистров аналитического учёта. Данные, представленные в годовых отчётах, должны быть подтверждены результатами инвентаризации обязательств и активов.

Состав общей бухгалтерской отчётности бюджетного учреждения РФ представлен на рис. 3.

Конечный финансовый результат работы бюджетной организации за определённый отчётный период определяется на основании данных бухгалтерского баланса, который формируется на основании сальдовых остатков соответствующих счетов бюджетного учёта. Возможности руководителей учреждения сохранить и увеличивать вверенные им денежные средства и материальные ресурсы определяются по показателям баланса. Что касается европейских стран, то там бухгалтерский баланс служит отчётностью об уровне финансового состояния компании.

Что касается ДНР, то формы бюджетной отчётности представляются соответствующему главному распорядителю бюджетных средств, органу, который организует исполнение бюджета и составляются на отчётную дату. Согласно инструкции о порядке составления и представления бюджетной отчётности об исполнении бюджетов бюджетной системы ДНР [11], в состав бухгалтерской отчётности бюджетного учреждения включают формы отчётов, представленные на рис. 4.



Рисунок 3. Состав общей бухгалтерской отчётности бюджетного учреждения РФ

В случае непредставления учреждениями своевременной бухгалтерской отчётности, возможно приостановление финансирования. Таким образом, задача подготовки и сдачи отчётности как в РФ, так и в ДНР, актуальна как для главных распорядителей, так и для получателей бюджетных средств. Завершающим этапом учётного процесса является составление

бухгалтерской отчётности учреждения. Она отражает нарастающим итогом имущественное и финансовое положение учреждения, результаты хозяйственной деятельности за отчётный период.

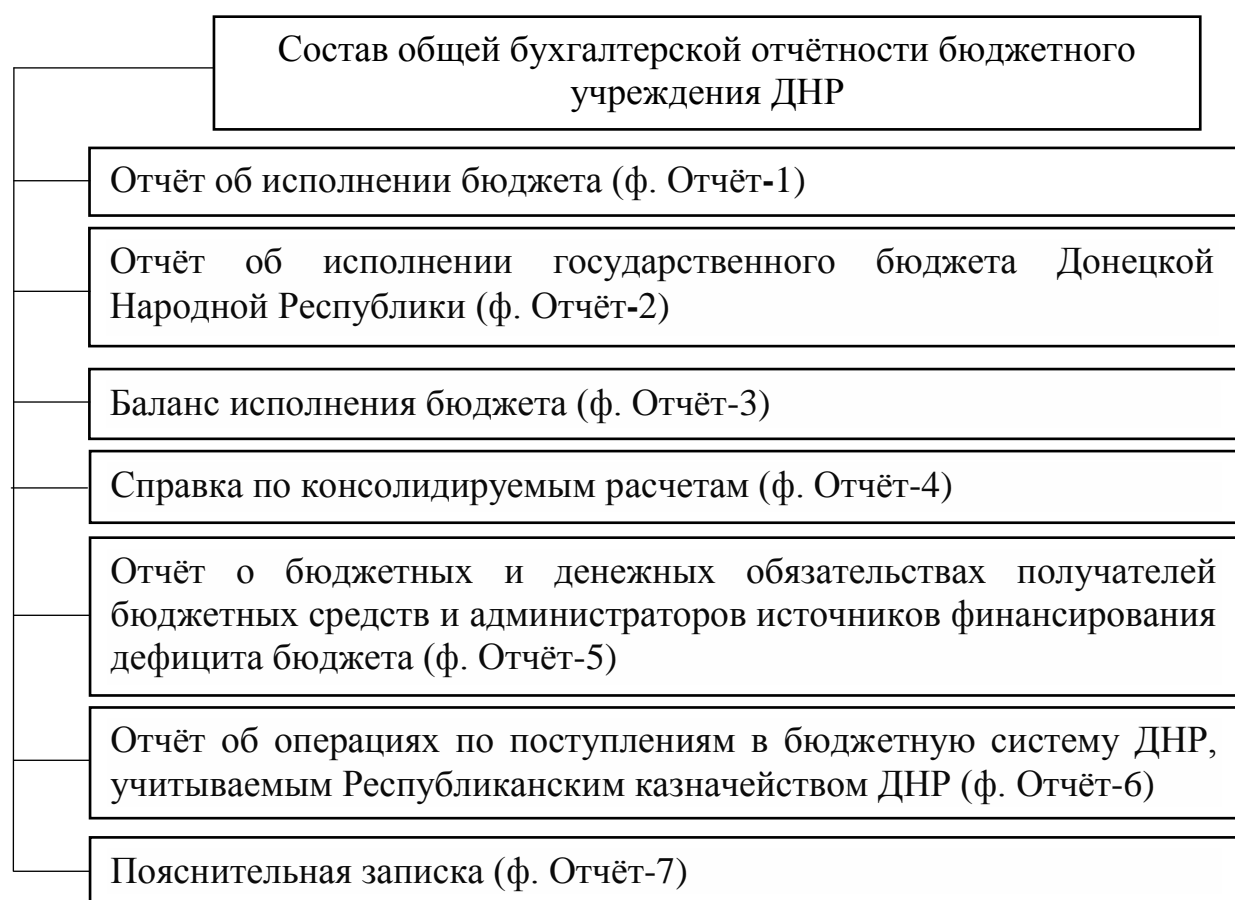


Рисунок 4. Состав общей бухгалтерской отчётности бюджетного учреждения ДНР

Как уже упоминалось выше, финансовый результат бюджетных учреждений рассчитывается путём сравнения сумм доходов и расходов, а надёжность их учёта служит залогом формирования достоверной единой системы бюджетного учёта, которая основана на бюджетной классификации. Бюджетная классификация позволяет учитывать доходы и расходы, кроме того, она также предусматривает группировку и порядок формирования учётной информации о структуре исполнения бюджетов, их составе, материальной базе, о назначении бюджетных ассигнований и пр.

Для определения финансового результата бюджетного учреждения необходимо руководствоваться основными

принципами бюджетного учёта соответствующих доходов и расходов учреждения.

Доходы бюджетных учреждений являются основным источником формирования собственности в денежной и иной формах. Таким образом, все поступления учреждения признаются доходами, а именно:

бюджетные субсидии (например, целевые субсидии на выполнение государственного задания; субсидии на иные цели, предусмотренные законодательством; субсидии в капитальные вложения объектов капитального строительства и пр.);

целевое финансирование и бюджетные гранты;

выручка от реализации товаров, работ, услуг населению, государственным структурам и пр.;

прочие поступления, не запрещённые законом, определяемые доходом в рамках осуществления хозяйственной деятельности.

Исключительно через лицевые счета учреждений, которые в свою очередь ведутся Федеральным казначейством, осуществляется расходование средств бюджетными учреждениями. В соответствии ст. 70 Бюджетного кодекса РФ расходы бюджетных учреждений закладываются в утверждённый план и осуществляются исключительно на следующие строго фиксированные направления [10]:

оплату труда работников учреждений и отчисления из неё в обязательные фонды социального страхования;

расходы на закупку товаров, работ и услуг, необходимых для обеспечения финансово-хозяйственной деятельности при выполнении государственных (муниципальных) нужд учреждения;

перечисления сборов, налогов и прочих обязательных страховых взносов и платежей в бюджетную систему РФ;

компенсационные выплаты работникам (населению в отдельных случаях), возмещение вреда, причинённого казённым учреждением в ходе осуществления финансово-хозяйственной деятельности.

При чётком определении финансовых направлений по учёту доходов и расходов бюджетных учреждений формирование финансового результата деятельности осуществляется на основании предварительно запланированного порядка в соответствии с утверждённым планом деятельности учреждения.

Для отражения финансовых результатов деятельности бюджетных учреждений предназначен счёт 040100000 «Финансовый результат хозяйствующего субъекта». В бюджетных учреждениях финансовые результаты подразделяются на финансовый результат текущего отчётного периода, финансовый результат будущих периодов и прошлых периодов [12].

Для того, чтобы определить финансовый результат текущего отчётного периода, нужно посчитать разницу между доходами и расходами, которые были начислены за этот период. По окончании финансового года начисленные доходы и признанные расходы подлежат отражению на счетах учёта финансовых результатов текущего финансового периода, после чего подлежат закрытию на счёт финансового результата прошлых отчётных периодов.

По окончании отчётного периода в бюджетном учреждении производится закрытие бухгалтерских счетов доходов и расходов по данному году. Закрытие производится при помощи счёта 040130000 «Финансовый результат прошлых отчётных периодов». Сальдо, полученное по счетам доходов и выбытий, списывают на счёт калькуляции финансового результата. А итоговое сальдо счёта 040130000 по окончании проведения всех закрытий за текущий отчётный год отразит финансовый результат организации на текущую отчётную дату.

Таким образом, в силу специфики деятельности бюджетных учреждений бухгалтерский учёт и определение финансовых результатов финансово-хозяйственной деятельности чётко регламентируется нормами действующего законодательства, а также подлежит строгому контролю со стороны органов государственной власти РФ. В данный момент бухгалтерский учёт в РФ направлен на развитие нормативного обеспечения и приведение его в соответствие с международными стандартами.

Что касается бюджетного учёта ДНР, то несмотря на развитие его нормативно-правового обеспечения, всё равно этого недостаточно.

**Выводы.** Вопрос формирования финансового результата бюджетной организации в настоящее время актуален, и для этого необходимо, как иметь соответствующую нормативную базу, так и учитывать зарубежный опыт. Исходя из развития политики ДНР и её направленности на дальнейшую интеграцию, в первую очередь, с РФ, можно сделать вывод о том, что необходимо дальнейшее

скоординированное развитие и усовершенствование нормативно-правового и методического обеспечения учёта в бюджетных учреждениях нашей Республики. Считаем, что нужно иметь собственные, утверждённые на республиканском уровне, отраслевые нормативы, как базирующиеся на международной практике, так и учитывающие местную специфику.

### *Список использованных источников*

1. Беспалов, М.В. Годовая бухгалтерская отчетность бюджетных учреждений: классификация, структура, основные элементы // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2015. № 12 (372). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/godovaya-buhgalterskaya-otchetnost-byudzhethnyh-uchrezhdeniy-klassifikatsiya-struktura-osnovnyye-elementy>.

2. Толкачева, У.Э. Проблемы и особенности формирования бухгалтерской (финансовой) отчетности бюджетных учреждений // Развитие теории и практики управления социальными и экономическими системами. 2019. № 8. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-osobennosti-formirovaniya-buhgalterskoj-finansovoy-otchetnosti-byudzhethnyh-uchrezhdeniy>.

3. Васильева, М.Б. Особенности формирования бюджетной отчетности / М.Б. Васильева, Н.Д. Зандеева // Вопросы науки и образования. 2018. № 5 (17). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-byudzhethnoy-otchetnosti>.

4. О бухгалтерском учёте и финансовой отчётности: закон Донецкой Народной Республики [принят Народным Советом ДНР 27.02.2015 Постановление № 1-72П-НС]. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://dnrsovet.su/zakon-dnr-o-buh-i-fin-uchete/>.

5. Об основах бюджетного устройства и бюджетного процесса в Донецкой Народной Республике: закон ДНР от 28.06.2019 № 46-ИНС. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://dnronline.su/download/46-iins-ob-osnovahbyudzhethnogo-ustrojstva-i-byudzhethnogo-protsesta-v-donetskoj-narodnoj-respublike/>.

6. Министерство финансов Донецкой Народной Республики: официальный сайт. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://minfindnr.ru/>.

7. О некоммерческих организациях: Федеральный закон [Принят Государственной Думой 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 02.12.2019)]. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/9015223>.

8. О бухгалтерском учёте: Федеральный закон [Принят Государственной Думой 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 28.11.2018)]. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122855/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/).

9. Об утверждении Указаний о порядке применения бюджетной классификации Донецкой Народной Республики: приказ Министерства финансов Донецкой Народной Республики от 01.07.2019 № 97. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://minfindnr.ru/wp-content/uploads/2019/07/pr\\_97\\_ot\\_01-07-2019.pdf](https://minfindnr.ru/wp-content/uploads/2019/07/pr_97_ot_01-07-2019.pdf).

10. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 15.04.2019). [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/).

11. Об утверждении Инструкции о порядке составления и представления бюджетной отчётности об исполнении бюджетов бюджетной системы Донецкой Народной Республики: приказ Министерства финансов Донецкой Народной Республики от 01.07.2019 № 107. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://gisnra-dnr.ru/nra/0025-107-20190701/>.

12. План счетов бухгалтерского учёта бюджетных учреждений и Инструкция по его применению, утверждённые Приказом Минфина России от 16.12.2010 № 174н (с изм. и доп. от 28.12.2018). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://base.garant.ru/12181735/>.



УДК 658.14:332.1

## ПОНЯТИЕ И ПРИНЦИПЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Горячих А.Д.,  
магистр кафедры финансов,  
Степанчук С.С.,  
к. э. н., доцент, доцент кафедры финансов,  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»,

*В статье рассматривается понятие и принципы функционирования механизма управления финансовыми результатами отечественных предприятий. Данная тема актуальна абсолютно для всех предприятий, не зависимо от масштабов их деятельности, ведь проблема грамотного и эффективного управления финансовыми результатами является наиболее значимой в развитии предприятия.*

**Ключевые слова:** механизм управления финансовыми результатами, финансовый менеджмент, финансовый результат предприятия, предприятие, управление, капитал.

*The article discusses the essence and principles of the functioning of the mechanism for managing the financial results of domestic enterprises. This topic is relevant for absolutely all enterprises, regardless of the scale of their activities, because the problem of competent and effective management of financial results is the most significant in the development of the enterprise.*

**Keywords:** financial mechanism, financial management, financial result of an enterprise, enterprise, management, capital.

*Постановка проблемы.* Эффективная работа предприятий, стабильный темп их развития и конкурентоспособность в современных экономических условиях во многом зависит от качества механизма управления финансовыми результатами. По мнению экспертов, из-за отсутствия налаженной системы финансового управления предприятия теряют не менее 10% своего дохода каждый год [1, с. 4]. Отсутствие полной и своевременной финансовой информации ведет к неправильным решениям и задержкам в управлении, в результате чего многие объекты финансового управления уходят из зоны внимания руководства.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Концепция механизма управления финансовыми результатами предприятий является предметом исследования многих авторов. Их понимание природы этой концепции не имеет достаточно четкого характера. Например, Литвин М.И. считает, что «механизм управления финансовыми результатами - это система государственных законов и нормативных актов, регулирующих финансирование предприятия, формирование и использование финансовых ресурсов и других денежных средств, обеспечивающих экономически активное функционирование предприятия» [1, с. 5].

В учебнике «Финансовый менеджмент» Лукасевича И.Я. понятие финансового механизма рассматривается «как система финансового рычага отражается на предприятии, планируя и поощряя использование финансовых ресурсов» [2, с. 7].

По мнению Уткина Э.А., механизм управления финансами представляет собой систему ключевых элементов, которая регулирует процесс разработки и реализации управленческих решений в сфере финансовой деятельности предприятия [3, с. 6].

Обобщая большинство имеющихся исследований, следует отметить, что взгляды разных авторов на определение механизма управления финансовыми результатами варьируются в зависимости от рассматриваемой экономической проблемы.

*Актуальность.* Задача рационального и эффективного управления финансовыми результатами является одной из наиболее важных в развитии предприятия. Многие субъекты хозяйствования стараются получить прибыль в краткосрочной перспективе и не вкладывают средства в развитие производства. Отчасти это связано с отсутствием экономических знаний об управлении предприятием, отчасти являются результатом нестабильности экономической ситуации в стране. Механизм эффективного управления финансовыми результатами должен помочь повысить эффективность производства и способствовать его развитию. Однако на большинстве отечественных предприятий этому важному аспекту уделяется мало внимания.

*Цель статьи.* Раскрытие понятия и принципов функционирования механизма управления финансовым результатом деятельности отечественных предприятий.

*Изложение основного материала исследования.* Эффективное управление финансовыми результатами позволяет создать

ресурсный потенциал для стабильного производства, динамичного роста капитала, обеспечения его конкурентоспособности на финансовых и товарных рынках и устойчивого экономического развития.

Процесс управления финансовой деятельностью предприятия основан на определенном механизме, называемом финансовым механизмом или механизмом управления финансовыми результатами [1, с. 56].

Впервые этот термин был применен в шестидесятые годы прошлого века. Его сущность заключается в применении методов установления финансовых связей между субъектами с целью обеспечения развития в социальной и экономической сферах, или достижения высокого финансового результата.

Управление финансовыми результатами предприятия с использованием финансового механизма - это часть экономического механизма, представляющая собой совокупность форм и методов управления финансами предприятия с целью получения максимальной прибыли.

Сочетание элементов финансового механизма – форм, видов, методов организации финансовых отношений представляет собой “конструкцию финансового механизма”, которая приводится в действие путем установления количественных параметров каждого элемента, то есть определение ставок и норм изъятия средств, объема фондов, уровня расходов и пр.

Необходимо подчеркнуть, что состояние финансового механизма, степень его совершенства находится в зависимости от совершенствования всего хозяйственного механизма в целом и его отдельных элементов (механизма ценообразования, экономического стимулирования, кредитного механизма и пр.).

Функционирование финансового механизма и его назначение реализуются посредством двух основных функций (рис. 1).

Содержание первой функции финансового механизма является создание им стройной системы денежных отношений, учитывающей специфику осуществления хозяйственного процесса в той или иной сфере предпринимательства или некоммерческой деятельности.

Действие второй функции финансового механизма выражается через функционирование финансового менеджмента.

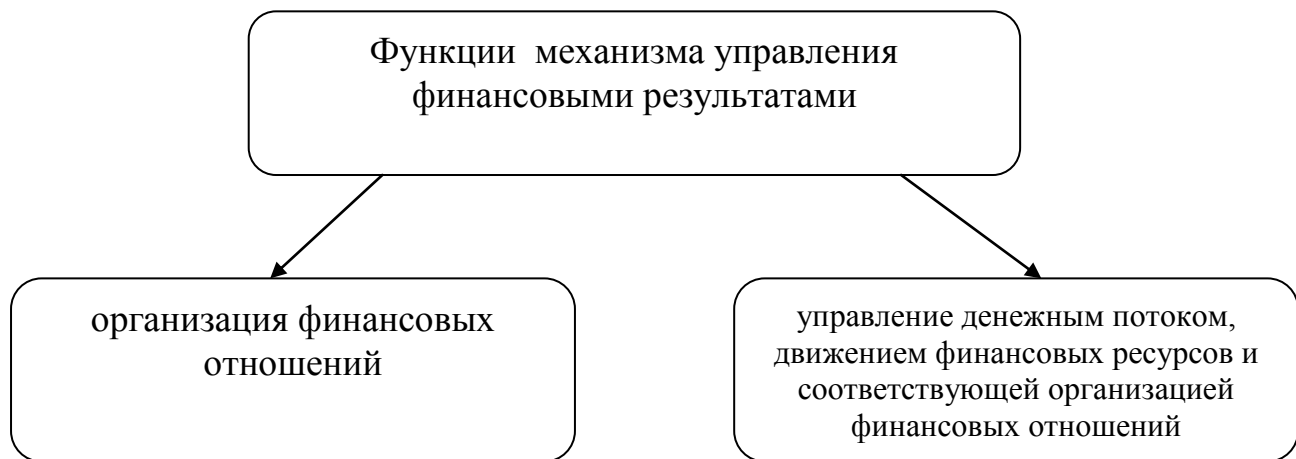


Рисунок 1. Функции механизма управления финансовыми результатами

Количественная и качественные характеристики финансового механизма определяются тем, какой объем финансовых ресурсов сосредотачивается и расходуется на соответствующих уровнях хозяйственного управления и какой является технология их сосредоточения и использования. Очень важно правильно выбрать именно технику этих процессов, то есть субъект и объект сосредоточения и использования финансовых ресурсов, показатели, ставки, нормы, сроки, санкции, льготы, то есть весь инструментарий осуществления движения фондов денежных средств [2, с.49].

Механизм управления финансовыми результатами является частью финансовой политики, причем достаточно быстро изменяющейся. Связно это с тем, что он призван решать тактические задачи, то есть реагировать на текущие обстоятельства. Он строится на системе рычагов, которые применяются для стимулирования оптимального использования имеющихся ресурсов.

Первым этапом осуществления управления механизма финансовых результатов является их организация. Здесь понимается комплекс мер, предпринимаемых для оптимального использования имеющихся ресурсов. Однако, главная ее задача заключается в мобилизации совместной деятельности людей. Организационные процедуры строятся на:

- создание управляющих финансовых органов;
- разработку и внедрение системы менеджмента;

формирование регламентов, методик и инструкций.

Связи между звеньями структуры механизма финансов образуются за счет координации и регулирования. Первая обеспечивает согласованность работы всех участников отношений. Второе поддерживает оптимальное воздействие механизма на имеющиеся ресурсы путем поддержания его устойчивости к воздействию внешних факторов. То есть, регулирование является методом борьбы с возникающими в ходе текущей деятельности проблемами [2, с.154].

Функционально механизм управления финансовыми результатами выполняет задачи по упорядочению денежных процессов и отношений объекта управления. Кроме того, он обеспечивает работу финансового менеджмента.

Механизм управления финансовыми результатами состоит из двух подсистем:

- управляющей;
- управляемой.

Управляющая подсистема включает в себя финансовую службу предприятия и ее подразделения, таким образом, субъектом управления финансового механизма являются финансовая служба и ее отделы (департаменты), а также финансовые менеджеры.

Вторая подсистема – управляемая ил объект управления состоит из:

- источники финансовых ресурсов;
- финансовые отношения;
- финансовые ресурсы предприятия;
- денежный оборот предприятия.

Но основными составляющими механизма управления финансовыми результатами являются (рис. 2):

Каждый элемент представленного механизма можно охарактеризовать следующим образом.

1. С помощью финансовых методов оказывается влияние на финансовые взаимоотношения, управление движением финансовых ресурсов и оценку эффективности их использования. К ним относятся: финансовый учет, финансовый анализ, финансовое регулирование, планирование и контроль, налоги, страхование и многое другое.

2. Финансовые инструменты – это любой договор, по которому для одного предприятия существует финансовый актив, а

для другого предприятия — это финансовое обязательство или инструмент капитала (с участием акций). Другими словами, все это документ, который является доказательством кредита, который финансирует продавец. С помощью финансовых инструментов все операции осуществляются на финансовом рынке. Без их использования невозможно привлечь дополнительный капитал, финансовые вложения, осуществлять расчеты с подрядчиками и так далее.

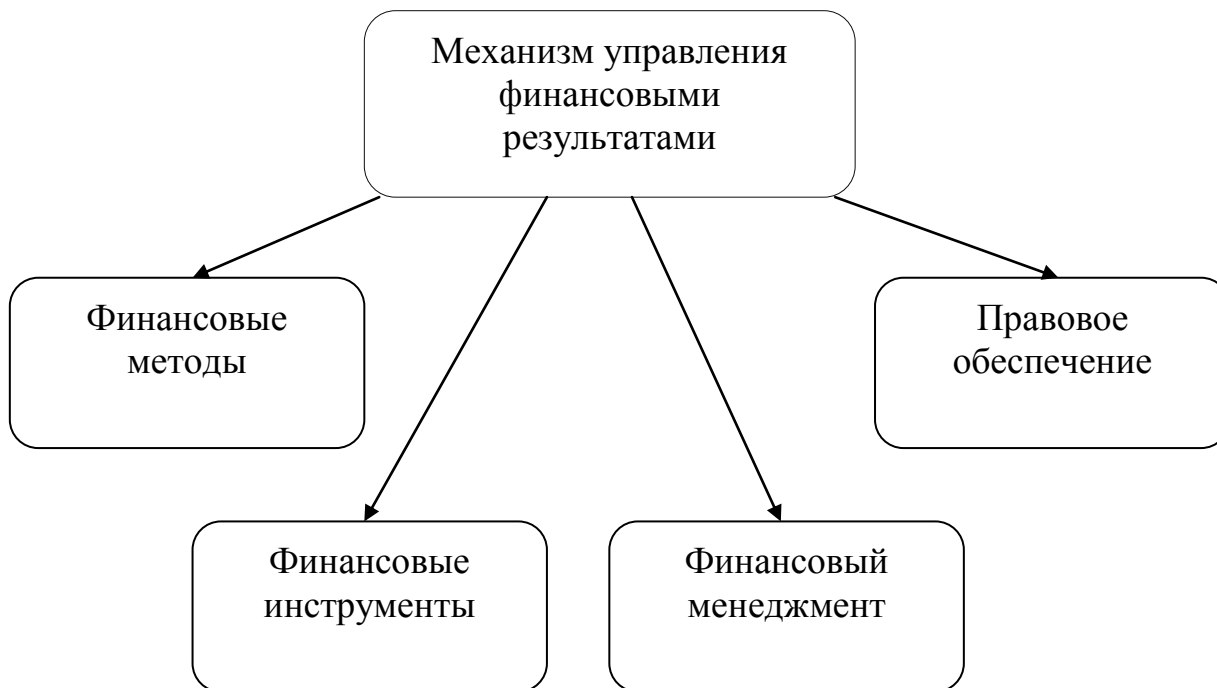


Рисунок 2. Составляющие механизма управления финансовыми результатами.

3. Разработка финансовой политики предприятия невозможна без грамотного финансового менеджмента. Он основывается на действующем законодательстве, а также нормах предпринимательской деятельности и определяет финансовые отношения предприятия с бюджетной системой, банками, страховыми предприятиями, поставщиками и потребителями.

4. Финансовое управление предприятием также невозможно без правового обеспечения - информации, необходимой для управления экономическими процессами и входящей в базу данных информационных систем. База данных, необходимая для финансового управления предприятием, очень широка и включает в себя различную финансовую информацию (планово-экономические показатели, финансовые отчеты, показатели

финансового состояния предприятия и другие характеристики). Состояние и качество информационной поддержки напрямую влияют на управленческие решения [3, с. 30].

Каждый сектор и отдельная связь в финансовом механизме является неотъемлемой частью единого субъекта. Они взаимосвязаны и взаимозависимы. Однако сектора и соединения работают относительно независимо. Эта ситуация требует согласования компонентов финансового механизма. Внутренняя координация компонентных (структурных и функциональных) отношений финансового механизма является важным условием его эффективности.

Создание финансового механизма - это комплекс мер, направленных на рациональную интеграцию труда, средств производства и технологий в процесс управления финансами. Из трех основных блоков один является основной организацией. Если организация плохая, то механизм управления финансовыми результатами всегда будет неэффективным и даже в ущерб экономическим отношениям в обществе.

Создание финансового механизма также отражает тесную связь между системой финансового рычага и финансовыми ресурсами. Эти отношения выражаются через координацию и регулирование. •

Координация (лат. *Sore + ordinatio* - расположение в определенном порядке) в финансовом механизме означает координацию работы всех частей системы, устройств управления и специалистов. Координация обеспечивает единство отношений между финансовым механизмом и финансовыми ресурсами. •

Регулирование (латынь для регулирования - предложение к любому порядку, правилу) объясняет влияние финансового механизма на финансовые ресурсы, благодаря которому состояние стабильности определенных параметров достигает стабильного состояния финансовой системы. Регулирование включает текущие меры по устранению отклонений от установленных норм и стандартов, из таблиц, от плановых показателей [3, с. 79].

Эффективное управление финансовыми результатами предприятия обеспечивается за счет реализации ряда принципов, важнейшие из которых отображены на рис. 3.

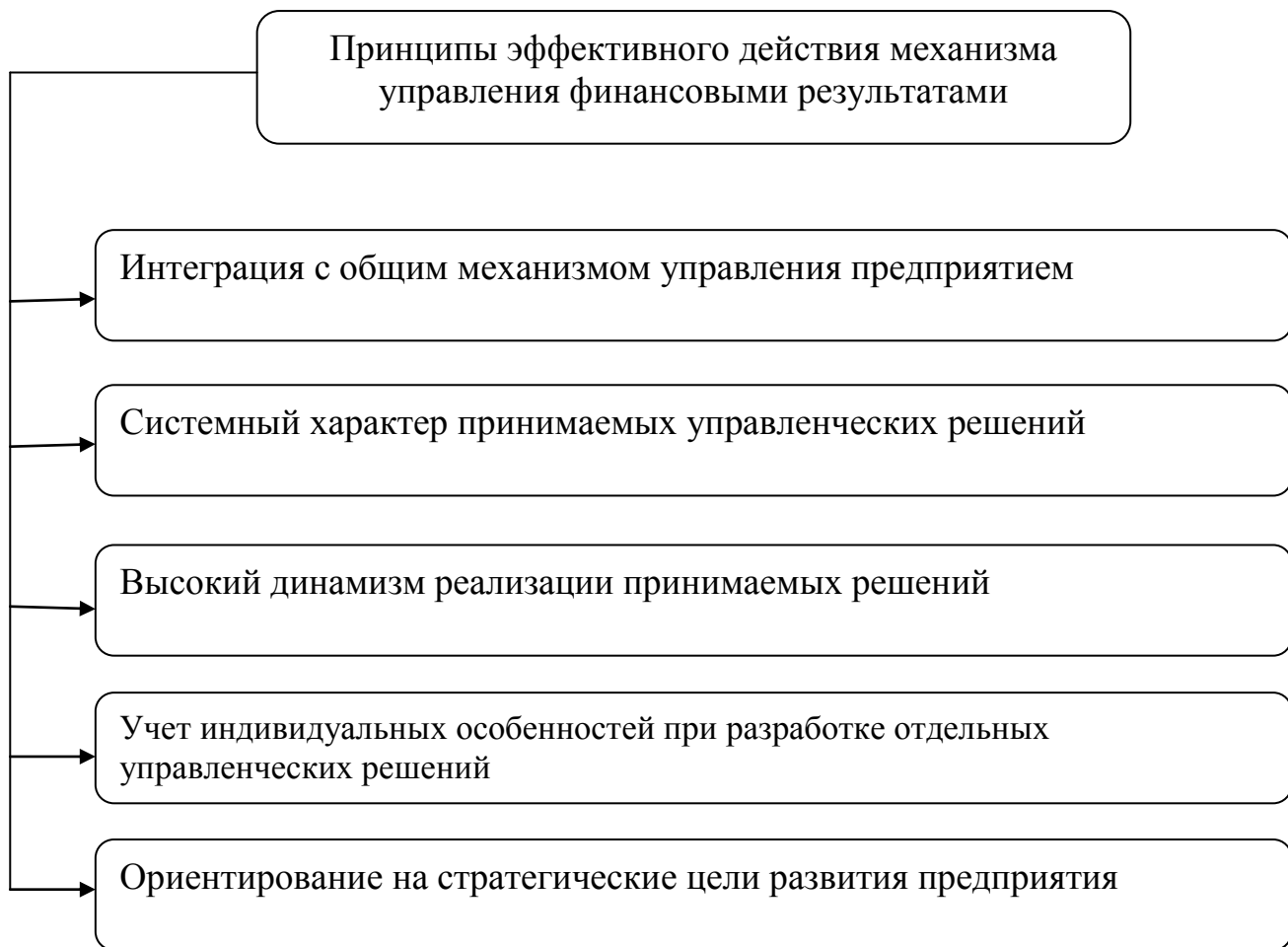


Рисунок 3. Основные принципы эффективного функционирования механизма управления финансовыми результатами

Содержание каждого из представленных принципов заключается в следующем.

1. Интеграция с общей системой управления предприятием означает, в каких сферах деятельности предприятия принимаются управленческие решения, прямо или косвенно влияющие на формирование денежного потока и финансовых показателей. Управление финансовыми результатами напрямую зависит от общей системы управления производством, управления финансами, управления инновациями и некоторыми другими видами функционального управления. Это определяет необходимость органической интеграции финансового управления с системой управления предприятием.

2. Системный характер управленческих решений свидетельствует о том, что все управленческие решения в области формирования, распределения и использования финансовых



ресурсов и движения денежных средств предприятия тесно взаимосвязаны и прямо или косвенно влияют на результаты его финансовой деятельности. В некоторых случаях этот результат может быть спорным. Поэтому управление финансами следует рассматривать как интегрированную систему управления, которая обеспечивает разработку взаимосвязанных управленческих решений, каждое из которых способствует общему финансовому прогрессу предприятия [3, с.36].

3. Высокий динамизм реализации управленческих решений определяется тем, что даже эффективные управленческие решения по формированию и использованию финансовых ресурсов и оптимизации денежных потоков, разработанные и реализованные в предыдущем периоде на предприятии, не всегда используются на последующих этапах финансовой деятельности. Это связано прежде всего с высокой динамикой влияния внешних факторов и, прежде всего, изменениями на финансовых рынках. Кроме того, внутренние условия предприятия со временем меняются, особенно при переходе к следующим этапам его жизни.

4. Учет особенностей при разработке индивидуальных управленческих решений. Реализация этого принципа означает, что при подготовке любого управленческого решения в области формирования и использования финансовых ресурсов и движения денежных средств предприятие должно учитывать альтернативные варианты действий. При наличии альтернативных проектов управленческих решений их выбор для реализации должен основываться на системе критериев, определяющих финансовую идеологию, финансовую стратегию или конкретную финансовую политику предприятия. Система таких критериев устанавливается самим предприятием.

5. Сосредоточение на стратегических целях развития предприятия означает, что какими бы эффективными ни казались те или иные проекты управленческих решений в области финансовой деятельности, их следует отклонять, если они противоречат миссии (основной цели) предприятия, стратегическим направлениям его развития и предыстории. Несоблюдение этого принципа может сорвать реализацию масштабных проектов развития, что приведет к потере финансовых ресурсов из внутренних источников в следующем периоде.

С учетом заявленных принципов механизма управления финансовыми результатами, формируются стратегические цели предприятия [5, с. 98].

Основной целью механизма управления финансовыми результатами является повышение благосостояния владельцев бизнеса сейчас и в будущем. Эта цель является конкретным выражением в обеспечении максимального увеличения рыночной стоимости предприятия, которое преследует конечные финансовые интересы его владельцев.

Эффективный механизм управления финансовыми результатами позволяет полностью достичь поставленных целей и способствует эффективному внедрению финансового менеджмента на предприятии.

### *Список использованных источников*

1. Литвин М.И. Управление финансами предприятия: / М.И. Литвин //Финансовый менеджмент. – 2012. – 250 с.
2. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент: / И.Я. Лукасевич. -М.:ЭКСПО, 2010. – 486 с.
3. Уткин Э.А. Финансовое управление: / Э.А. Уткин – М.: Финансы и статистика, 2015. – 309 с.
4. Ковалева И.В. Финансы в управлении предприятием: / И.В. Ковалевой. – М.: Финансы и статистика, 2013 – 160 с.
5. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: Учебник для вузов / Е.С. Стоянова. – М.: Изд-во "Перспектива", 2011. – 537 с.

УДК 336.7

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ ИНСТИТУТОВ

*Железина И.И.,*

*студентка кафедры финансов*

*Волощенко Л.М.,*

*доктор экономических наук, доцент, профессор,*

*зав. кафедры финансов,*

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

*Теоретические основы функционирования финансовых институтов, понятие, виды, функции и классификация финансовых институтов. Функционирование финансовых институтов на финансовом рынке. Финансовые институты, обеспечивающие функционирование финансово-экономической системы государства.*

*Ключевые слова: финансовый институт, финансовый рынок, финансово-экономическая система, биржи, банки, некоммерческие институты, инвестиционные институты, мировые финансовые институты, пенсионный фонд.*

*Theoretical foundations of the functioning of financial institutions, the concept, types, functions and classification of financial institutions. Functioning of financial institutions in the financial market. Financial institutions that ensure the functioning of the financial and economic system of the state.*

*Key words: financial institution, financial market, financial and economic system, stock exchanges, banks, non-profit institutions, investment institutions, world financial institutions, pension fund.*

В организационном проекте один из ключевых элементов финансовой концепции каждого государства с сформированной рыночной экономикой считаются финансовые рынки и финансовые институты.

**Актуальность** изучения данной темы заключается в значимости финансовых институтов в развитии государственной и национальной экономической сферы деятельности.

**Целью** данной работы является рассмотрение финансовых институтов, которые сегодня представлены на региональном и национальном рынке финансовых услуг, и анализ их развития. В связи со стремительным развитием финансовых институтов в

современных условиях особенности их деятельности привлекают все большее внимание.

Переход развитых стран к рыночным экономическим отношениям создал предпосылки для возрождения ранее существовавших и создания новых финансовых институтов. Изменения в экономике привели к формированию таких финансовых институтов как паевой инвестиционный фонд, инвестиционные фонды и компании, негосударственные пенсионные фонды.

Также произошло значительное расширение предоставляемых банками банковских продуктов.

Процесс развития финансовых институтов начался в 90-х годах, и их деятельность регулируется принятыми в это время Законами: «О товарных биржах и биржевой деятельности», «О рынке ценных бумаг», «Об акционерных обществах», «О банках и банковской деятельности», «Об инвестиционных фондах», «О негосударственных пенсионных фондах» и другими [1].

Финансовые институты – учреждения, посредством которых осуществляется реализация финансовых и торговых операций, основная цель которых – формирование грамотного посредничества между финансовыми субъектами и формирование обстоятельств с целью наиболее эффективного движения финансовых инструментов [1].

Финансовые институты считаются неотъемлемой составляющей экономической системы каждой страны и международной финансовой системы. Работа финансовых институтов регулируется экономическим законодательством любой в отдельности взятой страны, но кроме того в тех случаях, когда данное вытекает из статуса компании, – многосторонними межгосударственными соглашениями.

Финансовые институты делятся на четыре группы:

- банки;
- биржи;
- инвестиционные институты;
- некоммерческие институты.

Банк – финансовая организация, что сосредотачивает на время свободные денежные ресурсы (вложения), дает их во временное использование в виде кредитов (ссуд, займов), посредничает во взаимных платежах и расчетах среди предприятиями,

учреждениями или отдельными лицами, регулирует валютное обращение в государстве, в том числе производство (эмиссию) новейших денег. Различают 2 главные разновидности банков, в совокупности составляющих двухуровневую банковскую организацию, но непосредственно:

1) Центральный банк – основной правительственный банк государства, снабженный специальными правами: ЦБ вызван корректировать валютное обращение в государстве, реализовывать валютную эмиссию, корректировать кредит и валютный курс, осуществлять контроль работы коммерческих банков, сохранять запасы и резервы валютных денег и золота. ЦБ называют «Банком банков»

2) Коммерческие банки – негосударственные банки, исполняющие обширный круг банковских процедур, обслуживающие в большей степени компании, фирмы, организации, учреждения и оказывающие банковские услуги населению. Коммерческие банки могут быть универсальными и специализированными (сберегательными, инвестиционными, залоговыми, клиринговыми) [2].

Биржа - форма организации торговли товарами в соответствии с предварительно установленными правилами. Товарную биржу выделяют систематичность торговли и ее приуроченность точно конкретному участку, унификация ключевых требований к качеству продукта, обстоятельствам и срокам поставки, ведения торговли в базе встречных услуг покупателей и продавцов, заключение сделок с поставкой продукта, равно как со склада, так и в будущем.

Товарные биржи принадлежат к торговым посредническим структурам и предполагают собою созданные рынки биржевых продуктов с определенными правилами торговли. В наше время период объектами биржевой торговли представляет приблизительно 70 разновидностей продукции, на долю которых приходится приблизительно 30% международного товарооборота. Ежегодно оборот международных товарных бирж согласно всем типам операций оценивается в 3,5-4 трлн. Долл [3].

Инвестиционные институты представляют собою юридические и физические лица, исполняющие операции с ценными бумагами в целях извлечения дохода. К ним принадлежат:

– паевой инвестиционный фонд;

- инвестиционная компания;
- инвестиционный фонд.

Инвестиционные фонды считаются одними из наиболее действующих участников фондового рынка. Процедура привлечения денег инвестиционными фондами в основном сводится к распространению собственных акций, инвестированию в государственные и корпоративные ценные бумаги, недвижимое имущество, получению ссудных средств, размещению принадлежащих инвестиционному фонду денежных средств на вкладах в банках.

Некоммерческие финансовые институты - это учреждения, не имеющие своей основной целью получение прибыли и не распределяющие эту прибыль между учредителями. Целью их функционирования считается предоставление участникам (вкладчикам, членам) некоммерческого финансового процесса различных выгод (пенсия, страховая защита и др.)

К некоммерческим финансовым институтам принадлежат:

- 1) негосударственный пенсионный фонд;
- 2) кредитные союзы;
- 3) страховые компании [4].

Все инвестиционные институты на рынке ценных бумаг осуществляют исключительную деятельность, т. е. не допускающую совмещения её с другими видами деятельности.

Основными функциями финансовых институтов являются следующие:

– сбережение финансовых ресурсов: потребность накапливания денежных ресурсов с целью их дальнейшего применения (целевого инвестирования либо пользования). Бесспорно, ресурсы возможно копить, никак не прибегая к поддержке финансовых институтов, но данное меньше рентабельно и рискованно.

– посредничество – главная функция финансовых институтов, разумно дополняет функцию накопления, так как аккумулируя сохраняемые денежные средства и находясь вынужденным оплачивать их, финансовый институт обязан беспокоиться о их применении, приносящем прибыль, которого будет довольно не только лишь для выплат сберегателям, но также с целью получения своего заработка. Подобным способом, ресурсы проходят от сберегателя к заемщику, а непосредственно процедура передачи

денег сопутствуется появлением обязательств согласно их возвращению и вознаграждению.

– финансовое преобразование. Значение данной функции состоит в том, то что кратковременные экономические активы и обязательства имеют все шансы трансформироваться в долговременные. Достигается данное, в частности, путем секьюритизации активов, если кредитная организация собирает предоставленные им кредиты, гарантированные сравнительно однородным имуществом, а также изготавливает ценные бумаги под единое обеспечение. Вероятен также противоположный вид, известный, «занимать коротко, ссужать длинно». К примеру, фирма имеет необходимость в капиталовложения, однако никак не способна заинтересовать нужный размер валютных денег на долговременной базе. В то время она создает «короткие» займы и вносит их в долговременный план, при данном необходимо периодическое продление «коротких» кредитов, но кроме того решительность в достаточности нынешней прибыли с целью выплаты процентов и главной суммы «короткого» кредита. Бесспорно, тут выше угроза увеличения прибыльных ставок и, нужна конкретная уверенность в возобновляемости ключей кратковременного финансирования.

Приблизительно такая же закономерность принята в операции банковских и инвестиционных строений, когда ресурсы, завлеченные в небольшой период, посвящаются в долговременный план [5].

– передача риска. Большинство экономических действий рисковы согласно своей натуре, по этой причине при их исполнении постоянно появляется стремление или избежать риска, или уменьшить его степень. Добивается данное разными методами, в частности, получением залога и обеспечении передачей части риска экономическому посреднику.

– организация денежных операций. В нынешней экономике большинство фирм сопряжено в той или иной степени с денежными операциями. В сформированной рыночной экономике данные процедуры предрешены желанием фирмы выходить в интернациональные рынки благ и условий изготовления; в формирующейся экономике функционируют и прочие предпосылки валютных операций – стремление сформировать общие компании, отыскать зарубежного инвестора, раскрыть иностранное

консульство, получить из-за границы новейшую технику. Формирование аналогичных действий в большинстве ситуации протекает посредством экономические учреждения.

– содействие ликвидности. Каждая фирма имеет необходимость в доступных валютных средствах, но каков должен быть их размер — вопрос спорный. Так как нынешняя работа, в этом числе и в отношении притоков и выводов валютных денег, согласно установлению не способна быть твердо определенной, постоянно появляется вопрос формирования страхового резерва валютных денег, которым можно было бы пользоваться, если, к примеру, настал период закрытия кредиторской задолженности, однако средства от дебитора, на которые рассчитывала фирма, на счет так и не зачислились. Наиболее обычный вид страховки с такой коллизии – развитие запаса валютных денег – оказывается не наиболее доходным, так как средства, лежащие в отсутствии перемещения, не только лишь не дают прибыль, однако, и наоборот, приводят к потерям (к примеру, из-за инфляции). Согласно данному более целесообразным считается вложение валютных денег в высоколиквидные экономические продукты питания, представляемые экономическими институтами, к примеру, в акции, краткосрочные обязательства.

– организация действий согласно изменению организационно-правовых форм организаций. Более обычной операцией такого рода считается изменение фирмы в акционерное общество открытого вида. Закономерность формирования бизнеса такая, что согласно мере развития фирмы и расширения масштабов работы ее учредители либо делаются не в пребывании гарантировать соответствующее финансирование фирмы, или согласно определенным обстоятельствам никак не хотят это совершать. В данном случае фирма изменяет координационно – законную конфигурацию, преобразуясь, в акционерское общество открытого вида и вследствие данному, приобретая способности вспомогательного финансирования. Так как такой процесс довольно трудный и трудоемкий для ее осуществления прибегают к поддержке специального экономического учреждения [6].

Рассмотрим финансовые институты на международном уровне.

Мировые финансовые институты – интернациональные валютно-кредитные и финансовые организации, которые связывает



единая официальная цель – формирование интернационального партнерства и предоставление единства и стабилизации трудного и двойственного мирового хозяйства. Одни из них, располагая крупными возможностями и ресурсами, реализовывают урегулирование интернациональных валютно-кредитных и экономических взаимоотношений. Прочие представляют собой форум для межправительственного обсуждения, формирования консенсуса и советов согласно денежной и кредитно-финансовой политике.

Несколько всемирных финансовых институтов гарантируют получение данных, производство статистических и научно-экспериментальных изданий согласно важным валютно-кредитным и экономическим вопросам и глобальным вопросам экономики. К учреждениям, обладающим всемирной значимостью, принадлежат специализированные экономические учреждения: ООН – Международный валютный фонд, группа Всемирного банка, а кроме того Всемирная торговая организация.

К региональным всемирным экономическим учреждениям принадлежат Европейский банк реконструкции и развития, институты Европейского союза, включая Европейский инвестиционный банк, Европейский валютный институт, специальные фонды) [7].

Уровень роли и воздействия единичных государств в мировых финансовых институтах обуславливается размером их вклада в основной капитал, так как обычно используется концепция «взвешенных голосов». Перемена соотношения мощи основных всемирных экономических центров (США, Европа, Япония) оказывает большое влияние в работу всемирных финансовых институтов, в которой проявляются 2 противоположные направленности отношений – конфликт и товарищество по массовым вопросам международных финансов [8].

Финансовые институты являются неотъемлемой составляющей финансовой системы. Исследования в данной области показывают, что страны нуждаются в формировании или усовершенствовании финансовых институтов. За последние несколько лет крупнейшие страны, в первую очередь Россия и Китай, прилагают существенные усилия по формированию ряда новых международных финансовых институтов, ориентированных на деятельность в интересах развивающихся стран и их

объединений – как на региональном, так и на международном уровне [9].

Причины создания новых региональных институтов многообразны и включают широкий спектр мотивов – от политики развитых стран (прежде всего США), зачастую прямо направленных против различных интересов Китая, России и иных развивающихся стран, до стремления обеспечить с помощью новых институтов фундамент многополярного мира. Одной из ведущих причин данной политики является слабая эффективность действующих международных институтов (МВФ, Всемирного банка), неадекватность систем управления ими, не отражающая существующий баланс развитых и развивающихся экономик [9].

Таким образом, создание ряда «собственных» международных финансовых институтов регионального и глобального масштабов выводит амбиции крупных развивающихся экономик на новый уровень – перспектив автономного и независимого от развитых стран функционирования финансовых систем, а возможно – на уровень непосредственной конкуренции с ними в процессе выстраивания новой мировой финансовой архитектуры. Влияние данных процессов на мировую экономику будет зависеть от того, в каком режиме будут взаимодействовать «старые» и «новые» международные институты.

#### *Список использованных источников*

1. Берлин, С. И. Теория финансов / Берлин С. И. – М.: «Издательство Приор», 2012. – 231 с.
2. Карасева, М.В. Финансовое право РФ. Учебник / М.В. Карасева. – М.: Юристъ, 2016. – 576 с.
3. Родионова, В.М. Финансы / В.М. Родионова. – М.: Финансы и статистика. – 405 с.
4. Романовский, М.В. Финансы / М.В. Романовский. – М.: Юрайт. – 504 с.
5. Финансы, денежное обращение и кредит: учебник. / Под ред. В.К. Сенчагова и А.И. Аронова. – М.: Проспект, 2006. – 496 с.
6. Финансы в вопросах и ответах / Под ред. Иванова В.В., Ковалева В. В. – М.: ТК Велби, 2007. – 391 с.
7. Финансы. Денежное обращение. Кредит / Под ред. Поляка Г. Б. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 352 с.

8. Ашмарина, Е.М. Финансовая деятельность современного государства // Государство и право. – 2012. – № 3. – С. 11-14.

9. Аветисян, И.А. Об эффективности государственного бюджета и бюджетных расходов // Экономические и социальные перемены в регионе: факты, тенденции, прогноз. – Вып. 29. – Вологда: ВНКЦ ЦЭМИ РАН, 2013. – С. 9-19.

**УДК 658.147**

## **ОПТИМИЗАЦИЯ СТРУКТУРЫ СОБСТВЕННОГО КАПИТАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Жигулина Л.Ю.,**

*магистр кафедры финансов*

**Сподарева Е.Г.,**

*к.э.н., доцент кафедры финансов*

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

*В статье представлена характеристика основных способов управления структурой капитала; сильные и слабые стороны управления отдельными ее компонентами; предложены пути оптимизации структуры собственного капитала конкретного предприятия.*

**Ключевые слова:** *собственный капитал, заемный капитал, уставной капитал, резервный капитал, нераспределенная прибыль.*

*The article presents a description of the main ways of managing the capital structure; strengths and weaknesses of managing its individual components; the ways of optimizing the structure of equity of a particular enterprise are proposed.*

**Keywords:** *equity capital, borrowed capital, registered capital, reserve capital, retained earnings.*

*Постановка проблемы в общем виде.* Развитие предприятия любой формы собственности требует мобилизации и повышения эффективности использования собственного капитала, что обеспечивает рост его финансовой устойчивости и платежеспособности. В связи с этим первоочередное внимание должно быть уделено оценке стоимости собственного капитала в разрезе его элементов, а также оптимизации его структуры.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Если свести воедино смысл понятий «структура капитала» и «стоимость капитала», отраженный Д. Рикардо, А. Смитом и К. Марксом, можно сделать следующий вывод о капитале: капитал приносит доход его собственнику в форме процента, при этом использование капитала связано с платой за его использование. А сущность стоимости капитала приобретает в данном случае двойное выражение.

во-первых, стоимость капитала представляет собой фактические затраты по обслуживанию капитала, что важно для применения в управленческих целях, требующих анализа показателя «фактической стороны»;

во-вторых, стоимость капитала представлена как минимальная доходность на привлеченный (вложенный) капитал предприятия, что следует использовать в случае оценки стоимости бизнеса, когда собственника (инвестора) интересуют перспективы бизнеса, в который он вкладывает средства [1].

Согласно И.А. Бланку под термином «оптимизация структуры капитала» следует понимать последовательность действий по определению соотношения использования собственного и заемного капитала, при котором обеспечиваются оптимальные пропорции между уровнями финансовой устойчивости и рентабельности собственного капитала, то есть обеспечивается максимизация рыночной стоимости предприятия [2].

Определение стоимости капитала предприятия связано с ключевым вопросом определения состава и структуры средств, необходимых для бесперебойного функционирования предприятия. Следовательно, необходимо проведение анализа пассивов с целью оценки рациональности структуры финансирования, при котором необходимо руководствоваться соответствующими критериями оптимальности капитала [3].

Методологические аспекты оптимизации структуры капитала нашли отражение в трудах И.А. Бланка, А.Ю. Егорова, Г.А. Маховиковой, Е.И. Шохина и др.

Теоретические аспекты сущности капитала рассматривались в трудах Ф. Кенэ, К. Маркса, Н. Сениора, А. Гюрго.

В вопросах исследования классификации источников финансирования предприятия, особую значимость представляют

работы В.В. Бочарова, А.Е. Деевой, в сфере управления финансовыми ресурсами – В.В. Ковалева.

Среди исследований зарубежных авторов по оптимизации капитала следует выделить работы М. Брэдли, Р. Гормана, Дж. Грэхэма, А. Крауса, Д. Приса, С. Росса и др.

Однако, несмотря на значительное количество трудов, некоторые концептуально-методологические аспекты эффективности управления собственным капиталом предприятия являются достаточно дискуссионными и требуют более углубленного изучения. А именно, необходимым является уточнение методики оптимального формирования и рационального использования собственного капитала, а также совершенствование элементов финансового механизма на микроуровне.

*Актуальность.* Политика формирования системы управления собственным капиталом предприятия представляет собой часть общей финансовой стратегии предприятия, заключающейся в обеспечении необходимого уровня самофинансирования его развития. В структуру капитала предприятия включается комплекс составляющих, имеющих разную природу образования, и, соответственно, имеющих присущие конкретной составляющей структуры капитала риски, которые нужно учитывать при проведении мероприятий по оптимизации капитала [4]. Учитывая вышесказанное, можно сделать вывод о необходимости управления структурой капитала в системе управления стоимостью предприятия, так как оптимизация структуры капитала позволит сформировать необходимое соотношение собственного и заемного капитала, способствующее обеспечению высокого уровня финансовой устойчивости, платежеспособности и максимизации стоимости предприятия в долгосрочной перспективе.

*Цель статьи.* Цель статьи – разработка практических рекомендаций по оптимизации структуры собственного капитала на примере конкретного предприятия.

*Изложение основного материала исследования.* Оценка структуры капитала очень важна, поскольку в условиях неопределенности и неустойчивости внешней среды, вопросы структуры и источников рассматриваются несколько по-другому.

Основными задачами управления собственным капиталом являются:

определение целесообразного размера собственного капитала;

увеличение размера собственного капитала и резервного капитала за счет нераспределенной прибыли;

определение и реализация дивидендной политики и др.

При оценке формирования структуры капитала, минимальным будет риск у тех предприятий, которые строят свою деятельность преимущественно на собственном капитале. Однако доходность деятельности таких предприятий невысока, поскольку эффективность использования заемного капитала в большинстве случаев оказывается более высокой. Кроме того, важной проблемой, является определение необходимых темпов накопления собственного капитала.

Структура источников финансирования ООО «АВТОМАГИЯ» характеризуется удельным весом собственного и заемного (привлеченного) капитала в общем его объеме. Оптимальным вариантом формирования финансов предприятия считается следующее соотношение: доля собственного капитала должна быть приблизительно 60%, а доля заемного капитала – 40% (в ООО «АВТОМАГИЯ» 39,7% и 60,3% соответственно).

Проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности и эффективности использования собственного капитала ООО «АВТОМАГИЯ» позволили выявить основные проблемы:

структура капитала нерациональна, так как сумма заемного капитала выше суммы собственного;

рост показателей дебиторской задолженности;

совмещение функций нескольких специалистов (управляющий, финансовый менеджер, главный бухгалтер и т.д.) в одном лице - руководителе (директоре), что приводит к снижению их эффективности деятельности предприятия;

недостаточное внимание руководителей к проведению полноценного финансового анализа.

Основным недостатком работы ООО «АВТОМАГИЯ» является отсутствие финансовой политики и стратегии, маркетинговой политики и слабая прогнозная работа. Для анализируемого предприятия характерна реактивная форма управления финансами, т.е. принятие управленческих решений как реакция на текущие проблемы. Поэтому в первую очередь необходимо разработать финансовую политику и стратегию предприятия, целью которой является построение эффективной

системы управления финансами, направленной на достижение стратегических и тактических целей предприятия.

Стратегическими задачами разработки финансовой политики предприятия являются:

максимизация прибыли предприятия;

оптимизация структуры капитала предприятия и обеспечение его финансовой устойчивости;

обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия;

создание эффективного механизма управления собственным капиталом предприятия;

использование предприятием рыночных механизмов привлечения финансовых средств.

Для совершенствования организации собственного капитала ООО «АВТОМАГИЯ» и улучшения его финансового состояния целесообразно разработать следующие рекомендации:

снизить показатели дебиторской задолженности путем уведомления за 3 рабочих дня до наступления срока оплаты в адрес контрагента о необходимости исполнить обязательства в сроки, предусмотренные условиями договора, также определении штрафных санкций в договоре, которые будут начислены в случае неоплаты контрагентом договорных обязательств. Если должник в добровольном порядке задолженность не погасит, целесообразно приступить к судебному этапу взыскания задолженности;

увеличить долю собственного капитала в общей структуре капитала предприятия с целью поддержания своей платежеспособности. Оптимальное сочетание элементов собственного и заемного капитала, необходимое для обеспечения эффективной работы предприятия, как было сказано ранее, считается следующее: доля собственного капитала должна быть равна или больше 60%, а доля заемного капитала равна или меньше 40% [5];

увеличить уставный капитал общества с целью повышения его финансовых гарантий. Уставный капитал ООО «АВТОМАГИЯ» равен 3 200 300 рублей. Так как данный капитал не может быть расходован на внутренние цели предприятия (в отличие от дополнительного или резервного), он может считаться защищенным. Увеличение собственного капитала может быть осуществлено в результате накопления или консервации

нераспределенной прибыли для целей основной деятельности со значительным ограничением использования ее на непроизводственные цели;

увеличить резервный фонд, образуемый в результате распределения чистой прибыли. Размер резервного фонда формировать его путем ежегодных отчислений в размере не менее 5% от чистой прибыли;

совершенствовать бухгалтерскую отчетность общества в целях возможности ее использования для финансового анализа всеми участниками рынка.

Минимальным будет риск у тех предприятий, которые осуществляют свою деятельность преимущественно с помощью собственного капитала, но и доходность деятельности таких предприятий будет оцениваться не так высоко, поскольку эффективность использования заемного капитала в большинстве случаев оказывается более существенной.

Исходя из вышесказанного, целью рационального распределения ресурсов предприятия является проведение процедур оптимизации структуры капитала.

Теоретически существует два способа влияния на стоимость предприятия:

1 способ – влиять на структуру ее активов, при этом исследуя денежные потоки, генерируемые активами;

2 способ – изменять структуру пассивов предприятия, исследуя структуру источников, формирующих структуру капитала.

Перечисленные способы воздействия на стоимость предприятия с целью ее максимизации сводятся к методам воздействия на элементы баланса любого предприятия. Однако в силу воздействия большого количества факторов, состав которых зависит от конкретных условий отрасли и состояния экономики в целом, способ влияния на структуру пассивов применяется на практике достаточно редко, поскольку такое управление структурой капитала является слишком трудоемким процессом.

Независимо от метода, которые будут применяться при оптимизации структуры капитала, целесообразно учитывать финансовый риск, обусловленный выбранным соотношением источников формирования активов предприятия. Такой вид риска



наиболее часто оценивается с помощью определенных инструментов, например, финансового леввериджа.

Кроме оценки финансового леввериджа целесообразно учитывать и специфические риски, присущие каждому элементу структуры собственного и заемного капитала [6].

Основу управления собственным капиталом предприятия составляет анализ формирования и использования его собственных финансовых ресурсов. В целях обеспечения эффективного управления этим процессом на предприятии разрабатывается финансовая политика в соответствии с потребностями его развития, направленная на привлечение собственных финансовых ресурсов из различных источников.

Предположим, что основные показатели деятельности ООО «АВТОМАГИЯ» будут изменяться с той же динамикой, что и в предыдущих периодах. Для этого было рассчитано среднее изменение основных показателей и спрогнозируем их значения в будущем.

*Таблица 1*

Прогнозное изменение основных показателей деятельности предприятия

Показатель	Годы			Прогноз
	2017	2018	2019	
Доходы от реализации	32309,39	41465,75	50589,24	59729,17
Расходы	28304,46	36421,82	44336,55	52352,59
Прибыль до налогообложения	1187,04	1394,73	1453,72	1587,06
Чистая прибыль	968,08	1143,20	1189,85	1300,74

Кроме увеличения всех основных показателей деятельности, ООО «АВТОМАГИЯ» было предложено ряд мер по повышению эффективности управления дебиторской задолженностью, включающий уведомление контрагентов о необходимости совершения оплаты за 3 рабочих дня до даты оплаты; ведение штрафных санкций за просрочку платежа; судебное взыскание долга с контрагентов, в случае неоплаты обязательства. Предложенные изменения должны сократить дебиторскую задолженность как минимум на 50%, так как угроза штрафных санкций, как правило, является эффективным инструментом контроля над своевременной оплатой обязательств. Также было предложено сокращение

кредиторской задолженности поставщикам товара путем составления календарного плана оплаты своих обязательств, а также замены системы оплаты товара с отсрочкой платежа, на применение авансовых платежей. Предположим, что на предприятии все равно будут совершаться ошибки, и не весь объем платежей будет совершаться вовремя. Тем не менее, предложенные изменения повлекут за собой сокращение кредиторской задолженности поставщикам как минимум на 50%.

Эффективным способом повышения финансовой устойчивости предприятия является увеличение суммы собственного капитала предприятия и сокращение суммы заемного капитала путем погашения размера долгосрочных обязательств на 200 тыс. руб.

Предлагается также увеличить собственные средства за счет дополнительных вложений в уставный капитал. Было предложено увеличить уставной капитал до 5 000 тыс. рублей (на 2019 г. его сумма составила 3200,3 тыс. руб.)

Кроме того, в целях снижения риска неплатежеспособности предложено увеличить резервный капитал предприятия на 50%. Как показал анализ, общая сумма заемных средств ООО «АВТОМАГИЯ» всегда оказывается гораздо выше сформированного резервного капитала. Данный резерв создается именно в целях покрытия своих обязательств, на случай наступления непредвиденных обстоятельств, которые повлекут за собой неспособность предприятия погасить свою задолженность. Поэтому сумма резервного капитала должна максимально соответствовать сумме заемных средств предприятия. На сегодняшний день данный резерв равен 269,7 тыс. рублей.

Прогнозные изменения показателей собственного капитала представлены в табл. 2.

Таблица 2

Изменение показателей собственного капитала

Показатель	Годы			Прогноз
	2017	2018	2019	
Уставной капитал	3200,3	3200,3	3200,3	5000,0
Резервный капитал	2842,2	237,2	296,7	445,1
Нераспределенная прибыль	181,4	3602,9	4733,2	4000,0
Собственный капитал	6223,9	7040,4	8230,2	9445,1

Таким образом, увеличение уставного и резервного капитала привело к росту всей суммы собственных средств.

Расчет изменения основных показателей эффективности использования собственного капитала предприятия после предложенных мероприятий сведены в таблицу 3.

Таблица 3

Изменение показателей использования собственного капитала  
в ООО «АВТОМАГИЯ»

Показатель	Годы			Прогноз	Изменение к 2019
	2017	2018	2019		
Рентабельность собственного капитала	0,156	0,165	0,147	0,138	-0,009
Коэффициент финансовой независимости	0,48	0,43	0,41	0,47	+0,06
Коэффициент финансирования	0,98	0,75	0,68	0,94	+0,26
Коэффициент финансового левериджа	1,02	1,33	1,47	1,06	-0,41

На основании данных таблицы 3 можно сделать следующие выводы:

отрицательным моментом предложенных изменений является снижение рентабельности собственного капитала предприятия на 0,009 пунктов;

изменение структуры капитала в пользу собственного привело к улучшению таких показателей как коэффициент независимости, прирост которого составил 15%, что означает рост финансовой устойчивости предприятия;

прирост коэффициента финансирования составил 38% и достиг 0,94, однако нормативным для данного показателя признается значение  $>1$ ;

коэффициент финансового левериджа также изменился в положительную сторону, а именно уменьшился на 28%, однако рекомендуемое значение – 0,5-0,8, а прогнозный показатель финансового левериджа составил 1,06%.

В целом можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия положительно сказались на структуре капитала

предприятия за счет увеличения доли собственных средств и сокращения заемных, что обеспечит ООО «АВТОМАГИЯ» финансовую устойчивость. В то же время использование заемного капитала благоприятно сказывается на показателе прибыли предприятия, так как при его рациональном использовании большая сумма авансированного в производство капитала приводит к большей прибыли.

*Выводы по данному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении (по данной проблеме).* По итогам проведенного исследования сделан вывод о том, что максимизация стоимости организации посредством применения способа управления структурой капитала является наиболее эффективным инструментом повышения стоимости в системе управления стоимостью бизнеса.

Таким образом, выявлено, что активное использование собственного капитала позволяет быстро и с наименьшими издержками привлекать необходимые ресурсы (особенно при использовании нераспределенной прибыли, направляемой на реинвестирование) и обеспечить финансовую устойчивость предприятия. В то же самое время, преимущественное обслуживание собственных средств обходится предприятию в разы дороже, чем заемный капитал, что делает его менее привлекательным в конечной перспективе.

Преимуществом использования заемного капитала как основного источника структуры капитала являются большие возможности привлечения займов, возможность повышения рентабельности собственного капитала и финансового потенциала предприятия. В то же время избыток заемных средств в структуре капитала снижает прибыльность бизнеса и может повлечь за собой риск снижения финансовой устойчивости и потерю платежеспособности.

Исходя из вышесказанного, обществу целесообразно произвести увеличение суммы уставного и резервного капитала, что подтверждено расчетами экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий для ООО «АВТОМАГИЯ».

### *Список использованных источников*

1. Большая экономическая энциклопедия. – М: Эксмо, 2007. – 816 с.
2. Бланк, И.А. Словарь-справочник финансового менеджера [Текст]: К.: «Ника-Центр», 1998. – 480 с.
3. Евстафьева, Е.М. Методологические подходы к оценке стоимости собственного капитала в системе стратегического учета // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2009. – №27. – С. 219-224.
4. Макалкин, И.А. Собственный капитал: структура, формирование и использование / И.А. Макалкин // Главбух. – 2004. – № 18. – С. 16-19.
5. Макаренко, И.В. Анализ состава и структуры капитала предприятия / И.В. Макаренко // Экономика. Финансы. Управление. – 2017. – сентябрь. – С. 42-52.
6. Ласкина, Л.Ю. Финансовый леверидж и его детерминанты / Л.Ю. Ласкина – Электронный ресурс: Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-leveridzh-i-ego-determinanty/viewer>.

**УДК 336:06.053.7**

## **ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ КАК ИНФОРМАЦИОННАЯ БАЗА ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Приходько А.В.,*

*магистрант кафедры экономики предприятия*

*Иванова Т.Л.,*

*профессор, д.э.н., проф. кафедры экономики предприятия,*

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

*В данной статье рассматривается сущность финансово-экономического состояния организации на основе обобщения взглядов ряда ученых. Представлена комплексная классификация видов финансового анализа по совокупности критериальных признаков. Раскрыты характеристики отдельных видов анализа и предпосылки*

обращения к каждому из представленных видов. Обозначены перспективы дальнейших исследований.

**Ключевые слова:** оценка; экономическое состояние предприятия; отчетность; финансовое состояние предприятия; комплексная классификация.

*This article discusses the essence of the financial and economic condition of the organization based on a summary of the views of a number of scientists. A comprehensive classification of the types of financial analysis by the set of criteria criteria is presented. The characteristics of individual types of analysis and the prerequisites for accessing each of the presented types are disclosed. Prospects for further research are outlined.*

**Keywords:** assessment; economic condition of the enterprise; reporting; financial condition of the enterprise; comprehensive classification.

*Постановка проблемы.* В период перехода экономики рыночным отношениям перед предприятиями возникает ряд проблем, решение которых невозможно без усовершенствования механизма оценки экономического состояния фирм. При возникновении переломного момента в экономике для коммерческих организаций первоочередной проблемой оказывается привлечение финансовых ресурсов, а для их контрагентов особое значение приобретает выбор предприятия с достаточно устойчивым экономическим состоянием. При этом для обеспечения гарантированного долгосрочного сотрудничества деловым партнерам необходимо осуществлять оценку не только текущего, но и будущего экономического состояния, что является важным инструментом планирования рыночного поведения.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Исследованию значения и особенностей оценки экономического состояния предприятий посвящен ряд работ таких ученых, как В.В. Ковалева, Н.П. Любушин, Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян, Е.А. Губертов, Д.О. Грибкова и других. Однако не все аспекты в оценке экономического состояния предприятий достаточно теоретически проработаны и соответствуют требованиям современной управленческой практики.

*Целью статьи* является исследование отчетности организации как информационной базы фактической оценки ее экономического состояния.

*Изложение основного материала.* Главной целью продуктивного развития теории экономического анализа является

применение пригодных для этих целей экономико-математического, статистического и эвристического методов исследования как универсальных методов познания. В то же время экономический анализ включает в себя оценку хозяйственных процессов, социально-экономической эффективности и конечных финансовых результатов деятельности, формирующихся под воздействием факторов, которые отражаются через систему экономической информации. В итоге исследование экономического состояния предприятия должно производиться на основе его методологического единства и согласованности на взаимосвязанных микро-, макро- и глобальном уровнях функционирования, что способствует улучшению информационного обеспечения процессов управления ими [1].

Понятно, что экономическая наука возникла не сразу, как и хозяйственная система, имеет свою историю, и весьма длительную при этом, а ее формирование имеет свои закономерности и цели. Целью науки является исследование экономических законов, процессов, их противоречий и одновременно - также раскрытие тенденций хозяйственного развития, формирование прогнозов и рекомендаций. Правильное использование всего их многообразия является залогом создания реальной картины производства, его антагонизмов и тенденций развития и выступает главной предпосылкой принятия верных решений. В этой связи исследование истории развития и становления методов экономического анализа имеет большое значение для теории и практики.

Всемирная экономическая наука приумножила ценный опыт анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятий. Для проведения анализа финансово-хозяйственного функционирования, с одной стороны, необходима все более детализированная информация о состоянии коммерческих организаций, а с другой— следует учитывать, что конкурентная борьба на рынке требует соблюдения коммерческой тайны и, соответственно, ограничения объемов информации о деятельности предприятия.

Вместе с тем достоверная отчетность и объективная информация о финансовом положении предприятий необходима для оперативного руководства хозяйственной деятельностью и служит исходной базой для инвесторов, желающих выгодно вложить свои инвестиции; акционеров, получающих дивиденды с

дохода; кредиторов и банков, заинтересованных в своевременном погашении займов, ссуд. Руководство предприятия (фирмы), имея достоверную информацию о финансовом положении компании могут спрогнозировать стратегию развития предпринимательской, деятельности.

Отчетность предприятия – представляет собой совокупность показателей, отражающих результаты хозяйственной деятельности за отчетный период времени и формируется на заключительном этапе бухгалтерского учета.

Целостной характеристикой предприятия является его финансовое состояние. Финансовое состояние – это вопрос дискуссионный, поскольку отсутствует единый методологический подход к определению данного понятия, соответственно невозможно построить универсальные практические методики анализа и оценки финансового состояния предприятий.

Но все же рассмотрим различные определения данного понятия, чтобы получить как можно более полное представление о понятии «финансовое состояние предприятия».

Любушин Н.П. в своих работах определял финансовое состояние как способность организации финансировать свою деятельность. В его понимании финансовое состояние характеризуется прежде всего материальным благополучием, которое необходимо для нормального функционирования предприятия. Кроме того, финансовое состояние определяется целесообразным размещением финансовых ресурсов и их эффективным использованием, финансовыми взаимоотношениями с различными физическими и юридическими лицами. Финансовое состояние предприятия напрямую связано с его платежеспособностью, кредитоспособностью и финансовой устойчивостью.

Так, Э.А. Маркарьян утверждает, что финансовое состояние – это способность погасить свои долговые обязательства [2, с. 27].

Для обеспечения эффективной деятельности в современных условиях необходимо уметь реально оценивать финансово-экономическое состояние предприятия, а также состояние деловой активности партнеров и конкурентов.

Экономическая деятельность предприятия – это производство продукции, оказание услуг, выполнение работ, а для достижения ее



результата необходимо обладать ресурсами: сырьевыми, техническими, финансовыми, трудовыми и т.д.

Финансовая деятельность - это рабочий язык бизнеса, и практически невозможно достичь целей экономической деятельности, не анализируя финансовые показатели предприятия, которые обеспечивают жизнедеятельность организации, управление которыми улучшает ее результат.

Финансовые показатели устанавливают пропорции между различными статьями отчетности, а достоинствами финансовых коэффициентов являются простота расчетов и возможность элиминирования влияния инфляции.

Для дальнейшего и более совершенного управления своими финансами предприятию следует проводить анализ финансового состояния. Финансовый анализ – это процесс исследования и оценки, главной целью которого является выработка более достоверных гипотез и прогнозов о факторах, влияющих на финансовое функционирование предприятия [3]. Финансовый анализ в системе управления финансами организации в более общем виде - это способ накопления, преобразования и использования информации финансового характера.

Целью анализа является ряд оценок: имущественного комплекса и финансового состояния организации, перспектив его развития; вероятной динамики развития компании с точки зрения финансовой обеспеченности; оценка вероятности и необходимости мобилизации возможных источников дополнительных средств; прогноз экономического положения компании на рынке капитала.

Задача анализа финансового состояния - это оперативное определение и устранение недостатков финансовой деятельности предприятия, а также поиск резервов улучшения финансового состояния организации и ее платежеспособности, обратив внимание на следующее [4]:

1. Необходимо провести оценку поступления и использования финансов как результата финансового состояния организации. Данная оценка проводится при помощи исследования взаимосвязи между разнообразными показателями деятельности - финансового, производственного, коммерческого характера.

2. Спрогнозировать результативность показателей финансового характера, которые являются наиболее вероятными, например, рентабельность как индикатор деятельности

экономического характера; при этом необходимо учитывать фактические условия хозяйственной деятельности, а также создать соответствующие модели в сфере финансов.

3. Провести такие мероприятия, которые будут способствовать эффективному функционированию организации в финансовой сфере.

Результаты изучения литературных источников по проблеме и собственное видение дают возможность сформировать комплексную классификацию видов финансового анализа по совокупности признаков [6].

Представим видовую классификацию финансового анализа деятельности предприятий, которая используется при оценке предприятия, в табл. 1. Она включает характеристики финансового анализа:

1. *По объектам анализа.* В процессе анализа предприятия в целом объектом исследования выступает финансовая деятельность предприятия, без отдельного анализа его структурных подразделений или операций. Финансовый анализ структурных подразделений базируется на информации по центрам ответственности. На основе результатов этого вида анализа возможно сравнение эффективности деятельности отдельных подразделений предприятия.

Анализ отдельных финансовых операций заключается в оценке осуществленных предприятием операций финансового характера, их результатов и влияния на дальнейшую деятельность предприятия.

*Таблица 1*

Видовая классификация финансового анализа деятельности предприятий

№ п/п	Классификационные признаки	Виды финансового анализа
1	2	3
1.	По объектам	предприятия в целом структурных подразделений отдельных операций
2.	По субъектам	внутренний внешний
3.	По цели исследования	диагностический комплексный экспресс-анализ

*Окончание таблицы 1*

1	2	3
4.	По уровню автоматизации	ручной компьютерный автоматизированный
5.	По временному периоду	аналитической базы ежедневный, еженедельный, ежемесячный, ежедекадный, ежеквартальный, полугодовой, годовой
6.	По объему исследования	полный тематический
7.	По организационной системой	централизованный децентрализованный
8.	По классификационным признаками субъекта	виды экономической деятельности формы собственности организационно-правовые формы органы управления
9.	По пространственной принадлежности	субъект хозяйствования региональный отраслевой общегосударственный межгосударственный
10.	За достаточностью	недостаточный достаточный избыточный
11.	По информационным источниками	базируется на учетной информации базируется на специальной информации
12.	По периодичности	перманентный периодический разовый
13.	По критериальной базе	монокритериальный поликритериальный
14.	По способу отбора	данных для анализа статический динамический
15.	По временному направлению	ретроспективный текущий перспективный

2. По субъектам. Внутренний анализ - выполняется аналитиками и финансовыми службами внутри предприятия на основе широкой информационной базы (собственники, акционеры, дирекция, менеджеры, экономические службы). Внешний финансовый анализ осуществляют сторонние для предприятия организации, такие как: аудиторские фирмы, государственные, налоговые и статистические органы, конкуренты, деловые партнеры, потенциальные инвесторы, финансово-кредитные учреждения. При этом анализ может осуществляться как по инициативе самой организации, так и на заказ предприятия – объекта исследования.

3. По целям исследования. Диагностика - используется для идентификации существующего финансового состояния предприятия и определения факторов, которые имеют влияние на его значение, а также выявления причин изменений в финансовом состоянии объекта исследований. Комплексный финансовый анализ – это основательный всесторонний анализ деятельности предприятия и всех его сфер, который базируется на оценке всей доступной информации, дает возможность определить и оценить общую эффективность и инвестиционную привлекательность предприятия.

Экспресс-анализ осуществляется для оперативной оценки финансового состояния исследуемого хозяйствующего субъекта по числу основных расчетных показателей, а также сравнения их результатов с базовыми значениями. Он позволяет сформировать предварительное представление о финансовом состоянии объекта анализа и существование определенных угроз.

4. По уровню автоматизации. Ручной анализ предполагает проведение анализа в ручном режиме, то есть без использования технического и программного обеспечения.

Компьютерный анализ использует автономные АРМ со стандартным программным обеспечением.

Автоматизированный финансовый анализ предполагает полную автоматизацию всех аналитических операций, начиная от представления информации к аналитическому исследованию этой информации, с помощью специализированного программного обеспечения.

5. По временному периоду аналитической базы существует: ежедневный, еженедельный, ежемесячный, ежедекадный,

ежеквартальный, полугодовой, годовой финансовый анализ. Его вид зависит от того, как часто формируются новые данные для анализа.

6. По объему исследования. Полный финансовый анализ необходим для проведения комплексного исследования всех сторон финансовой деятельности субъекта и взаимодействия между ними.

Тематический анализ исследует лишь наиболее актуальные для сложившейся ситуации стороны деятельности хозяйствующего субъекта на основе информации о его финансовом состоянии.

7. По организационной системе. В зависимости от того, как организовано проведение финансового анализа, централизованный анализ выполняется специальными управлениями, службами и отделами государственных органов власти, в то время как децентрализованный осуществляют сами пользователи информационных ресурсов.

8. По классификационным признакам субъекта. В зависимости от видов экономической деятельности упор делается на оценивание результативности конкретных видов деятельности организации, нужных для использования определенных показателей, методов и критериев оценки.

Финансовый анализ форм собственности, организационно-правовых форм и органов управления дает возможность оценить влияние этих факторов на эффективность деятельности предприятия в целом.

9. Суть разделения по пространственной принадлежности заключается в сравнении эффективности деятельности самого предприятия со средними региональными, отраслевыми, общегосударственными, межгосударственными значениями исследуемых показателей.

10. По степени достаточности. При несоответствии критериев оценки, количества выбранных показателей цели анализа и неправильно выбранных методах осуществленный финансовый анализ будет недостаточным.

Достаточным анализ можно считать при соответствии цели анализа примененным приемам, методам, показателям анализа. Избыточный финансовый анализ будет возникать, когда исчисляются лишние коэффициенты, которые усложняют анализ, создавая этим путаницу.

11. *По информационным источникам.* Финансовый анализ, основанный на учетной информации, использует информацию, полученную как результат финансового, налогового, статистического учетов.

Особенностью анализа, который базируется на специальной информации, является то, что данные для анализа берутся после проведения специальных экспериментов и исследований.

12. *По периодичности* выделяют: перманентный финансовый анализ – это финансовый анализ объекта исследования, которое имеет постоянный характер, преимущественно всегда оно является автоматическим; периодический анализ -проводится регулярно с заранее определенной периодичностью.

Разовый анализ проводится однократно под влиянием обстоятельств различного характера и нестандартных условий (стихийные бедствия, кражи, банкротство или ликвидация предприятия).

13. В зависимости от того, какую *критериальную базу* используют в финансовом анализе, выделяют монокритериальный и поликритериальный анализы. Суть первого заключается в том, что в нем применяется единый критерий оценки деятельности предприятия, а при поликритериальный анализе используется совокупность разнообразных критериев.

14. *По способу отбора данных для анализа.* Статический финансовый анализ дает оценку изменениям эффективности деятельности предприятия, его прибыльности по факту за последний отчетный период, при этом не осуществляется сравнение изменений в динамике. При динамическом анализе основой для анализа является информация за несколько отчетных лет. Его используют для выявления тенденций развития изучаемого объекта и их особенностей по динамическим рядам. Для повышения точности результатов такой анализ лучше осуществлять как минимум по данным за 5 лет.

15. *По временному направлению.* Ретроспективный финансовый анализ использует данные фактических показателей деятельности предприятия или его подразделений за прошлые годы, что способствует всестороннему и комплексному изучению достигнутых результатов.

Этот анализ имеет важное значение при обосновании принимаемых управленческих решений на будущие периоды, но не

может исправить найденные недостатки в прошлом. В свою очередь, текущий финансовый анализ проводится в процессе оперативной деятельности хозяйствующего субъекта в текущем периоде. С помощью этого вида анализа для предотвращения неэффективного функционирования предприятия осуществляется оперативное вмешательство в его хозяйственные процессы.

Перспективный анализ, или прогнозный анализ, - это анализ будущих ожидаемых результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Его главной целью является подготовка аналитической информации для дальнейшего принятия обоснованных перспективных планов развития предприятия, а также реальной оценки выполнения ранее составленных планов [6].

Все виды финансового анализа на практике редко встречаются в чистом виде, но они дополняют друг друга. Для построения системы аналитических исследований источников информации важными являются знания о принципах организации и методики осуществления каждого из вышеупомянутых видов финансового анализа.

*Выводы.* Итак, на основе результатов проведенного исследования была построена видовая классификация финансового анализа деятельности предприятий. Предлагается их разделение по следующим классификационным признакам: объектам, субъектам, цели исследования, уровню автоматизации, временным периодам, аналитической базе, объему исследования, организационной системе, классификационным признакам субъекта, пространственной принадлежности, достаточности, информационным источникам, периодичности, критериальной базе, способам отбора данных для анализа, временным направлениям.

Стоит заметить, что каждый из вышеупомянутых видов финансового анализа значительно отличается по своим характеристикам и параметрам в зависимости от целей финансового анализа. Разработанная видовая классификация дает возможность субъектам финансового анализа деятельности предприятий определяться с конкретными характеристиками и параметрами выбранного для достижения собственных целей определенного вида финансового анализа.

Таким образом, в конечном итоге представленные теоретико-методические подходы позволяют более основательно подойти к

определению сущности и оценки такого важного понятия, как «экономическое состояние предприятия».

*Выводы по данному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении.* Своевременная оценка и финансово-экономический анализ позволяют выявить не только текущее состояние, но и причины, препятствующие успешному развитию предприятия, а сами результаты оценки служат основой прогнозирования альтернатив развития объекта исследования в будущем.

В условиях конкурентной борьбы очень важно использовать комплексный стратегический подход к формированию системы показателей диагностики состояния обеспеченности финансовыми ресурсами. Характеристиками финансового состояния являются обеспеченность финансовыми ресурсами, целесообразность их размещения, а также эффективность использования и многие другие параметры, в частности, финансовые взаимоотношения с контрагентами и партнерами, платежеспособность, финансовая устойчивость.

Обобщая, можно констатировать, что финансовое состояние предприятия - это способность организации финансировать свою деятельность. Вследствие этого в настоящее время особое значение приобретают его стратегический анализ и стратегическое планирование, позволяющие оценить не только текущее положение вещей, но также спрогнозировать показатели финансового состояния в среднесрочной и долгосрочной перспективах.

Важнейшими направлениями стратегического анализа и стратегического планирования финансового состояния предприятий являются разработка мероприятий по совершенствованию финансовой деятельности и формирование возможных прогнозов после их реализации. Кроме того, на основе полученных результатов исследования необходимо составлять прогнозную отчетность предприятия, которые определяют тренды развития предприятия в будущем.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку аналитических подходов и инструментов системы VI Business intelligence (сокращенно-VI), необходимой компаниям, которые не могут располагать актуальной информацией для проведения экономического анализа и принятия эффективных



решений, несмотря на постоянные усилия и вложения в технологии бизнес - аналитики.

*Список использованных источников*

1. Ковалева, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - М.: Проспект, 2012. - 11 с.
2. Маркарьян, Э.А., Герасименко, Г.П., Маркарьян, С.Э. Финансовый анализ (учебное пособие). - М.: КноРус, 2014. - 192 с.
3. Ковалев, В.В. Из истории развития анализа в России, или что такое «экономический анализ»? // Финансы и бизнес. - 2013. - № 1. - С. 139-154.
4. Егорова, А.А. Сущность финансового состояния и его характеристики [Электронный ресурс] / А.А. Егорова // Economics. Экономика и бизнес. - 2016. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-finansovogo-sostoyaniya-i-ego-harakteristiki>.
5. Савицкая, Г.В. Анализ финансового состояния предприятия, М.: Издательство Гревцова. 2012.- 200 с.
6. Шеремет, А.Д., Негашев, Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 208 с.

## OPTIMIZATION OF PROCESSES OF DIVERSIFICATION AS A METHOD OF ENSURING STABILITY OF FUNCTIONING OF ENTERPRISES

*A. N. Yangol*

*Student of department of external economic activities,*

***B. O. Fedchenko,***

*Senior lecturer of department of foreign languages  
Donetsk Academy of Management and Public Service*

*The creation of a competitive and balanced industrial complex on the basis of application of advanced industrial technologies aimed at formation and development of new markets of high-tech products is the main objective of development of industry in the Donetsk people's Republic.*

*At the moment there exist some difficulties for the comprehensive development of economic processes. This is largely due to the conduct of hostilities and the consequent destruction of infrastructure, rupture of ties with certain suppliers of raw materials, loss of markets, reduction of investment programs. However, it is worth noting that despite all the difficulties in the development of the industrial sector is a significant revitalization. One of the priority lines of development of the industrial sector has become the need of optimization of the processes of diversification in industrial enterprises to ensure their sustainability, increase competitiveness and implementation of effective capacity utilization of firms under current conditions.*

***Key words:*** *diversification, industry, enterprise management, production optimization, crisis management.*

*Создание конкурентоспособного и сбалансированного промышленного комплекса на основе разработок применения передовых промышленных технологий, нацеленного на формирование и освоение новых рынков высокотехнологической продукции является основной целью развития промышленной отрасли в Донецкой Народной Республики.*

*В настоящий момент наблюдаются определенные сложности для полноценного активного развития экономических процессов. Во многом это обусловлено ведением военных действий и, как следствие, разрушением инфраструктуры, разрывом связей с постоянными поставщиками сырья и материалов, потерей рынков сбыта продукции, сокращение инвестиционных программ. Однако, стоит заметить, что несмотря на все сложности в развитии промышленной отрасли происходит значительная активизация. Одной из приоритетных линий по развитию промышленной отрасли стала необходимость оптимизации процессов диверсификации на промышленных предприятиях для обеспечения стабильности их функционирования, увеличения конкурентоспособности и реализации*

*эффективного использования производственных мощностей фирм в современных условиях.*

*Ключевые слова: диверсификация, промышленность, управление предприятием, оптимизация производства, антикризисное управление.*

**Statement of the problem.** Creation of competitive and balanced industrial complex on the basis of application and introduction of advanced industrial technologies aimed at formation and development of innovative markets of highly technological production presents the objective of top priority for the further industrial progress in the Donetsk People's Republic.

Currently we are experiencing a number of certain complications with reference to substantial active development of economic progress.

Chiefly, it can be stipulated and accounted for by hostilities on the DPR's territory which have resulted in the infrastructure collapse, rupture of ties with permanent suppliers of raw materials and spare parts, loss of markets for manufactured goods, curtailing of investment programmes.

Hostilities in the DPR for the period of 2014-2016 brought about the drastic reduction of the manufacture of the DPR as compared to preceding period.

According to statistical data of 2015, the industrial sector, including operating enterprise of all branches on the DPR's territory, sold 88.1 bln roubles of production, 40 percent of which refers to the metallurgical branch, as well as coke and chemical, extracting branches and engineering [4].

Those statistical figures testify to fact that the DPR's industry is undergoing the extremely difficult period aggravated by conditions of uncertain political status of the region, ongoing hostilities, economic blockade of the DPR. Owing to these circumstances, it is necessary that the most energetic, efficient, including financial, measures should be taken, on the part of both the owners of enterprises and the DPR's authorities.

The most significant proportion in the DPR's industrial sector for January of 2018 refers to metallurgy and metal-working industry – 37,6 percent, 10.6 percent – food industry, 8.8 percent – coke and chemical industry, 2.2 percent – chemical industry 1.6 percent – engineering.

For the period of 2014 to 2016, engineering as the key industry of the DPR's national economy, has suffered severe losses. The engineering sector, in the DPR to the considerable extent, is presented by mining extracting machines the sale of which is oriented primarily to the coal and ore extracting branches. In accordance with official data for nine months of 2016 the production output of engineering plants amounted to 2 bln roubles and it makes 1.5 percent of the total volume of the manufacture produced and sold in the Republic. In comparison with April 2016 we witnessed raise of indices from 0.7 percent to 1.5 percent. It is supposed that the dynamics like this will remain due to putting into operation new enterprises, increase of operating plants and revival of their economic activities, with taking into consideration practice of the "manual" mode of management. Nevertheless, one should note that, notwithstanding all those available difficulties in the progress of industries we are entitled to announce its considerable enhancement.

Increase of the production sale in 2018 as compared to 2017 implies 14.3 percent at an average. This favorable tendency has taken place owing to working out measures related to creation of efficient competitive environment which is able to provide the sustainable system of commodity movement, raise in competitiveness of domestic goods and manufacturers.

From the beginning of 2016 till the current period the quantity of large enterprises of all forms of property which are operating in the Republic has increased by 20 percent. The most significant growth for the period from January to November of 2016, as compared to the similar period of the previous year was registered in those branches which were directed to meeting the needs of the population:

in the food industry – 1.9 times

in the light industry – 1.9 times

in the chemical industry – 2.1 times (domestic chemistry, paintworking, ect.)

in the industry of building materials – 2.1 times (for the needs of reconstruction).

On the basis of the message of the DPR's Head we need to keep on backing traditional for our state branches of heavy industry, namely: coal extracting, metallurgical and engineering. We have got all the prerequisites to become leaders of the Republic's economy in the future.

But one should develop new directions as well. It is not expedient to concentrate all the resources in one segment [1.2].

Under conditions of instability of the global system in the actual economy, the development of an enterprise with a single kind of activity presents rather a risky option. It is the major reason that makes large manufacturers diversity their plants with the view of overcoming risks and for the sake of averting crisis. Diversification presents an organizational and economic structure. Hence it creates the base for developing competitive advantages at enterprises.

Application of diversification builds up prerequisites for guaranteeing absolutely complete satisfaction of needs on the part of consumers of products manufactured by plants, expansion of the market share by means of takeover of new segments and successive, consistent broadening market horizons. There exists strong probability of attaining success in creating competitive advantages for enterprises, enhancing competitiveness of certain articles of production and directions of economic activity, as well as the competitiveness of an enterprise on the whole. This aspect of diversification is supposed to be of extraordinary significance, in view of the fact that the crisis of lots of industrial spheres has brought about extreme activities of competitive processes, loss of consumer markets, lowering of resource potentialities and transportation of strategically oriented programmes of management.

Objective of research work: Determination of ways of optimization of the diversification processes with a view to ensure the effective functioning of factories and works and build up favorable conditions in order to gain stability of production sphere.

Subject of research work: Managerial process related to the indispensable application of diversification at an enterprise as the prime link of the national economy.

Concrete character of activities, concentration of efforts aimed at enlargement of the range of consumer goods, modification of the configuration of manufactured products, making alterations in the major type of activity, mastering of new kinds of manufacture and essential transformations as to the development strategy. All these moments are the constituents of diversification of the production sphere of industrial plants.

The goal of paramount importance as regards diversification consists in enhancing the economic efficiency, deriving an additional economic benefit, averting risks of bankruptcy. The more diversified primary kind of production enterprises have, the higher level of diversification on the whole they possess.

Strategy of diversification is to be applied by an enterprise with the view of attaining following objectives [9,90]:

- to enter new branches of industry and markets with high prospects of profitability and increase of production;
- to optimize correlations of external and internal proceeds of an enterprise;
- to balance risky and less risky, with high capital capacity, operations in the service sector;
- to balance risky, with high scientific capacity, processes and coefficient between consumer goods and means of production;
- to attain the balance equilibrium between the range of consumer goods offered to prospective buyers and cyclic recurrence of demand for a certain article of consumption;

To search more advantageous directions of using the production is the objective which urges the management of individual enterprises to develop them under new economic conditions. There may be plenty of reasons that motivate and impel industrial enterprises to manufacture new commodities and bring them to new markets. One of the major objectives consists in securing sustainable financial situation, as well as strong wish to penetrate into new branches and lower financial risks.

Diversification influences, to a considerable extent, the rivalry, order of division of labour, positive result of the production process. In addition to this, it implies the essential element of contemporary market economy and attracts increasingly the attention of specialists and practical workers. In fact, practically all the vectors of diversification are of great significance for industrial plants owing to mechanism of redistribution of capital in different industries [6,9].

As concerns concrete industrial enterprises, diversification and specialization can manifest themselves as elements of the entire production process in which reciprocal transitions occur, notwithstanding the state and economic conditions of production activities, either contraction or broadening of scales of manufacture.

The enterprises which perform diversification in their work have to take into account the fact that diversification can be translated into reality only in case of availability of considerable profits and economic effect. Besides, they ought to bear in memory that it implies not only transition to more profitable business and manufacture without losses. Very considerable role also belongs to the economic and legal position,

chosen strategy and mission of an enterprise, and, particularly, interrelations of production processes.

Principal direction of successful, advantageous strategy for industrial enterprises under current conditions consists in their ability to manage, with elasticity, the range of products, together with ability to take into consideration specific requirements of a certain consumer [7].

Currently, the diversification which is being carried out at factories and works is considered to be the most notable trend of technical progress. Diversification is the principal locomotive of automatization and mechanization of manufacture processes. Due to diversification experts note the use of production which has found vast and successful application in other industries before. In order to achieve the diversified status, products of industrial plants has to go through a number of phases of modifications, and, to gradually enter into new markets. If we take the engineering branch and its plants, we can state that technical and economic modifications of previously manufactured products predominate over complete replacement.

Besides, the production of a diversified enterprise can be improved and replace effectively an obsolete range of products, in view of their innovative technical and operational characteristics. In addition it is capable of meeting the need for supplementary supply with spare parts. Moreover, diversified production encourages introduction of new technologies, as a rule.

Processes of this kind can be observed today at the Torez electrotechnical plant («GP TEZ»). From the moment of its foundation and up to 2014 it specialized in manufacturing explosion proof and free of sparking electrical equipment at the stage of launching enterprises related to mining, e.g: automatic switches, complete distributive devices, electrical connectors, spare parts for electrical equipment, repairs of electrical apparatus. Thus, it's production comprised primarily the wide set of electric drives and gears of stationary and mobile coal-face machines and mechanisms, including highly productive and efficient complexes intended for securing of the sufficient level of explosion proof technological operations.

Among production capacities one should mention: welding and assembly shop No 1, apparatus shop No 2, shop of mechanical processing and plastic conversion No 3, press shop. As concerns major commercial partners, they are as follows: Yasinovatskiy engineering

plant, SMZ “Motor Sich”, “Torezantratsit”, partnership with limited liability “Torez plant of solid alloys”.

For the period from 2014 to 2018 “Torez electrotechnical plant” (GP TEZ), similarly to lots of other enterprises was affected by a number of negative political and economic factors. Manufacturing process was partially suspended owing to the scarcity of raw materials for production needs and lack of demand for products. In 2017 the plant's management made the decision as concerns the diversification procedure. The plant widened the range of manufactured goods and converted production into final assembly of excavators. It is worth while noting that today it is the unique enterprise which specializes in the excavators output including accessories and spare parts. Due to timely implementation of diversification processes the enterprise has managed to renew operating, but also to conquer the market and, after all, increase its profitability. The management is planning to keep on expanding production capacities effectively. Public limited company “Snezhnianskiy works of chemical engineering” is another example of successful implementation of diversification processes. This plant has gained rich experience and old traditions in the sphere of production and delivery of the wide range of equipment. Its operation bears relations to the great number of industries, namely: chemical, oil and gas, metallurgy, energetic, food industry and other branches of the national economy.

The plant specializes in the output and supply of the equipment which has wide application in extraction, conveyance and processing of oil and gas, cooling for the needs of agro industrial complex, conversion of different chemical and petrochemical products. Snezhnianskiy plant of chemical engineering is one of the most significant manufacturers and suppliers of the following kinds of equipment: petroleum and gas separators, gas separators, liquid filters, connecting details of pipelines triplexes, etc., including capacities, for heat transfer equipment.

Owing to wide range of manufactured products the enterprise has succeeded in overcoming the economic crisis, keeping the circle of consumers and even enlarging their quality. Currently the priority objectives of the plant are as follows: - creation of favorable conditions for developing external economic ties of the legal entity with foreign partners;

– increase of exporting commodities (work, services);



– attraction of foreign investment both in the plant and the DPR's economy as a whole.

Conclusion. Taking into account all the aforementioned facts one should arrive at the following conclusions: building up of competitive and balanced industrial complex on the basis of working up ways of applying advanced, up-to-date industrial technologies with a view to form and win new markets of highly technological production presents an objective of the top priority, as regards prospects of developing different industries in the Donetsk People's Republic.

At the present moment we are experiencing plenty of difficulties hindering or inhibiting sound and active development of economic processes. The Republic has faced those negative trends first and foremost through ongoing hostilities, and, as a result of them, the tremendous destruction of economic and social infrastructure, broken-off interrelations with permanent suppliers of raw materials and spare parts, loss of consumer markets, curtailment of investment programmes. Nevertheless, for all these negative points despite the difficulties with reference to the sustainable growth, we cannot but observe considerable progress.

Following the directives stated in the message of the DPR's Head, it is vital that all the traditional for our region branches of heavy industry, namely: coal extracting, metallurgical and engineering should be backed. Those branches have an immense potential to renew their position of the vanguard of the Republic's industrial sector. But, it goes without saying that we ought to search and promote innovative sectors as well. It would be inexpedient to concentrate all the material and financial resources in the single spot exclusively [1,2].

Searching more advantageous directions of use of production potential urges industrial enterprises to specify ways of developing under new economic conditions. Enterprises of this kind are incessantly trying to identify options of diversification of their production. Implementation of diversification stages today, with taking into consideration unfavorable economic circumstances will probably become the most optimal method of surmounting economic crisis and enable the majority of plants to translate into reality strategy of an enterprise's development more successfully and effectively, and, due to this accomplishment, to secure prospective fruitful functioning of the industrial sector.

*List of sources used*

1. Министерство экономического развития ДНР  
[http://mer.govdnr.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2352:doklad-2016&catid=8&Itemid=141](http://mer.govdnr.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=2352:doklad-2016&catid=8&Itemid=141).
2. Народный совет Донецкой Народной Республики. .  
<http://dnrsovet.su/ezhegodnoe-poslanie-glavy-donetskoj-narodnoj-respubliki-narodnomu-sovetu/>.
3. Информационный портал «Новости ДНР». <http://dnr-news.com/dnr/43000-torezskiy-elektrotehnicheskij-zavod-predstavil-pervye-ekskavatory-sobrannye-v-dnr.html>.
4. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / 7-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
5. Андрианов А.С. Диверсификация экономических отношений хозяйствующих субъектов в конкурентной среде: дисс. канд. эконом. наук: Казань. – 2006. – 225 с.
6. Батова Т.Н. Экономика промышленного предприятия / Т.Н. Батова, О.В. Васюхин, Е.А. Павлова и др. – СПб.: СПбГУ ИТМО, 2010. – 249 с.
7. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь: словарь современной экономической науки / 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2003. – 520 с.
8. Матвеева Н.А. Диверсификация высокотехнологичных предприятий на основе теории нечетких множеств / Современные научные исследования и инновации: научно-практический журнал.
9. Поздняков В.Я., Казаков С.В. Экономика отрасли: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 309 с.
10. Платонов В. С. Введение в бизнес. Основы рыночной экономики. – Ростов н/Д: Феникс, 1997. – 576 с.
11. Рогожин С.В, Рогожина Т.В. Теория организации: учебное пособие. – М.: Эк-замен, 2002. – 320 с.
12. Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент / 2-е изд. – СПб.: Питер: 2006. – 384 с.

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. 14,65.  
Тираж 100 экз.

---

Адрес редакции: 83015, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163а,  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»