

Министерство образования и науки
Донецкой Народной Республики
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Донецкая академия управления и государственной службы
при Главе Донецкой Народной Республики»

На правах рукописи

Козлов Владислав Сергеевич

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ
ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ
СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление
предприятиями, отраслями, комплексами)

Диссертация

на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Экземпляр диссертации идентичен
по содержанию другим
экземплярам, которые были
представлены в диссертационный
совет.

Ученый секретарь диссертационного
совета Д 01.001.01

Кретьова А.В.

Научный консультант:
доктор экономических наук, доцент
Ободец Роман Васильевич

Донецк – 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 5 |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ..... | 19 |
| 1.1. Современные направления в области управления организацией... | 19 |
| 1.2. Сущность, структура и особенности процессов управления в органах государственной власти..... | 34 |
| 1.3. Информатизация процессов управления в организации..... | 45 |
| 1.4. Формирование процессов управления транспортной организации в контексте зарубежного опыта..... | 61 |
| Выводы к главе 1..... | 77 |
| ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ..... | 82 |
| 2.1. Принципы организации процессов управления и их реинжиниринг..... | 82 |
| 2.2. Моделирование идеальных условий по обеспечению развития организаций сферы услуг..... | 93 |
| 2.3. Формирование процессов управления организацией на основе развития системы дополнительного образования..... | 100 |
| 2.4. Методический подход к развитию подсистемы мотивации в процессах управления организацией..... | 107 |
| Выводы к главе 2..... | 131 |
| ГЛАВА 3. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СУЩЕСТВУЮЩИХ ИНСТРУМЕНТОВ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ..... | 135 |
| 3.1. Оценка существующих процессов управления в организациях.... | 135 |
| 3.2. Анализ существующих методов по формированию процессов управления организацией на основе маркетингового подхода..... | 170 |
| 3.3. Факторы, влияющие на эффективность процесса управления организаций в транспортной отрасли..... | 182 |
| 3.4. Анализ процессов взаимодействия организаций сферы услуг и государства..... | 221 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Выводы к главе 3..... | 246 |
| ГЛАВА 4. ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ОСНОВ РАЗВИТИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ..... | 251 |
| 4.1. Модернизация информационной сферы образования как направление по совершенствованию процессов управления человеческими ресурсами..... | 251 |
| 4.2. Приоритетные направления развития процессов управления в транспортной организации..... | 256 |
| 4.3. Совершенствование организационной структуры управления предприятиями транспортной отрасли..... | 263 |
| 4.4. Экспертный и сценарный подходы к диагностике кризисных явлений в процессах антикризисного управления организацией сферы услуг..... | 279 |
| Выводы к главе 4..... | 300 |
| ГЛАВА 5. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ПРИМЕРЕ ОТРАСЛЕЙ ТРАНСПОРТА, ОБРАЗОВАНИЯ И СФЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ..... | 305 |
| 5.1. Формирование эффективных процессов государственного регулирования развития предприятий по отраслевому признаку..... | 305 |
| 5.2. Повышение эффективности процессов принятия управленческих решений на основе нормирования труда..... | 319 |
| 5.3. Адаптация методического подхода к оценке результативности процессов управления человеческими ресурсами в образовательном пространстве Донецкой Народной Республики..... | 335 |
| 5.4. Разработка экономико-математических моделей совершенствования процессов управления организацией в смежных отраслях..... | 340 |
| Выводы к главе 5..... | 364 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 369 |
| СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ..... | 374 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ..... | 375 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ..... | 427 |
| Приложение А. Справки о внедрении результатов | |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| исследования..... | 428 |
| Приложение Б. PEST-анализ деятельности ГП «Донецкая железная дорога»..... | 431 |
| Приложение В. Диаграмма Исикавы хозяйственной деятельности ГП «Донецкая железная дорога»..... | 433 |
| Приложение Г. Сравнительный анализ положений законодательства Российской Федерации и международного кодекса маркетинговой практики..... | 434 |
| Приложение Д. Атрибуты бизнес-процессов ГП «Донецкая железная дорога»..... | 438 |
| Приложение Е. Анкета для проведения опроса топ-менеджеров (этап № 1 мотивационного аудита топ-менеджеров транспортной компании) по основным показателям удовлетворённости мотивацией и трудом на предприятии..... | 441 |
| Приложение Ж. Результаты опроса этапа № 1 мотивационного аудита топ-менеджеров ГП «Донецкая железная дорога»..... | 443 |
| Приложение И. Анкета для топ-менеджеров ГП «Донецкая железная дорога»..... | 447 |
| Приложение К. Схемы оплаты труда топ-менеджмента..... | 450 |
| Приложение Л. Схемы расчётов ключевых показателей эффективности (KPI) для топ-менеджеров..... | 451 |
| Приложение М. Новые формы должностных инструкций для топ-менеджеров на примере исполнительного директора и главного бухгалтера ГП «Донецкая железная дорога»..... | 453 |
| Приложение Н. Формы системы мотивации, в соответствии с которыми рассчитываются KPI..... | 461 |
| Приложение П. Расчет прогнозных доверительных интервалов средних заработных плат в Донецкой Народной Республике..... | 463 |
| Приложение Р. Расчет прогнозных доверительных интервалов средних заработных плат в транспортной отрасли Донецкой Народной Республики..... | 471 |
| Приложение С. Расчет прогнозных доверительных интервалов средних заработных плат в сфере образования Донецкой Народной Республики..... | 479 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Современный этап развития общества отличается активными процессами трансформации основных элементов системы управления организацией. Организационная структура управления, методы, технологии и процессы управления организацией становятся ориентирами на изменение всей системы управления. При этом в условиях происходящих во внешней среде быстрых изменений возрастает необходимость решения задач адаптации к условиям современных вызовов. Решение их возможно при наличии необходимых знаний и достаточной степени квалификации, чтобы избежать кризисных ситуаций в самой организации, возникающих от непонимания тех или иных конкретных механизмов и инструментов, государственного регулирования, которые используются в современном управлении (дополнительное образование, привлечение внешних экспертов на основе аутсорсинга) в данный момент, от чего напрямую зависит эффективность и, в перспективе, реализация таких количественных и качественных экономических показателей, как коммерциализация и трансфер технологий, объёмы привлечённых инвестиций, бюджетные поступления, создание новых рабочих мест. Для реализации государственной экономической политики решение этих и других проблемных вопросов деятельности организаций требует, прежде всего, упорядоченной системы действий на уровне государства в законодательно установленных формах для достижения баланса между государственными и частными интересами в экономике.

Современное состояние Донецкой Народной Республики, а также сложившаяся политическая, экологическая и экономическая ситуация, требует усовершенствования различных аспектов государственного регулирования хозяйственной деятельности, и касается это, в первую очередь, таких отраслей, как транспортная и образовательная в силу того, что транспортный сектор

экономики является связующим звеном во всем народном хозяйстве. Миссией в экономике государства сферы образования является постоянное обновление знаний, самообучение и вытекающие из этого возможности формирования процессов управления на высоком научно-методологическом уровне, с последующим синергетическим эффектом.

Вызванные объективными причинами деформации в управлении отраслями экономики в Донецкой Народной Республике в целом и, в частности, в деятельности организаций образовательной сферы, на предприятиях транспортной отрасли (ведь именно транспорт оказался наиболее подверженным происходящим в Донецкой Народной Республике событиям), резкое сокращение объёмов перемещения товаров и физических лиц, вплоть до остановки целых промышленно-производственных комплексов, требуют поиска путей выхода из сложившейся ситуации для обеспечения реализации государственной экономической политики, а именно внедрения синергетической методологии. Разработка теоретико-методологических основ формирования процессов управления в условиях современных вызовов позволит решить проблемы деятельности в организациях, что определило актуальность диссертации.

Степень разработанности темы исследования. Процессный подход и формирование процессов управления рассматривались в работах зарубежных учёных, таких как В. Вильсон, Э. Далшир, Т. Гэблер, Г. Саймон, Л. Уайт, А. Файоль. Отечественные учёные М.Л. Братковский, Г.К. Губерная, В.Н. Гончаров, В.В. Дорофиев, В.Г. Елиферов, М.Ф. Иванов, Т.Л. Иванова, О.В. Кольцова, М.А. Пономарёв, П.О. Селиверстова, Р.В. Ободец, А.Е. Усков, Н.И. Хромов также изучали процессы управления с учётом специфики развития экономики Российской Федерации и Донецкой Народной Республики.

Общие теоретические проблемы осуществления хозяйственной деятельности в условиях кризиса изучали как российские, так и зарубежные учёные: Ю.Е. Горбач, В.А. Журавлёв, Т.Ю. Зайцева, С.М. Козлов, Е.А. Павлышина, А.В. Родионов, В.Д. Самойлов, В.А. Сааджан, А.Н. Суетин, А.И. Ульяновский.

Тенденции, особенности и условия развития интеграционных процессов субъектов экономической деятельности и государственных механизмов регулирования развития предприятий транспортной отрасли и сферы дополнительного образования широко раскрыты в трудах М.В. Беликовой, А.В. Вериги, А.М. Волкова, Т.П. Воробьева, А.В. Золотарёвой, А.М. Ишкова, Л.Л. Калиниченко, В.В. Кудрявцева, П.В. Куренкова, Н.А. Клычева, В.А. Макеева, В.Н. Тисуновой, Е.Ю. Трифионовой, В.В. Хоменко, Е.В. Щедриной.

В развитие теории трансграничного сотрудничества субъектов экономической деятельности, форм и глубины интеграции (кооперации), а также нормативно-правового регулирования данных процессов внесли вклад труды Н.Н. Внуковой, Е.З. Зелинской, Е.В. Кравченко, О.Е. Кузьмина, Н.А. Миславской, В.А. Поканиновой, Н.О. Федоровой.

Повышению эффективности хозяйственной деятельности и вопросам достижения синергетического эффекта в рамках процессов управления посвящены научные работы А.А. Бурдина, Н.В. Ващенко, Л.В. Маймакова, Г.Н. Марченко, С.Н. Михайлова, И.В. Соловьёва, Т.И. Трубицына.

Проблематика интеграционного развития и связанного с этим синергетического эффекта нашла широкое отражение в работах ученых, однако недостаточно изучены и проработаны вопросы методологической поддержки формирования процессов управления субъектами экономической деятельности транспортной отрасли, сферы образования и органов государственной власти, а также механизмов государственного регулирования в условиях современных вызовов.

Цель и задачи исследования. Цель исследования заключается в развитии теоретических и методологических положений, практических рекомендаций по формированию процессов управления организацией на примере отраслей транспорта, образования и сферы государственного управления в условиях современных вызовов на основе: создания «идеальных условий» по обеспечению развития организаций сферы услуг; разработки модели совершенствования процессов управления организацией во взаимоинтегрирующихся отраслях;

совершенствования подсистем управления человеческими ресурсами; формирования процессов государственного регулирования развития предприятий сферы услуг.

Достижение поставленной цели обуславливает решение следующих задач исследования:

1. Определить современные направления в области управления организацией для обоснования необходимости их использования в условиях неопределённости внешней среды.

2. Рассмотреть сущность, структуру и особенности процессов управления в органах государственной власти на основе моделирования.

3. Имплементировать зарубежный опыт в части информатизации процессов управления на примере транспортной организации и органов государственной власти на основе платформенных решений.

4. Систематизировать принципы организации процессов управления и их реинжиниринг для недопущения возникновения системных ошибок в реализации отдельных бизнес-процессов.

5. Сформировать модель «идеальных» условий для обеспечения развития организаций сферы услуг.

6. Сформировать процессы управления организацией дополнительного образования на основе совмещения программного и методического подходов.

7. Провести анализ и дать оценку существующих инструментов формирования процессов управления организацией в условиях Донецкой Народной Республики на примере предприятия транспортной отрасли и органов государственной власти в контексте подсистемы мотивации.

8. Разработать концептуальное представление процесса модернизации информационной среды сферы образования как основы развития процессов управления человеческими ресурсами.

9. Сформулировать концептуальные положения антикризисного управления на разных уровнях управления организацией с учётом применения экспертного и сценарного подходов.

10. Разработать схему формирования процессов государственного регулирования развития организации для сферы услуг в условиях Донецкой Народной Республики.

11. Разработать адаптированный методический подход к оценке результативности процессов управления человеческими ресурсами в образовательном пространстве и транспортной отрасли для территорий с непризнанным статусом.

12. Разработать экономико-математические модели совершенствования процессов управления организацией во взаимодействующих отраслях народного хозяйства.

Объект исследования – процессы управления организацией, её отдельными подсистемами.

Предмет исследования – комплекс теоретических, методологических и практических положений, обеспечивающих формирование процессов управления организацией в условиях современных вызовов.

Гипотеза исследования заключается в том, что формирование процессов управления в организациях транспорта, образования и государственного управления обеспечивается моделированием «идеальных» условий по обеспечению развития соответствующих организаций, а также поиском оптимального соотношения размера заработной платы с трудозатратами организаций в рамках взаимодействующих отраслей народного хозяйства.

Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами), в частности: п. 1.4.124 «Методология и методические подходы к совершенствованию системы управления на транспорте»; п. 1.6.164 «Теоретические и методические подходы к разработке новых и адаптации существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в сфере услуг»; п. 1.6.174 «Совершенствование форм и методов государственного

регулирования предприятий и организаций сферы услуг»; п. 1.6.182 «Антикризисное управление предприятиями и другими хозяйственными образованиями в сфере услуг».

Научная новизна полученных результатов. Основной научный результат исследования заключается в обосновании теоретико-методологических подходов к формированию процессов управления организацией в сфере государственного управления, образовательной и транспортной отраслях Донецкой Народной Республики на основе алгоритма определения точек совместного роста в рамках интеграционного процесса и получения синергетического и ресурсного эффектов. К числу основных результатов, определяющих научную новизну исследования, относятся следующие:

впервые:

предложена модель создания «идеальных» условий по обеспечению развития организаций сферы услуг, что отличает её от существующих сочетанием инструментов государственного воздействия (научно-технических, налогово-бюджетных, финансово-кредитных, инвестиционных) с межэтапными (встроенные стабилизаторы, регулирование денежного обращения, привлечение инвестиций, комплексное развитие инновационной деятельности) и включением элементов адаптации к условиям территорий с непризнанным статусом;

разработаны экономико-математические модели совершенствования процессов управления взаимодействующих организаций образовательной и транспортной отраслей для территорий с непризнанным статусом в современных условиях становления экономики на основе выявления взаимосвязей размера среднемесячной заработной платы в Республике с трудозатратами организаций сферы услуг;

усовершенствованы:

инструментарий формирования процессов управления в рамках подсистемы мотивации на основе разработанных схем и процедур расчёта ключевых показателей эффективности (KPI) с их интеграцией в новые формы должностных инструкций для топ-менеджеров и в организационную структуру управления,

которая, в отличие от существующей, объясняет необходимость взаимодействия и согласования процессов внутригосударственного управления между профильными министерствами и ведомствами на уровне государств (даже с непризнанным статусом), что является приоритетным направлением развития процессов управления в организации;

схема формирования процессов государственного регулирования развития организации, которая, в отличие от ныне существующих, объединяет сферы государственной власти, образовательной и транспортной отраслей в условиях непризнанности и ориентирована на достижение баланса между государственными и частными интересами в экономике; отражает схемы интеграционного развития хозяйственной деятельности организации на основе предложенного алгоритма определения точек совместного роста в рамках интеграционного процесса;

получили дальнейшее развитие:

функциональный, синергетический и процессный подходы к управлению организацией как современные направления, которые дополняются сформированными правилами внедрения бизнес-процессов;

моделирование процессов управления в органах государственной власти, которое, в отличие от существующих процессов моделирования, выстраивается на основе четырёх уровней (стратегический, тактический, оперативный и операционный) и ориентируется на обеспечение конкурентоспособности современного государства;

имплементация зарубежного опыта в части информатизации процессов управления на примере транспортной организации и органов государственной власти на основе платформенных решений и целостной системы информационных и инструментальных средств для решения управленческих задач;

принципы организации процессов управления в органах государственной власти, образовательной сфере и на предприятиях транспортной отрасли и их реинжиниринг с целью исключения возникновения системных ошибок в реализации отдельных бизнес-процессов;

программный подход в сочетании с методическим при формировании процессов управления организацией, который позволит обеспечить личностное развитие человека, определить и развить подсистему мотивации для обеспечения конструктивного поведения персонала, что, в свою очередь, актуализирует систему дополнительного образования;

концептуальное представление процесса модернизации информационной среды сферы образования, которое, в отличие от существующей концепции «обучения в течение всей жизни», основывается на электронном (дистанционном) образовании, совершенствовании методов изложения и преподавания дисциплин, а также создании образовательных и производственных комплексов, ориентированных на развитие процессов управления человеческими ресурсами;

концептуальные положения антикризисного управления организацией на разных уровнях с учётом применения экспертного и сценарного подходов, которые дополнительно включают модель диагностики кризисных явлений;

методический подход к оценке результативности процессов управления человеческими ресурсами, который адаптирован и применим к образовательному пространству территорий с непризнанным статусом, что отличает его от существующих подходов, с включением в методику оценки критериев экономической деятельности организаций (например, среднего профессионального образования (далее – СПО) и высшего профессионального образования (далее – ВПО)), явных или латентных выгод/потерь от получения соответствующего уровня образования и специальности общества в целом и конкретного индивидуума.

Теоретическая и практическая значимость полученных результатов заключается в развитии теоретических и методических положений при формировании процессов управления организацией в условиях современных вызовов.

Практическая значимость определяется возможностью использования научно-методических рекомендаций для принятия государственных управленческих решений, обеспечивающих эффективное и устойчивое развитие

организаций в образовательной сфере, деятельности предприятий транспортной отрасли и государственного управления, результативность процессов управления человеческими ресурсами. Предложенная в диссертации оценка результативности процессов управления позволяет выработать направления по их совершенствованию.

Выводы и рекомендации, предложенные в диссертации, внедрены в деятельность Дорожного центра стандартизации, метрологии и экспертизы ГП «Донецкая железная дорога»; полученные научные результаты нашли отражение в форме конкретных рекомендаций и предложений, что подтверждено справкой о внедрении: внедрена схема взаимодействия управляющей и управляемой подсистем транспортной отрасли Донецкой Народной Республики с мотивационными инструментами для адаптации процессов управления в современных условиях (справка о внедрении от 12.02.2020 № 12/02-1245).

Основные составляющие модели развития отраслей сферы услуг с ориентацией на рынок труда, а также схема формирования процессов государственного регулирования развития предприятий, ориентированных на достижение баланса между государственными и частными интересами в экономике, могут использоваться Администрацией г. Донецка при разработке программы социально-экономического развития города (справка о внедрении от 04.11.2020 № 458/9).

В рамках выполнения условий договора на создание научно-технической продукции от 05.11.2018 № 275/с автором разрабатывались оценочные показатели деятельности структурных подразделений Государственного комитета по экологической политике и природным ресурсам при Главе Донецкой Народной Республики.

Результаты исследования используются в учебном процессе при преподавании дисциплин «Транспортный менеджмент», «Управление конкурентоспособностью малого бизнеса», «Управленческие решения», «Организационная аналитика в корпорациях», что подтверждается справкой о внедрении Государственного образовательного учреждения высшего

профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» (справка от 04.12.2020 № 01-06/1418).

Справки о внедрении результатов исследования приведены в Приложении А.

Данное исследование проводилось согласно тематике научно-исследовательских работ Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»; в рамках научно-исследовательской темы «Теоретико-методологические аспекты развития экономических систем на разных уровнях управления» (номер государственного учёта НИОКТР № 0119D000066, 2019-2024 гг.) автором систематизированы теоретические положения и методические рекомендации по формированию процессов государственного регулирования развития предприятий различных отраслей Донецкой Народной Республики, представлена концепция процесса модернизации информационной среды в сфере образования.

Методология и методы исследования. Теоретической и методологической основой исследования послужили концептуальные положения фундаментальных и прикладных работ отечественных и зарубежных авторов по проблемам формирования и развития процессов управления организацией в условиях современных вызовов, периодические издания, ресурсы Internet, статистическая отчетность предприятий Донецкой Народной Республики, данные, собранные и обработанные соискателем в ходе подготовки диссертации.

Для решения поставленных в диссертации задач использовались методы теоретических обобщений, индукции, дедукции, логического и системного анализа, экспертных оценок, анкетирования, технико-экономического, экономико-статистического и финансового анализа, математической статистики; методы прогнозирования, карта заинтересованных сторон, модель Портера, SWOT-, PEST-, SNW-анализ – для оценки состояния образовательной сферы, государственного управления и транспортной отрасли Донецкой Народной Республики. Проведены экспериментальные исследования с использованием

технических методов: анкетирования, анализа документов, наблюдения. Для обработки результатов исследования применялись программы Microsoft Excel.

Применяемый для достижения цели и решения задач исследования комплекс общенаучных и специальных методов исследования – методы теорий, идеализации, формализации, рефлексии – позволил выработать гипотезу исследования. С помощью методов экономико-математического моделирования сформирована модель «идеальных» условий для обеспечения развития организаций сферы услуг и совершенствования процессов управления организациями во взаимодействующих отраслях. Для решения аналитических задач, связанных с оценкой существующих инструментов формирования процессов управления, в том числе, и подсистем управления человеческими ресурсами в условиях Донецкой Народной Республики на примере предприятия транспортной отрасли, органов государственной власти, развития системы дополнительного образования, использованы эмпирические методы наблюдения, сравнения, экспертных оценок. При изучении зарубежного опыта информатизации процессов управления в организациях сферы услуг применены методы синтеза и аналогии. Экспертный, сценарный и концептуальный подходы позволили сформировать положения антикризисного управления на разных уровнях управления. При разработке схемы формирования процессов государственного регулирования развития предприятий различных отраслей и для совершенствования процесса организации нормирования труда на основе принятия эффективного управленческого решения использован процессный подход. Результативность процессов управления человеческими ресурсами в образовательном пространстве позволил оценить методический подход.

Положения, выносимые на защиту. По результатам исследования на защиту выносятся следующие основные положения:

функциональный, синергетический и процессный подходы к управлению организацией с учетом сформированных правил внедрения бизнес-процессов;
моделирование процессов управления в органах государственной власти;
информатизация процессов управления на основе платформенных решений,

основывающихся на имплементации зарубежного опыта;

принципы организации процессов управления и их реинжиниринг;

модель создания «идеальных» условий по обеспечению развития организаций сферы услуг в условиях современных вызовов;

программный и методический подходы для развития подсистемы мотивации в образовательной организации;

инструментарное обеспечение процессов управления организацией в условиях современных вызовов на основе применения мотивационного аудита персонала с разработкой ключевых показателей эффективности (KPI);

концептуальное представление процесса модернизации информационной среды сферы образования;

схема формирования процессов государственного регулирования развития организации в сфере услуг;

концептуальные положения антикризисного управления на разных уровнях управления организацией;

адаптированный к современным условиям методический подход для оценки результативности процессов управления человеческими ресурсами;

экономико-математические модели совершенствования процессов управления взаимодействующими организациями в сфере образования и транспорта.

Степень достоверности и апробация результатов диссертации. Диссертация является итогом самостоятельных научных исследований автора. Все научные положения и результаты, изложенные в диссертации, и выносимые на защиту выводы получены автором лично. Из научных трудов, опубликованных в соавторстве, использованы только те идеи и положения, которые являются результатом личных исследований соискателя. Положения и результаты, изложенные в диссертации, обсуждались и получили одобрение на научных мероприятиях разного уровня, а именно: VI Международной научно-практической конференции «Социально-гуманитарные проблемы менеджмента» (г. Донецк, 2015 г.); Международной научно-практической конференции «Стратегия развития

экономики Беларуси: факторы формирования и инструменты реализации» (г. Минск, 2015 г.); Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы права, экономики и управления» (г. Иркутск, 2015 г.); Научно-практической интернет-конференции «Управление предприятием в условиях нестабильности» (г. Донецк, 2016 г.); Международной научно-исследовательской конференции «Приоритетные направления современных научных исследований XXI века» (г. Трёхгорный, 2016 г.); XXV Международной научно-практической конференции «Управление в социальных и экономических системах» (г. Минск, 2016 г.); I-IV Международной научно-практической конференции «Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий» (г. Донецк, 2017-2020 гг.); Международной научно-практической конференции «Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов» (г. Донецк, 2017, 2019 гг.); IV Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы развития транспортно-промышленного комплекса» (г. Донецк, 2017 г.); VI Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы современной экономики» (г. Омск, 2018 г.); VI Международной научно-практической конференции «Строительство и восстановление искусственных сооружений» (г. Гомель, 2018 г.); IV Международной научно-методической конференции «Качество подготовки специалистов в техническом университете: проблемы, перспективы, инновационные подходы» (г. Могилёв, 2018 г.); III Международной научно-практической конференции «Транспорт и логистика: стратегические приоритеты, технологические платформы и решения в глобализованной цифровой экономике» (г. Ростов-на-Дону, 2019 г.); II Республиканской конференции студентов и молодых учёных «Актуальные проблемы управления в современных условиях» (г. Донецк, 2019 г.); Международной научно-практической конференции «Транспорт: наука, образование, производство («Транспорт-2019»))» (г. Ростов-на-Дону, 2019 г.); XIII Международной научно-технической конференции «Техника и технология

пищевых производств» (г. Могилёв, 2020 г.).

Вклад автора в коллективные труды конкретизирован в списке работ, опубликованных по теме диссертации.

Публикации. По теме диссертации опубликованы 45 научных работ, в том числе: 2 монографии, 22 статьи в рецензируемых научных изданиях, 1 статья в другом издании, 20 работ апробационного характера. Общий объем научных работ составляет 43,2 п.л., из них 37,3 п.л. принадлежит лично автору.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Современные направления в области управления организацией

Эволюция управления организацией прошла существенные трансформации под воздействием различных кризисных явлений. Существенный вклад в развитие управленческой науки внесли такие учёные, как Г. Форд [399], Ф. Тейлор [369], Г. Эмерсон [422], А. Файоль [393]. В исследованиях Г.В. Атаманчука, «...управленческая деятельность – это явление прикладного характера, ибо она не имеет самоценности, а призвана обслуживать реализацию целей и функций управления, обеспечивать подготовку и проведение в жизнь управленческих решений и действий...» [14].

Термин «организация» (от греч. ὄργανον – инструмент) употребляется преимущественно для обозначения социальной группы, которая распределяет выполнение задач между участниками для достижения определённой коллективной цели. Организация понимается как структурно упорядоченное и взаимообусловленное объединение индивидов и групп, которые функционируют, руководствуясь общей целью, интересами и подчиняясь программным планам.

Процесс управления выступает определенной совокупностью управленческих действий, которые логично связываются друг с другом, чтобы обеспечить достижение поставленных целей путём преобразования ресурсов на входе в продукцию или услуги на выходе системы.

Современные организации характеризуются значительным разнообразием и подразделяются по определенным признакам. Так, на основании признака формализации выделяются: формальные организации, имеющие четко

поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи, и в эту группу входят все организации бизнеса, государственные и международные институты и органы (рисунок 1.1).

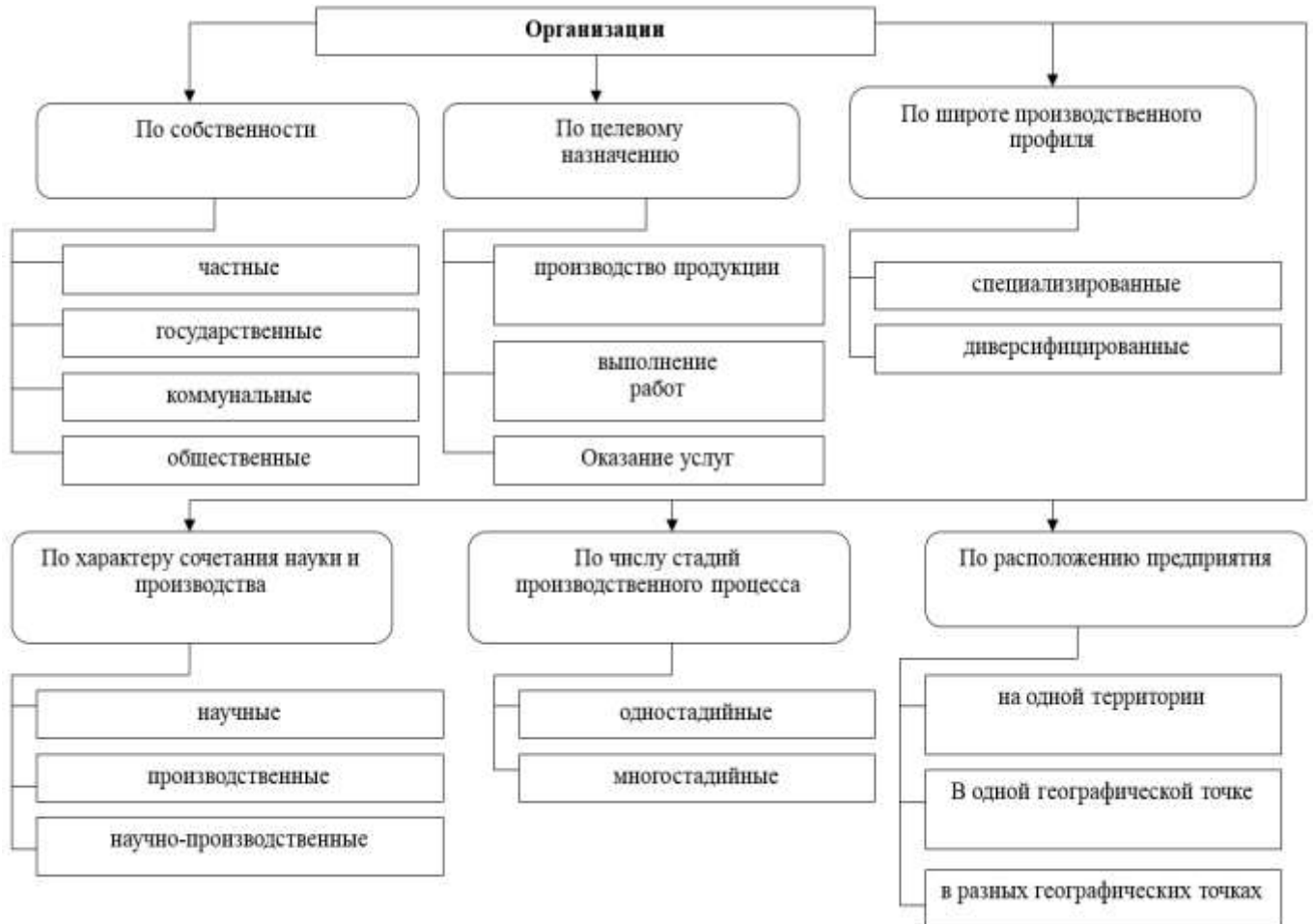


Рисунок 1.1 – Классификация организаций по основным признакам [составлено автором на основе изучения источника [369]]

На успешное функционирование той или иной организации неизбежно влияет множество как внешних, так и внутренних факторов. Сферы воздействия на работу организации соответственно называют внешней и внутренней средой (рисунок 1.2).

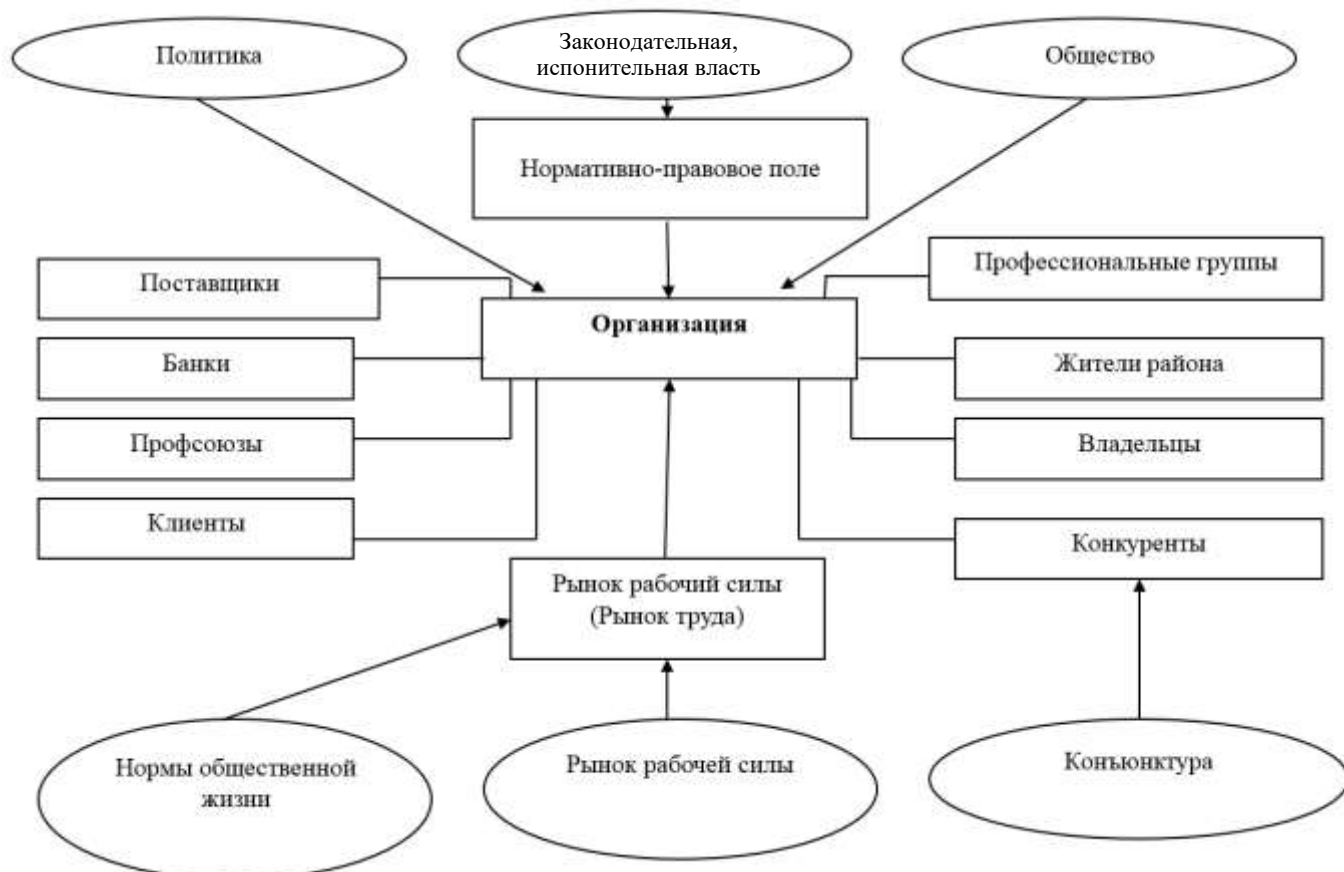


Рисунок 1.2 – Внешняя среда организации [составлено автором на основе изучения источника [422]]

Существуют также факторы среды косвенного воздействия (рисунок 1.3), к которым относят:

технологии – существующие, наиболее быстро адаптирующиеся или устаревающие технологии, встречающиеся в сфере данной бизнес-деятельности в мире (странах-партнерах);

состояние экономики – скорость перемещения капитала из производственной сферы в область торговли и из одних стран в другие;

отношения с местным населением – существуют три обязательных для организации условия:

1) наполнение рынка (рыночной ниши) приемлемым товаром (качество, стоимость);

- 2) создание новых рабочих мест для населения;
- 3) требуемый уровень (определенный, установленный местными условиями) экологичности производственной деятельности.

социально-культурные, влияющие на:

- 1) культурные традиции основной части населения или отдельных групп отношения к определенным видам товаров и услуг,
- 2) однотипность потребителей (клиентов) и их количество в различных группах,
- 3) скорость трансформирования параметров основных потребляемых товаров и услуг,
- 4) позиция к отдельным группам населения (женщины, некоторые группы или национальные меньшинства и др.);

политические – налоговые льготы или льготные торговые пошлины, законодательные акты к определенным условиям найма и сейлз-промоушн в процессе труда представителей страны пребывания или национальных меньшинств, законодательство по защите рынка некоторых товаров местного производства и потребителей, различные стандарты на безопасность, стандарты на чистоту окружающей среды, контроль за уровнем цен и заработной платы и др.



Рисунок 1.3 – Факторы (среда) прямого воздействия [составлено автором на основе изучения источника [393]]

Процесс управления организацией — это определенная совокупность управленческих действий, которые логично связываются друг с другом, чтобы обеспечить достижение поставленных целей путём преобразования ресурсов на входе в продукцию или услуги на выходе системы (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Процесс управления организацией [составлено автором на основе изучения источников [36; 97]]

В современных условиях можно отметить наличие двух направлений к управлению – функциональное и процессное.

Основной характерной особенностью функционального управления является контроль выполнения функциональных обязанностей при норме 5 ± 2 человека [363, с. 133]. В то же время в исследованиях [363; 391] именно руководителю, его опыту

отводится важная роль в реализации функций управления.

Альтернативой функциональному управлению является «управление по процессам» [38; 314], при реализации которого объектом контроля выступают не функции и технология выполнения, а результаты работ. В процессном управлении возникает такое понятие, как «...бизнес-процесс – последовательность действий, нацеленная на достижение конечного, измеримого и конкретного результата...» [349; 197]. То есть бизнес-процесс представляет собой совокупность повторяемых операций для решения какой-либо задачи и достижения цели, например, цель основного процесса – произвести продукт и доставить его потребителю с учётом обозначенных заранее параметров (цена, качество, сервис и пр.).

Следует отметить, что норма управляемости при процессном управлении больше, чем при функциональном управлении, и составляет 12 ± 5 человек [426, с.125-144], то есть, в соответствии с использованием принципов ISO 9000:2000 [430], процессный подход базируется на выделении в организации «сквозных» процессов, их описании и последующей реорганизации или реинжиниринга [36, с. 224-232].

Согласно определению М. Хаммера и Д.Чампи, реинжиниринг бизнес-процессов (BPR – Business process reengineering) определяется как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения коренных улучшений в основных показателях деятельности предприятия» [401].

Однако следует и разграничивать такие понятия, как «совершенствование» и «реинжиниринг» бизнес-процессов [36; 334]], а именно, по параметру «уровень изменений» в первом случае означает умеренное и постепенное изменение бизнес-процессов, когда при реинжиниринге можно говорить о радикальных и быстрых изменениях. «...В зависимости от характера деятельности и создаваемого продукта выделяется три основных типа бизнес-процессов: основные бизнес-процессы...» [36, с. 225], вспомогательные бизнес-процессы и бизнес-процессы управления (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5 – Классификация бизнес-процессов [составлено автором на основе изучения источников [36; 97]]

Хотя некоторые исследователи считают, что выделение бизнес-процессов управления в отдельную группу не целесообразно, так как они сопряжены с основными и вспомогательными процессами, поэтому от эффективности управления прямо зависит эффективность всех прочих процессов.

Процедура идентификации бизнес-процессов предполагает выделение клиента бизнес-процесса физическое лицо, юридическое лицо, функциональное подразделение организации, то есть субъекта, использующего результаты (выходы) процесса.

«...Внутренние клиенты бизнес-процесса – это подразделения (исполнители), которые используют результат выполнения (выход) процесса...»

[97, с. 125].

Внешними клиентами организации являются группы различных ЗС (потребители, учредители или акционеры, поставщики, органы государственной власти).

Вопросы, возникающие при выделении процессов в организации, представлены на рисунке 1.6.

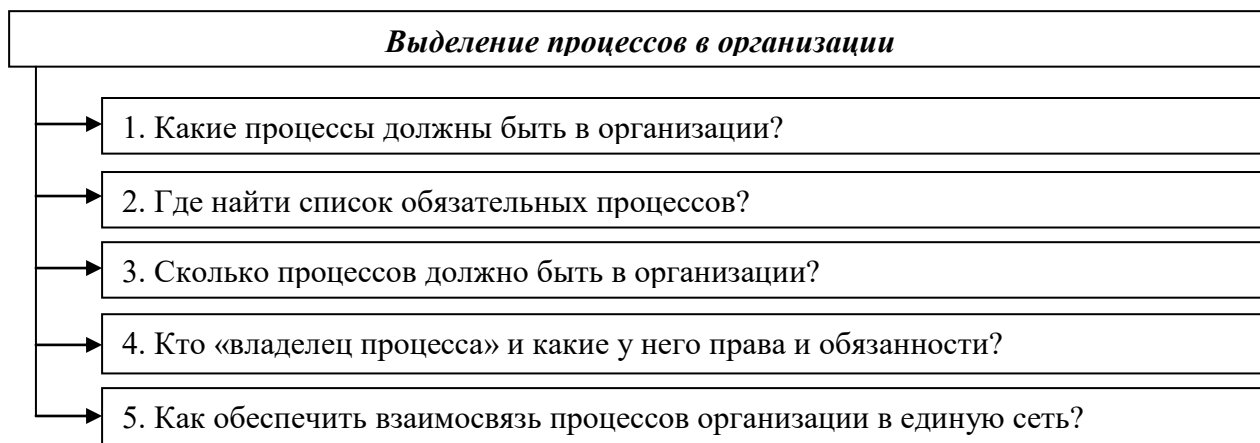


Рисунок 1.6 – Вопросы, возникающие при выделении процессов в организации [составлено автором на основе изучения источников [38; 97]]

Следует отметить, что одной из основных задач руководства является определение системы требований к организации бизнес-процессов с целью обеспечения эффективности процессного управления организацией. При том, что установить однозначные критерии выделения бизнес-процессов весьма трудно, некоторые общие правила сформулированы некоторыми учеными и отображены на рисунке 1.7.

Соблюдение указанных правил позволяет повысить эффективность процессного управления и обеспечить плотную взаимосвязь всех бизнес-процессов с учетом того что, при согласовании описаний процессов необходимо отыскать компромиссное решение установления окончательных границ процессов, их соответствия рамкам организационной структуры, установления меры ответственности их владельцев, и что первоначально установленные границы процессов не постоянны, они могут изменяться.

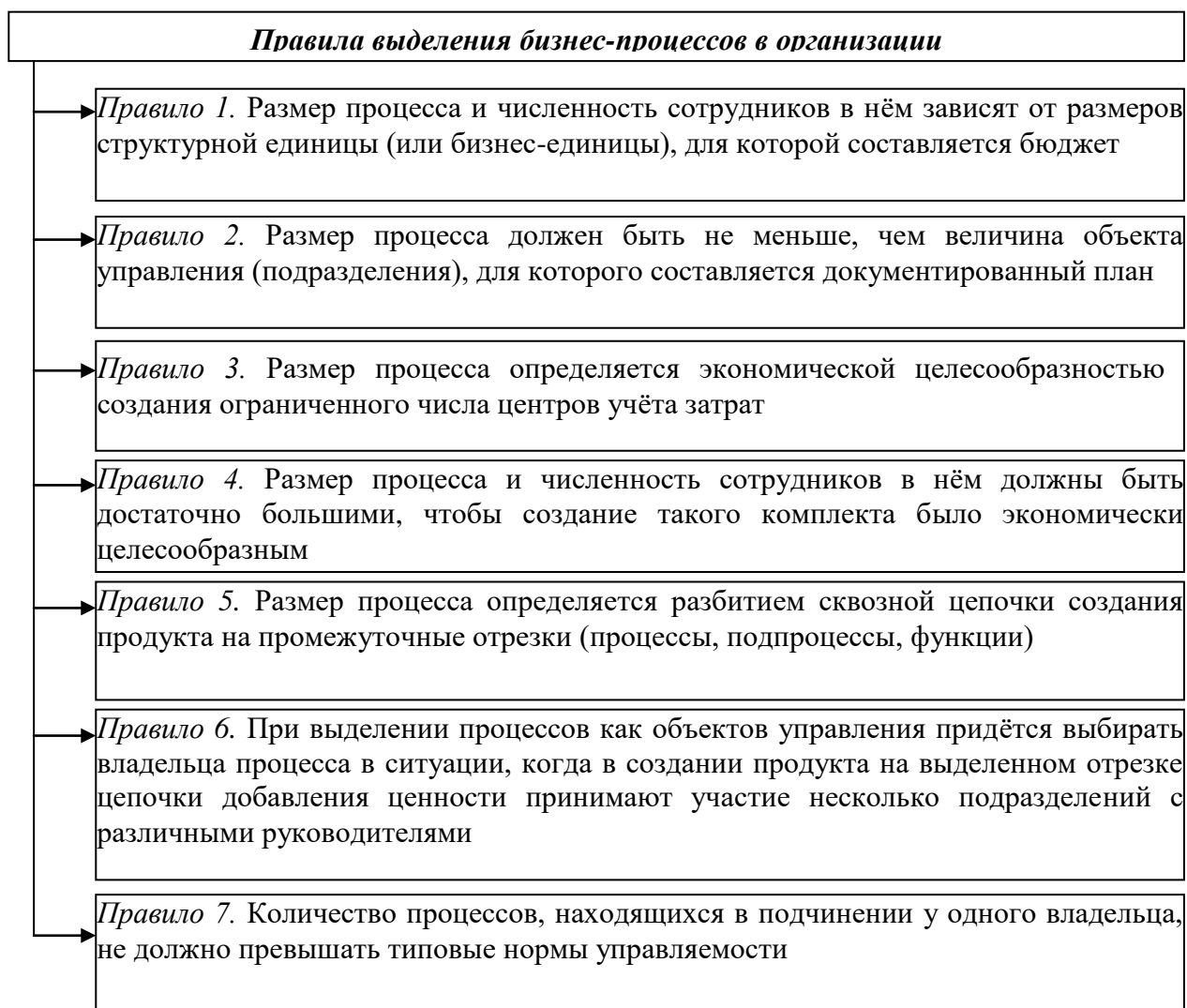


Рисунок 1.7 – Правила выделения бизнес-процессов организации [составлено автором на основе изучения источников [38; 97]]

Кроме того, важно учитывать, что описание бизнес-процесса, которое, по сути, представляет собой описание очередности действий сотрудников при выполнении определённых действий в текстовом и графическом виде с целью регламентации действий в коллективе, анализа и оптимизации их очередности, является обязательным условием выделения бизнес-процесса.

Безусловно, бизнес-процесс не существует без описания, а появляется только в процессе описания, то есть невозможно осуществить одно без другого. Очередность действий, которые описываются в бизнес-процессе, должны быть логичными, их последовательность должна доводить к определённой

поставленной цели.

Описание бизнес-процессов – это работа творческая. При описании в рамках предприятия «то, что есть», так или иначе позволительны некоторые неточности, «сглаживаются» углы, для простоты восприятия упускаются какие-то действия. В случае описания «то, что должно быть», на основе существующего в данном случае создаётся нечто новое. В этом состоит отличие управления процессами как сферы управления изменениями.

Чтобы представить сложную информацию для изучения и принятия решения в простой для восприятия форме, необходимы бизнес-процессы. Руководитель видит, как именно происходит работа на каждом из этапов, и что здесь можно улучшить. При этом руководителю организации не обязательно иметь высокую квалификацию специалиста в том или ином профиле.

Если функциональный подход уже рассматривается достаточно продолжительный период в практике работы отечественных предприятий, то процессный подход можно представить как более современное направление в управлении организацией [8; 193; 401].

Сторонники так называемых «сквозных» процессов [82; 104] обязательно их увязывают с достижением целевых значений показателей, которые обеспечиваются в результате работы всей системы управления организацией с учётом реализации циклов «...непрерывного улучшения (PDCA), который часто называют Циклом Деминга или PDSA-цикл...» [415].

Прежде чем внедрять процессный подход, целесообразно использовать и вопросную технику Киплинга [277], а именно по формуле (5W+1H): Why? What? When? Where? Who? How? В результате, процессный подход позволяет значительно повысить эффективность деятельности предприятий.

Все представленные действия в рамках процессного управления составляют основу для получения синергетического эффекта или использования синергетического подхода в системе управления организацией [45, с. 84-93].

Способ постановки новых, нетрадиционных вопросов о сложноорганизованном мире, стимулирующих перспективные направления

исследований в различных областях науки, в том числе гуманитарных является ничем иным, как синергетический подход в системе управления организацией.

Если основополагающим для кибернетики и разных вариантов теории систем считаются понятия «информация», «взаимодействие субъекта и объекта управления» по каналам прямой и обратной связи, «иерархичность», «структурированность систем», то для синергетики в качестве таковых выступают представления о процессах организации и самоорганизации в сложных нелинейных средах, находящихся в состоянии неустойчивого равновесия. Синергетика оперирует такими понятиями как: «самоорганизация», «открытые системы», «нелинейность», «хаос», «случайность».

К концу XX века завершил свою динамическую эволюцию менеджмент как область научных знаний, был институционализирован, и в настоящее время чётко обозначилась смена управленческих парадигм и подходов, которые отмечают отечественные и зарубежные учёные. То есть, такой синергетический подход, к примеру, в контексте исследования Э.А. Смирнова [355] позволяет изменить отношение к организации как объекту управления. В данном случае организация рассматривается с различных сторон: наличия структуры управления, субъекта управления организацией, материального обеспечения, формирования готового продукта и доставки его потребителю. В любом случае каждая организация имеет как минимум две цели: внутренняя (настройка бизнес-процессов, подбор персонала, ресурсное обеспечение и пр.) и внешняя (получение прибыли, продвижение бренда, привлечение новых клиентов, получение лояльных клиентов и пр.). Поэтому в первом случае необходимо обеспечивать на определённом уровне работу структуры управления и использование знаний на основе информации из внешней среды. В работах И. Урманова [390, с.22-23] проявляется гибкость в принятии решений относительно работы структуры под воздействием внешней среды, что характеризует её как эмерджентную систему [91]. А в рамках исследований Т.Ю. Ивановой и В.И. Приходько для организации, которая находится в условиях жёсткой конкуренции, важно учитывать нелинейность изменения экономических систем и многофакторность внешней

среды [119]. В результате, действующие системы образования не в состоянии подготовить специалистов, которые способны решать новые задачи, а для предприятия такие специалисты уже необходимы в момент появления новой технологии или действия какого-либо фактора. Таким образом, появилась концепция самообучения персонала в организации, которая была предложена П. Сенджем [351] ещё в 1990 году.

В конечном итоге, оценить применение различных подходов (синергетический, самообучение, процессный и функциональный) можно с учётом показателей эффективности. Эффективность управления указывает на умение менеджера рационально использовать весь потенциал организации (сотрудников): интеллектуальный, информационный, материальный, уровень организации процесса информационного взаимодействия внутри коллектива, условия безопасности деятельности интеллектуального продукта (рисунок 1.8).



Рисунок 1.8 – Схема синергетического управления с использованием потенциала организации (сотрудников) [составлено автором самостоятельно на основе изучения источника [351]]

Как видно из рисунка 1.8, синергетическое управление можно задействовать при любом из трёх этапов «проблемных зон». Выбор алгоритма построения управленческих решений зависит от направленности и глубины проблемы.

Также следует отметить, что необходимо постоянно поддерживать уникальность и поиск новых подходов совершенствования системы (рисунок 1.9).

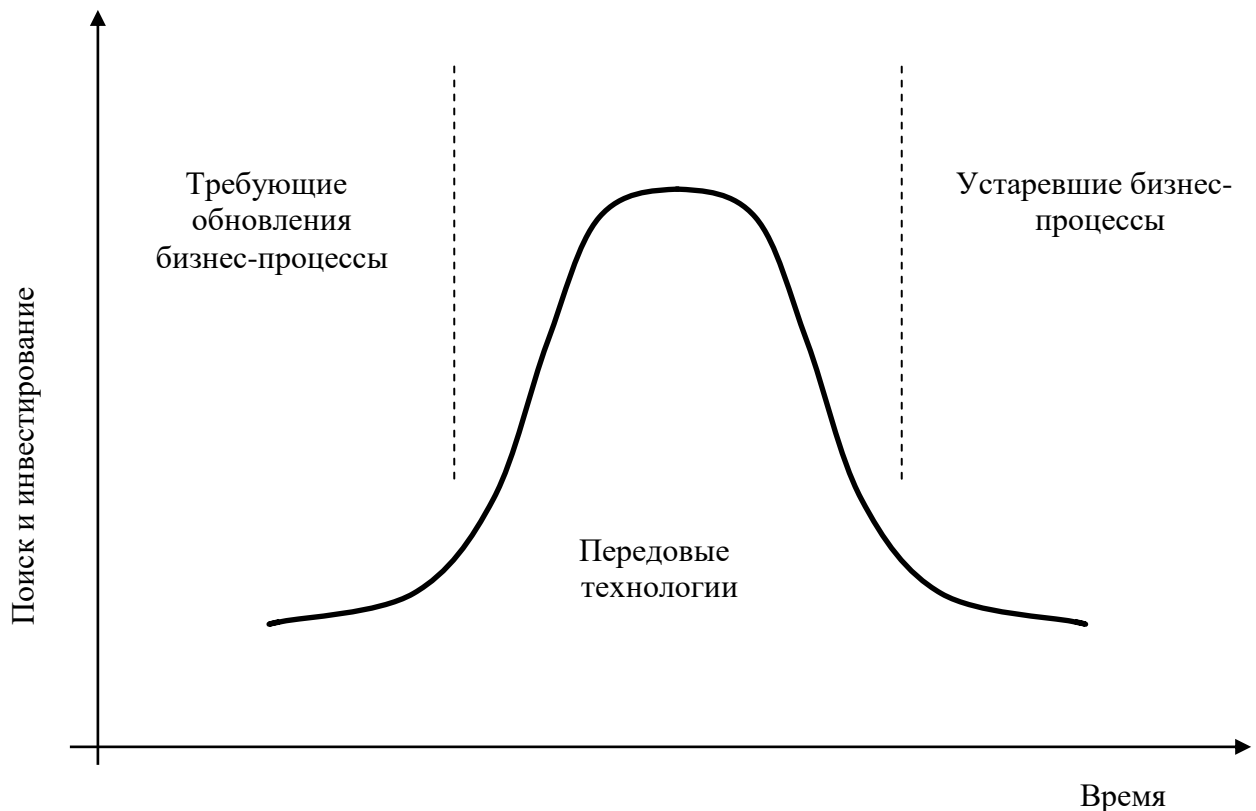


Рисунок 1.9 – Кривая технологических тенденций [составлено автором самостоятельно на основе изучения источника [374, с.79-88]]

В основе данного метода лежит положение о том, что технологии ограничены в своём развитии, и важно определить, когда достигнут предел. Кривая технологических тенденций помогает обеспечить менеджера информацией о природе и объёмах различных проектов, которые должны быть проанализированы и адаптированы под современные условия и состояния организации.

В рамках синергетического подхода в современном управлении организацией появляется концепция бизнес-систем. Так, по мнению В. Ефремова, «...смысл не в том, что она представляет собой, а в том, какова её роль в системе, в которую она включена как элемент...» [100]. Далее в исследованиях Х.-Ю. Варнеке [48] относительно бизнес-систем и предпринимательской деятельности синергетическая теория расширяется так называемыми аттракторами (рисунок 1.10).

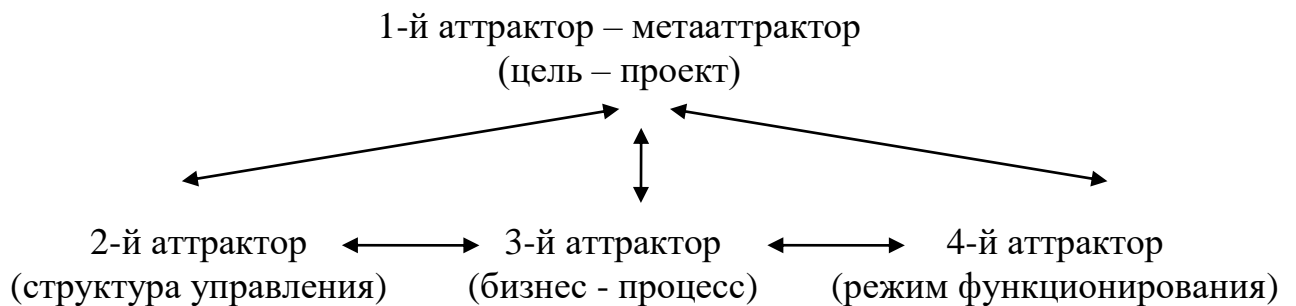


Рисунок 1.10 – Схема структур-аттракторов [составлено автором самостоятельно на основе изучения [48]]

В рамках данной концепции предполагается создание «фрактальных фабрик». Фракт представляет собой самоорганизующуюся и самоуправляемую структурную единицу предприятия.

Для объяснения принципов управления системообразующими процессами в условиях современных вызовов (условия неопределенности) в работе выстроена схема исследования (рисунок 1.11), отражающая теоретико-методологические основы формирования процессов управления.

Гипотеза теоретико-методологических основ формирования процессов управления организацией в условиях современных вызовов

формирование процессов управления в организациях образования, транспорта и государственного управления обусловлено моделированием «идеальных» условий по обеспечению развития соответствующих организаций, а также поиском оптимального соотношения размера заработной платы с трудозатратами организаций в рамках взаимоинтегрирующихся отраслей народного хозяйства

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ БАЗИС

Цель

развитие теоретических, методологических положений и практических рекомендаций по формированию процессов управления организацией на примере транспортной отрасли, сферы образования и органов государственного управления в условиях современных вызовов на основе создания идеальных условий по обеспечению развития организаций сферы услуг; разработка модели совершенствования процессов управления организацией в взаимоинтегрирующихся отраслях; совершенствование подсистем управления человеческими ресурсами; формирование процессов государственного регулирования развития предприятий для отраслей сферы услуг

Объект - процессы управления организацией, её отдельными подсистемами и функциями

Предмет - инструменты, методы и подходы к формированию процессов управления организацией в условиях современных вызовов

Теоретическая значимость: развитие концептуальных положений по формированию процессов модернизации информационной среды сферы образования, а также антикризисное управление на разных уровнях с учётом применения экспертного и сценарного подходов

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ БАЗИС

Общенаучные методы

Специальные методы

| | | | |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| методы теорий, идеализации, формализации, рефлексии | гипотезы относительно особенностей процессов управления в органах государственной власти, образовательных и транспортных организациях | методы экономико-математического моделирования | модели «идеальных» условий для обеспечения развития организаций сферы услуг и совершенствовании процессов управления организациями в взаимоинтегрирующихся областях |
| эмпирические методы | наблюдение, сравнение, экспертные оценки | экспертный, сценарный и концептуальный подходы | сформированы положения антикризисного управления на разных уровнях управления |
| методы синтеза и аналогии | зарубежный опыт информатизации процессов управления в организациях сферы услуг | процессный подход | разработаны схемы формирования процессов государственного регулирования развития предприятий для различных отраслей и для совершенствования обеспечивающего процесса по организации нормирования труда на основе принятия эффективного управленческого решения |
| компьютерный метод и информационная база | обработка экономической информации, построение таблиц, диаграмм, рисунков, схем | | |
| методический подход | оценена результативность процессов управления человеческими ресурсами в образовательном пространстве | | |

Практическая значимость результатов:

применение методического подхода к оценке результативности процессов управления человеческими ресурсами в образовательной среде, деятельности транспортных организаций и сфере государственного управления, что позволяет выработать направления по совершенствованию процессов управления организацией

Рисунок 1.11 – Схема исследования основ формирования процессов управления в условиях современных вызовов

Синергетический подход к управлению организацией становится новой парадигмой управления предприятиями, сферы услуг, который можно применять в транспортном менеджменте, в органах государственной власти и в рамках образовательных организаций.

1.2. Сущность, структура и особенности процессов управления в органах государственной власти

Процессы управления являются одной из важнейших составляющих системы управления любого предприятия. В рамках данного исследования детально рассмотрены процессы управления в организациях и учреждениях на государственном уровне. Следует отметить повышенный интерес к данному направлению исследований зарубежных и отечественных учёных: В. Вильсон [53], А. Файоль [393], Дж. Шафритца [416], Г. Саймон [345], Э. Далшир [78], Т. Гэблер [435], Л. Сморгунов [357] и др.

В исследованиях Франка Гуднау [84], Честера Барнард [22] отмечается, что государственное управление в целом ещё не сформировалось, так как в современном мире часто возникают кризисные ситуации, на которые существующая система не способна ответить или сразу подстроится. Поэтому на первом этапе нужно проанализировать, как в данной сфере выстроены процессы управления в развитых странах с высоким экономическим потенциалом, например Франция и Германия.

В контексте французской науки о государственном управлении именно Шарль Жан Бонен первым ставит вопрос о необходимости трактовать управление как науку [78], которая в государственном управлении объединяет юридические, управленческие и социологические аспекты.

В Германии развитие государственного управления как науки начало изучаться в 60-е годы XX века в рамках отдельных дисциплин Высшей школы административной науки в Шпеере [49].

По В.С. Нерсеянцу, «...понятие государственный аппарат принято употреблять в двух смыслах – широком и более узком. В широком смысле взгляд на государственный аппарат как на совокупность всех государственных органов идентично понятию механизма государства. В более узком смысле государственный аппарат понимают как аппарат государственного управления, т.е. совокупность исполнительно-распорядительных управленческих органов государства. В этом смысле понятие «государственный аппарат» используют в науке административного права. В теории государства и права понятие государственного аппарата употребляют как тождественное понятию механизма государства...» [255, с. 262].

Н.И. Глазунова определяет государственный аппарат как «...основное звено механизма государства, обеспечивающее повседневную работу системы органов власти и управления по осуществлению практических мер, направленных на реализацию функций государства. Имеет структуру, соответствующую базовым функциям государства...» [70].

По мнению М.Н. Марченко, государственный аппарат «...представляет собой систему органов государства, с помощью которых осуществляется государственная власть, выполняются основные функции, достигаются стоящие перед государством на различных этапах его развития цели и задачи...» [234].

О.Ф. Скакун выделяет ряд «...основных принципов организации и деятельности государственного аппарата...» [352], один из которых связан с постоянным самосовершенствованием.

Как отмечает Г.В. Атаманчук, «...процесс совершенствования государственного управления представляет собой подсистему в государственном управлении с соответствующими целями, предметом, принципами и организацией, смысл которого заключается в придании государственному управлению как системному общественному явлению способности самопреобразования, саморазвития, самоулучшения...» [14].

Для выделения особенностей процессов управления в органах власти на

основе изучения источника [249] составим общую модель (рисунок 1.12).



Рисунок 1.12 – Модель процессов управления в органах государственной власти [составлено автором на основе изучения источников [430; 449]]

В данной модели имеется четыре уровня управления (стратегический, тактический, оперативный и операционный). Также для каждого уровня управления обозначены сроки реализации функций контроля и планирования. Для реализации на каждом уровне управления обозначены методы управления: концепция и стратегии управления, проектные и внутренние документы, планы социально-экономического развития. В обеспечивающих процессах следует

выделить нормативно-правовое обеспечение для исполнения планов, целей и задач. Данный обеспечивающий процесс и является отличительной особенностью органов государственной власти, которые определяют определённые «правила игры» и реализуют соответствующую государственную политику в определённой сфере.

Представленная модель становится отправной точкой для выявления отличительных особенностей процессов управления в органах государственной власти. Ссылаясь на международный стандарт менеджмента качества и стандарта, принятого в Российской Федерации (далее – РФ) [364], такая модель процессов управления является современной, проектно-ориентированной. Действительно, все уровни управления можно переложить для организации любой сферы деятельности. Однако важной особенностью такой модели становится ориентация на развитие территории в рамках инструментов управления государственных концепций, стратегий, программ. Тогда как у большинства коммерческих предприятий стратегический уровень направлен на развитие бизнес-структуры с одновременным приумножением доходной части и увеличением социального эффекта. В данном случае получается синергетический эффект, если стратегия развития государства не идет в разрез стратегии развития предприятия. Так, с увеличением количества рабочих мест и увеличением производственных мощностей увеличиваются объёмы поступлений в бюджеты различных уровней.

Важнейшей функцией управления является планирование, которое заключается в постановке целей и задач, разработке программы действий, назначении ответственных и исполнителей, а также закреплении результатов в материальной форме (дорожная карта, проект, приказ, план и др.). Планирование работы государственных учреждений и организаций опирается на определённые основополагающие принципы (рисунок 1.13).

Нормы и нормативы являются неотъемлемой частью планирования в государственном управлении, совокупность которых представляет собой основу для текущего и оперативного планирования.

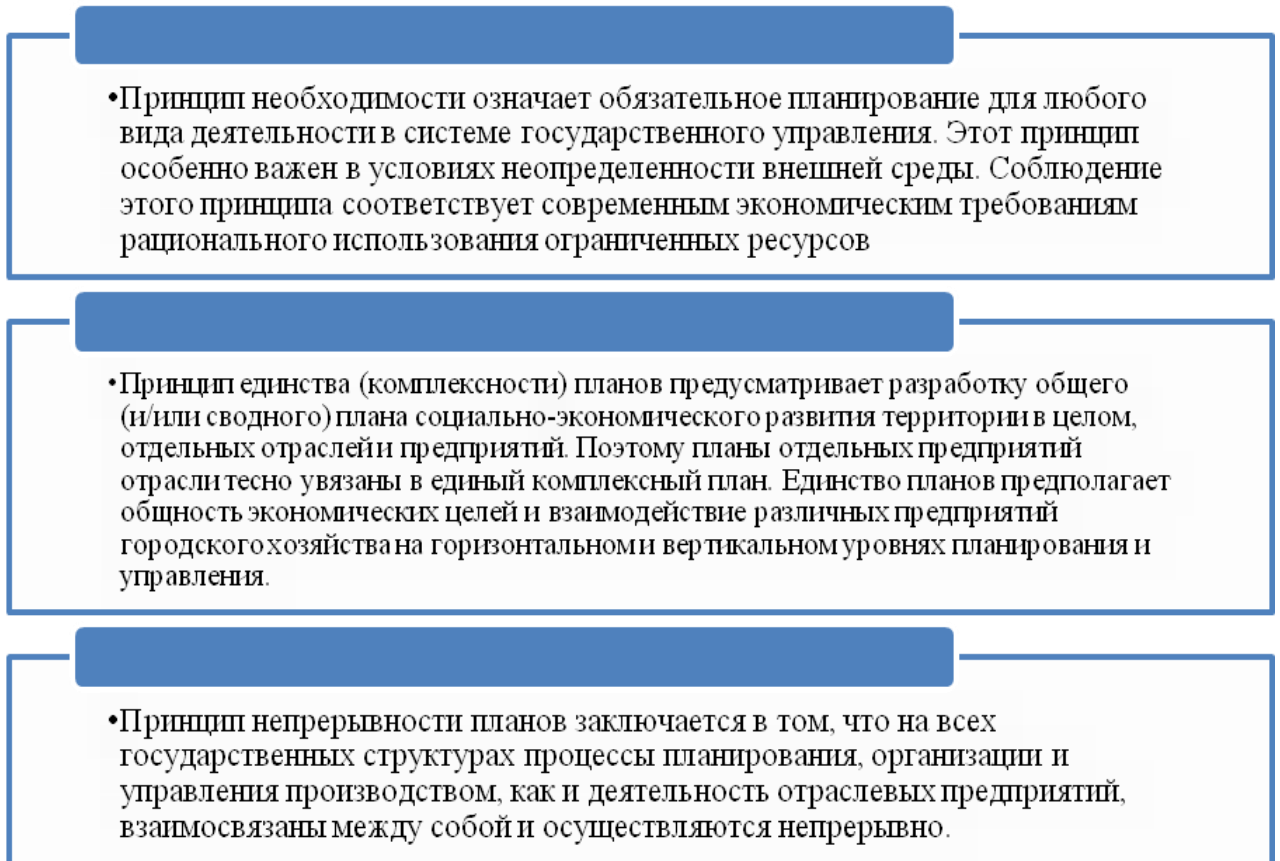


Рисунок 1.13 – Основные принципы при реализации функции планирования в государственном управлении [составлено на основе изучения источника [78]]

Современным и эффективным подходом к планированию является программно-целевое планирование, основа которого – ориентация на достижение определённых строго установленных стратегических целей. В конечном итоге, программно-целевое планирование направлено на изменение целевой системы каждой из отраслей народного хозяйства. Данный вид планирования охватывает весь процесс создания, обмена, потребления и распределения ресурсов и материальных благ. Важно отметить, что в ходе программно-целевого планирования происходит коренное изменение экономической системы согласно существующим потребностям, которые не могут быть достигнуты при использовании частных методов планирования.

Другой не менее важной функцией в государственном управлении является процесс организации, направленный на достижение объектом управления намеченных и запланированных результатов. Процесс организации

осуществляется в соответствии с определёнными принципами (рисунок 1.14) [131].

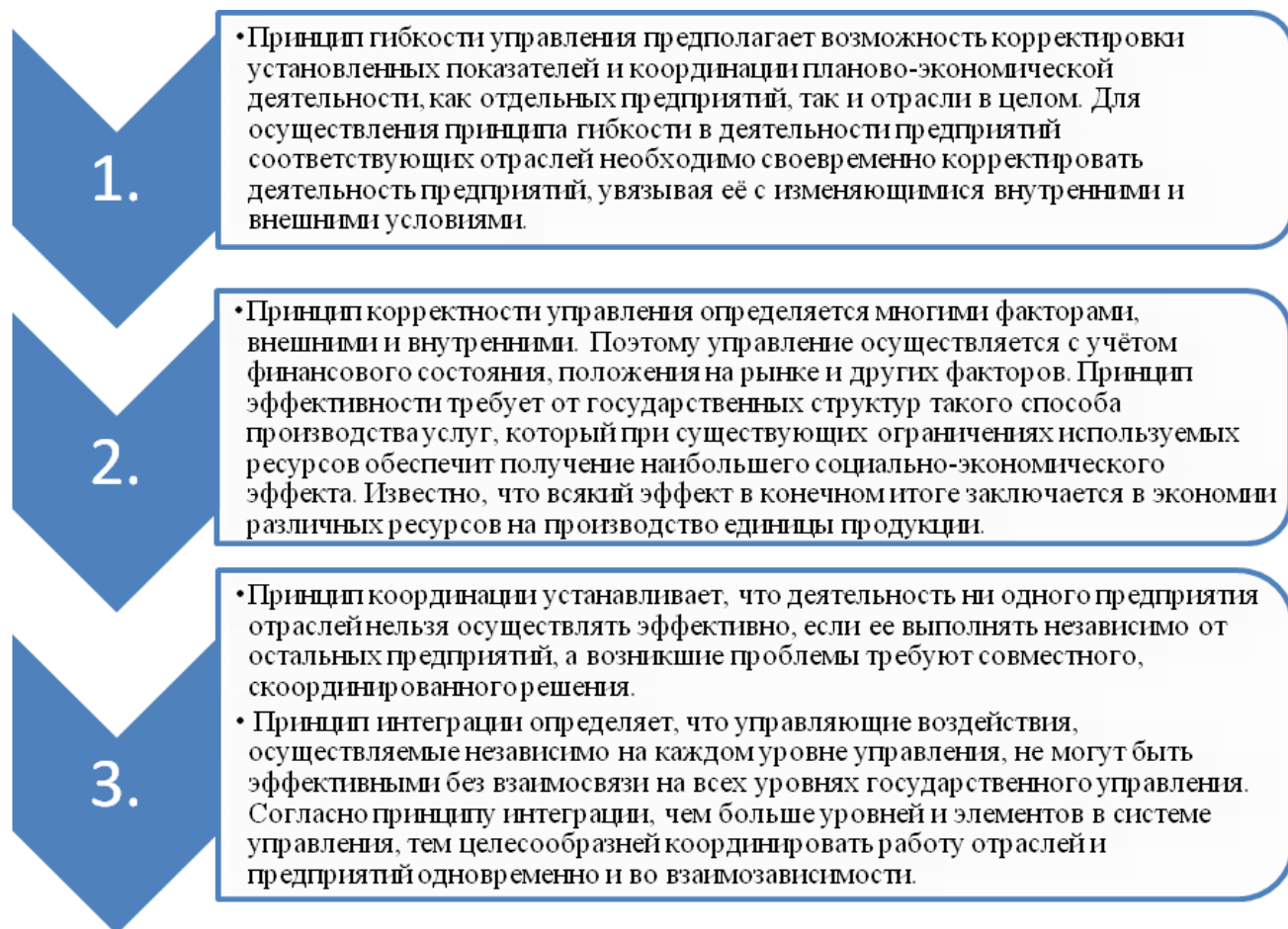


Рисунок 1.14 – Основные принципы при реализации функции организации в государственном управлении [составлено на основе изучения источника [199, с. 2]]

Управление каждой государственной организацией является частью высшего управления, что представляет собой взаимосвязанную систему.

Важнейшим элементом в управлении государственными структурами является контроль над производственной деятельностью подведомственных организаций и предприятий, а также за качеством услуг для населения. Контроль – функция управления, имеет своей задачей качественную и количественную оценку и учёт результатов работы.

Основными показателями необходимости контроля процессов управления в органах государственной власти являются:

динамичность и сложность социально-экономической среды;

предупреждение возникновения кризисных явлений и ситуаций;
обнаружение несоответствий и неправильных ситуаций;
поддержание успеха.

К основным показателям необходимости контроля в государственном управлении относятся:

динамичность и сложность социально-экономической среды;
предупреждение возникновения кризисных явлений и ситуаций;
обнаружение несоответствий и неправильных ситуаций;
поддержание успеха.

По результатам контроля оценивается деятельность отдельных предприятий и организаций, работы персонала и эффективности системы государственного управления в целом, а его результаты позволяют скорректировать текущее положение дел, а также соотнести фактические и плановые показатели; оценить темпы развития предприятий в каждой отрасли народного хозяйства, прийти к намеченным стратегическим целям и создать новые условия для совершенствования деятельности.

Более детально целесообразно рассмотреть на процессах финансового обеспечения для исполнения целей и задач в рамках соответствующих уровней управления. Этот процесс существенно отличается от процессов финансирования в коммерческой деятельности, где основной приток финансов осуществляется на основе предоставления соответствующего продукта для населения. Причём с таких хозяйственных операций государству отчисляются соответствующие взносы (налоги), которые пополняют бюджеты различных уровней.

Налаженная подсистема финансового обеспечения регулирует и обеспечивает повышенную конкурентоспособность любого современного государства. Во всех развитых странах уделяется особое внимание формированию финансовой политики на государственном и законодательном уровнях. Очень важным вопросом формирования такой политики является чёткое координирование всех ведомств и отделов, деятельность которых определяет эффективность законов. В свою очередь эффективность законодательных актов

определяет деятельность финансовых структур.

В связи с отсутствием стратегического уровня управления в условиях Донецкой Народной Республики (далее – ДНР), то именно финансовое обеспечение оставшихся уровней управления нуждается в реабилитации и адаптации зарубежного опыта для эффективного финансового обеспечения деятельности всех учреждений Республики. Действие внешних факторов (международная непризнанность, продолжение политического конфликта, боевые действия) негативно сказывается в ДНР на: экономическом потенциале; системе работы социальных структур; промышленном потенциале; формировании системы финансовых потоков; коррупционных составляющих на разных уровнях государственного управления [200]. Данная особенность вносит соответствующие коррективы в модель процессов управления для органов государственной власти.

Совокупность государственных мероприятий по использованию финансовых отношений для выполнения государством своих функций представляет собой финансовую политику, которая выступает одним из источников формирования науки о финансах, и является её составной частью.

Для правильного осуществления поставленных перед финансовой политикой задач требуется чёткий и глубокий переход к пониманию сущности, целей и механизма реализации финансовой политики, а также элементов, её составляющих. Одним из главных механизмов развития финансовой системы является сформированный пакет законов, определяющий работу государственной финансовой системы, а принятие нивелированных управленческих решений в области финансовой политики позволит повысить конкурентоспособность предприятий Республики.

Таким образом, финансовой политикой государства принято считать намеченную им на определённом этапе развития общества научную программу использования финансов в целях успешного выполнения планов экономического и социального развития.

Финансовая политика является составной частью экономической политики любого государства. Будучи самостоятельной областью деятельности любого

государства, в это же время она тесно переплетена с любым видом его деятельности происходит конкретизация первоочерёдных векторов развития народного хозяйства, определение общего объёма финансовых ресурсов, их источников и направлений использования, разработка механизма регулирования и стимулирования финансовыми методами социально-экономических процессов.. Это связано с тем, что для решения какой-либо задачи социального, внешнеэкономического или кредитно-денежного направления государству необходимо располагать определёнными финансовыми ресурсами.

Следует отметить многогранность финансовой политики любого государства, содержание которой определяется взаимодействием трёх основных звеньев:

разработка общей концепции финансовой политики, определение её основных направлений, целей, главных задач;

создание адекватного финансового механизма;

управление финансовой деятельностью государства и других субъектов экономики [131].

Однако наиболее важным для развития и реализации любой финансовой политики государства является взаимодействие таких её основных составляющих, как: бюджетная, налоговая, ценовая, кредитно-денежная, таможенная политика, политика внешних и внутренних заимствований и политика в области международных финансов.

Задачи финансовой политики достаточно подробно рассмотрены многими авторами [136; 226] и сводятся к следующим выводам:

обеспечение условий для формирования максимально возможных финансовых ресурсов;

установление рационального распределения и использования финансовых ресурсов;

организация регулирования и стимулирования экономических и социальных процессов финансовыми методами;

выработка финансового механизма и его развитие в соответствии с

изменяющимися целями и задачами стратегии;

создание эффективной и максимально прозрачной системы управления финансами [420, с. 321].

На уровне государства ответственным органом за правильное осуществление государственной финансовой политики является Министерство финансов и подчинённые ему структуры. Для оценки эффективности работы которых используются, прежде всего, показатели валового внутреннего продукта (далее – ВВП) и темпы инфляции.

Безусловно налаженная система финансовой политики способствует урегулированию и обеспечению повышения конкурентоспособности государства, поэтому во всех развитых странах много внимания уделяется формированию финансовой политики на законодательном уровне с четкой и слаженной координацией действий всех ведомств и отделов с акцентом на эффективность законодательной базы [420, с. 234].

В сложившейся ситуации современных вызовов реализация современных задач экономического развития ДНР в условиях усиления финансовых ограничений определяет необходимость формирования надёжной финансовой системы, призванной создать необходимые предпосылки для устойчивой экономической динамики, которая актуализирует, в том числе, и научную разработку проблем воздействия уровня финансового развития на экономический рост Республики.

В силу коэволюции [310, с. 16-25] финансовой и экономической деятельности государственных органов финансовый сектор одновременно может быть как фактором экономического роста, так и источником экономической нестабильности.

Если говорить о процессах государственного регулирования внешнеэкономической деятельности ДНР, то следует отметить отсутствие в них ряда элементов в связи с международной непризнанностью Республики. В связи с чем, для запуска стратегического уровня управления целесообразно исходить из следующих теоретических принципов: включение Республики в систему

международных экономических отношений на постоянной основе; поэтапный переход от государственно-административной монополии на внешнеэкономическую деятельность к саморегулирующейся системе, которая гарантирует экономическую безопасность; использование в качестве основных критериев эффективности международного экономического сотрудничества выгоды и целесообразности с точки зрения интересов страны; преодоление экономической привязки к странам СНГ и переход к взаимодействию со всеми странами мира. В настоящее время ДНР стоит на пути формирования необходимой законодательной базы, создания соответствующей экономической среды и развития необходимых институциональных структур.

Весомым фактором экономического роста становится международный обмен услугами, потому Республика уже начала и продолжает обслуживать международные связи, поскольку она имеет разнообразные транспортные и коммуникационные системы.

Одним из основных инструментов нормального функционирования страны является транспорт, будучи составляющей национального хозяйства, который обеспечивает перемещение грузов и населения, а поэтому отнесен к сфере услуг. Разнообразие видов транспорта, усложнение структуры и взаимосвязей между отдельными отраслями обусловили формирование транспортного потенциала. Государство должно формировать мощный транспортный потенциал, чтобы достойно представлять себя в европейском содружестве.

Впрочем, следует отметить, что слабая активность Республики в международном разделении труда не только не соответствует, но и противоречит её национальным интересам.

Если говорить о перспективных направлениях развития экономики Республики, то ДНР может принять участие в сооружении нефте- и газопроводов, транспортных коридоров, расширение международных культурных и спортивных связей что будет способствовать не только увеличению валютных поступлений, но и развитию доверия и взаимопонимания между народами. ДНР должна стать важным региональным центром торговли валютой.

1.3. Информатизация процессов управления в организации

В современных условиях одним из основных направлений совершенствования процессов управления в организации любой сферы деятельности и формы собственности является использование информационных технологий. В диссертации рассмотрены процессы информатизации на примере органов государственной власти с учетом зарубежного опыта. Информатизация, как было ранее отмечено в рамках изучения процессного подхода, также является одним из обеспечивающих процессов, который повышает качество системы управления организацией в целом.

Решение задач информатизации государственной власти, определённые концепциями административных реформ, которые, по мнению Россинского Б.В. [340; 341], реализуются постоянно, возможно лишь при условии системного и комплексного научного обеспечения. А это, прежде всего, проведение научно-теоретических и прикладных исследований, издание фундаментальных научно-справочных, учебно-методических, учебных и других работ и материалов.

Одной из первостепенных задач является разработка мероприятий по подготовке квалифицированных кадров «новой формации» в сфере государственного управления.

Изучение вопросов, связанных с процессом информатизации организаций различной формы собственности, широко представлены во множестве трудов отечественных и зарубежных учёных начиная с конца прошлого столетия. Информатизацию деятельности органов государственной власти в своих научных исследованиях рассматривали такие учёные, как: В. Артёменко, Р. Калюжный, О. Крупчан, В. Гавловский, М. Гуцалюк, В. Цимбалюк, М. Швец [126, с. 11-14], А. Баранов [20; 21], В. Беляков [32; 33], В. Брыжко [43; 44], С. Довгий [93], В. Мороз [251, с. 52-57], М. Згуровский [108], О. Охотникова [308, с. 65-67], В. Коваленко [136], Д. Евстрат [101, с. 82-89] и другие исследователи. Однако

перечень вопросов, поднимаемых в работах данных авторов, не охватывает проблем, возникающих в результате влияния современных социальных технологий информатизации на деятельность органов государственной власти.

Существует мнение, что большинство мировых стран присоединяются к мировому информационному обществу (информационной цивилизации), в котором человеческая деятельность основывается на услугах, предоставляемых средствами электронной связи и компьютерных технологий. Это подтверждается и принятием ряда законодательных и подзаконных актов высших органов государственной власти и управления (Законы Украины «Об информации», «О защите информации в автоматизированных системах», «О Концепции Национальной программы информатизации» и тому подобное [326-328]).

Информация как совокупность определённых данных о соответствующих предметах, явлениях, процессах, отношениях, событиях и т.п., собранная и систематизированная в пригодную для использования форму, является основой государственного и муниципального управления. Однако сама информация, если она не учитывает содержание общественных процессов, то есть не отражает знания, опыт и цели людей, не влияет на мышление, поведение и деятельность людей, не является общественно значимой. Наличие современных средств связи и обработки информации в повседневной работе позволяет значительно сократить расходы на рутинную и малоэффективную работу и повысить результативность. Применение информационных систем и технологий позволяет рассматривать проблемы управления городским хозяйством во взаимосвязанном комплексе, а также повысить эффективность труда [252, с. 50-70].

Существуют несколько проблем по внедрению информационных технологий в государственное управление:

1. Обеспечение информационной безопасности.
2. Возможность быстро и эффективно адаптироваться к изменению стратегических целей и организационных структур.
3. Создание новых функциональных возможностей на базе существующих систем с минимальными вложениями.

4. Сложность интеграции различных IT-систем в рамках всей организации (системы, применяемые в организации, не предназначенные для совместной работы).

Описанные общие проблемы, возникающие, в муниципальном управлении (как наиболее показательной области) при введении новых информационных технологий, связаны с рядом проблем при введении таких требований к IT-систем, как надёжность IT-систем, эффективность, гибкость, безопасность, повышение качества услуг, оперативность, бюрократические отношения и др. [92, с. 28-47].

Повышение качества обслуживания вычислительной и офисной техники невозможно без использования современных информационных технологий, обеспечивающих автоматический учёт, который позволяет организовать обслуживание, опираясь на оценку качества услуг [201, с. 23-36].

Изучение ситуации в ДНР по информатизации национальной экономики и других сфер деятельности человека показало ее неудовлетворительный уровень, в сравнении с развитыми странами Запада уровень информатизации общества в Республике составляет лишь 2-2,5%, а общий уровень внедрения информационных технологий нельзя считать даже близким к удовлетворительному. Такая ситуация происходит в условиях действия профильного закона об информации [280].

По общепризнанной методике, этот показатель оценивается в расходах на информационные технологии на душу населения за год.

Так, в США этот показатель (по данным Европейской экспертно-аналитической группы по вопросам информационных технологий – European Information Technology Observatory) составляет 1100 евро, в Японии – 700, в странах Западной Европы – 500, в ведущих странах Восточной Европы (Чехия, Венгрия, Словения, Эстония и др.) – около 90, Польше – 40, в России (в докризисный период) – 20, Румынии и Болгарии – около 10 евро. В ДНР этот показатель ещё меньше.

Для мониторинга и оценки результатов деятельности органов

государственной муниципальной власти в управлении городским хозяйством за рубежом используют платформенные решения. Так, например, на платформе результативности правительства Великобритании отображены значения показателей, с помощью которых можно оценить оказание государственных услуг [423, с. 89-100]. На основе четырёх представленных показателей проводится оценивание услуги: удовлетворённость получателей услуги; степень оказания услуги; стоимость (средние издержки государства в расчёте на оказание одной услуги); уровень цифровизации (количество граждан, использующих государственные услуги онлайн).

Схожие критерии и показатели используются и на платформе результативности в Австралии. Основным источником данных является сама платформа, а результаты показателей рассчитываются по результатам онлайн-опросов граждан [313].

Использование информационных технологий в управлении городским хозяйством оцениваются по ряду показателей:

- умная экономика (smart economy);
- умная мобильность (smart mobility);
- разумный подход к окружающей среде (smart environment);
- умные люди разумный образ жизни (smart living);
- разумное управление;
- оптимизированная система движения транспорта;
- онлайн-доступ к государственным услугам и др.

Интересным примером является Мельбурн, где важным проектом, использующим информационные технологии, представлено улучшение условий для пешеходов. Специально разработанные маячки передают с помощью смартфонов сигнал на определённый сервер о местоположении пешехода. С помощью данных о пешеходах муниципальные власти измеряют плотность толпы и составляют карту активности, таким образом, управляя потоком людей в оживлённых местах.

В Цюрихе к 2024 году планируют проложить подземную сеть для

транспортировки грузов, которая будет работать на возобновляемых источниках энергии. Также в городе налажена система переработки мусора и организация работы общественного транспорта. Также рассматриваются вопросы применения искусственного интеллекта в данной отрасли [134, с. 29-33].

Копенгаген активно использует информационные технологии в области медицины, транспортной инфраструктуры, образования, ЖКХ, экономики. Мэр города объявил о запуске городской базы обмена данными с общественной и частной информацией, которая доступна населению города. Также данная платформа направлена на создание экологически чистых условий для города.

Интересен также опыт США с позиции использования технологий искусственного интеллекта при планировании контрольной и надзорной деятельности. К примеру, Департамент здравоохранения Южной Невады, занимающийся вопросами общественного здоровья, осуществлял проверки предприятий, касающиеся безопасности продуктов питания. С целью повышения своей результативности он внедрил технологию искусственного интеллекта, использующую данные пользователей Твиттера. Сущность технологии заключалась, в том, что приложение использовало данные о геолокациях, а именно о посещении населением ресторанов и их отзывов с целью формирования перечня предприятий питания для проведения проверок. Результативность и эффективность данного приложения была проверена экспериментальным путём [252, с. 50-70].

Важную роль на этапе оценки результативности управления городским хозяйством играет механизм государственной политики, которая основана на доказательствах. В данном аспекте интересен опыт Австралии, которая использует современные технологии для оценки результативности профессиональной деятельности служащих муниципальных органов власти. Было запущено специальное мобильное приложение, с помощью которого служащему ежедневно задаётся вопрос, который связан с прохождением службы. Данное приложение направлено на повышение качества кадровой работы сотрудников, чья деятельность не соответствует требованиям. Ежедневное использование

приложения способствует повышению квалификации и создаёт условия для повышения результативности.

Схожее программное обеспечение разработано в США, которое предназначено для внедрения управления по результатам на личностном уровне (индивидуальном) для старших государственных служащих и для других категорий. Данное программное обеспечение способствует автоматизации процесса планирования, оценки, мониторинга, результативности деятельности на всех этапах управленческого цикла. Органы муниципальной власти в процессе осуществления управленческой деятельности с помощью данного программного продукта в электронном виде разрабатывают и утверждают планы и осуществляют мониторинг их исполнения, контролируют обратную связь, обеспечивают результативность в режиме реального времени.

Следует отметить, что современное состояние внедрения и использования компьютерной техники в органах государственного управления ещё значительно отстаёт от потребностей общества. Объясняется это недостаточным материально-техническим обеспечением, наличием, так называемого психологического барьера относительно первенства технократического аспекта в информатизации. Необходимо отметить и недостаточную организованность и неупорядоченность процессов информатизации, обусловленных неполным обеспечением этой области правовыми нормами. Ощущается также нехватка прикладных разработок, в том числе организационно-правового механизма внедрения новых научных достижений.

Всё это требует скорейшего решения проблем когнитологического (познавательного) аспекта: с одной стороны – повышение правовых знаний всех, кто участвует в проектировании, создании и внедрении информационных систем и обеспечивает их надлежащее функционирование; с другой – получение знаний и навыков управленцами (менеджерами) по использованию в своей деятельности достижений информатики.

На территориях постсоветского пространства после определённого снижения темпов информатизации в 90-х годах сегодня значительно активнее

началось внедрение информационных технологий в различные отрасли народного хозяйства. Динамика социальных процессов, необходимость использования значительных объёмов информации объективно предусматривают внедрение компьютерной техники и в правоохранительную деятельность. Преимущества новых информационных технологий широко используются для повышения эффективности борьбы с преступностью и её профилактики с целью построения правового демократического государства [329].

Анализируя систему государственного управления ДНР, следует отметить ее архаичный характер, и не соответствие современному уровню достижений в организации. Это наиболее ярко проявляется в том, что действующая система не способна реализовать и жёстко контролировать исполнение законодательных и нормативных актов, принятых высшими органами государственной власти, а также эффективно осуществлять оперативное управление теми областями социально-экономической жизни общества, которые частично или полностью находятся в сфере государственного регулирования.

Реалии Республиканской государственной системы управления ярко свидетельствуют о несоответствии методов и технологий государственного управления новым политическим и социально-экономическим условиям, которые опережающим образом (относительно изменений системы государственного управления) складываются в процессе жизнедеятельности общества.

Необходимым условием модернизации государственного управления ДНР является внедрение новых технологий, основанных на современных информационно-коммуникационных технологиях. Это неизбежно влечёт за собой переосмысление функций и задач всех элементов системы государственного управления, изменение структуры государственного аппарата согласно этим функциям и задачам, и, соответственно, кадровые изменения, поскольку настоящее требует привлечения к некоторым звеньям государственного управления кадров качественно нового содержания подготовки или переподготовки.

Нерешённой ранее частью общей проблемы остаётся текущий анализ

соответствия системы государственного управления относительно уровня развития республиканского информационного общества.

Информационное общество – это совершенно новая историческая фаза эволюции цивилизации, главными продуктами производства в которой являются информация и знания. Особенности, отличающими информационное общество, являются: увеличение влияния информации и знаний в жизнедеятельности общества; наращивание доли информационных коммуникаций, продуктов и услуг в валовом внутреннем продукте; создание глобального информационного пространства, обеспечивающего:

эффективное информационное взаимодействие людей;

их доступ к мировым информационным ресурсам;

удовлетворение человеческих и государственных нужд в отношении информационных продуктов и услуг.

«...Информатизация – это совокупность взаимосвязанных организационных, правовых, политических, социально-экономических, научно-технических, производственных процессов, направленных на создание условий для удовлетворения информационных потребностей, реализации прав граждан и общества на основе создания, развития, использования информационных систем, сетей, ресурсов и информационных технологий, созданных на основе применения современной вычислительной и коммуникационной техники...» [251, с. 52-53].

Основой эффективного государственного управления является информационное обеспечение органов государственной власти. Информационное обеспечение предназначено для удовлетворения потребностей пользователей в информации, необходимой для осуществления деятельности органов власти, и управления в сферах, определённых актами законодательства или иными нормативно-правовыми актами. Система прав, обязанностей и ответственности в сфере его создания, использования и сопровождения определяет правовой режим информационного обеспечения. Такое обеспечение включает, как правило, информационные ресурсы и обеспечение: организационное, функциональное, программное, техническое, технологическое, правовое, кадровое и финансовое.

Например, Верховной Радой Украины 4 февраля 1998 года законодательно было начато создание общегосударственных систем информационно-аналитической поддержки деятельности органов государственной власти и органов местного самоуправления – принят Закон Украины «О национальной программе информатизации» [329]. Национальная программа информатизации включает: Концепцию Национальной программы информатизации; совокупность государственных программ по информатизации; отраслевые программы и проекты информатизации; региональные программы и проекты информатизации; программы и проекты информатизации органов местного самоуправления. В том же 1998 году был создан Консультативный совет по вопросам информатизации при Верховной Раде Украины, который функционирует на общественных началах. Это совещательно-консультативный орган, созданный для содействия Верховной Раде Украины в выработке политики в сфере информатизации при подготовке и утверждении задач Национальной программы информатизации с учётом новейших достижений и технологических решений.

Примерно в это же время создан Государственный комитет связи и информатизации, который 26 марта 2008 года был реорганизован в Государственный комитет связи и Государственный комитет информатизации Украины как центральный орган исполнительной власти, деятельность которого направляется и координируется Кабинетом Министров Украины через Министра транспорта и связи [308, с. 65-67].

Москва занимает лидирующее положение среди самых технологичных мегаполисов мира. В 2019 г. столица одной из первых получила сертификат об успешной реализации международных ключевых показателей эффективности (KPI) для умных устойчивых городов. Москвичи имеют доступ более чем к 330 услугам онлайн, пользуются крупнейшей сетью бесплатного городского Wi-Fi-доступа в Интернет, управляют своим городом, используя возможности проектов «Активный гражданин», «Наш город» и онлайн-платформы Правительства Москвы [225, с. 3-6].

Ключевым элементом повышения эффективности деятельности органов

власти является оптимизация документооборота, что позволяет усовершенствовать процесс реализации управленческих полномочий. В г. Москве реализуется проект «Электронный документооборот Правительства Москвы». Данная система электронного документооборота внедрена как в отраслевых и функциональных органах исполнительной власти, так и в территориальных. Система электронного документооборота направлена на осуществление следующих основных функций:

автоматизация обработки содержания документа в течение его жизненного цикла;

интеграция с другими приложениями;

единая точка доступа к документам, классификаторам и справочникам;

совместная работа с документами, повышение оперативности исполнения поручений;

регистрация документов, формирование дел, ведение архива и обмен документами между сотрудниками подразделения, а также между структурными подразделениями [337, с. 25-30].

Одной из ключевых информационных технологий, применяемых в управлении городским хозяйством г. Москвы, является автоматизированная система управления «Объединённая диспетчерская служба» Департамента ЖКХ и благоустройства г. Москвы (АСУ ОДС). Основные функции АСУ ОДС представлены на рисунке 1.15.

С использованием средств информационно-коммуникационных технологий обеспечено создание интеллектуальной транспортной системы г. Москвы, где вся территория города Москвы охвачена Интеллектуальной транспортной системой. Количество оснащённых аппаратурой GPS/ГЛОНАСС государственных пассажирских транспортных средств превысило девять тысяч. Запущено в действие 800 стационарных комплексов видео фиксации нарушений правил дорожного движения. В составе Интеллектуальной транспортной системы функционирует 1 700 управляемых светофоров.

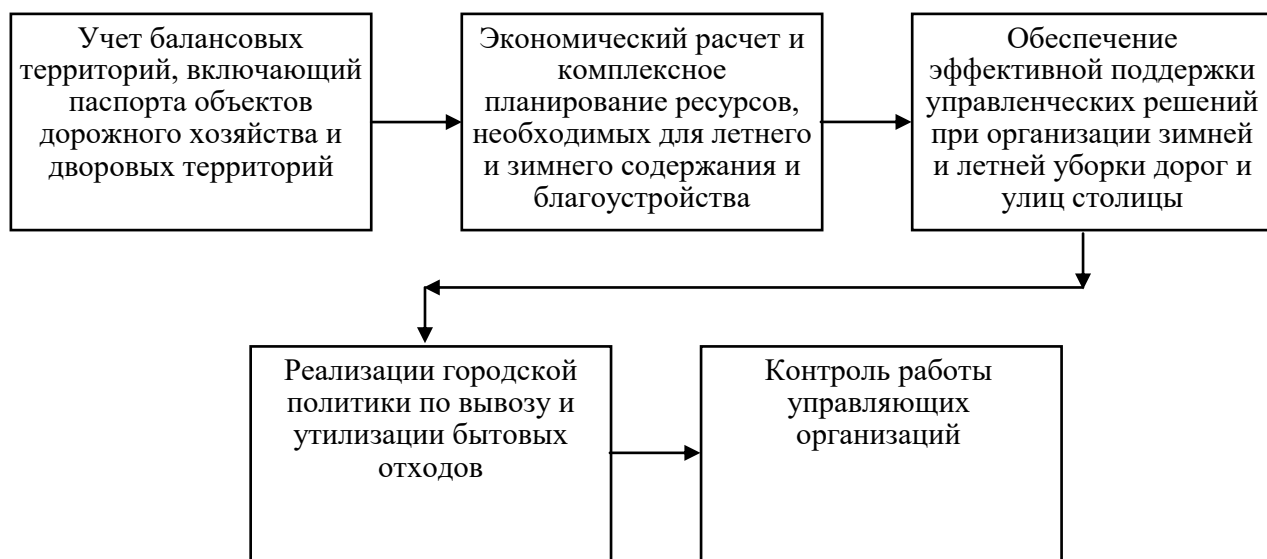


Рисунок 1.15 – Функции АСУ ОДС [составлено на основе изучения источника [225]]

В настоящее время информационные ресурсы играют ключевую роль, а по значимости не уступают и экономическим, природным, человеческим. Но в Федеральном законе № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» нет определения понятия «информационный ресурс». Сам термин в законе упоминается неоднократно, и при его анализе можно сделать вывод о том, что под «информационным ресурсом» понимают электронный документ, сайт, информацию, страницу в сети [281].

Информационная сфера в современных реалиях становится главной составляющей устойчивого развития государства и играет ключевую роль в формировании информационного общества [287]. Отсутствие точного понятия «информационные ресурсы», отвечающее современным реалиям, не позволяет регулировать отношения в области использования информационных технологий.

Следует отметить, что город Москва является примером успешного использования информационных технологий в управлении городским хозяйством. С 2011 года в городе началась реализация государственной программы «Информационный город», которая в 2019 году получила название «Умный

город» [331]. Основная цель программы – повышение качества жизни населения города; эффективность и прозрачность управления благодаря использованию информационно-коммуникационных технологий во всех сферах управления городским хозяйством.

Результат внедрения и реализации программы – общедоступная информационно-коммуникационная среда в городе. Информационные технологии планируется внедрить во все сферы общественной жизни: здравоохранение, государственное управление, ЖКХ, транспорт, образование, государственное управление.

С целью определения дальнейших путей развития столицы Правительство города разработало концепцию развития Москвы как умного города [253]. В концепции развития «Умный город-2030» представлены направления развития, показатели развития и его архитектура. На рисунке 1.16 представлены информационные ресурсы «Умного города».

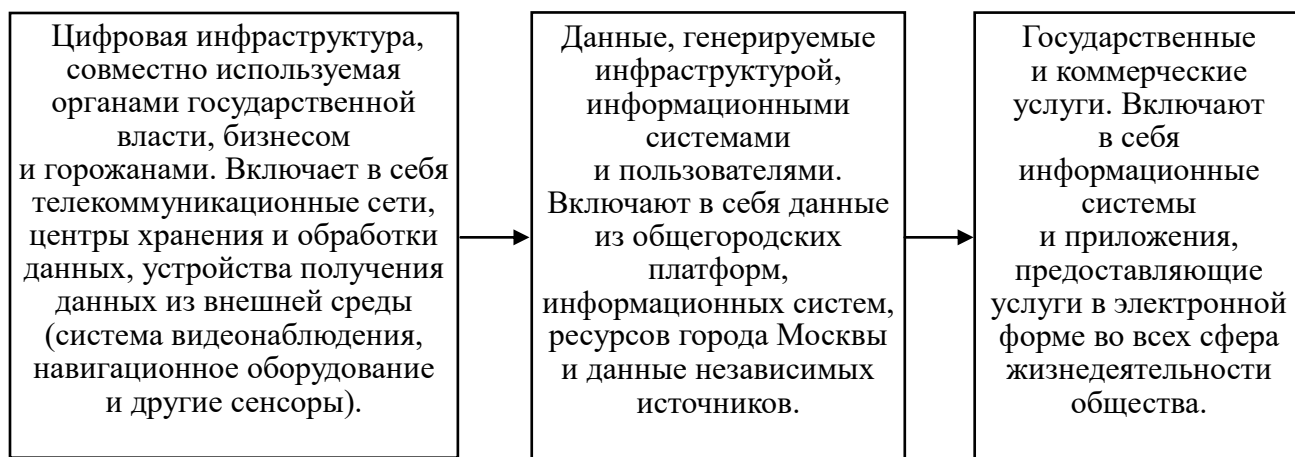


Рисунок 1.16 – Информационные ресурсы «Умный город-2030» [составлено на основе изучения источника [253]]

Задачи, прописанные в документе, звучат следующим образом:

1. Обеспечение устойчивого роста качества жизни москвичей и благоприятных условий ведения предпринимательской и иной деятельности;

2. Централизованное сквозное и прозрачное управление городом на основе больших данных и с использованием искусственного интеллекта;

3. Повышение эффективности государственных расходов, в том числе за счёт внедрения государственно-частного партнёрства в сфере информационных и цифровых технологий и связи.

Верхнеуровневыми показателями являются индекс качества жизни и индекс городской среды, имеются методики их расчёта.

В документе приведены следующие направления будущего развития Москвы как умного города:

1. Человеческий и социальный капитал;
2. Городская среда;
3. Цифровая мобильность;
4. Городская экономика;
5. Безопасность и экология;
6. Цифровое правительство.

С организационно-экономической точки зрения информационная система «...(ИС) – это средство организации информационного обеспечения процесса управления для благоприятного своевременного поступления необходимой и достоверной информации во все звенья системы управления, которые существуют в ней...» [336, с. 54].

Исходя из анализа стратегии «Умный город-2030», можно сделать вывод, что описанная архитектура является «ИТ-архитектурой умного города». Целесообразно было бы описать её более подробно. Также выявлено, что в характеристике направлений и поднаправлений развития встречаются несистематизированные связи с фрагментами ИТ-архитектуры.

В документе «Москва. Умный город-2030» архитектурное описание умного города, на наш взгляд, не в полной мере представляет описание его бизнес-архитектуры, а также соответствие последней ИТ-архитектуре. Данные фундаментальные составляющие нуждаются в детальной проработке и

согласовании.

На наш взгляд, одним из основных направлений применения информационных технологий в управлении городским хозяйством является предоставление населению возможности участия в городском управлении с помощью цифровых технологий. Также при реализации концепции «умного города» необходимо придерживаться следующих принципов (рисунок 1.17).

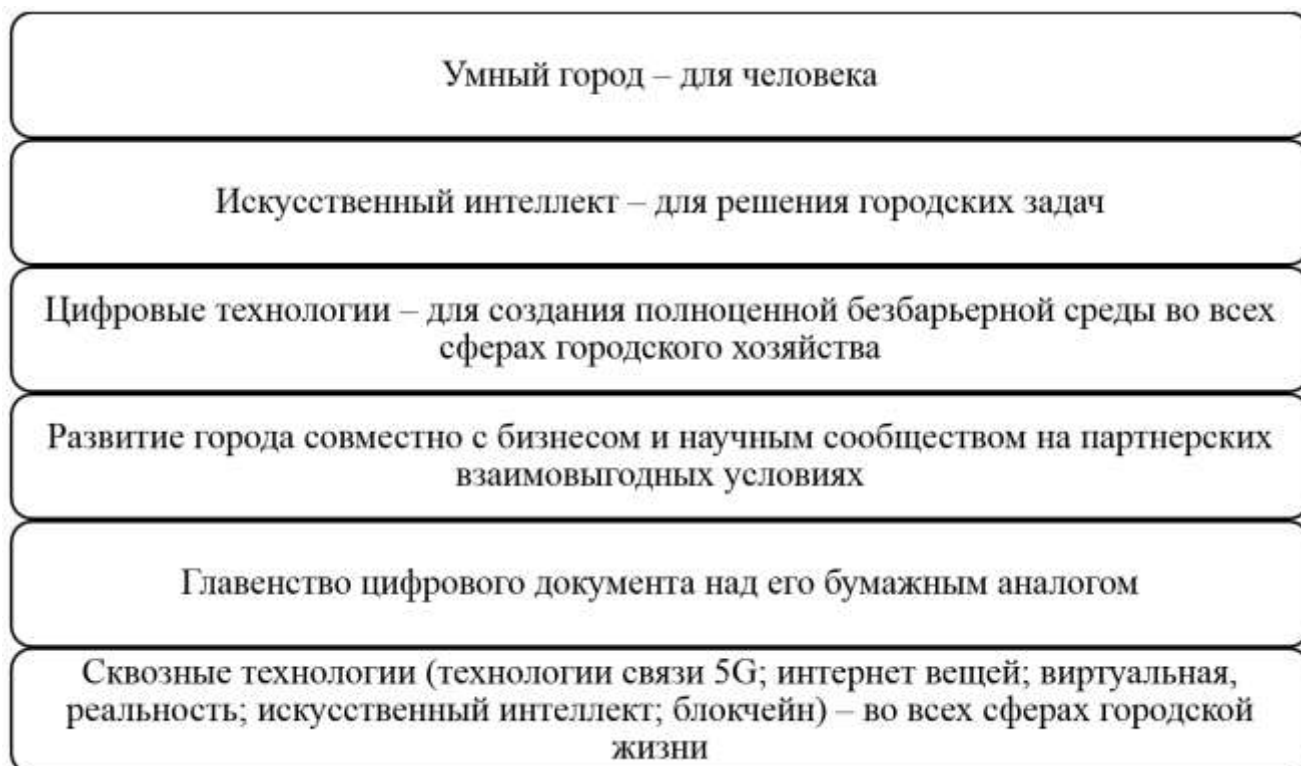


Рисунок 1.17 – Принципы реализации концепции «умный город» [составлен на основе изучения источника [253]]

Целостное описание архитектуры умного города будет способствовать скоординированной работе органов власти и всех городских служб по развитию Москвы, а также обеспечит высокую эффективность разрабатываемых проектных решений. С этой целью необходимо предусмотреть реализацию стратегического проекта верхнего уровня: «Разработка, развитие и сопровождение архитектурного описания Москвы как умного города».

Всё вышеизложенное подтверждает необходимость внедрения принципиально новой компьютерной технологии, адаптированной к системе управления органов государственной власти в ДНР. Программно-инструментальные средства этой технологии позволяют доверить управленцам компьютеризацию для информационно-вычислительной поддержки их деятельности и решения сложной общегосударственной проблемы унификации показателей состояния и развития контролируемых процессов для существенного повышения качества информационного обеспечения управления.

Как пример, с целью совершенствования государственного управления, можно привести методологию управления проектами в энергетической отрасли ДНР, которая наряду с другими является жизненно важной для Республики.

Методология управления проектами с учётом динамики окружения помогает адаптации энергостроительных и энергоэксплуатационных предприятий к требованиям конкурентной среды на мировых рынках. Получить положительный эффект от внедрения в Республике методологии управления проектами на отдельных предприятиях и даже отраслях очень трудно.

Для эффективного внедрения методологии управления проектами необходимо реализовать системный подход к «распространению политики изменений через проекты» во всех сферах развития социально-экономических процессов страны. Именно в этом случае применение инструментов управления проектами обеспечивает успех большинства проектов и, как следствие, устойчивое развитие государства. Создание единой системы управления проектами, в которую входили бы компоненты кадрового и организационного развития среды проектного управления, формирование профессиональной инфраструктуры, применение инструментов проектного управления в сфере социально-экономического развития ДНР являются одними из наиболее актуальных научно-технических задач.

Информатизация органов государственного управления должна идти как традиционным путём: «государство – наука – информатизация – государственное

управление» [101, с. 82-89], «создание электронных картотек на основе файл-серверных и клиент-серверных СУБД и приложений, создание систем архива и документооборота» [238], так и новым в рамках всей системы власти. Заметно, что информатизацию деятельности органов государственной власти невозможно эффективно использовать без информатизации всех других сфер жизнедеятельности общества.

Дальнейшие научно-практические разработки в этом направлении должны быть направлены на разработку инструментально-технологического комплекса поддержки принятия решений; правительственной информационно-аналитической системы по вопросам чрезвычайных ситуаций и тому подобное.

На уровне районных госадминистраций и органов местного самоуправления следует разработать целостную взаимосвязанную систему информационных и инструментальных средств для решения задач информационно-аналитического обеспечения управления территорией (регионом, районом, городом), которая бы включала:

обеспечение беспрепятственного доступа граждан к любой информации, не являющейся государственной тайной, с помощью современных информационных систем;

создание информационно-аналитических центров, соединённых системами телекоммуникаций с органами государственной власти различных уровней;

анализ и прогнозирование социально-экономических показателей развития регионов;

обработка и практическое использование данных и программ для решения конкретных задач в информационно-аналитических центрах областных, районных госадминистраций и органов местного самоуправления.

1.4. Формирование процессов управления транспортной организации в контексте зарубежного опыта

Изучение проблематики формирования процессов управления в транспортной отрасли было проведено параллельно с изучением в этой сфере зарубежного опыта, и стало основой для некоторых рассуждений и выводов.

В современных условиях последующее формирование и совершенствование экономики невозможно без нормализованного транспортного пассажирского обеспечения. От его слаженности в инфраструктуре и хорошо сверенных графиков и маршрутах во многом предопределяют: рабочий темп предприятий сферы промышленности, строительства и сельского хозяйства.

Исследованием данного вопроса пассажиропотока и развитием транспортной отрасли занимались отечественные и зарубежные учёные: О.Н. Ларин [215], В.А. Гудков, Л.Б. Миротин [83], С.В. Колганов [191], А.В. Гузенко [85], Н.А. Вихрева [56], Н.А. Троицкая [382], но проблемы управления организацией транспортной отрасли в условиях зависимости от влияния факторов в условиях современных вызовов остаются неизученными в полной мере.

Формирование рыночных взаимоотношений происходит неравномерно как в различных отраслях общенародного хозяйства, так и в рамках конкретной сферы. Можно подчеркнуть, что в области автоперевозок на протяжении долгого времени сформировалась конкурентная борьба, на железнодорожном транспорте сейчас совершается развитие участников рыночных отношений. На рынке грузовых автоперевозок нередко предложение превышает спрос, и наблюдается конкуренция за клиента, что никак не скажешь о текущих пассажирских перевозках в городах.

Изменение всего рынка пассажирских перевозок приводит к неоднозначным результатам. С одной стороны, у перевозчиков возникла необходимость независимо создавать и предоставлять покупателям соответствующее

обслуживание, составлять план прибыли и устанавливать направленности вложений. С другой стороны, у перевозчиков основная часть материально-технической базы характеризуется существенным износом; на некоторые перевозки цена формируется нерыночными способами, а пассажиры имеют возможность устанавливать различные льготы при оплате проезда [215, с. 35].

Естественно, рынок пассажирских перевозок обладает отличными возможностями при условии включения определённых этапов реформирования. В частности, формирование рыночных взаимоотношений в области пассажирских перевозок направлено на отмену льгот, проводимых государством. Потенциальный пассажир самостоятельно выбирает нужную ему услугу, опираясь от собственных финансовых средств и возможностей, необходимости в поездке и соответствия стоимости и качества услуги [83]. Пассажирские перевозки осуществляются различными типами транспорта, к которым можно отнести: автомобильный, железнодорожный, водный, воздушный.

В теории выделяют ещё муниципальный пассажирский транспорт, куда относят автомобили (личного пользования), трамваи, троллейбусы, метрополитен.

Являясь одной из ведущих составных частей инфраструктуры города, транспортная система гарантирует удовлетворение важных потребностей населения, при этом функционирование секторов экономики общественного хозяйства не может обойтись без рациональной и налаженной работы системы транспорта.

Городской пассажирский транспорт общественного пользования (ГПТОП) оказывает существенное воздействие на функционирование всех его составляющих [191, с. 79-84].

К одной из приоритетных экономических направлений городского пассажирского транспорта относится предоставление жителям качественной услуги перевозки при наименьших затратах времени в передвижении и максимальном комфорте пассажира, ибо транспорт принадлежит не к сфере материального производства, а к области сервиса, сфере обслуживания. Не участвуя в формировании материальных ценностей, он гарантирует их

формирование транспортным обслуживанием промышленных предприятий, без городского пассажирского транспорта общественного пользования невозможно было бы говорить о целостной комплексной системе транспортного обслуживания населения и оптимального пассажиропотока (направленное движение пассажиров согласно установленной части транспортной сети). В научной литературе все пассажиропотоки охарактеризуют как:

мощность и направление, это количество всех пассажиров, которое будет проезжать в определённое время суток по заданному участку текущего маршрута в одном из направлений;

объём перевозок пассажиров, то есть это количество пассажиров, перевозимых определённым видом транспорта за отдельный промежуток времени.

Согласно направлению, пассажиропотоки бывают в прямом и обратном направлении, а если пассажиры следуют в тот или иной район через промежуточный (с пересадкой) при нехватке прямых транспортных связей, такой пассажиропоток принято называть транзитным.

Мощность пассажирских потоков определяется числом пассажиров, проезжающих за единицу времени через определённый участок транспортной сети в одном направлении [215, с. 46]. Пассажиропотоки могут быть классифицированы на стабильные или переменные, одно- и двусторонние, равномерные и неравномерные, время от времени возникающие и прекращающиеся. Регулярное изучение пассажиропотоков даёт возможность выявить основные закономерности их динамики с целью дальнейшего применения полученных результатов исследования при формировании маршрутов пассажирских перевозок.

История развития общественного транспорта и его интенсивное развитие возникло в XIX столетии, и характеризуется формированием территорий, численности населения, и научно-технологическими достижениями в сфере машиностроения. История

Междугородным перевозкам наиболее характерно увеличение

пассажиropотока в весенне-летний и спад в осенне-зимний периоды года, т.к. в жаркое время наше население ездит в оздоровительные санатории, курорты которые находятся на территории нашего государства и за его пределами [215, с. 35].

Междугородными перевозками также пользуется население Республики в связи с трудовой деятельностью, личными потребностями, а также пассажиры осуществляют культурно-бытовые поездки (отдых, санатории, культурные развлечения).

В пригородном сообщении добавляются поездки в загородную зону. В целом, городскую транспортную систему можно рассмотреть на рисунке 1.18 [125, с. 1-7].

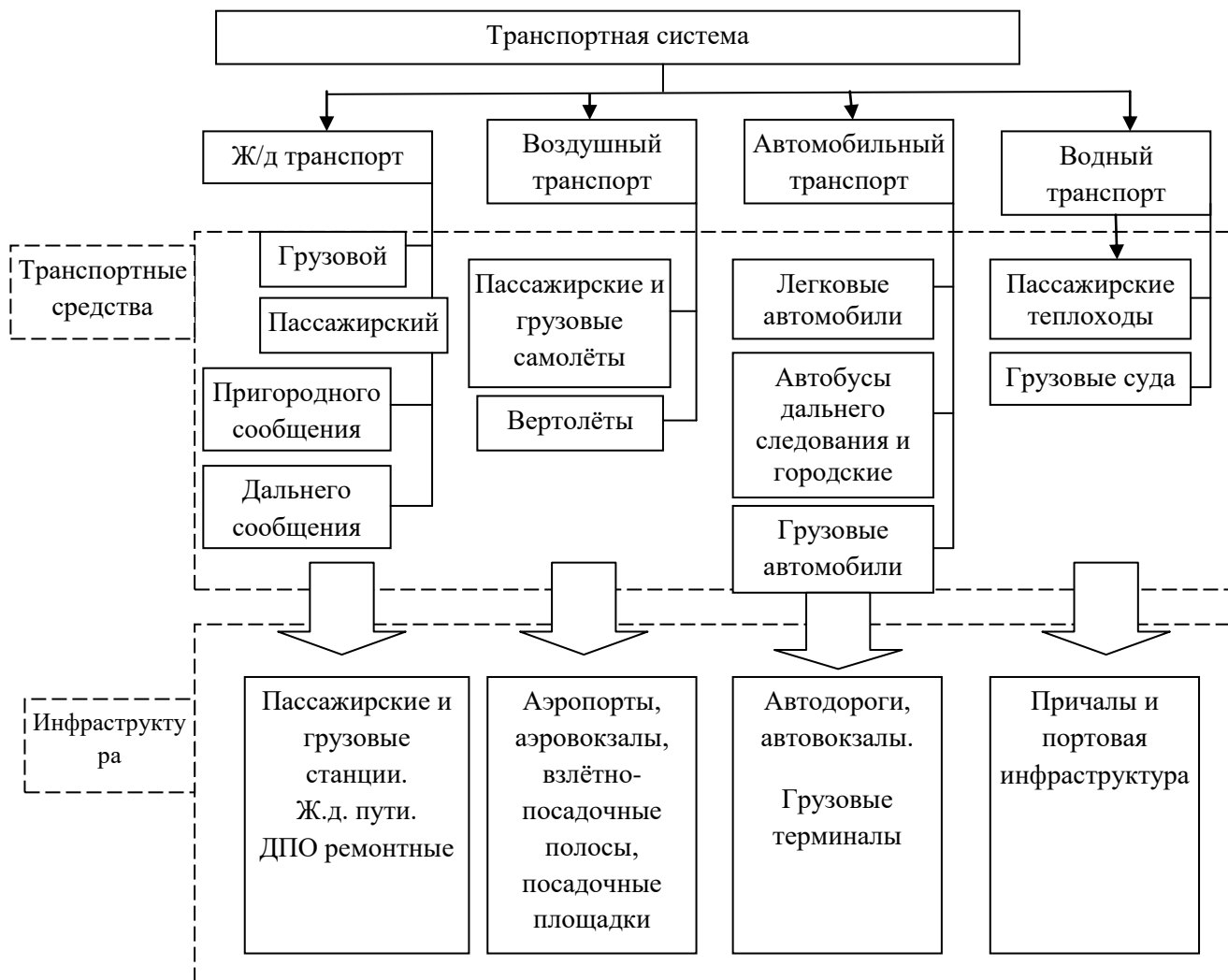


Рисунок 1.18 – Внешняя транспортная система [составлено автором на основе источников [125; 153]]

С целью выявления тенденций, факторов развития транспортной отрасли следует провести анализ внешней транспортной структуры среди стран, таких как: Россия, Республика Беларусь, Китай, Япония, Германия, Франция.

Роль транспорта в России велика в связи с огромной протяжённостью её территории, неравномерным размещением природных ресурсов, значимым отличием в расположении районов и уровнем их финансового формирования. Существенным фактором, обуславливающим территориальную разобщённость государства, является создание её транспортной системы согласно звездообразному принципу с центром в столице.

Транспортный комплекс РФ представлен абсолютно всеми видами транспорта: железнодорожный, автомобильный, воздушный, морской, трубопроводный и электрифицированный транспорт. Каждый тип транспорта выполняет определённые функции, в рамках транспортной системы государства исходя из технико-экономических, географических и исторических особенностей формирования провозной способности грузов и пассажиров. В целом транспортная система РФ характеризуется развитой транспортной сетью, содержащей 87 тыс. километров железных путей, из них более 44 тыс. километров – электрифицированные; более 745 тыс. километров автомобильных дорог с твёрдым покрытием; больше 600 тыс. километров воздушных линий; 70 тыс. километров магистральных нефте- и продуктопроводов; больше 140 тыс. километров магистральных газопроводов; 102 тыс. километров речных судоходных линий и большое число мореходных магистралей. В транспортной сфере занято больше 3,2 млн человек, что является 4,6% работающего населения [382, с. 105].

Если рассматривать только структуру пассажирооборота в процентном соотношении, то можно сказать, что на период с 2017 по 2018 годы на железнодорожном транспорте пассажирооборот населения составил 33,2%, 33% – на автомобильном транспорте, 18,6% – на авиационном, 14,5% – на внутреннем водном и 0,7% – на морском.

Следует отметить, что в Республики Беларусь хорошо развит

автомобильный транспорт, который имеет максимальную протяжённость автомобильных дорог общего использования. Протяжённость таковых превосходит 63 тыс. километров, в том числе 61 тыс. километров – пути с твёрдым покрытием – согласно их густоте из числа стран СНГ государство занимает третье место после Азербайджана и Молдовы, но существенно уступает странам Балтии. В пассажирообороте автомобильный транспорт лидирует, его доля 47,6% на период с 2019 года [380].

Железная дорога Беларуси является одним из основных транспортных комплексов государства, и в настоящее время она успешно формируется и обеспечивает в Беларуси приблизительно 63% грузооборота абсолютно всех типов транспорта общего пользования и приблизительно 37% пассажирооборота. Общая и взаимосвязанная концепция железнодорожного транспорта даёт возможность отрасли благополучно создавать работу по-новому, создавать и вводить новые прогрессивные технологические процессы, гарантировать защищённость, исправность и безопасность функционирования сложнейшего транспортного комплекса государства.

В связи с тем, что Беларусь – небольшое государство, внутренние авиарейсы совершаются не совсем часто. Государственный аэропорт регулярно принимает зарубежных туристов. Аэропорты есть в таких белорусских населённых пунктах, как Брест, Минск, Гомель и Гродно. Удельный вес белорусских авиакомпаний (воздушного транспорта) в общем объёме работ по обслуживанию пассажиров в компании составляет 10,4% [325].

Воздушный транспорт Беларуси применяется главным образом с целью перевозок пассажиров, срочных и скоропортящихся грузов, почты. Но в совокупном пассажирообороте он уступает только лишь железнодорожному и автомобильному транспорту. За минувшие года из-за трудного финансового положения авиапредприятий число рейсов во внутренних маршрутах и в страны СНГ существенно сократилось.

Речной и морской транспорт на сегодняшний день представляет наименьшую значимость в хозяйственной жизни республики, нежели другие виды

транспорта страны. Его удельный вес в грузо- и пассажирообороте за последние годы существенно сократился и составил менее 2%.

Весьма успешное и выгодное географическое положение имеет Китай, что положительно влияет на формирование его транспортной системы. Для Китая, принимая во внимание, что численность его жителей, размеры территории и уровень формирования экономики очень велики, транспорт имеет большое значение.

На первом месте в Китае стоит железнодорожный транспорт, на который приходится приблизительно 50% грузооборота и пассажирооборота, и который представляется одним из основополагающих элементов экономики отвечает за 24% железнодорожных пассажирских перевозок в мире. По протяжённости железнодорожных путей, Китай занимает второе место в мире (протяжённость железнодорожной сети, согласно сведениям на 2019 год, составляла 86 тыс. километров), немного уступая США, однако превышая РФ. Китай обладает крупнейшей в мире сетью скоростных железных путей, длина которых составляет 3,3 тыс. километров, а пассажирооборот железнодорожного транспорта всеобщего пользования составляет приблизительно 55%. В течение 2020 года продолжалось интенсивное строительство новейших направлений и электрификация существующих [6; 339].

Китайский рынок авиаперевозок в настоящее время по объёму перевозок грузов и пассажиров Китай занимает второе место в обществе уже после США. В Китае существует 19 международных аэропортов и более 130 аэродромов.

Китай объединён авиамаршрутами со 130 странами мира, внутренних маршрутов приблизительно 900, причем в Пекине находится самый большой аэропорт. Наиболее значительная насыщенность авиалиний в Пекине, Гуанчжоу, Шанхае. Внутренние авиалинии пользуются большим спросом, невзирая на то, что цена довольно большая [323]. При опоздании в самолет фирма непременно посадит пассажира на следующий рейс бесплатно, так как большинство населения Китая и туристов пользуется этим видом транспорта. Пассажирооборот воздушного транспорта Китая составляет 30%.

Китай имеет одну из наиболее развитых сетей автомобильных дорог во всём мире. Автомобильный транспорт в Китае не такой популярный, как железнодорожный и воздушный транспорт, так как из-за большого количества автотранспорта не всегда можно добраться быстро и с комфортом, помимо этого, это дорого, и долго из-за пробок, поэтому пассажирооборот составляет всего лишь 12% [323]. На третьем месте в Китае стоит автомобильный транспорт, который играет немаловажную значимость в пассажирских перевозках на ближние, средние и дальние расстояния. В сопоставлении с 1950 годом, в настоящее время парк общественного автотранспорта государства вырос в 20 раз. В Китае насчитывается 5 тыс. троллейбусов, 3 тыс. трамваев, 50 тыс. автобусов, а в Тяньцзине и Пекине имеется подземный автомобильный метрополитен с протяжённостью колеи 48 км.

Между Шанхаем, Тяньцзинем, Далянем и японскими портами Кобе, Осака, Иокогама и портом Инчхон (Республика Корея) курсируют международные люксовые пассажирские лайнеры [339]. Мореходные каботажные рейсы объединяют между собой все морские порты Китая. Удельный вес морского и речного транспорта в грузо- и пассажирообороте за последние годы существенно сократился и составил менее 3%.

Густой и культурной сетью автомобильных и железных дорог отличается Япония, на долю которых приходится больше 90% пассажирооборота страны, почти неимением трубопроводного и речного транспорта и безусловным господством во внешних перевозках грузов морского транспорта (наиболее 90% грузооборота).

Характеристику транспортной концепции Японии логичнее проанализировать, в первую очередь, с железнодорожного транспорта. Основные магистрали пролегают вдоль северного и особенно южного побережья о. Хонсю. Наиболее краткие поперечные пути пересекают основную часть всхолмлённого острова, объединяя между собой береговые магистрали. Общая протяжённость железнодорожных путей Японии за минувшие десятилетия значительно сократилась, составив в 2005 г. 20 тыс. километров (18-е место в мире). Япония

длительный период времени соревновалась за 1-ое место с РФ, и только не так давно уступила лидерство Китаю и Индии – государствам с населением более миллиарда человек. Удельный вес в общем объёме работ по обслуживанию пассажиров составляет 50% [323].

Автомобильный транспорт уже давно успешно конкурирует с железнодорожным. Что касается длины автодорог, то Япония занимает 5-ое место в мире, уступая США, Индии, Бразилии и Китаю. Однако по густоте автодорожной сети она уступает только лишь Бельгии и Сингапуру, а относительно грузооборота автомобильных дорог и по масштабам автомобильного парка – только лишь США. Крупные, эффективные грузовые машины занимаются транспортировкой ведущих грузов, и став при этом главным конкурентом железнодорожных перевозок. Однако согласно показателям пассажирооборота, автомобильный транспорт Японии уже в два раза опережает железнодорожный [233, с. 53-62].

Параллельно с железными дорогами проходят, автомобильные дороги, создавая, полимагистралю. Шоссейные пути (хайвэй) Японии гарантируют двухрядное, а также и многорядное перемещение в двух направлениях, а по пути следования на расстоянии 15-20 км размещаются площадки развлечений – с кафе, столовыми, телефонными аппаратами междугородной и аварийной связи, заправочными станциями, киосками сувениров. А через 40-60 км. – оборудованы действующие круглосуточно станции технического обслуживания. Автомобильный транспорт в процентном соотношении составляет 45%.

Воздушный транспорт страны выполняет внутренние и международные перевозки и составляет примерно 7% пассажиропотока. Наиболее крупными аэропортами считаются: Ханеда (считается наиболее оживлённым аэропортом в мире), Нарита в Токио и Кансай в Осаке. Ханеда. Учитывая густонаселённость Японии, так давно была построена новая взлётно-посадочная станция, благодаря чему количество пассажиров возросло практически на 420 тыс. В стране находится ещё 15 вертолётных станций [6].

Морской транспорт для Японии имеет исключительное значение как в

каботажных, так и в международных перевозках. За тоннажем морского флота Япония, как развитое островное государство, занимала и продолжает занимать первые места в мире, хотя за последнее время почти половина его передана под «дешёвые флаги». Главные порты: Токио, Йокогама, Кавасаки, Кобе, Нагоя. Общий грузооборот портов лишь Токийской бухты превышает 300 млн т в год, 120 портов имеют международный статус. В Японии на морских портах больше идёт обслуживание грузов, нежели пассажиров, в связи с этим морской транспорт составляет 3%.

Представляет интерес и транспортная система Франции. Будучи почти в центре Европы, Франция захватывает довольно выгодное географическое положение относительно ряда европейских государств, что содействует формированию международного и внутреннего авиасообщения. С Парижа и ряда больших населённых пунктов государства возможно попасть непосредственно на все континенты, за исключением Антарктиды. В столице почти любой провинции имеется местный аэродром, в наиболее больших населённых пунктах находятся международные аэропорты. Франция уже давно считается любимым местом для путешественников со всего мира, и поэтому воздушный транспорт занимает первое место в востребованности пассажиров в процентном соотношении, то это составит 49% [379].

Железнодорожный транспорт Франции – наиболее популярный из всех видов транспорта. Из числа членов Европейского Союза страна занимает 1-ое место в сфере высокоскоростного железнодорожного транспорта. Несмотря на то, что железнодорожный транспорт не из дешёвых, его преимуществом постоянно считались скорость и удобство, то, что весьма ценят французы. Французские железные дороги дают пассажирам массу возможностей для путешествий: местными поездами, ночными и скоростными поездами TGV, либо «Trains a GrandeVitesse», которые формируют среднюю скорость в 255 км/ч в юго-восточном направлении (течение в Лион) и 300 км/ч в юго-западном направлении (курс в Лилль и Бордо). TGV объединяют Париж с Лиллем и Кале, Лионом, Швейцарией и Ривьерой, Брюсселем и Амстердамом [132, с. 13-14].

Есть важная отличительная черта железнодорожной системы Франции – в случае опоздания и в зависимости от степени опоздания поезда пассажиру возмещается цена билета – частично либо в полном объёме. Возмещение выдаётся талонами на проезд в любом направлении поездами SNCF на установленную необходимую сумму. Поэтому железнодорожный транспорт очень востребован как населением Франции, так и среди путешественников, и в процентном соотношении железнодорожный транспорт составляет 41%.

Франция занимает одно из первых мест в мире по обеспеченности жителей автотранспортом, согласно длине, густоте и качеству автомобильных дорог. В стране есть как платные (обозначаются латинскими буквами), так и бесплатные автотрассы [379].

Междугородные автотранспортные перевозки во Франции в значительной степени уступают железнодорожному транспорту, несмотря на то, что поклонники такого способа поездок, безусловно, существуют. Причина этого вовсе не в уровне комфорта французских автобусов и никак не в отсталости местных автотрасс – с этим как раз всё отлично. Так складывалось исторически – в формирование железных дорог вкладывались значительные ресурсы, и таким образом они стали приоритетным типом транспорта, а автотранспорт, в свою очередь, всегда уступал, доказательство тому последние расчёты. Статистика 2017 года показывает, что доля автотранспорта по отношению к железнодорожному транспорту составляет 7%.

Водные маршруты объединяют Францию и Англию. Каждый период десятки паромов и судов различных фирм приезжают с Франции в Дувр, Портсмут, Ньюхейвен и прочие английские города. Более 6 млн пассажиров проходит постоянно через порты Средиземноморья. Пассажиропоток на водном транспорте между Корсикой и континентом составляет приблизительно 4 млн пассажиров в год, и это ставит данное направление на четвёртое место по пассажиропотоку среди остального транспорта. Если смотреть в процентном соотношении, то это составляет 3% [132, с. 13-14].

Транспортные дороги Германии настолько развиты, что дают ей

возможность занимать первое место. Также Германия занимает значительную часть среди трансграничных перевозок, пассажирских перевозок и грузов благодаря тесным взаимоотношениям с государствами ЕС [319]. Удачное географическое положение позволяет автомобильному транспорту его доля составляет 42,5%.

Железная дорога Германии сформирована хорошо и занимает приблизительно 44 тыс. километров. Она объединяет все без исключения большие города и страны, где курсируют согласно расписанию комфортабельные электропоезда «Интерсити» и «Интерсити-Экспресс». Интерсити-Экспресс – это поезда новейшего класса, которые развивают скорость вплоть до 250 км/ч, что делает его быстрее своего предшественника. Таким образом, правительство уделяет внимание не только пассажирским перевозкам, которые являются более комфортабельными, но и грузоперевозкам, регулярно развивая протяжённость магистрали.

Авиационный транспорт для внешних сообщений является более значимым, чем для внутренних. Часть авиационного транспорта в обеспечении внешнеторговых перевозок Германии составляет лишь 0,1%. Все без исключения крупнейшие ярмарочные центры располагают рядом с аэропортами.

Из 16 имеющихся в Германии международных аэропортов важнейшие находятся во Франкфурте-на-Майне, Дюссельдорфе, Мюнхене и Гамбурге. В общей сложности 16 международных аэропортов расположены в Германии, а аэропорт Франкфурта является первым в Европе по транспортировке грузов, а по пассажиропотоку воздушный транспорт более востребован, его доля на рынке составляет 15% [250].

Авиационный транспорт, как и морской, играет важную роль во внешних отношениях страны. Что касается морского транспорта, то все морские порты в Германии немного уступают крупнейшим портам европейских стран по грузообороту. Самыми крупными из них являются Гамбург, нефтяной порт Вильгельмсхафен, а также Бремен, Эмден, Росток.

В то же время в ДНР внутригородское передвижение людей и перемещение

грузов реализовывается железнодорожным и автомобильным транспортом.

Городской пассажирский транспорт, транспорт всеобщего использования, индивидуальные и грузовые транспортные средства представляют городскую транспортную сеть.

В составе каждого типа транспорта содержатся особенные характеристики, а также преимущества и недостатки, следовательно, немаловажно подобрать оптимальный показатель формирования транспортной концепции города с наименьшими потерями. На внутригородских перевозках пассажиропотоки резко колеблются по часам суток и дням, т.к. население ездит на работу и с работы, которая находится вне черты города. На рисунке 1.19 можно проанализировать структурные элементы внутригородского типа транспорта, которые применяются в ДНР.



Рисунок 1.19 – Структурные элементы транспортной системы в ДНР (г. Донецк) [составлено автором самостоятельно на основе изучения [56; 85]]

Среди методов определения пассажиропотока населения следует выделить: метод подсчёта входящих и выходящих пассажиров на остановочном пункте. Данный способ даёт возможность установить пассажирооборот остановочного места, систематичность движения в перегонах;

метод визуального обследования в подвижном составе. Такой метод может быть использован сотрудниками учёта линий проезда согласно маршруту и журнала заполнения манёвренного состава на остановочных пунктах по 6-балльной шкале. Он даёт возможность установить мощность пассажиропотока по перегонам маршрута и по часам суток;

метод опроса пассажиров на отдельном остановочном пункте. Этот метод может позволить определить транспортную взаимосвязь с иными остановочными точками. При выборочном опросе пассажиров, ждущих подвижной состав, берётся особая часовая таблица взаимосвязей.

В последнее время повышается важность пассажирских железнодорожных перевозок согласно железнодорожным линиям, исторически сформировавшимся и идущим в черте населённых пунктов.

Снять значительную нагрузку с улично-дорожной сети города без значительных расходов даёт возможность применение существующих железнодорожных направлений.

Каждый тип транспорта в ДНР характеризуется условиями, которые сформировались на Донбассе исторически. В частности, существенное развитие предприятий металлургической и добывающей промышленности внесли свой вклад в развитие транспортной инфраструктуры в современной ДНР [115; 116]. Как уже было установлено, муниципальный пассажирский транспорт, в основном, представлен автобусами (городскими, пригородными и автобусами дальнего следования), трамваями, троллейбусами.

В ДНР в перевозках пассажиров участвуют несколько видов транспорта: железнодорожный, автомобильный и городской электрический транспорт (это трамвай и троллейбус), которые остаются более востребованными в г. Донецке для передвижения населения. Однако следует отметить, что не во всех районах

города присутствуют ветки городского электрического транспорта. В связи с этим, пассажиропоток распределяется на другие виды транспорта.

1. Железнодорожный транспорт является востребованным видом транспорта как для пригородных, так и для дальних перевозок, но это в перспективе, ибо в настоящее время есть серьезные для этого препятствия в рамках существующих современных вызовов.

2. В г. Донецке в настоящее время из-за военных действий отсутствует воздушный транспорт.

3. Городской электрический транспорт (трамвай, троллейбус):

Трамвай считается уличным рельсовым типом транспорта с совместным или обособленным путевым полотном. Провозная способность трамвая составляет около 12-15 тыс. пассажиров в сутки. По провозной возможности трамвай считается вторым видом транспорта после автомобильного и городского пассажирского транспорта (автобус). Трамвай достаточно экономный по отношению к рабочим затратам и экологичный тип муниципального транспорта. Системы скоростного трамвая являются наиболее распространёнными в России и за границей, и считаются более целесообразным видом общественного пассажирского транспорта в больших населённых пунктах с народонаселением вплоть до 1 млн человек [215, с. 23] и могут быть применены на территории ДНР.

Троллейбус – это безрельсовый тип транспорта с энергообеспечением от подвесной контактной сети, провозная способность которого – 8-9 тыс. пассажиров в сутки. Троллейбусы недороги в эксплуатации, элементарны и надёжны, экологически чисты, обладают большими динамическими свойствами. Однако сооружение контактной сети требует дополнительных расходов, она загромождает улицы и усугубляет их вид, связь с контактной сетью ограничивает манёвренность, которая не даёт возможности реализовывать службу манёвренного состава с различными режимами движения. Троллейбус целесообразно применять в населённых пунктах с общим количеством граждан более 250 тысяч на линиях с устойчивыми пассажиропотоками (не ниже 2-2,5 тыс. на один троллейбус) в качестве как основного, так и дополнительного вида

транспорта. Этот вид транспорта является экологически чистым с невысоким уровнем шумности в салоне. Однако отрицательная черта – большие затраты на строительство путей сообщения [215, с. 67].

4. Специальный транспорт (городской, внегородской). Автобус – безрельсовый уличный тип автотранспорта с автономным энергоснабжением, владеющий значительной манёвренностью, не требующий создания специальных дорожных устройств.

Провозная способность автобусного транспорта – 9-10 тыс. пассажиров в сутки. Автобус гарантирует возможность лёгкого изменения маршрутной сети в соответствии с колебаниями пассажиропотоков и организации маршрутов в новых участках жилых массивов. Автобус считается единственным типом автотранспорта в небольших населённых пунктах и рабочих посёлках с относительно маленькими пассажиропотоками. Как вспомогательный тип транспорта автобус рассматривается на подвозящих и развозящих маршрутах в больших и крупных населённых пунктах. Этот вид транспорта предназначен для обслуживания пассажиров на густонаселённой территории, где большая загруженность дороги и большой поток людей, осуществляющих поездки как по городу, так и за его пределами.

Следует отметить, что в ДНР с учётом высокой динамики пассажиропотока и организации маршрутов движения наиболее востребован автомобильный транспорт, так как он характеризуется высокой манёвренностью, повышенной мобильностью, большой подвижностью, автономностью движения транспортного средства, широкой сферой применения. Для каждого пассажира данные факторы являются приоритетными при выборе маршрута передвижения. Не стоит также забывать и о безопасности дорожного движения как для самого пассажира, так и для других участников дорожного движения. В свою очередь водителям стоит помнить о безопасности технического состояния транспортного средства, чтобы избежать негативных последствий и недопущения аварий на дороге.

На законодательном уровне важно закрепить правовые нормы, максимально защищающие безопасность пассажира, потребителя услуги и меру

ответственности за нарушение и несоблюдение правил перевозки. Также необходимо отметить, что в рамках развития транспортной отрасли в зарубежных странах большое внимание отводится именно инфраструктурному обеспечению и информатизации процессов управления, что целесообразно учитывать и рекомендовать для развития транспортной отрасли ДНР в условиях нестабильности.

Выводы к главе 1

В процессе изучения современных направлений в области управления организацией определена сущность понятия «бизнес-процесс» в контексте процессного управления. Представлена сравнительная характеристика понятий совершенствования и реинжиниринга бизнеса. Сформирована классификация бизнес-процессов любой организации. Изученные подходы к управлению (процессный, функциональный, синергетический) позволили сформировать ряд правил внедрения бизнес-процессов организации, а именно: зависимость размера процесса и численности сотрудников от размеров структурной единицы организации; взаимозависимость объекта управления (подразделения), для которого составляется план работы, с размером бизнес-процесса; экономическая целесообразность создания центров учёта затрат; численность сотрудников для реализации бизнес-процесса должна быть достаточной и экономически обоснованной; целесообразность дробления бизнес-процесса на промежуточные отрезки (подпроцессы, функции); взаимодействие руководителей различного уровня на этапах реализации бизнес-процессов; соблюдение норм управляемости. Надлежащее исполнение указанных правил позволит повысить эффективность

процессного управления в условиях неопределённости внешней среды. Все представленные действия в рамках процессного управления составляют основу для получения синергетического эффекта или использования синергетического подхода в системе управления организацией с учётом концепции самообучения персонала. Оценить применение современных подходов в управлении организацией можно с учётом показателей эффективности.

Выделены особенности процессов управления в органах власти на основе формирования модели процессов управления, в которой обозначены четыре уровня управления (стратегический, тактический, оперативный и операционный). Также для каждого уровня управления обозначены сроки реализации функций контроля и планирования. При этом на каждом уровне управления обозначены методы управления: концепция и стратегии управления, проектные и внутренние документы, планы социально-экономического развития. В обеспечивающих процессах следует выделить нормативно-правовое обеспечение для исполнения планов, целей и задач. Данный процесс и является отличительной особенностью органов государственной власти, которые определяют «правила игры» и реализуют соответствующую государственную политику в различных сферах деятельности. Эффективность законодательных актов определит правильную деятельность финансовых структур и зависимость от правильно спланированного адаптирования приказов и законов к местным направлениям деятельности.

Также выделены основные принципы при реализации функций планирования и организации в государственном управлении. Важнейшей функцией в государственном управлении является контроль над производственной деятельностью подведомственных организаций и предприятий, а также над качеством услуг для населения. Среди обеспечивающих процессов детально рассмотрено финансовое обеспечение, которое регулирует и обеспечивает повышенную конкурентоспособность любого современного государства.

Для запуска стратегического уровня управления целесообразно исходить из

следующих теоретических принципов: вхождение Республики в систему международных экономических отношений на постоянной основе; поэтапный переход от государственно-административной монополии на внешнеэкономическую деятельность к саморегулирующейся системе, которая гарантирует экономическую безопасность; использование в качестве основных критериев эффективности международного экономического сотрудничества выгоды и целесообразности с точки зрения интересов страны; преодоление экономической привязки к странам СНГ и переход к взаимодействию со всеми странами мира. ДНР стоит на пути формирования необходимой законодательной базы, создания соответствующей экономической среды и развития перечисленных институциональных структур.

Выявлено, что для мониторинга и оценки результатов деятельности органов государственной власти за рубежом используют платформенные решения, которые обеспечивают надёжность в хранении и передаче информации, эффективность в её обработке, гибкость при интеграции различных информационных продуктов, безопасность при выстраивании уровней доступа к информации, повышение качества предоставления услуг, оперативность в принятии управленческих решений, снижение уровня бюрократизации отношений. Важную роль на этапе оценки результативности государственного управления играет механизм государственной политики, который основан на доказательствах. На примере изучения зарубежного опыта информатизации процессов государственного управления следует выделить проекты, реализованные в г. Москве в виде «Электронный документооборот Правительства Москвы». Данная система электронного документооборота внедрена как в отраслевых и функциональных органах исполнительной власти, так и в территориальных. Одной из ключевых информационных технологий, применяемых в управлении городским хозяйством г. Москвы, является «Объединённая диспетчерская служба» Департамента ЖКХ и благоустройства г. Москвы.

Изучен опыт дальнейшего развития г. Москвы и разработанная Правительством города концепция «Умный город-2030» на предмет возможности применения для г. Донецка и ДНР. Однако целесообразно было бы описать более подробно архитектуру стратегии «Умный город-2030». Выявлено, что в детальной проработке и согласовании направлений и поднаправлений развития нуждаются составляющие ИТ-архитектуры стратегии «Умный город-2030».

Отмечается, что современное состояние внедрения и использования компьютерной техники в органах государственного управления ещё значительно отстаёт от потребностей общества. Это можно объяснить недостаточным материально-техническим обеспечением, наличием так называемого психологического барьера относительно первенства технократического аспекта в информатизации. Отмечена и недостаточная организованность, и неупорядоченность процессов информатизации, обусловленных неполным обеспечением этой области правовыми нормами, а также ощущается нехватка прикладных разработок, в том числе организационно-правового механизма внедрения новых научных достижений.

Всё это требует скорейшего решения проблем когнитологического (познавательного) аспекта: с одной стороны – повышение правовых знаний всех, кто участвует в проектировании, создании и внедрении информационных систем и обеспечивает их надлежащее функционирование; с другой – получение знаний и навыков управленцами (менеджерами) по использованию в своей деятельности достижений информатики.

Необходимым условием модернизации государственного управления ДНР является внедрение новых технологий, основанных на современных информационно-коммуникационных технологиях. Это неизбежно влечёт за собой переосмысление функций и задач всех элементов системы государственного управления, изменение структуры государственного аппарата согласно этим функциям и задачам, и, соответственно, кадровые изменения, поскольку настоящее требует привлечения к некоторым звеньям государственного

управления кадров качественно нового содержания подготовки или переподготовки.

Выявлено, что транспорт является одним из основных инструментов нормального функционирования Республики. Он является составляющей национального хозяйства, который обеспечивает перемещение грузов и населения, а поэтому он относится не только к непроизводственной, но и к производственной сфере. В ДНР необходимо сформировать мощный транспортный потенциал, чтобы достойно представлять себя на международном уровне, что благоприятно скажется в развитии иностранного туризма, и будет способствовать не только увеличению валютных поступлений, но и развитию доверия и взаимопонимания между народами.

Отмечается, что при сравнении внешних транспортных систем, которые приняты на международном уровне и в условиях ДНР, на законодательном уровне важно закрепить правовые нормы, максимально защищающие безопасность пассажира, потребителя услуги и меру ответственности за нарушение и несоблюдение правил перевозки. Также необходимо отметить, что в рамках развития транспортной отрасли в зарубежных странах большое внимание отводится именно инфраструктурному обеспечению и информатизации процессов управления.

Основные положения первой главы опубликованы в работах [140; 146; 147; 151; 159; 161; 176; 178; 183].

ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ

2.1. Принципы организации процессов управления и их реинжиниринг

Одним из современных подходов в области управления организацией является процессный, для реализации которого необходимо определить и структурировать бизнес-процессы, а также принципы их организации.

Исходя из того, что процесс управления состоит из множества бизнес-процессов, то они должны быть: описанными, оптимальными и действительно выполняться согласно описанию, то такие процессы следует разделить на 4 категории (основные, вспомогательные, управления и развития).

К основным процессам управления в организации отнесены те процессы, которые позволяют получить доход: розничные и оптовые продажи стандартизированного или уникального продукта. Вспомогательные процессы управления нужны для того, чтобы выполнялись основные, но клиент не готов за них платить, да и он не видит их в рамках основного процесса: логистика, подбор и обучение персонала, информационное обеспечение, финансовое управление. Процессы развития связаны с оценкой и повышением удовлетворённости клиентов, проведением опросов, реакцией на жалобы по продукту и работа с рекламациями клиентов. Процессы управления включают в себя стратегическое, тактическое, оперативное. Общая схема представления бизнес-процессов всех уровней представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Концептуальное представление общей схемы построения бизнес-процессов в организации [составлено автором на основе изучения [34]]

После составления карты бизнес-процессов важно перейти к построению бизнес-процессов в виде их досконального описания с учётом правил:

1. Каждый бизнес-процесс должен иметь название.
2. Указывается начало и окончание процесса.
3. Определяется цель процесса.
4. Указывается архитектор процесса.
5. Определяется менеджер процесса и указываются участники.
6. Отмечаются ключевые показатели эффективности KPI.
7. Описывается пошагово весь процесс.

В набор инструментов входят: для описания процессов различные блок-схемы, текстовые описания, «скрипты» разговоров, презентации, фото/видео

инструкции с использованием блок-схем. Один из примеров такой блок-схемы можно представить в виде рисунка 2.2. на примере принятия звонка оператором колл-центра.

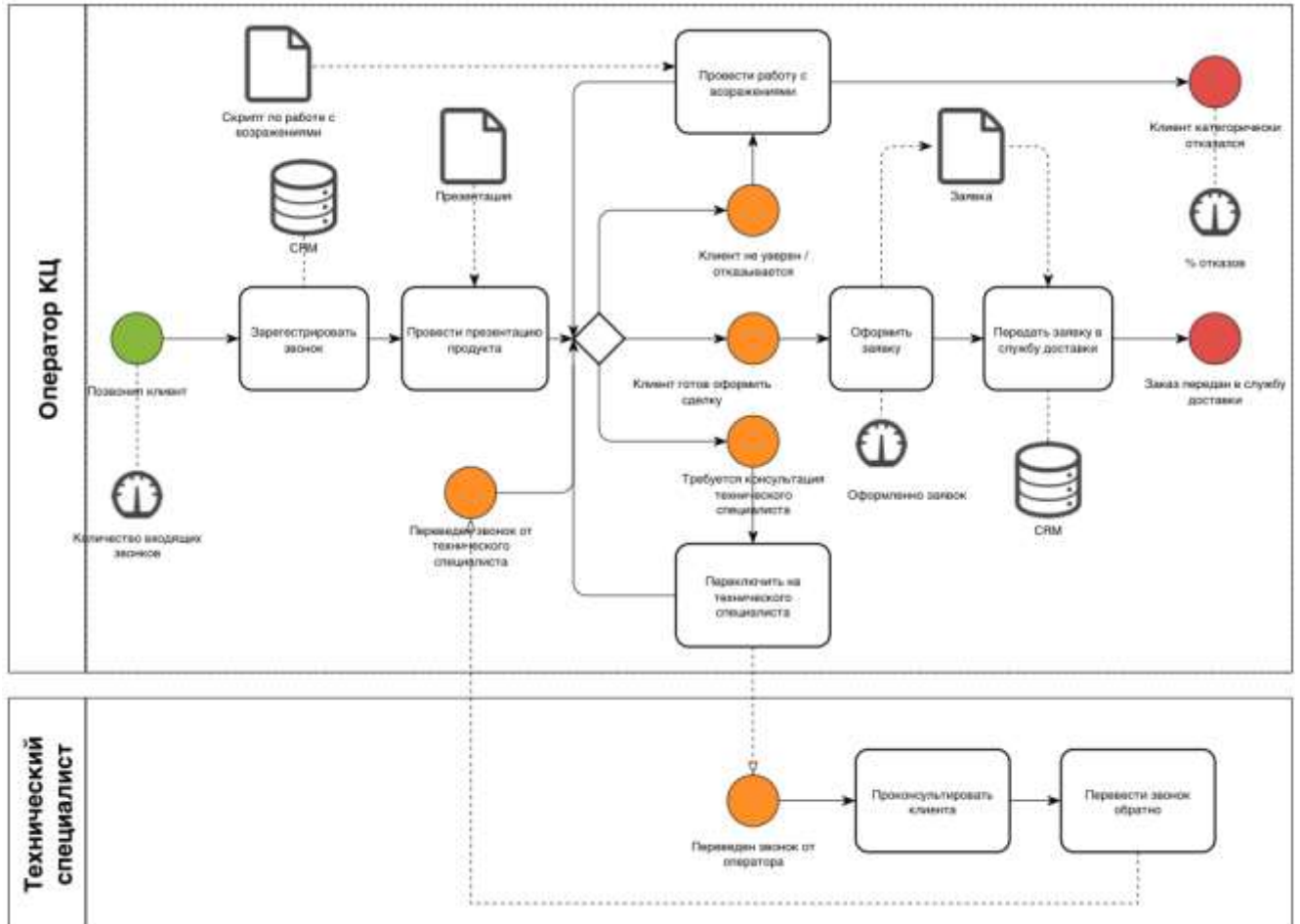


Рисунок 2.2 – Пример результата построения блок-схемы процесса по принятию звонка оператором колл-центра [составлено автором на основе изучения источника[34]]

Как видно из рисунка 2.2, все правила составления бизнес-процессов соблюдены. Визуализация данного процесса помогает понять данный бизнес-процесс как с позиции управленца, так и с позиции самого исполнителя. Ознакомление с процессом дает исполнителю чёткое понимание действий и работы со смежными специалистами (научным, техническим специалистом). Для процесса приёма заказа применяют, ключевые показатели эффективности, программные продукты, необходимые документы и презентации.

Следующей технологией описания бизнес-процессов является SIPOC – это мнемоническая аббревиатура, которая расшифровывается по первым буквам слов: поставщик (Supplier), вход (Input); шаг (Process); выход (Output), клиент (Client). Пример описания бизнес-процесса в виде первого шага по приёму клиента представлен на рисунке 2.3.

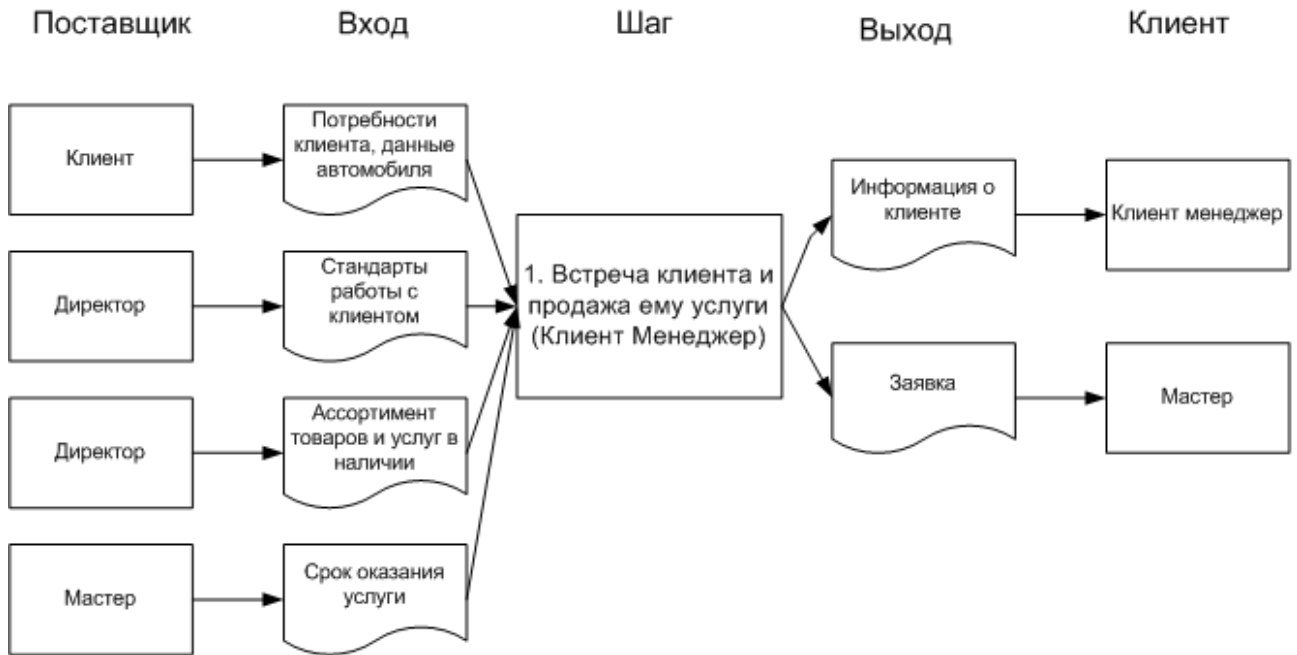


Рисунок 2.3 – Пример описания одного шага в бизнес-процессе приёма клиента по технологии SIPOC [составлено автором на основе изучения [438]]

Данная технология позволяет открыть для менеджера и исполнителя бизнес-процесса недостатки, увидеть направления по совершенствованию и выстроить показатели оценки данного бизнес-процесса. Причём такие показатели могут быть как абсолютными (сроки, объём финансирования, получение дохода, прибыли, объёмы работ), так и относительными (процент удовлетворённости клиентов, рентабельность продаж, процент жалоб на одного сотрудника и пр.).

Основные требования к разработке таких показателей следующие: понимание цели бизнес-процесса и потребителя; чёткость определения; простота и стабильность получения информации для расчёта показателя; работа с план-

фактом; возможность ответственному влиять на показатель.

Однако, даже применяя процессный подход, исходя из практических кейсов и опыта применения технологий их описания [34; 438] архитекторы процессов могут допустить ряд системных ошибок, а именно: общая сложность и запутанность бизнес-процесса; создание ненужных, лишних или неэффективных шагов; проблемы на стыках (дублирование, безответственность); избыточный или недостаточный контроль; невозможность исполнения процесса в реальности.

Такие проблемы в построении бизнес-процессов исключаются при соблюдении ряда принципов, ориентированных на их оптимизацию, которые целесообразно систематизировать в такой последовательности: интеграция, горизонтальное сжатие, перераспределение ответственности, рационализация горизонтальных связей, вариантность представления новых бизнес-процессов [34; 58].

Использование данных принципов нацелено на обеспечение научного подхода к формированию и оптимизации бизнес-процессов организации [293].

В исследованиях Е.Г. Ойхмана и Э.В. Поповой и по их мнению акцент делается именно «...реинжиниринг бизнеса предусматривает новый способ мышления – взгляд на построение компании как на инженерную деятельность. Компания или бизнес рассматривается как нечто, что может быть построено, спроектировано или перепроектировано в соответствии с инженерными принципами...» [299, с. 105] (рисунок 2.4).

Под реинжинирингом понимается радикальное переосмысление и перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы.

Считается, что к типам организаций, которым необходимо применение инструментов реинжиниринга, относятся организации, которые стабильно работают, но в перспективе будут возникать проблемы в связи с изменением продукта и действия фактора конкуренции.

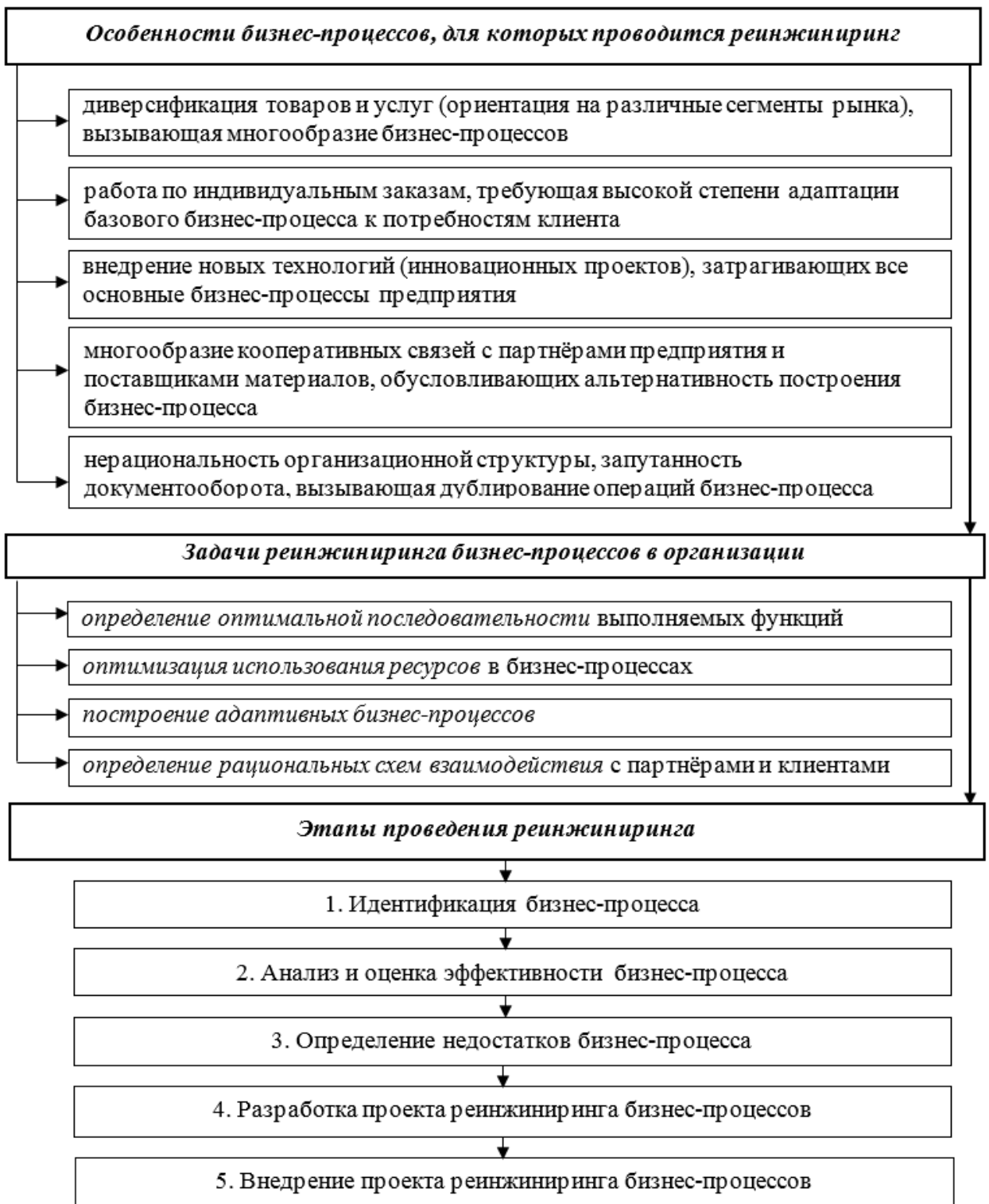


Рисунок 2.4 – Особенности бизнес-процессов, для которых необходимо проводить реинжиниринг [составлено автором на основе изучения [34; 303]]

Такие изменения необходимы и для организаций, которые не удовлетворены текущим положением, стремятся к лидерству и желающие с помощью реинжиниринга добиться лучшего. Основные задачи реинжиниринга

бизнес-процессов представлены на рисунке 2.5.

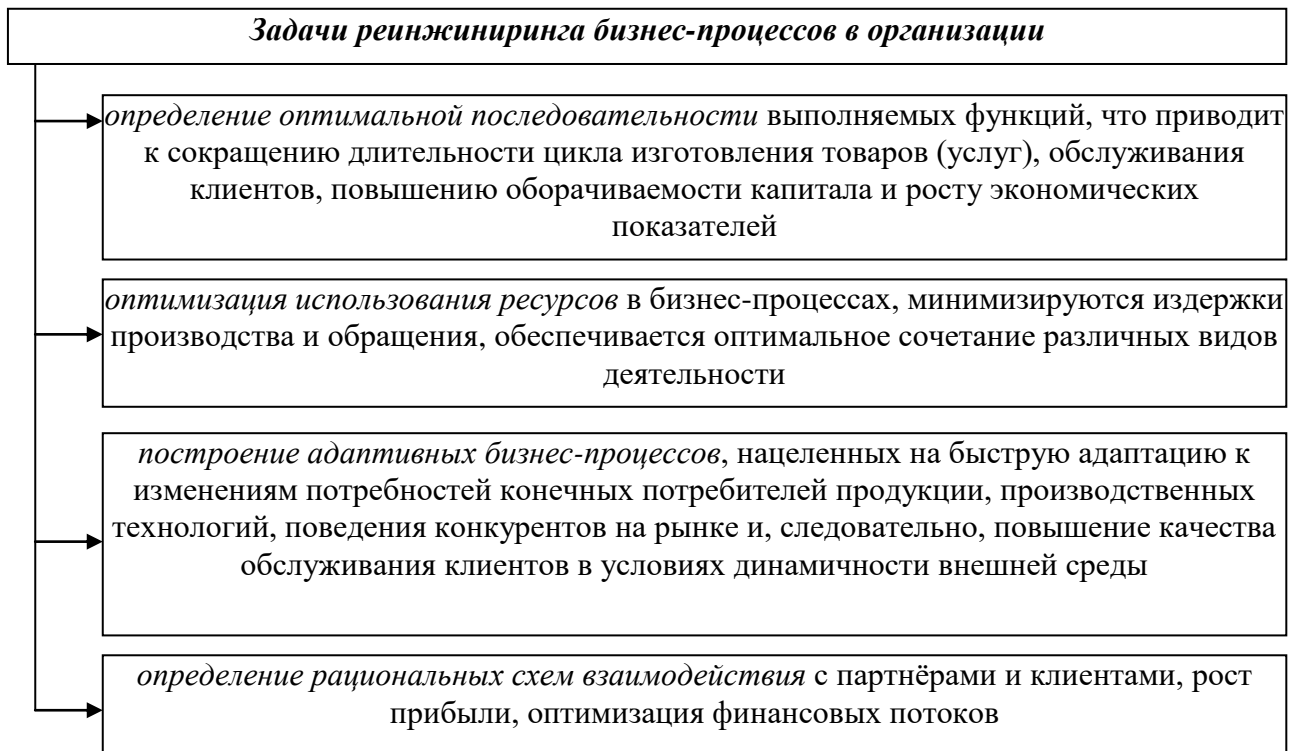


Рисунок 2.5 – Задачи реинжиниринга бизнес-процессов [составлено автором на основании изучения [34; 303]]

Решение указанных задач возможно только в случае успешного проведения реинжиниринга, а также соблюдения указанных выше принципов оптимизации бизнес-процессов. Далее более детально рассмотрим технологию реинжиниринга бизнес-процессов.

Для проведения реинжиниринга бизнес-процессов необходимо соблюдать определённую этапность (рисунок 2.6).

На начальном этапе – идентификация бизнес-процесса – осуществляется выделение бизнес-процесса и описание его основных характеристик.

На этапе анализа и оценки бизнес-процесса производится расчёт и анализ показателей, которые характеризуют эффективность бизнес-процесса. Это могут быть как количественные, так и качественные показатели. Использование количественных показателей предпочтительнее.

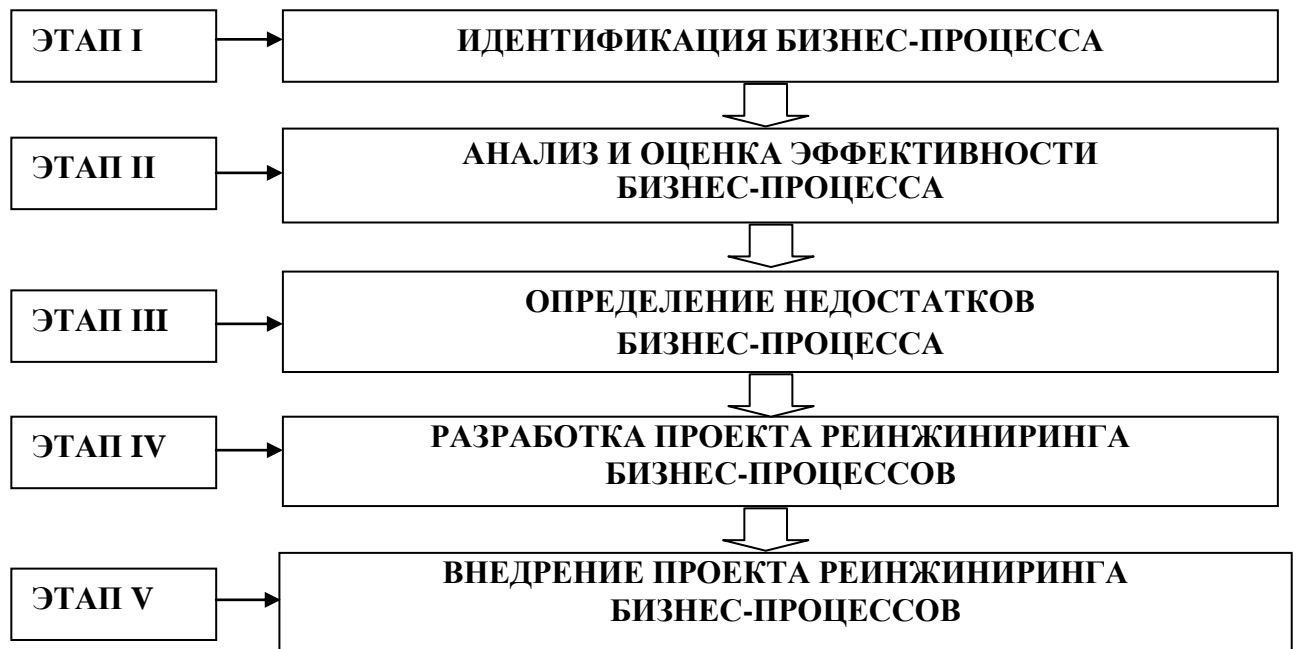


Рисунок 2.6 – Этапы реинжиниринга бизнес-процессов [составлено автором на основе изучения [34; 303]]

На третьем этапе определения недостатков бизнес-процесса описываются проблемы, выявленные в результате предыдущего анализа. К таким проблемам могут относиться, например, снижение объёма продаж, увеличение претензий потребителей к качеству продукции (работ, услуг), повышение текучести кадров, увеличение времени простоя оборудования, низкая загруженность оборудования и другие проблемы. Идентификация проблем позволит осознать необходимость осуществления реинжиниринга и, в случае если решение о реинжиниринге подтверждается, сформулировать цель реинжиниринга – сокращение длительности и стоимости процесса через устранение выявленных проблем.

Процесс реинжиниринга бизнес-процессов целесообразно представить в виде проекта, одним из широко используемых инструментов которого является моделирование бизнес-процессов [359]. Исходя из вышерассмотренных этапов, реинжиниринг можно представить в виде двух форм.

Обратный и прямой реинжиниринг – это исследование существующих бизнес-процессов. По сути, это построение процессов как есть (прямой), а обратный – как должно быть или оптимально. Такое построение позволит в

перспективе перейти от реальной к идеальной модели процесса.

Четвёртый этап – внедрение проекта реинжиниринга бизнес-процессов – предполагает его поэтапное осуществление в соответствии с целями и критериями для обеспечения возможности своевременного принятия управленческих решений о необходимости изменений.

В реинжиниринге бизнес-процессов могут создаваться специальные рабочие группы или проектные команды. Команды могут состоять из внутренних сотрудников и внешних консультантов в области структурирования и моделирования бизнес-процессов, число которых определяется числом реорганизуемых процессов, их сложностью, масштабностью и целями [34]. Для удобства работы команды визуализируют бизнес-процессы с помощью CASE-технологий, например, Design/IDEF [424]. Далее проводят анализ, устраняют недостатки и внедряют в практику.

Последующим важным моментом построения бизнес-процесса являются процессы оптимизации, охватывающие теорию управления изменениями, которая включает в себя: постепенное совершенствование бизнес-процессов, FAST-технологии, статистическое управление бизнес-процессами, структурирование функции качества (СФК), бенчмаркинг, проектирование и перепроектирование новых бизнес-процессов.

В данном случае перепроектирование связано с поиском оптимальных бизнес-процессов, которые представляются в виде следующих решений:

- минимально возможное количество участников процесса;
- клиент процесса сам выполняет процесс;
- поставщики включаются в процесс;
- несколько простых вариантов сложного процесса;
- минимальное количество входов в процесс;
- децентрализация подразделений и централизация обмена информацией.

Бенчмаркинг бизнес-процессов [27] происходит в рамках современных управленческих процессов, а именно: реорганизация процесса проведения НИОКР, повышенное внимание к дизайну продукции; развитие технологии

производства; управление надёжностью и качеством; использование совместных проектов с партнёрами в рамках смежных отраслей. Основные факторы успеха реинжиниринга бизнес-процессов представлены на рисунке 2.7.

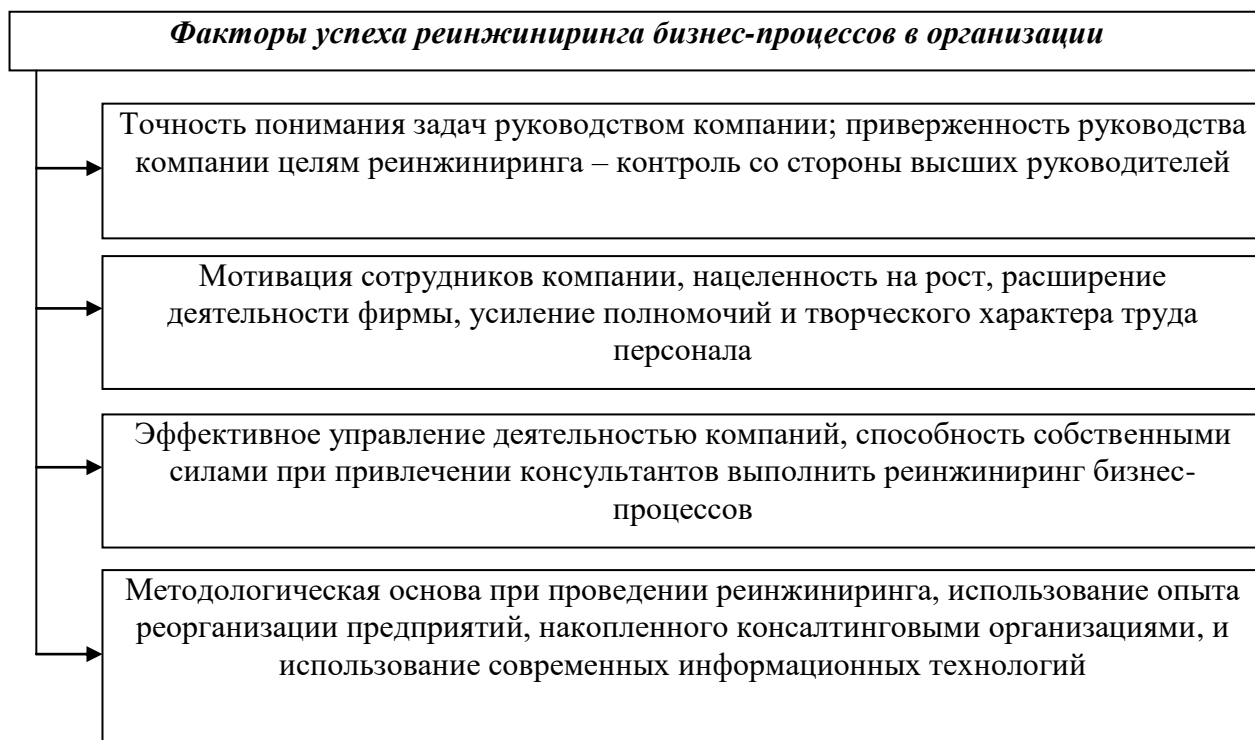


Рисунок 2.7 – Факторы успеха реинжиниринга бизнес-процессов [составлено автором на основании изучения [28]]

Прежде чем перейти к оптимизации бизнес-процессов, необходимо использовать метод пяти вопросов: Что? Зачем? Когда? Где? Кто? В результате, действия по формированию оптимальных бизнес-процессов будут включать в себя:

- сокращение длительности или себестоимости;
- измерение каждого шага по временным и финансовым расходам;
- определение самых длительных или дорогих шагов;
- выдвигаются гипотезы об изменении бизнес-процесса;
- проверка гипотезы;
- воплощение решений.

Основные условия эффективного реинжиниринга бизнес-процессов можно сгруппировать следующим образом:

1. Мотивация работников. Для качественного исполнения проекта необходимо вводить документально зафиксированную понятную всем мотивацию. Менеджер организации должен чётко понимать, что применяемые меры приведут к успеху, так как, реинжиниринг бизнес-процесса организации является важной мерой, и предоставить все необходимые условия для его дальнейшего осуществления.

2. Руководящий состав. Воплощение разнообразных проектов должна осуществляться под контролем руководящего состава. В свою очередь, он является авторитетом среди подчинённых и несёт полную ответственность за проводимую работу. Для целедостижения управляться реинжиниринг бизнес-процесса должен грамотно, чётко, твёрдо, умело. Руководитель обязан предпринять все меры, чтобы запланированный проект дошёл до логического конца и впоследствии был оптимально внедрён.

3. Штат сотрудников. В команду по реинжинирингу бизнес-процессов управления должны входить штатные сотрудники, которые будут наделены определенными полномочиями. Они должны иметь чёткое представление, с какой целью необходимы изменения и что может препятствовать эффективному выполнению работы. Сотрудник должен соответствовать данным ему полномочиям и грамотно выполнять свои обязанности.

4. Коммуникативные навыки. В условиях, если перед сотрудниками нужно поставить новую задачу, то она обязана быть предельно чётко сформулирована. Уровень эффективности реинжиниринга бизнес-процессов предприятий будет полностью зависеть от того, насколько ясно сотрудники понимают своего руководителя.

5. Размер бюджета. Проведение реинжиниринга бизнес-процесса подразумевает, что для реализации и внедрения потребуется определенное финансирование. При привлечении информационных технологий к работе данному пункту стоит уделить особое внимание. Обычно на практике руководители организаций предполагают, что реинжиниринг реализуется за счёт

самофинансирования, что на деле совершенно не так. Необходимо спланировать и спрогнозировать размер бюджета, который может быть потрачен на проведение всех работ заранее.

6. Технологическая поддержка. Для эффективного проведения работ по реализации и внедрению проекта реинжиниринга бизнес-процессов требуется поддержка, которая полностью соответствует выбранным методам и инструментам. В большинстве случаев включается построение информационной системы, которая способна поддерживать новый бизнес.

Что касается формирования стиля в отношении со штатными сотрудниками и в коллективе в целом, то начинать подготовительные работы следует заранее, так как в большинстве случаев это требует усилий и времени.

2.2. Моделирование идеальных условий по обеспечению развития организаций сферы услуг

В современной практике государственного управления применяются основные формы прямого воздействия на экономику, а именно: финансово-кредитные инструменты, налогово-бюджетная политика, стимулирование научно-технического развития и инвестиционная политика [69]. В то же время государство выступает в качестве независимого от экономики субъекта, преследующего определённые государственные цели:

- реструктуризация производства;
- снижение секторальных и территориальных диспропорций;
- содействие научно-техническому прогрессу;
- повышение экономической эффективности.

Существование экономической и научно-технической стратегии позволяет государству с меньшим количеством ресурсов достичь поставленных целей и, следовательно, постоянно повышать эффективность общественного производства.

Применение ценовой политики влияет на спрос и предложение, перераспределение доходов и ресурсов, обеспечение минимального уровня жизни, а также на антимонопольные, антиинфляционные и другие процессы в приоритетных для государства направлениях. Государство должно осуществлять политику ценообразования, чтобы обеспечить его стабильность, которая является основой для борьбы с инфляцией, стимулирования инвестиций и развития экономических процессов. Функция административного контроля цен со стороны государства помогает устранить издержки рыночной экономики, особенно если экономические методы не могут привести к желаемому результату [161].

Для условий ДНР, ускоренного развития и становления организаций в Республике предлагается модель создания «идеальных условий деятельности организаций сферы услуг», которая позволит эффективно функционировать организациям в любых экономических условиях.

Для создания и деятельности модели требуются как основные инструменты государственного воздействия (A, B, C, D), так и дополнительные (s, t, u, w), формализованные для дальнейшего анализа, и спрогнозированные под современные условия (f), то есть новые требования, мода, инновации, информационные технологии для стабилизации развития и создания идеальных условий для деятельности организаций сферы услуг (рисунок 2.8).

Безусловно, влияющие факторы на деятельность организаций сферы услуг можно спрогнозировать и создать оптимальные условия для преодоления негативных последствий, но остаются современные (динамически меняющиеся) условия, которые необходимо вовремя спрогнозировать и адаптировать под них государственные инструменты.

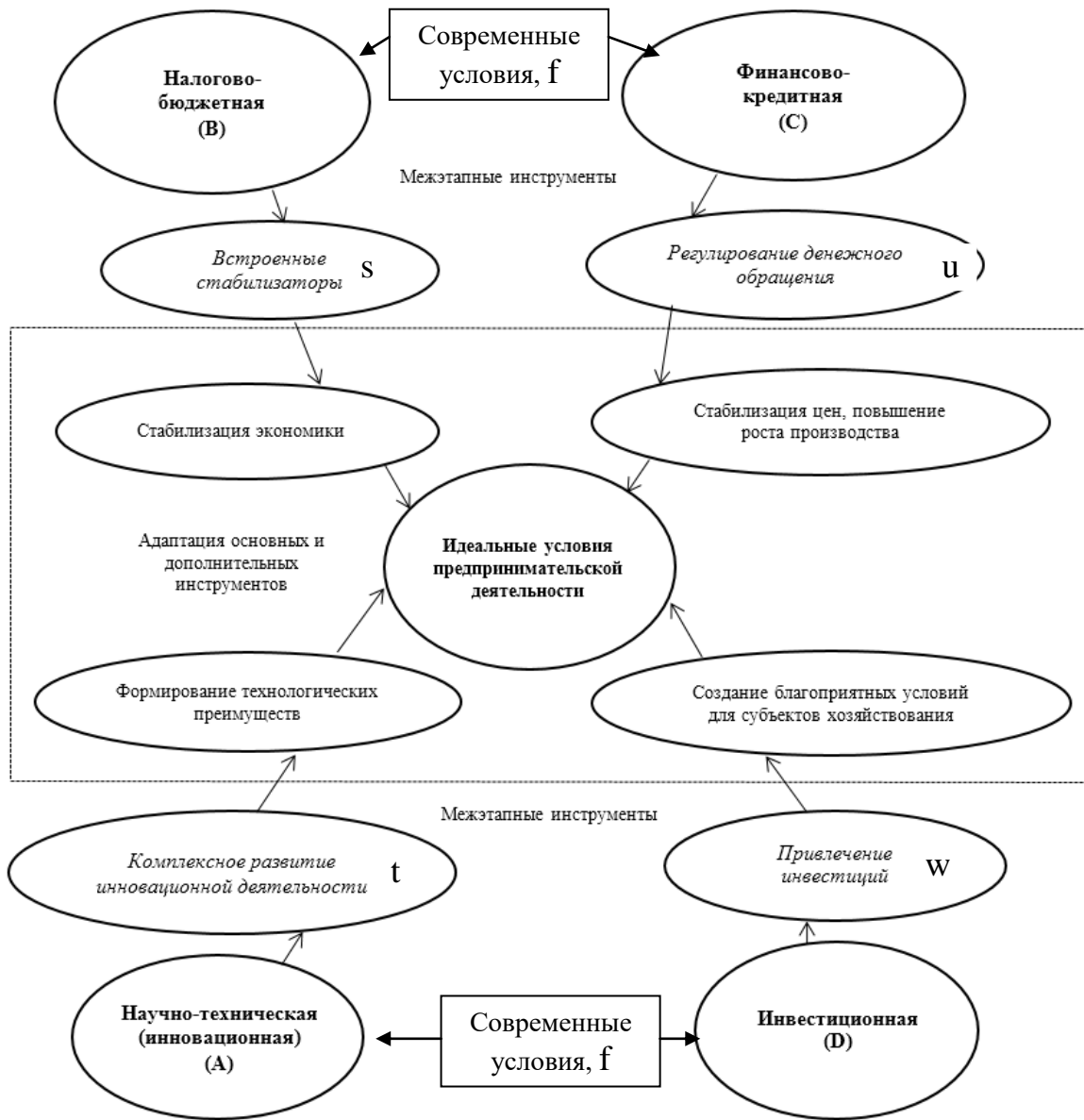


Рисунок 2.8 – Моделирование «идеальных условий» по обеспечению развития организаций сферы услуг [разработано автором самостоятельно]

Модель создания «идеальных» условий (x) с позиции процессов государственного управления для деятельности организаций сферы услуг выглядит следующим образом:

$$x = A_i + B_i + C_i + D_i \pm q. \quad (2.1)$$

Для выявления необходимых инструментов государственного воздействия и создания условий в каждом сегменте необходимо учесть все влияющие факторы,

например:

в научно-техническом (инновационном) сегменте

$$A_i = s_1 \cdot f_1 + s_2 \cdot f_2 + \dots s_n \cdot f_n, \quad (2.2)$$

в налогово-бюджетном сегменте

$$B_i = t_1 \cdot f_1 + t_2 \cdot f_2 + \dots t_n \cdot f_n, \quad (2.3)$$

в финансово-кредитном сегменте

$$C_i = u_1 \cdot f_1 + u_2 \cdot f_2 + \dots u_n \cdot f_n, \quad (2.4)$$

в инвестиционном сегменте

$$D_i = w_1 \cdot f_1 + w_2 \cdot f_2 + \dots w_n \cdot f_n. \quad (2.5)$$

Для создания оптимальных условий в научно-техническом (инновационном) сегменте необходимо комплексное развитие инновационной деятельности (научно-технические институты, отраслевые исследовательские институты и др.), целесообразно внедрять дополнительные инструменты государственного влияния: государственные заказы, формирование отделов при администрации и министерствах, законопроекты, грантовое финансирование инновационных проектов, система подготовки научных кадров и т.д. Все возможные инструменты необходимо учитывать в каждой отрасли и направлении деятельности, но при условии их актуальности, возможности адаптации без больших финансовых вливаний и обязательной формализации.

Итоговую модель для создания оптимальных (идеальных) условий деятельности организаций сферы услуг с позиции процессов государственного управления можно выразить следующим образом:

$$x = A_i \sum_{i=1}^n (s_n \cdot f_n) + B_i \sum_{i=1}^n (t_n \cdot f_n) + C_i \sum_{i=1}^n (u_n \cdot f_n) + D_i \sum_{i=1}^n (w_n \cdot f_n) \pm q, \quad (2.6)$$

где f – фактор современных (динамически меняющиеся) условий;

i – количество необходимых инструментов;

n – количество задействованных инструментов;

q – фактор, неучтённый по различным причинам.

Необходимо учитывать при расчётах достоверность и практичность всех значений, которые воздействуют на формирование оптимальных (идеальных) условий. Для удобства расчётов каждого коэффициента необходимо проанализировать, формализовать, оценить и сопоставить данные согласно балльной шкале (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Балльная шкала оценки дополнительных инструментов [составлено автором самостоятельно]

| Параметры оценки | Оценка |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| s1 – принятие законов; s2 – соответствующая территория; s3 – специализированный персонал; s4 – присутствие в бюджете средств на выполнение задач; s5 – квалифицированный менеджер | 1 |
| t1 – государственные заказы на инновационные разработки; t2 – налоговые ставки; t3 – антимонопольные запреты; t4 – лицензирование (регистрация); t5 – стандарты, нормативы, тарифы | 1 |
| u 1 – дееспособность банковской системы; u 2 – социальное страхование; u 3 – рынок ценных бумаг и драгоценных металлов; u 4 – регулирование государством конкуренции; u 5 – кредитование физических и юридических лиц | 1 |
| w1 – вход иностранных инвесторов; w2 – предоставление различных льгот участникам экономических отношений; w3 – закупка государством продукции, работ, услуг (государственный заказ); w4 – развитие территориальной транспортной инфраструктуры; w5 – обеспечение безопасности | 1 |
| присутствие любых 3-4 инструментов (s) | 0,7-0,9 |
| присутствие любых 1-2 инструментов (s) | 0,1-0,6 |

Полученные после оценивания данные необходимо проанализировать на предмет их реального применения в современных условиях, которые под воздействием внешних и внутренних факторов нестабильны, поэтому необходимо учитывать текущее состояние (таблица 2.2).

Кроме того, необходимо учитывать фактор q , который может повлиять как

положительно на инновацию, так и отрицательно, и оценивать его необходимо наравне с фактором *f*.

Таблица 2.2 – Балльная шкала оценок для факторов «*f*» и «*q*» [авторская разработка]

| Шкала оценок | Оценка |
|------------------------------------------------|---------|
| Соответствие необходимым условиям | 1 |
| Частично не соответствует необходимым условиям | 0,7-0,9 |
| Не соответствует большинству параметров | 0,1-0,6 |

После анализа всех возможных факторов рекомендуется сравнить полученный результат с таблицей соответствия идеальным условиям деятельности организации сферы услуг (таблица 2.3).

Предложенная модель «идеальных условий» деятельности организации сферы услуг является достаточно гибкой, универсальной, что позволит эффективно её использовать под каждый вид хозяйственной деятельности.

В зависимости от того, какое направление деятельности организации сферы услуг будет выбрано, могут меняться как основные, так и дополнительные инструменты государственного управления.

Таблица 2.3 – Балльная шкала соответствий идеальным условиям [авторская разработка]

| Условия | Баллы |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Идеальные условия | 20-21 баллов |
| Условия, в которых необходимо скорректировать некоторые детали | 12-19 баллов |
| Условия, которые не позволяют нормально функционировать, оптимизировать бизнес-процессы и проводить их реинжиниринг | 0-11 баллов |

Отдельный блок D (Инвестиционные инструменты) и элемент модели «*q*» очень близки по наполняемости и самому определению идеальных условий создания и деятельности организации, в которых необходимо учитывать ряд факторов и оценивать риски, влияющие не всегда положительно, и не всегда позволяют получить максимальную эффективность от мероприятий [69].

В отличие от инвестиционных факторов, необходимо учитывать и инвестиционный риск, в который можно включить: экономический, политический, социальный, экологический и криминальный риски.

С учётом вышеперечисленных факторов предложенная модель идеальных

условий деятельности организации сферы услуг позволит организациям свободнее адаптироваться и эффективно функционировать в любых динамически меняющихся экономических условиях. Модель предоставит возможность развития сектора среднего и малого бизнеса, которые станут основой социальной реструктуризации общества.

Анализ зарубежного опыта в части реинжиниринга бизнес-процессов, который был рассмотрен в п. 2.1 данного исследования и в статьях современных авторов [2; 245] и консалтинговых компаний [194; 392], свидетельствует о том, что организации сферы услуг в большинстве развитых стран перешли либо переходят на инновационную основу развития как одного из важнейших предпосылок для идеальных условий развития.

По разным оценкам экспертов [210; 421], высокая инновационная активность организаций способствует значительному приросту производства и реализации качественной продукции. Поэтому для ДНР, где в большей степени преобладают промышленные предприятия, целесообразно сформировать систему поддержки инновационного развития предприятий. Для этого создаётся соответствующая инфраструктура: бизнес-центры, бизнес-инкубаторы, техно-парковые структуры, предоставляющие площади для производства, оборудование для проведения НИОКР, а также «точек инновационного роста» [79; 294; 297].

При реализации системы государственного инновационного развития организаций можно будет увидеть определённый эффект в виде повышения ранее рассмотренных социально-экономических показателей на уровне городов и районов государства.

Исходя из вышеизложенного, следует, что инновации создадут гражданам такие условия, которые позволяют удовлетворить личные и общественные потребности, что позволяет обеспечить высокий уровень качества и жизни населения. В этом и заключается социальный эффект от инновационного развития. Такие обстоятельства позволяют обеспечить привлечение в экономику страны новых финансовых средств, технологии, ориентированные на повышение уровня благосостояния населения.

2.3. Формирование процессов управления организацией на основе развития системы дополнительного образования

Анализ научных трудов, связанных с проблемами развития учреждений дополнительного образования, в частности таких учёных, как Б.В. Куприянова [208], А.В. Золотарёвой [111], В.А. Березеной [29], Л.И. Магомедовой [227], А.М. Абаева [1], Л.П. Скрипки [354], М.П. Прохорова [332], Е.В. Борисова [42], Т.С. Белякова [26], Е.А. Тянутова [387], Л.Ю. Круглова, Е.А. Черкашин, А.Н. Галагузов [203], М.В. Беспалов [30] раскрываются методические и дидактические аспекты в процессах управления образовательными организациями. В данном случае, по мнению большинства российских учёных [60; 218], необходимо применять различные методики при воспитании и обучении детей, а также демонстрировать инновационные подходы в выработке специальных компетенций, которые в дальнейшем можно развивать в организациях СПО и ВПО.

В контексте правового механизма государственного управления образовательными организациями на примере России такой процесс организовывается на основе действия положений Федерального закона РФ «Об образовании» [284], Распоряжения Правительства РФ относительно концепции развития дополнительного образования [288], Постановления Правительства РФ [291] и приказа Министерства просвещения РФ [289].

В соответствии с Законом ДНР «Об образовании» [283] к дополнительному образованию относится не только обучение детей и взрослых, но и дополнительное высшее профессиональное образование – подготовка кадров высшей научно-педагогической и научной квалификации. Анализ научно-методической литературы [1; 12; 23; 71; 317; 324; 354; 384; 385] позволил выделить ряд проблем, которые в первую очередь связаны с кадровым

обеспечением учреждений дополнительного образования. Данная переменная оказывает существенное влияние на качество и результативность образовательного процесса [318; 400], в том числе и для аспирантуры это может быть показатель в виде процента защищённых диссертаций от общего количества закончивших аспирантуру, для дополнительного образования – это количество достижений в виде побед на конкурсах, соревнованиях.

В результате анализа деятельности учреждений Республики в сфере дополнительного образования выявлено, что функционируют всего лишь восемь организаций (таблица 2.4) для детей.

Таблица 2.4 – Образовательные организации дополнительного образования детей в Республике [составлено на основе данных информационного ресурса Министерства образования и науки ДНР [304]]

| Организация | Адрес | Сайт |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Учреждение дополнительного образования «Донецкий Республиканский эколого-натуралистический центр» | ДНР, 83001, г. Донецк, ул. Университетская, 2 | www.donrenc.ucoz.ua vk.com/donrenc |
| 2. Учреждение дополнительного образования «Донецкий Республиканский Центр туризма и краеведения учащейся молодёжи» | ДНР, 83108, г. Донецк, пр. Партизанский, 14а | www.octk.ucoz.ua |
| 3. Учреждение дополнительного образования «Донецкий Республиканский центр технического творчества» | ДНР, 83023, г. Донецк, ул. Шаповалова, 4 | http://donrctt.ru |
| 4. Учреждение дополнительного образования «Донецкий Республиканский Дворец молодёжи «Юность» | ДНР, 83048, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 189 | www.dmjunost.com |
| 5. Учреждение дополнительного образования «Донецкий Республиканский Дворец детского и юношеского творчества» | ДНР, 83086, г. Донецк, ул. Артёма, 46 | www.rddut.ru |
| 6. Учреждение дополнительного образования «Донецкая Республиканская Малая Академия Наук учащейся молодёжи» | ДНР, 83001, г. Донецк, проспект Богдана Хмельницкого, 102 | www.donman.donntu.org |

Продолжение таблицы 2.4

| 1 | 2 | 3 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 7. Учреждение дополнительного образования «Донецкая Республиканская детско-юношеская спортивная школа» | ДНР, 83023, г. Донецк, ул. Шаповалова, 4 | www.donrssh.blogspot.com |
| 8. Государственное учреждение дополнительного образования «Енакиевский государственный авиационно-технический спортивный клуб» | ДНР, 86430, г. Енакиево, ул. Сталеваров, 15 | https://hanckookc.000webhostapp.com/ |

А также имеется всего две организации дополнительного образования для взрослых (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Организации дополнительного образования взрослого населения [составлено на основе данных информационного ресурса Министерства образования и науки ДНР [304]]

| Организация | Адрес | Сайт |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1. Институт развития профессионального образования | 83101, г. Донецк, ул. Куйбышева, 31а | http://www.donripo.com |
| 2. Донецкий республиканский институт дополнительного педагогического образования | 83001, г. Донецк, ул. Артёма, 129а | http://www.donippo.org |

Кроме этого, на базе государственных образовательных учреждений высшего профессионального образования действуют свои центры дополнительного профессионального образования по основному профилю деятельности самого учреждения: государственное управление и менеджмент, медицина, педагогика и другие программы подготовки и переподготовки специалистов. Также открыты аспирантуры и докторантуры в рамках тринадцати государственных образовательных учреждений высшего профессионального образования.

В результате экспертного опроса (интервьюирования) представителей данной сферы было выявлено, что основными проблемами в деятельности данных организаций в части дополнительного образования являются: дефицит

бюджетных средств и квалифицированных кадров, а также отсутствие системы взаимодействия с образовательными учреждениями. Все эти проблемы негативно сказываются на деятельности учреждения, и для их решения необходимо разработать долгосрочную программу развития, которая будет касаться комплексного решения этих проблем, а не каждой по отдельности. Комплексная программа развития будет затрагивать три главных аспекта: кадры, финансы, потребители.

Интеграция этих трёх аспектов создаст условия для повышения эффективности деятельности учреждения и для развития системы дополнительного образования в целом.

Система дополнительного образования ДНР в настоящее время находится на этапе становления, и к ней нет чётких государственных требований, она в большей степени наделена правом самостоятельного определения смысла и ценности дополнительного образования, исходя из интересов и потребностей общества. Поэтому чётких норм, правил составления программ развития учреждений в сфере дополнительного образования пока нет, но именно рынок диктует условия по разработке программ, с учетом ряда факторов, а именно, спроса на услуги учреждений дополнительного образования снижается в силу того, что появляются новые возможности проведения досуга детей; взамен традиционных форматов обучения внедрение инновационных методов; дефицита бюджетных средств для эффективного функционирования учреждений; актуализация значимости дополнительного образования для общества; учета появления конкурентов в негосударственном секторе (более компетентных и узконаправленных по определённым видам услуг).

К основным принципам эффективности программ развития образования можно отнести: ориентированность на достижение конкретных результатов; наличие ресурсов для реализации программы; обоснованность важности программы для достижения стратегических целей политики государства; обеспечение условий для повышения качества образования.

Перед разработкой программы развития следует изучить участников, которые будут заинтересованы в реализации программы, как участников организации – персонала, так и участников вне учреждения, которыми могут быть – государство и население. Для эффективного внедрения программы целесообразно привлекать как можно больше участников, что будет способствовать комплексной ее разработке. Основными составляющими программы должна быть четко сформулированные цели и задачи, приоритеты социально-экономического развития населения, механизмы реализации и основные показатели социального и экономического развития государства. Поскольку программы, как правило, осуществляются по разным направлениям деятельности, то следует назначить ответственных лиц по реализации программы по каждому отдельному направлению, а далее создаётся программа и разрабатывается примерный план и график её внедрения. Заключительным этапом создания программы является экспертная оценка, программы развития учреждения, предполагающая изучение программы по двум направлениям: соответствие требованиям оформления, установление важности и значимости программы как для учреждения, так и для государства, и утверждение положительной с последующим её утверждением и внедрением.

Программа развития не должна ограничиваться постановкой краткосрочных и среднесрочных задач, но должна касаться и решения следующих моментов:

выявление потребности общества в услугах учреждений дополнительного образования спортивного профиля;

определение оптимального направления и объёма услуг;

оценка эффективности использования ресурсов при осуществлении учреждениями услуг;

изучение степени удовлетворённости потребителей услугами.

Следует отличать, что планирование деятельности учреждений дополнительного образования в настоящий момент является внутриорганизационным, и не содержит элементов директивности, а сами

программы имеют вид недостатков, состоящее в том, что планирование деятельности осуществляется на краткосрочный период (как правило, на один-два года), а планы долгосрочного перспективного планирования не используются в полной мере.

Говоря о стратегическом планировании в учреждениях дополнительного образования, то оно с одной стороны, связано с увеличением поступления финансовых средств, и с другой – с использованием потенциальных возможностей учреждения. Таким образом, стратегическое планирование представляет собой процесс разработки системы планов и плановых показателей по обеспечению развития и повышению эффективности деятельности учреждений.

Подчеркивая значимость программ развития образовательных учреждений, следует отметить их направленность (рисунок 2.9), а именно:

обеспечение доступности дополнительного образования всем группам населения;

разработка инновационных образовательных программ и обеспечение качественного дополнительного образования;

профессиональное совершенствование педагогического состава учреждения;

совершенствование экономических отношений и инфраструктуры системы дополнительного образования.

Среди основных целей программы развития главной является: увеличение численности учащихся (слушателей), занимающихся в учреждениях дополнительного образования.

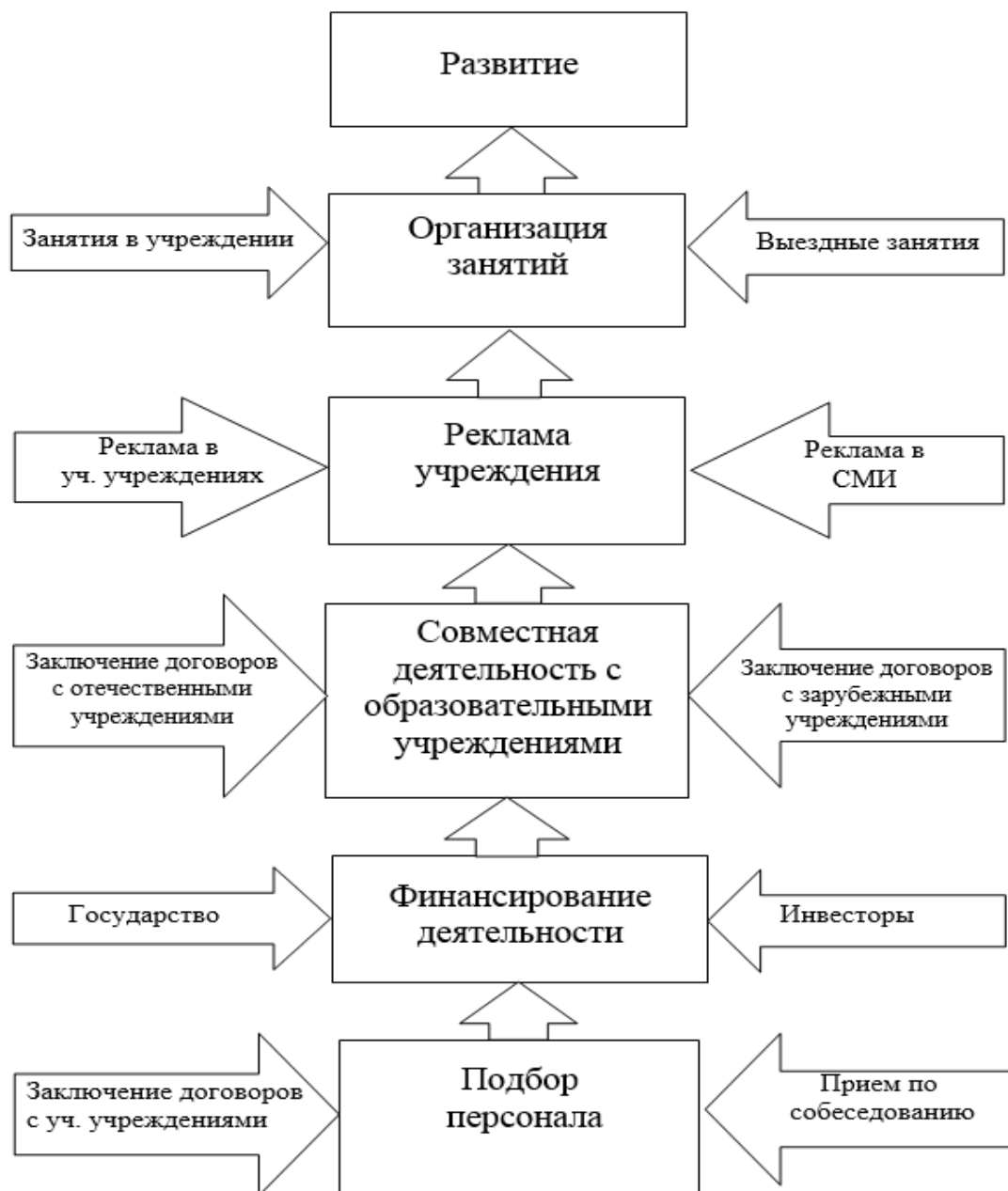


Рисунок 2.9 – Схема развития учреждения дополнительного образовательного [разработано автором самостоятельно]

Основные задачи программы развития:

- разработка эффективного механизма подбора персонала;
- совершенствование деятельности по привлечению дополнительных источников финансирования;
- организация совместной деятельности с образовательными учреждениями;
- разработка рекламной политики учреждения;

организация образовательных занятий.

В результате реализации программы будет осуществляться:

совершенствование системы управления учреждением;

подготовка и повышение квалификации кадров учреждения;

создание условий для повышения компетентности персонала;

повышение инвестиционной привлекательности учреждения;

совершенствование научно-методической базы образовательных программ учреждений дополнительного образования;

разработка и внедрение инновационных методик и технологий образовательного процесса;

обеспечение условий для социализации и самореализации учащихся (слушателей) учреждения;

информирование общества о деятельности учреждения;

организация сотрудничества с образовательными учреждениями;

комплексное взаимодействие базового и дополнительного образования.

Важно отметить комплексный характер программ развития и затрагивают вопросы решения всех вышеперечисленных проблем, тем самым создавая условия для повышения эффективности деятельности учреждений и системы дополнительно образования в целом.

2.4. Методический подход к развитию подсистемы мотивации в процессах управления организацией

В процессах управления организацией крайне важны управленческие воздействия на организационные процессы, где одним из важных моментов является работа с персоналом, а главным акцентом в работе с персоналом - постоянное и всестороннее развитие кадров, совершенствование их знаний, умений и навыков, а также мотивация труда (центральное место в управлении

персоналом). В связи с этим возникает необходимость разработки механизма, основанного на личной заинтересованности сотрудника, экономических стимулах и социальных гарантиях, мотивирующих работников отрасли постоянно повышать квалификацию, профессионализм и мотивацию в рамках системы управления человеческими ресурсами (далее – УЧР).

Проблемами построения системы управления человеческими ресурсами занимались известные учёные: Н. Богомолова [40], В. Вилюнас [54], О. Ворона [61], Б. Генкин [66], М. Данько [86], В. Данюк [87]. Проведенный в рамках диссертационной работы анализ научных публикаций непосредственно по отраслевой проблематике управления человеческими ресурсами на примере железнодорожного транспорта [98; 212; 376] показывает согласованность принципиальных подходов с рассмотренными выше исследованиями. Возможно, что важнейшим материальным стимулом для персонала любого предприятия в условиях внешней нестабильности является оплата труда, её организация как на уровне отрасли, так и на уровне конкретного предприятия. Проблемы повышения стимулирующей роли заработной платы, формирования рыночного механизма управления оплатой труда и системы контроллинга поднимаются в работах Л. Ерофеевко [102], В. Задоя [105], Д. Ёлкина [122], Л. Калиниченко [128; 129], Л. Лугай [223], Н. Лукьянченко [224], Н. Мазура [229], В. Мица [246], Н.А. Пушкаревой [333], П. Подлесного [316], О. Попова [322], М. Семеняка [350], М. Стасишена [365].

Однако большинство анализируемых научных работ носит традиционный характер, что не выходит за пределы сложившихся стереотипов решения управленческих задач. При этом недостаточно учитываются последние изменения, связанные с формированием процессов управления организацией на примере транспортной отрасли в современных условиях.

На основе системного подхода разработка различных моделей организации как системы рассматривается не только с позиций системы функционирующей, но и с позиций развивающейся системы, где главным элементом формирования является управление человеческими ресурсами.

Первоначальное определение профессионально-квалификационной модели «должности» и «подтягивания» наиболее соответствующих работников по схеме «должность – сотрудник» предполагает американский подход.

В американской модели управления все усилия менеджеров направлены на достижение индивидуальных результатов. Данная деятельность основывается на механизмах достижения конкретных индивидуальных целей, получении и оценке индивидуальных достижений, имеющих определенно краткосрочный характер. Управленческие решения принимают конкретные лица, которые несут ответственность за их реализацию [389].

В компаниях с американской моделью кадровая политика строится по следующим принципам:

1. При подборе персонала совпадающие критерии можно выделить следующие: образование, опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе.

2. Существенные изменения в работу внесло внедрение автоматизации в производство.

Первоначальное изучение определенных сильных и слабых сторон личности сотрудника и подбор для него соответствующего рабочего места (система «работник – должность») предполагает японская модель.

Характерными для японской модели являются следующие направления: длительность работы; уровень и качество образования, а также, наличие потенциала у сотрудника; комплексность в системе оплаты труда с учётом стажа работы, возраста, образования и способностей; участие в профсоюзах, созданных в организации.

В Японии работников не распределяют на высококвалифицированных, малоквалифицированных и неквалифицированных. Все рабочие при принятии их на работу являются неквалифицированными, и они обязательно будут повышать свою квалификацию. В японских фирмах считают, что менеджер должен быть специалистом, который может работать на любом участке, а не выполнять отдельные функции [377].

В кадровых службах организаций западноевропейских стран работают специалисты профилей гуманитарного направления и менеджмента. В большинстве из них кадровые службы заняты не только кадровыми вопросами, но также выполняют экономические функции (расчёт заработной платы). Численность работников кадровых служб предприятия в общей численности работников управления составляет в среднем 28% [52].

Современные тенденции формирования зарубежных систем мотивации труда в обобщённом виде приведены в таблице 2.6 [52].

Таблица 2.6 – Особенности формирования зарубежных систем мотивации труда [составлено автором на основе изучения источников [52; 377]]

| Страна | Основные факторы мотивации труда | Отличительные особенности мотивации труда |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Япония | Результативность труда. Профессиональное мастерство. Стаж. Возраст | Единовременное пособие при выходе на пенсию. Пожизненный найм. |
| США | Высокая квалификация. Качество работы. Поощрение предпринимательской активности | Технологические надбавки. Участие в прибыли. Сочетание элементов сдельной и повременной систем. Соблюдение технологической дисциплины. Премии за безаварийную работу, длительную эксплуатацию оборудования и инструмента. Система двойных ставок |
| Франция | Уровень мобилизации. Квалификация. Количество рационализаторских предложений. Качество работы | Инициативность. Индивидуализация оплаты труда. Дополнительные вознаграждения (воспитание детей, предоставление автомобиля, обеспечение по старости). Балльная оценка труда сотрудника по профессиональному мастерству, производительности труда, качеству выполняемой работы, соблюдению правил техники безопасности, этике производства |
| Великобритания | Доход | Долевое участие в капитале. Чисто трудовое участие. Участие в прибылях. Трудовое долевое участие |
| Германия | Качество | Социальные гарантии. Стимулирование труда |
| Швеция | Солидарная заработная плата | Сильная социальная политика. Дифференциация системы налогов и льгот |

В результате, можно сделать вывод о том, что отделы управления персоналом обязаны быть укомплектованы специалистами широкого профиля и совместно с другими структурными подразделениями активно воздействовать на эффективность работы организации. Опыт зарубежных стран показывает, что руководитель службы управления персоналом наделён неограниченными полномочиями, является членом правления предприятия и активно воздействует на его деятельность. Но, с другой стороны, важно понимать, что топ-менеджмент компании обеспечивает её функционирование, и собственники понимают, что достаточно сложно найти замену генеральному директору или главному бухгалтеру. Поэтому важно разрабатывать и внедрять разнообразные инструменты долгосрочного стимулирования топ-менеджеров.

Все эти инструменты направлены, прежде всего, на достижение поставленной цели – повышение уровня мотивации, а также повышение доверия и приверженности менеджеров в организации, их привлечение в постановку и решение задач стратегического характера, достижение повышения показателей эффективности и т.д. [389].

Далее более детально рассмотрим инструментарий, применяемый в рамках системы, для уровня топ-менеджмента предприятий с акционерной организационно-правовой формой в долгосрочной перспективе (таблица 2.7).

Определение того или иного инструмента или сочетание нескольких из них непосредственно зависит от многих факторов, а именно: размер компании, организационно-правовая форма, отрасль, в которой работает компания, стратегия, наличие внешних социально-экономических и политических рисков (например, введение санкций, инфляционные процессы и пр.). Следует отметить, что такие инструменты могут сформировать соответствующую систему стимулирования с целью повышения уровня конкурентоспособности компании, но только в том случае, если такие инструменты соответствуют внутренней стратегии и корпоративной культуре организации [366].

Таблица 2.7 – Инструментарий системы стимулирования для уровня топ-менеджмента в долгосрочной перспективе [составлено автором на основе изучения источника [361]]

| Инструменты | Описание |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Опцион на выкуп акций | Менеджеру предоставляется право на выкуп акций компании по фиксированной цене в течение определённого временного периода |
| Неспецифические опционы | Топ-менеджеру предоставляется право на выкуп акций компании в течение определённого периода времени по определённой цене или в рамках установленных условий. Причём правила приобретения акций устанавливает собственник на определённый период без изменения. В данном случае топ-менеджер делит риски с собственником. При наступлении срока выкупа акции, их стоимость может снижаться или повышаться, что влечёт за собой, соответственно, получение дополнительной прибыли или теряет свои вложения |
| Премияльные акции | Представителям топ-менеджмента даётся возможность на безвозмездное получение акций. Заранее определяется количество акций, которые будут переданы менеджеру в случае достижения поставленных целей и задач |
| Акции с ограничениями | Менеджеру предоставляется право на безвозмездное получение пакета акций с дальнейшими ограничениями по их продаже |
| Виртуальные опционы | В рамках этой программы компании прибегают к услугам независимых экспертов для оценки своей стоимости. Составляется формула оценки и договор, согласно которому в течение определённого периода времени результативность деятельности топ-менеджеров оцениваться по ключевым показателям эффективности и в зависимости от таких показателей в собственность менеджерам передаётся установленное количество акций. Важно также отметить, что такой инструмент будет реально работать в случае, если акции реально котируются на бирже |

В условиях развития российской экономики именно крупные компании уже применяли такие инструменты, как и виртуальные опционы на выкуп акций ещё с 1998 года. Практика применения опционов в современной России продолжает получать распространение в крупных компаниях. Такой инструмент начал применяться вместе с ростом бонусных выплат, и обусловлен сложившейся ситуацией на рынке труда, где квалифицированные топ-менеджеры, способные обеспечить высокие темпы роста компаний, становятся бесценным ресурсом. Упрощённый вариант опционов трансформируется в программы долгосрочного вознаграждения с целью привлечения или удержания опытных топ-менеджеров. Так, ежегодные гарантированные выплаты, заработанные топ-менеджером в течение предшествующего года, могут быть распределены на несколько лет в виде выплат бонусов, но без вхождения в долевое участие в компании с помощью

приобретения акций компании [53, с. 52-65].

Таким образом, определённый набор инструментов непосредственно обеспечивают эффективность работы системы стимулирования топ-менеджеров в долгосрочной перспективе. Причём такая система не должна противоречить действующей стратегии компании и её корпоративной культуре. В свою очередь, акционеры или участники компании, обеспечивая внедрение опционов, могут получить ряд преимуществ, а именно:

1. Получение обоюдной выгоды как со стороны собственника, так и топ-менеджеров. В результате, собственники компании в долгосрочной перспективе (от 5 до 7 лет) способны удержать опытный руководящий состав на местах.

2. Применяя данный инструмент, компания может получить экономический эффект на фонде заработной платы в связи с удержанием на одном уровне фиксированной части.

3. Действие таких стимулов, как заработная плата, бонусы и премии мотивируют менеджеров выполнять поставленные задачи в краткосрочной перспективе на уровне тактического управления. Опцион, в свою очередь, существенно настраивает топ-менеджеров работать в долгосрочной перспективе с учётом стратегических целей. Именно опционы позволяют увеличить отдачу от работы руководящего состава компании, особенно это актуально в случаях, когда реализуется стратегии роста или расширения. Если компания не имеет стратегических ориентиров, тогда такой инструмент будет малоэффективным.

4. Формирование у руководящего состава будущей «картины» в виде потенциального акционера компании – это, естественно, усиливает их лояльность через чувство сопричастности, возможности разделить успех или риски компании.

5. Применяя опционы, собственники обеспечивают достойный уровень корпоративной культуры, так как в данном инструменте присутствует как материальная, так и нематериальная мотивация. Материальная составляющая воплощается в денежных эквивалентах, а нематериальная представляет собой признание конкретных достижений топ-менеджерами в рамках действующей

стратегии. В результате, собственники компании, признавая и поддерживая определённые результаты деятельности, формируют определённые ориентиры бизнес-успеха [237; 254].

Для определения результатов опциона в виде количества акций или их стоимости часто применяются специальные показатели эффективности (от англ. – Key Performance Indicators, KPI). Изучая зарубежный опыт применения такого инструмента как опционы, особенно в американских компаниях, отмечено, что оценка работы топ-менеджера на основе KPI служит основой для принятия решения о выполнении условий опциона. Кроме этого, перевыполнение конкретных KPI топ-менеджерами, которые уже имеют опцион, может стать причиной улучшения условий самого опциона, например, такой сотрудник может получить дополнительную возможность выкупить акции через два года, а не через четыре, как это предусматривается опционным договором.

В ходе анализа ряда библиографических источников можно выделить и систематизировать ряд недостатков в применении такого инструмента, как опционы с целью стимулирования топ-менеджеров в долгосрочной перспективе, а именно:

1. В условиях нестабильной внешней среды не только менеджмент компании может снизить стоимость компании и её гудвила на рынке, но и действие ряда других факторов, которые не всегда поддаются контролю (например – введение международных санкций, замораживание зарубежных активов и пр.). Такие факторы (риски) обуславливают снижения курса акций, и затрудняют выполнение условия опционов.

2. Применение такого инструмента, как опционы может привести к злоупотреблениям со стороны топ-менеджеров, нивелируя задачи по обеспечению сбалансированного роста компании, управленческий состав больше сосредотачивается на повышении котировок акций. Так, на основании исследований компании World at Work journal, которая является некоммерческой ассоциацией HR-менеджеров, отмечается, что за 2018 год более 35% собственников крупных американских и европейских компаний с большим

недоверием относятся к применению опционов, так как уже имеются вопиющие факты и, соответственно, скандалы относительно сверх доходов топ-менеджеров [13].

3. В случаях смены места работы владельцем опциона, часто возникают проблемы в связи с процедурами возврата акций компании, которые должны быть расписаны предварительно в соответствующих договорах.

4. Не всегда топ-менеджеры готовы нести риски совместно с собственниками компании. Так, например, если котировки акций не растут в цене, то топ-менеджеры не получают дивиденды и, таким образом, затраченные дополнительные усилия не покрываются будущими доходами. В данном случае снижение котировок акций приводит к снижению мотивированности топ-менеджера продолжать работу и прикладывать дополнительные усилия. В результате, опцион рассматривается с позиции топ-менеджеров как достаточно рискованный инструмент системы стимулирования.

5. Несовершенство современного российского законодательства, которое не позволяет чётко разграничивать собственников и менеджеров компании при применении такого инструмента, как опцион в части прав и обязанностей.

6. Наиболее важная проблема, с которой сталкиваются собственники крупных компаний, – это внедрение опционов в работу компании, особенно в условиях российской экономики. Это занимает достаточно продолжительный период времени. Учитывая опыт американских компаний, для внедрения такого инструмента в систему стимулирования топ-менеджеров предшествует существенная их подготовка и обучение. Акции, как форма вознаграждения, у большинства топ-менеджеров вызывает недоверие, и более предпочтительнее материальные стимулы в виде заработной платы и бонусов.

Таким образом, рассматривая один из инструментов долгосрочного стимулирования топ-менеджеров на основе опционов, можно сделать вывод, что изучая мотивацию как состояние человека, по которому определяется уровень активности и заинтересованности его в действии в той или иной конкретной ситуации, необходим комплексный подход. Применение любых инструментов

влечёт за собой как позитивные тенденции, так и негативные, что подтверждают исследования особенностей применения опционов в крупных компаниях.

Согласно действующей системе управления человеческими ресурсами, на примере ГП «Донецкая железная дорога» (далее – ГП «ДЖД») важная роль отводится подсистеме стимулирования персонала, по мере интенсификации производственной деятельности: повышения эффективности и производительности труда, обеспечение социальной защищённости работников и стабильной работы трудовых коллективов, отдельные элементы такой системы заимствованы из ОАО «Российские железные дороги» (далее – ОАО «РЖД») [202; 209; 230].

Следует отметить, что в различных нормативно-правовых документах и научных статьях рассматриваются два ключевых понятия: «мотивация» и «стимулирование» [75, с. 52-57]. Данные понятия автором не отождествляются, так как стимулы – это блага (материальные, нематериальные), которые могут удовлетворить потребности человека при выполнении им определённых действий, а стимулирование – это способ управления трудовым поведением работника [54; 87]. Стимулы характеризуют определённые блага, а мотивы – стремление человека получить их.

В исследованиях авторов [223; 229] прослеживается и такое определение, как «готовность к труду», то есть насколько работник с учётом своих знаний, умений, навыков, а иногда и физических данных способен выполнить поставленные задачи или функции в рамках должности. В данном случае индивидуум должен осознать свою роль в выполнении функций в системе управления организацией. Например, опытный работник быстрее выполнит работы, чем менее опытный специалист. Также в рамках получения опыта и ускорения процессов выполнения своих функциональных обязанностей важную роль играет мотивация.

В сфере мотивации выделена одна из самых сложных задач, с которой сталкиваются специалисты, заключающаяся в том, чтобы как можно лучше оценивать и диагностировать конкретные желания и ожидания работников. В

данном случае необходимо отметить, что вознаграждение индивида, отвечающее результативности, не обязательно должно иметь финансовый характер. Более того, на практике используется три основных вида вознаграждения, которые практикует организация: финансовые, имидживые (например, должность, парковка для автомобиля, звание) и содержательные (например, распределение задач и работ).

Ожидания сотрудников по поводу вознаграждений, получаемых от системы, значительно расходятся. Эти различия касаются не только того, что сотрудники ожидают получить от системы, прилагая усилия на уровне принятия управленческих решений (ПУР), но и того, чего они хотят, и в достаточной мере побуждает их сделать всё на уровне конкретного структурного подразделения.

Определяющим условием эффективной системы трудовой мотивации является обеспечение социальной справедливости. Основное требование к механизму премирования сотрудников заключается в его открытости, прозрачности и справедливости. Умение руководителя пользоваться поощрениями и взысканиями всегда рассматривалось как основной мотивационный момент поведения подчинённых.

На сегодняшний день существует два подхода к изучению теорий мотивации: содержательный и процессуальный. В основе содержательного подхода лежат исследования инструментов, методов и подходов в мотивации с формированием конкретных моделей. Такие модели работают в том случае, если изучаются потребности человека, которые определяют его дальнейшее поведение и действия. Сторонниками такого подхода являются американские психологи Абрахам Маслоу, Дэвид Кларенс Макклелланд и Фредерик Герцберг [110].

Второй подход к изучению мотивации строится на процессуальной теории. В данном случае распределяются усилия работника, и выбирается определённый тип поведения для осуществления конкретных действий. В процессуальной теории можно выделить два основных направления: теория ожиданий по В. Вруму и теория Портера-Лоулера [4].

В трудах Маслоу А. отмечено, что под мотивацией следует понимать

определенное состояние человека, по которому определяется уровень активности и заинтересованности его в действии в той или иной конкретной ситуации. Мотив является поводом, причиной что-либо сделать, то есть побуждает к определённому действию [8; 13; 52; 68; 235].

Следующим существенным фактором, обеспечивающим реализацию функции мотивации в полной мере, является признание, благодарность руководства или собственников бизнеса (учредители, акционеры) за достигнутые результаты. Это позволяет дополнительно раскрывать и проявлять инициативу персонала и прикладывать нужные усилия [59].

Делегирование ответственности и полномочий в принятии решений также рассматривается в качестве инструмента мотивации. Помимо того, мотивацией являются различного вида награды и поощрения (оплата либо иное денежное вознаграждение, почётные знаки, премии, памятные подарки и пр.).

Простейшая модель процесса мотивации включает три элемента: потребность, соответствующее поведение и удовлетворение потребностей.

Под потребностями понимают желания, стремления к определённому результату. Люди испытывают потребность не только в жилье, одежде и питании, но и в таких «неосязаемых» вещах, как чувство уважения, самовыражения и т.п.

Для удовлетворения потребностей работник выбирает свою линию соответствующего поведения. Так, работа в определённой компании, стремление продвинуться на руководящую должность является ярким примером соответствующего поведения, нацеленного на удовлетворение потребности в признании и самовыражении [13].

Понятие «удовлетворение потребностей» отражает положительное чувство комфорта, которое испытывает работник, когда его желание достигнуто. Получив новую должность, с успехом завершив выполнение сложного проекта, получив благодарность от генерального руководства, а также премию, люди испытывают чувство удовлетворения.

Кроме того, сегодня актуальное значение приобретает учёт уровней мотивации. Для удовлетворительного поведения сотрудников характерен

приемлемый для руководителей минимум. Однако есть сотрудники, которые успешно могут балансировать на грани желаемого ограничения количества и качества усилий, приложенных для исполнения задачи, с соответствующим избеганием неприятностей. Для некоторых менеджеров характерны такие приёмы в мотивации. Тогда для таких сотрудников в частности и для компании в целом будет наименьшая удовлетворённость работой, что, в свою очередь, приведёт к прогулам и текучести кадров [65].

Таким образом, понятия мотивации достаточно разноплановы, они касаются сущности, содержания, структуры и логики процесса мотивации. Мотивация представляет собой объединение движущих сил как внутренних, так и внешних, которые побуждают человека к определённой деятельности. Эти силы определяют формы и рамки работы, а также определяют её ориентацию на достижение поставленной цели. Мотивация оказывает влияние на поведение человека, которое связано с индивидуальными обстоятельствами. Именно эти обстоятельства имеют способность меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности индивидуума.

При рассмотрении мотивации в системе УЧР важными являются такие аспекты, как прямая связь мотивационного воздействия с деятельностью человека и соотношение внутренних и внешних возможностей.

Потребность – это то, что исходит изнутри человека. Это то, от чего человек постоянно хочет избавиться, так как данная потребность постоянно напоминает о себе. Люди по-разному удовлетворяют свои потребности, удовлетворяя, подавляя или игнорируя их. Потребности могут возникать осознанно и неосознанно, но не все потребности понимаются и осознанно устраняются. Периодически некоторые потребности возобновляются, причём они способны изменять форму проявления.

Мотив имеет индивидуальный характер и влечёт за собой определённые действия человека. Он находится «внутри» и не только побуждает человека к действию, но и определяет, что и как надо сделать. Управляя своими мотивами, человек может не только ограничивать их влияние, но и искоренять. Поведение человека, как правило, определяется не единственным мотивом, а их

совокупностью, в рамках которой они пребывают в конкретном отношении друг к другу. Структура мотивации человека характеризуется определённой стабильностью, но в то же время она способна меняться, в том числе и сознательно, в рамках воспитания, образования, саморазвития и т.п.

Под мотивацией понимают процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством пробуждения в нём определённых мотивов. Мотивация – база управления человеком и его поведением [300].

В зависимости от преследуемых целей и задач, выделяют основные типы мотивации. Так, посредством внешнего воздействия на человека приводится в действие конкретный мотив, побуждающий человека к определённым действиям, что приводит к нужному результату. Данный тип мотивации похож на торговую сделку: «Я дам тебе то, что тебе надо, но ты предоставишь мне то, в чём нуждаюсь я». Если у сторон не оказалось точек соприкосновения, то процесс мотивации не имеет места [114].

Другой тип мотивации ориентирован на формирование конкретной мотивационной структуры человека. Данный тип мотивации имеет воспитательный и поучительный характер и не всегда может быть связан с конкретными действиями, которые ожидаются от человека. Подобное мотивирование требует больших усилий, знаний и способностей для его реализации, но его результаты, как правило, значительно выше результатов первого типа мотивации. Компании, применяющие его в своей практике, намного успешнее управляют эффективностью своих сотрудников.

Далее разграничим понятие мотивация и стимулирование. В соответствии с энциклопедическим словарём, стимул представляет собой «...инструмент, вызывающий действие определённых мотивов...» [300, с. 48]. Поэтому для реализации функции мотивации в управлении персоналом важно выстраивать гибкую систему стимулирования с учётом индивидуальных особенностей каждого должностного лица в компании [99, с. 34-35].

Таким образом, следует отметить, что стимулирование отличается от

мотивирования тем, что стимулирование представляет собой средство или инструмент, который используется для осуществления функции мотивации в процессе управления персоналом. Развитие человеческих отношений в организации позволит реже в качестве инструмента управления человеком использовать стимулирование.

В современном менеджменте различают материальные и нематериальные (моральные) стимулы. При выборе того или иного вида стимула необходимо учитывать ряд принципов:

взаимосвязь стимулов с миссией и целями компании;

дифференциация величины стимулов в зависимости от вклада каждого сотрудника в общий результат деятельности;

единство интересов работника и фирмы;

сочетание материальных и нематериальных стимулов;

сочетание стимулов с взысканиями за плохую работу.

Необходим баланс между интересами компании в целом и отдельных её сотрудников. Многие компании разрабатывают объёмные комплексные программы по мотивации своего персонала, но в большинстве случаев такие программы могут работать неэффективно, поскольку в них не учитываются особенности отдельных работников (например, консерватизм работника) [133, с. 23].

В обязанности линейного менеджера входит доведение до сотрудников корректировки и адаптации системы мотивации. Именно от умения и профессионализма менеджеров и их способностей зависит успех внедрения системы мотивации, или она станет мотивирующим фактором для сотрудников, или – демотивирующим.

Безусловно, потребности сотрудников разнятся и, именно индивидуальная форма мотивирования будет наиболее эффективной. Успех применения разных форм стимулирования во многом зависит от правильности выявления потребностей у каждого сотрудника, и, в свою очередь, их удовлетворение. Причём персональная мотивация сотрудников не должна быть сугубо

материальной [135].

В качестве моральных стимулов рассматривают такие средства побуждения людей к труду, которые основаны на отношении к труду как высокой ценности и признании трудовых заслуг как главных. При таком подходе требуется уверенность в том, что добросовестный труд и примерное поведение всегда получают признание и пользуются уважением и благодарностью. И наоборот, некачественная работа, безответственность должны тянуть за собой уменьшение материального вознаграждения, а также сказываются на служебном положении и авторитете работника [231].

Существующие требования к системе морального стимулирования сотрудников на предприятии включают в себя механизм поощрения за конкретные результаты и оказывает непосредственное влияние и недопущение обесценивания, непризнания моральных стимулов.

Базовым условием высокой эффективности системы морального стимулирования является обеспечение социальной справедливости. Убежденность в справедливости признания трудовых заслуг, в правильности и честности его поощрения поднимает моральный авторитет труда, повышает самооценку, формирует активную жизненную позицию. Особое значение имеет принцип гласности нематериального поощрения. Всесторонняя информация о результатах и достижениях сотрудника или обстановка торжественности при вручении наград.

При формировании системы морального стимулирования важно корректно сочетать меры поощрения с усилением ответственности за результаты труда. Это повлечёт за собой рост ответственности во всём коллективе, поскольку поощрение за добросовестный труд является эффективным методом укрепления дисциплины труда.

Эффективность морального стимулирования во многом зависит от частоты его применения, то есть стимул, который причитается сотруднику за выполненные (перевыполненные) результаты, должен встречаться реже. Это связано с тем, что количество поощрений не обеспечит сотруднику должного

авторитета. Особое внимание следует уделять также и на качественный отбор претендентов на поощрение [96]. Поощряться должны лучшие люди коллектива в соответствии с положением о стимулах. Моральные стимулы будут действительны только тогда, когда они будут справедливы. В данном случае справедливость зависит от того, с какой достоверностью они отражают уровень результатов работы [138].

В настоящее время принято различать пять основных мотивационных типов, так называемых «чистых». Первый – это люмпенизированный (избирательный) тип (ЛЮ), который характеризуется тем, что работнику без разницы какую выполнять работу. У работника нет определённых предпочтений.

Инструментальный (ИН) – этот тип относится к достижительному классу мотивации и определяет для себя важность в самостоятельном обеспечении своей жизни.

Третий тип – профессиональный (ПР). Он относится к достижительному классу мотивации. Характерной чертой этого типа является интерес к содержанию работы независимо от оплаты труда.

Патриотический (ПА) тип можно охарактеризовать как: наличие движимой идеи; важность общественного признания; главная награда для данного типа – всеобщее признание незаменимости в фирме.

Однако в каждом человеке данные типы могут в разной степени преобладать друг над другом (рисунок 2.10).

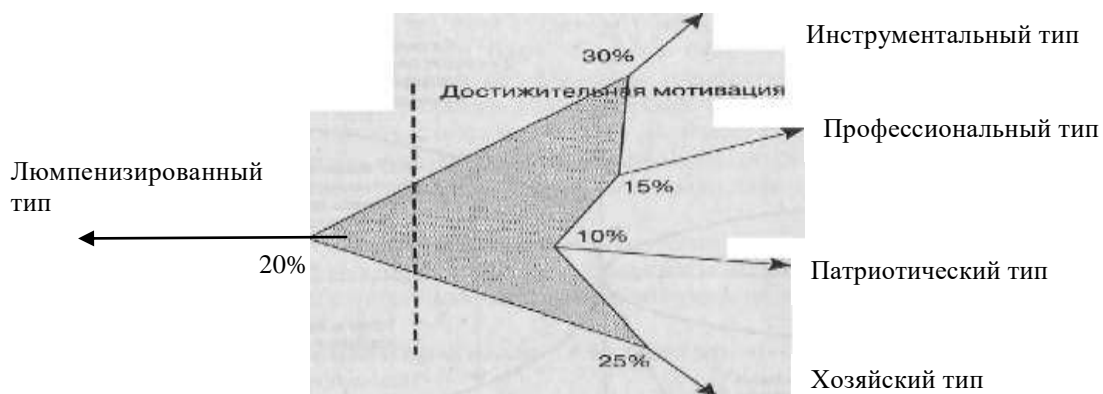


Рисунок 2.10 – Человек как сочетание «чистых» мотивационных типов [составлено автором на основе источника [11]]

И последний, пятый тип – хозяйский (ХО). Он также относится к достижительному классу мотивации и характеризуется: добровольностью принятия на себя ответственности; обострёнными требованиями свободы действий; непринятием контроля.

На рисунке 2.11 представлен пример сочетания «чистых» мотивационных типов в одном человеке. Преобладание одного типа над другим возможно выявить в ходе тестирования и соответствующего интервьюирования.

Далее, для каждого мотивационного типа применимы различные инструменты стимулирования в виде материального или морального вознаграждения.

Таким образом, зная определённые мотивационные типы и их преобладание в сотруднике из числа топ-менеджмента компании, возможно выстроить систему стимулов, которые станут базовыми для обеспечения конструктивного поведения такого персонала в рамках модели «мотивация – стимул».

Проведенное в рамках диссертации социологические исследования относительно мотивов трудовой деятельности позволили выделить ряд факторов, от которых зависит влияние моральных стимулов, а именно: возраст, пол, образование, стаж работы, квалификация, уровень сознательности. Эти факторы необходимо учитывать топ-менеджерам при разработке условий поощрения [187, с. 160-167].

Исходя из вышесказанного, можно сформировать целый набор нематериальных методов мотивации сотрудников, которые можно использовать и корректировать, в зависимости от их сферы деятельности. К таким методам можно отнести: почётную грамоту, ценный приз, знак отличия, путёвку, «доску почёта» и т.д., но такой перечень не является ограниченным, его можно расширять и дополнять. Главным моментом является выявление потребностей и желаний сотрудников и их ожидаемое вознаграждение, чтобы оно (вознаграждение) не стало обузой.

Поощрение сотрудников по результатам их трудовой деятельности денежными выплатами называется материально-денежным стимулированием,

применение которого позволяет регулировать поведение сотрудников. Ключевую роль в системе материального стимулирования играют форма и система оплаты труда, тарифные ставки, оклады, премиальные системы и виды доплат. Основной статьёй дохода сотрудника является заработная плата, которая по своей структуре неоднородна и состоит из двух частей: постоянной и переменной. Среди основных видов материального поощрения следует выделить не только заработную плату, но и бонусы, участие в прибыли и т.д.

Механизму оплаты труда в системе материальной мотивации отводится центральное место. Однако по оценкам психологов, эффект увеличения заработка мотивирует в течение трёх месяцев, после которых человек начинает работать в привычном для него режиме.

В своей работе Фокин К.Б. определяет компенсацию как денежную выплату, которая устанавливается в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей [397, с. 126-133].

Важным видом материально-денежного стимулирования является премирование. Премия поощряет особые достижения в конкретных количественных и/или качественных показателях. Определяя сотрудников, которых можно премировать, необходимо исходить из адресного и целевого направления [64].

Важно отметить и способы экономического стимулирования персонала, которые должны исходить не только из специфики деятельности фирмы, но и отличаться в зависимости от специализации работников. В качестве примера, можно привести способы экономического стимулирования различных групп персонала на предприятии, который можно разделить на: топ-менеджмент, торговую группу, производственных рабочих, секретариат. Для каждой группы характерны следующие виды поощрения: для топ-менеджмента (главного бухгалтера, коммерческого директора, Генерального директора, исполнительного директора) – это вознаграждение за сверхурочную работу; частично вознаграждение от групповой производственной премии, общая схема долевого

участия (предложения) в прибыли, а также достижение предприятием основных показателей эффективности.

Для торговой группы поощрение заключается в групповой системе долевого участия в прибыли, в индивидуальных премиях за вклад в общую прибыль, а также в индивидуальных комиссионных с объёмов продаж. К поощрениям также следует отнести возможность продвижения по карьерной лестнице к более высокой должности с более высокой зарплатой.

Что касается секретариата, то здесь следует отметить такие виды поощрения, как вознаграждение за сверхурочную работу, повышение в должности, а также общая схема долевого участия в прибыли.

Не является полностью исчерпывающим приведенный список, однако он отображает разницу подходов к разработке систем стимулирования по группам персонала в экономическом векторе.

Также на практике в качестве стимула существуют материально-неденежные поощрения, которые привлекают внимание окружающих, обладают свойством выделять поощряемого из среды и являются предметом оценок и обсуждения в коллективе. Но при этом тенденция такова, что, чем реже предмет (материальный предмет, услуга, преимущество, льгота), выполняющий функцию материально-неденежного стимула, появляется в среде, тем выше его престиж.

Большинство материальных неденежных поощрений имеют свою денежную оценку, то есть могут быть выражены в рублях. Данный тип стимулов можно считать универсальным в том смысле, что человеку всегда что-либо из материальных неденежных благ необходимо.

Подводя итоги, можно сказать, что на практике не существует единых методов стимулирования персонала, которые были бы эффективны при любых обстоятельствах. Важен комплексный подход к мотивированию сотрудников. Использование только отдельных элементов системы мотивации, как правило, блокирует всю систему, и невозможно понимать – мотивирован ли сотрудник.

К абсолютному удовлетворению потребностей каждого участника коллектива прийти практически невозможно, однако руководитель обязан уделять

мотивации своих сотрудников постоянное и должное внимание. Зачастую в коллективе можно выделить небольшие группы сотрудников с похожим отношением к работе и близким по мотивации поведением. Кроме того, опытный руководитель должен быть тонким психологом, прекрасно разбираться в мотивах и потребностях своих сотрудников, ведь одни искренне увлечены своей работой, стараются выполнять свои функции добросовестно, а другие лишь ждут от своего труда хорошего вознаграждения.

Таким образом, мотивационная функция руководителя – основной элемент в системе УЧР. Правильный выбор подхода к мотивации и грамотное сочетание отдельных её форм не только увеличивают производительность труда сотрудника, но и повышают авторитет руководителя.

Эффективная работа каждого работника повышает результативность деятельности всей отрасли, поэтому достойное материальное вознаграждение становится решающим элементом в мотивации труда. Материальное стимулирование конкретного работника на примере ГП «ДЖД» должно непосредственно зависеть от результатов его труда, но оценка результатов труда может считаться объективной только в том случае, если основывается на нормировании труда, базирующейся на современном научно-методическом и информационном обеспечении.

Основной целью совершенствования действующей системы оплаты труда является повышение заработной платы железнодорожников, основанное на стимулировании вклада каждого работника в повышение результативности работы предприятия, усилении значимости заработной платы в обеспечении социальной защищённости работников, снижении затрат, основанных на повышении производительности труда. Главная задача изменений в организации оплаты труда – установление тесной взаимосвязи между объёмом выполняемых работ, качеством труда и суммами выплат, создания условий для адресного стимулирования работников всех категорий [246; 316; 322; 333; 350].

Современное состояние мотивации и оплаты труда сотрудников железнодорожной отрасли демонстрирует нерезультативность и непригодность в

новых условиях морально устаревших подходов управленческого воздействия. Формирование фонда оплаты труда «сверху» объединяет руководителей структурных подразделений ГП «ДЖД», которые дают им необходимые финансовые ресурсы для введения локальных программ мотивационного направления, предусматривающих специфику каждого конкретного предприятия или структурного подразделения [365, с. 190-197].

Акцент функционирования ГП «ДЖД» всё больше смещается с объёмных показателей на своевременное и качественное обслуживание потребителей транспортных услуг – это требование времени. Решение задачи снижения себестоимости оказываемых транспортных услуг должно в современных условиях опираться, прежде всего, на внутренние резервы железной дороги. Одним из таких резервов является именно рациональная организация системы оплаты труда. Разработка этого направления, в конечном итоге, позволит, постепенно повышая уровень жизни работников и не снижая конкурентоспособности ГП «ДЖД» на отраслевом рынке труда, уменьшить совокупные расходы и повысить рентабельность деятельности [54; 61].

Специфика железнодорожного транспорта как важного звена современного рынка труда выражается в том, что пространственная организация отраслевого рынка труда, действующая в различных географических и климатических зонах, характеризуется широким разнообразием условий применения труда и, соответственно, уровней его оплаты. Республиканский отраслевой рынок труда работников железнодорожного транспорта отличается особенно широким многообразием пространственно разделённых субрынков. Отсюда вытекает необходимость создания чрезвычайно гибкой тарифной системы, способной учитывать региональные особенности конкурентоспособного спроса на рабочую силу. Это особенно важно, прежде всего, для таких трудодефицитных районов ДНР, которыми являются финансово-промышленные центры, где в железнодорожной отрасли действуют серьёзные конкуренты на рынке труда [128; 333].

Территориальный (региональный) аспект неравенства оплаты труда на

железных дорогах в современных условиях обусловлен объемам выплат, которые относятся к районному регулированию, определённых действующим законодательством и обязательных к применению. Таким образом, возникла объективная необходимость регулирования уровня оплаты труда на предприятиях отрасли с учётом (региональных) особенностей с целью: с одной стороны – выравнивания покупательской способности заработной платы железнодорожников, с другой – предотвращения оттока кадров на предприятиях других отраслей при превышении спроса на труд над его предложением.

В настоящее время кажется оправданным, исходя из финансовых возможностей предприятий, предусматривать в коллективных договорах введение региональной доплаты отдельным категориям работников.

Результаты проведенного экспертного опроса относительно опыта организации оплаты труда работников позволяют сформулировать рекомендации по созданию адаптивной модели оплаты труда в ГП «ДЖД» (рисунок 2.11).

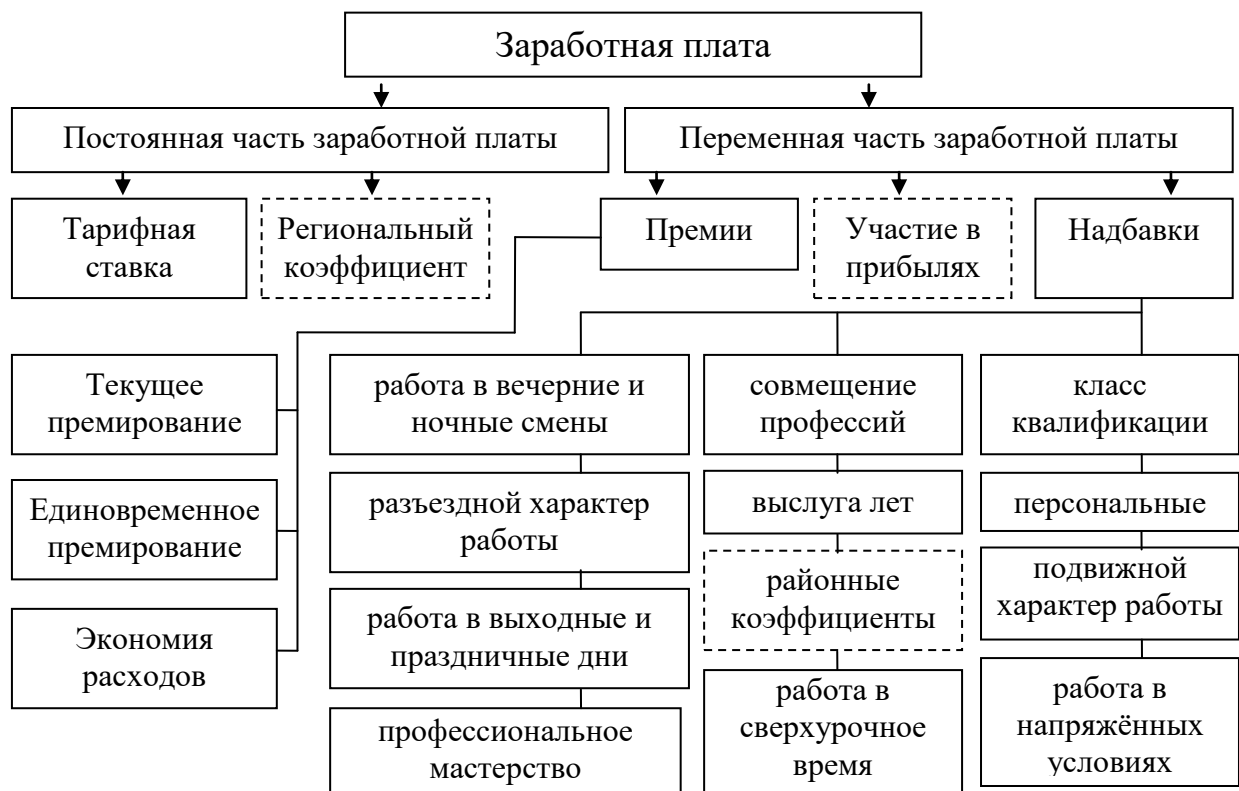


Рисунок 2.11 – Адаптированная модель оплаты труда работников ГП «ДЖД» в современных условиях [составлено автором самостоятельно]

Поэтому реализация задачи повышения заработной платы, в первую очередь, будет осуществляться за счёт поэтапного повышения минимального размера оплаты труда. Темпы этого повышения, в свою очередь, будут зависеть от результатов финансово-хозяйственной деятельности ГП «ДЖД».

Особое внимание необходимо уделить созданию системы стимулирования и вознаграждения руководящих кадров, в основу которой будут положены их функции по достижению стратегических целей, прибыльности и рентабельности работы предприятия.

При этом оплата труда руководителей высшего звена управления должна осуществляться на контрактной основе с учётом их личного вклада в результаты работы подразделения либо предприятия. В конечном счёте, это приведет к значительному увеличению переменной части их заработной платы в прямо пропорциональной зависимости от производственно-финансовых результатов работы подчинённых коллективов.

Таким образом, в предлагаемой схеме оплаты труда топ-менеджмента ГП «ДЖД» необходима фиксация определённых условий в трудовых контрактах, где предлагается дифференцировать размеры должностных окладов, премиальных выплат в зависимости от полученных результатов за достижение оперативных (краткосрочных) результатов, выполнение стратегических задач, стимулирование профессионального и карьерного роста, социальный пакет, льготы и гарантии (медицинское и санаторное лечение, дополнительное пенсионное страхование, обеспечение служебным жильём и др.).

Предложенная схема оплаты труда топ-менеджмента предприятия будет экономически эффективна, при наличии источников средств для реализации дополнительных форм стимулирования которыми может стать, к примеру, предоставленная в распоряжение руководителя структурного подразделения экономия, полученная от мероприятий по повышению производительности труда [365, с. 190-197]. Следует отметить, что сложившаяся за последние годы тенденция к снижению размеров премиальных выплат, поощрений, вознаграждений негативно влияет на материальную заинтересованность

работников в конечных результатах своего труда.

Вопросам УЧР уделено достаточно много внимания. Однако все подходы и направления изучения данного вопроса базируются на основе основных моделей: американской, японской и западноевропейской, а также на основе их переплетения.

В современной практике в условиях ДНР не существует единых методов стимулирования персонала, которые были бы эффективны при любых обстоятельствах. Важен комплексный и индивидуальный подход к построению систем стимулирования персонала в процессе реализации функции мотивации, особенно по отношению к топ-менеджменту. Для этого предлагается использовать методический подход к оценке мотивационных типов.

Выводы к главе 2

Исходя из того, что процесс управления состоит из множества бизнес-процессов, то они должны быть: описанными, оптимальными и действительно выполняться согласно описанию. Такие процессы делятся на 4 категории (основные, вспомогательные, управления и развития). Представлено концептуальное представление общей схемы построения бизнес-процессов в организации. Для описания процессов используют различный набор инструментов, однако наиболее детализированный процесс получается при использовании блок-схем и технологии SIPOC. Визуализация элементов процесса помогает понять его как с позиции управленца, так и с позиции самого исполнителя, а также позволяет выстроить показатели оценки данного бизнес-процесса. Причём такие показатели могут быть как абсолютными (сроки, объём финансирования, получение дохода, прибыли, объёмы работ), так и

относительными (процент удовлетворённости клиентов, рентабельность продаж, процент жалоб на одного сотрудника и пр.).

Выделены бизнес-процессы, для которых может проводиться реинжиниринг, а также задачи и этапы его проведения.

Для недопущения проблем и системных ошибок, возникающих в построении бизнес-процессов, предложено соблюдать ряд принципов, ориентированных на их оптимизацию и проведения реинжиниринга. Так, на начальном этапе – идентификация бизнес-процесса – осуществляется выделение бизнес-процесса и описание его основных характеристик. На этапе анализа и оценки бизнес-процесса производится расчёт и анализ показателей, которые характеризуют эффективность бизнес-процесса. На третьем этапе определения недостатков бизнес-процесса описываются проблемы, выявленные в результате предыдущего анализа. Обратный и прямой реинжиниринг бизнес-процессов можно представить в виде проекта. Четвёртый этап – внедрение проекта реинжиниринга бизнес-процессов – предполагает его поэтапное осуществление в соответствии с целями и критериями для обеспечения возможности своевременного принятия управленческих решений о необходимости изменений.

Отмечено, что процессы оптимизации захватывают теорию управления изменениями. Проведение организационных изменений может осуществляться с использованием таких методов: постепенное совершенствование бизнес-процессов, быстрый анализ и решение (FAST), статистическое управление бизнес-процессами, структурирование функции качества, перепроектирование бизнес-процессов, бенчмаркинг в проектировании бизнес-процессов.

Успешный реинжиниринг бизнес-процессов будет связан с соблюдением ряда условий, а именно: эффективной мотивацией всех сотрудников компании; эффективной управленческой деятельностью руководящего состава; хорошими коммуникативными навыками персонала; экономически обоснованным размером бюджета; наличием технической поддержки.

Для создания и реализации модели «идеальных условий» развития организации требуются как основные инструменты государственного воздействия

(A, B, C, D), так и дополнительные (s, t, u, w), формализованные для дальнейшего анализа и спрогнозированные под современные условия (f). Предложенная модель идеальных условий деятельности организации сферы услуг позволит организациям свободнее адаптироваться и эффективно функционировать в любых динамически меняющихся экономических условиях, в том числе и в условиях ДНР. Модель предоставит возможность развить сектора среднего и малого бизнеса, которые станут основой социальной реструктуризации общества. Также применение обозначенной модели, прежде всего, отобразится в социально-экономических показателях на уровне городов и районов государства.

Представлена схема развития учреждений дополнительного образования, которая основывается на программном подходе. К основным принципам эффективности программ развития дополнительного образования отнесены: ориентированность на достижение конкретных результатов; наличие ресурсов для реализации программы; обоснованность важности программы для достижения стратегических целей политики государства; обеспечение условий для повышения качества образования.

Выявлено, что в современных условиях возникает необходимость разработки механизма, основанного на личном интересе работника, экономических стимулах и социальных гарантиях, мотивирующих персонал отрасли постоянно повышать свою квалификацию, профессионализм и мотивацию в рамках системы управления человеческими ресурсами (УЧР).

Отмечается, что мотивационная функция руководителя – основной элемент в системе УЧР. Правильный выбор подхода к мотивации и грамотное сочетание отдельных её форм не только увеличивают производительность труда сотрудника, но и повышают авторитет руководителя. В современном менеджменте различают материальные и нематериальные (моральные) стимулы. Анализируя особенности внедрения системы стимулирования для топ-менеджмента, отмечено, что данный уровень управления компании обеспечивает её функционирование, и собственники понимают, что достаточно сложно найти замену генеральному директору или главному бухгалтеру. Поэтому важно разрабатывать и внедрять

разнообразные инструменты долгосрочного стимулирования топ-менеджеров в виде опционов и пожизненного найма. Для условий ДНР на примере ГП «ДЖД» предложена адаптированная модель оплаты труда работников ГП «ДЖД» в современных условиях.

В результате анализа проведенных экспертных опросов, изучения зарубежного и отечественного опыта организации оплаты труда сформулированы рекомендации по созданию оптимальной регуляторной модели оплаты труда на предприятиях сферы услуг, которая будет экономически эффективна, если предусмотреть также источники средств для реализации дополнительных форм стимулирования.

Функционирование систем поощрения труда в зарубежных компаниях представлено такими моделями: американской, японской и западноевропейской. Однако в современной практике в условиях ДНР не существует единых методов стимулирования персонала, которые были бы эффективны при любых обстоятельствах. Важен комплексный и индивидуальный подход к построению систем стимулирования персонала в процессе реализации функции мотивации, особенно по отношению к топ-менеджменту. На основе предложенного методического подхода по оценке мотивационных типов персонала организации возможно выстроить систему стимулов, которые станут базовыми для обеспечения конструктивного поведения такого персонала в рамках модели «мотивация – стимул».

Основные положения второй главы опубликованы в работах [142-145; 150; 154; 163; 172; 173; 175; 177; 181].

ГЛАВА 3. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СУЩЕСТВУЮЩИХ ИНСТРУМЕНТОВ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

3.1. Оценка существующих процессов управления в организациях

В условиях современных вызовов именно «эффективное государственное управление» играет важную роль в обеспечении развития организаций, что подтверждается в работах учёных В. Бакуменко [18], В. Мельников [239], Н. Нижник [256], В. Цветков [414] и др.

Анализ и оценка процессов государственного управления является объективно необходимым требованием, которое обусловлено целым рядом обстоятельств:

невозобновимостью потерь, понесённых обществом вследствие необдуманного и слабого управления;

порождением новых проблем, способных длительное время влиять на снижение уровня управления;

снижением доверия к управлению, его общественному престижу.

Результаты государственного управления оцениваются всем обществом, его отдельными группами и каждым человеком в отдельности, потому что они наглядно просматриваются через изменение уровня и качества жизни населения, через развитие социальной и духовной сфер, результаты, полученные в экономической сфере, национальной безопасности, международного сотрудничества и т.д.

Оценка управления должна осуществляться относительно характера, уровня, эффективности организации и функционирования системы государственного управления и его результатов. Оценки должны быть строго

определёнными по времени, формам, процедурам, последствиям. Они призваны превратиться в естественную и необходимую часть управления, быть систематическими и авторитетными.

Как было отмечено ранее, ГП «ДЖД» работает на конкурентном рынке в мировом масштабе, поэтому перед компанией остро стоит проблема привлечения новых клиентов и удержания существующих. Основным конкурентным преимуществом организации становится наличие квалифицированного персонала, способного предоставлять новые научные разработки и коммерциализировать их.

Для понимания и систематизации факторов, которые будут противостоять или способствовать дальнейшим изменениям в процессах управления и для их оценки, используем такой инструмент, как карта ЗС. Для этого первоначально целесообразно привести классификацию ЗС (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Классификация заинтересованных сторон ГП «ДЖД»
[составлено автором]

| Первичные | Вторичные |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Топ-менеджмент организации (ГП «ДЖД») | Подрядные организации, выполняющие работы на аутсорсинге |
| Правительство ДНР | Органы государственной и исполнительной власти |
| Квалифицированные научные сотрудники | СМИ |
| Клиенты – крупные дилеры, физические лица | Судебные инстанции, правоохранительные органы |
| Общественность | Младший обслуживающий персонал |

В таблице 3.2 проведён анализ требований ЗС ГП «ДЖД».

Таблица 3.2 – Заинтересованные стороны и их требования [составлено автором самостоятельно]

| Группа ЗС | Требования |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 |
| Топ-менеджмент ГП «ДЖД» | Разработка и контроль выполнения плана финансово-хозяйственной деятельности. Формирование адекватных и достоверных отчётов, связанных с реализацией данных планов |
| Органы государственной и исполнительной власти | Финансовое обеспечение реализации государственных программ национальной безопасности. Обеспечение защиты интеллектуальной собственности. Выполнение требований законодательства |

Продолжение таблицы 3.2

| 1 | 2 |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Правительство ДНР | Утверждение стратегии развития государственного предприятия. Контроль расходования финансовых средств и выполнения планов |
| Квалифицированные научные сотрудники | Выполнение социальных гарантий, выплата заработной платы на основании трудовых контрактов. Надбавки за выполнение плановых показателей. Проведение дополнительных платных мероприятий |
| Клиенты | Предоставление качественной и инновационной продукции (услуг). Предоставление услуг чётко в сроки. Гарантия и сервисное обслуживание. Экологически безопасные услуги |
| Подрядные организации (поставщики) | Устранение допущенных ошибок. Отстаивание собственных интересов. Участие в обеспечении работы структурных подразделений ГП «ДЖД» на основе договоров аутсорсинга |
| Младший обслуживающий персонал | Выполнение социальных гарантий, выплата заработной платы на основании трудовых контрактов |
| СМИ | Объективное освещение событий. Рекламирование достижений отечественными предприятиями в рамках установленной ценовой политики |
| Общественность | Выражение мнения о деятельности ГП «ДЖД» |
| Судебные инстанции, правоохранительные органы | Обеспечение правопорядка и охраны зданий и жизнедеятельности работников |

Следует отметить, что каждая из определённых групп ЗС (таблица 3.2) обладает различной степенью власти. Поэтому для того чтобы управлять влиянием ЗС на корректировку стратегии, нацеленной на сохранение действующего сегмента рынка и захвата нового, используем такой инструмент, как матрица власти ЗС (рисунок 3.1), которая позволяет выработать определённую стратегию поведения для команды, которая будет корректировать стратегию развития с учётом развития информационно-коммуникационной инфраструктуры. Так, топ-менеджменту необходимо полностью и своевременно учитывать интересы ЗС квадранта. В противном случае это может привести к быстрым и существенным негативным обратным реакциям. Например, невыполнение плановых показателей по результатам годового отчёта перед комиссией Правительства ДНР будет подвергаться жёсткой критике со стороны групп ЗС квадранта В.

| | | | |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Большая Концептуальная власть Малая | A Дистанционная власть Органы государственной и исполнительной власти, судебные инстанции, правоохранные | B Полная власть Правительство ДНР, топ-менеджмент ГП | |
| | D Безвластие Младший обслуживающий персонал, СМИ, общественность | C Операционная власть Подрядные организации (поставщики товаров, услуги на аутсорсинге), квалифицированные сотрудники | |
| | Малая | Операционная власть | Большая |

Рисунок 3.1 – Матрица власти заинтересованных сторон ГП «ДЖД» [составлено автором самостоятельно]

Так как запросы ЗС квадранта D, в соответствии с предложенной концепцией матрицы, можно практически игнорировать без существенных для себя последствий, то они в последующем всё равно повлекут за собой негатив в долгосрочной перспективе, если их не учесть (снижение доверия СМИ к организации, снижение доходов в связи с потерей клиентов на международном уровне). В последующем – это снижение уровня мотивационного фонда, перебои с выплатой доплат к заработной плате, что может повлиять на увеличение текучести персонала, потерю квалифицированных и опытных кадров, и, соответственно, нивелируются основные процессы по реализации стратегии развития предприятия.

Работу с ЗС в квадранте A необходимо строиться из соображений адекватности требований действующей стратегии. Например, озабоченность

поставщиков (партнёров) относительно нестабильных выплат за поставку продукции и услуг в соответствии с договорами о сотрудничестве. Обратная реакция от ЗС данного квадранта скорее была не быстрой, но достаточно существенной относительно выполнения требования максимально быстрого внесения сумм за предоставленные аутсорсинговые услуги (товары), и это помимо пени и штрафов за просрочку платежей.

Группы ЗС, расположенные в квадранте С, имеют большую операционную власть и сам топ-менеджмент изменить стратегическую направленность развития ГП «ДЖД» не в состоянии, кроме как подать определённые предложения в Правительство Республики.

В данном случае речь идёт также о подходах к примирению конфликтующих требований разных ЗС. Так, правовые и регуляторные структуры (правоохранительные органы и судебные инстанции) уделяют правам разных ЗС неодинаковое внимание. Поэтому следует различать контрактные ЗС, имеющие с организацией правовые отношения (поставщики, персонал) и общественные ЗС (клиенты, потребители (в общем) и группы активистов). Исследование показало, что именно разработка и реализация стратегии развития позволяет принимать решения административному персоналу в направлении увеличения рабочего времени, сокращения премиального фонда, что идёт вразрез требований ЗС квадранта D и С. Одновременно для руководства создаётся общая картина в части того, что увеличение загруженности персонала может привести к конфликту, который сложно будет разрешить без последствий (увеличение текучести кадров, снижение имиджа ГП «ДЖД», потеря квалифицированных кадров). То есть такой фактор, как квалификация управленческого персонала ГП «ДЖД» также будет оказывать влияние на достижение стратегических целей и принятие соответствующих управленческих решений.

Для анализа дальнего окружения компании и выявления возможностей и угроз, которые могут повлиять на процессы управления верхнего уровня (стратегическое планирование), был проведен PEST-анализ на примере ГП «ДЖД» (Приложение Б). В Приложении Б в таблице определены и

систематизированы по группам и обозначены основные факторы (технологические, экономические, политические, социально-культурные), которые могут повлиять на корректировку основной генеральной стратегии. Также данный анализ позволит выявить значимые возможности и угрозы в части процессов управления по развитию ГП «ДЖД» в долгосрочной перспективе.

На диаграмме PEST-анализа (рисунок 3.2) по значимым легендам факторов на получение дополнительных доходов отображён уровень их влияния.

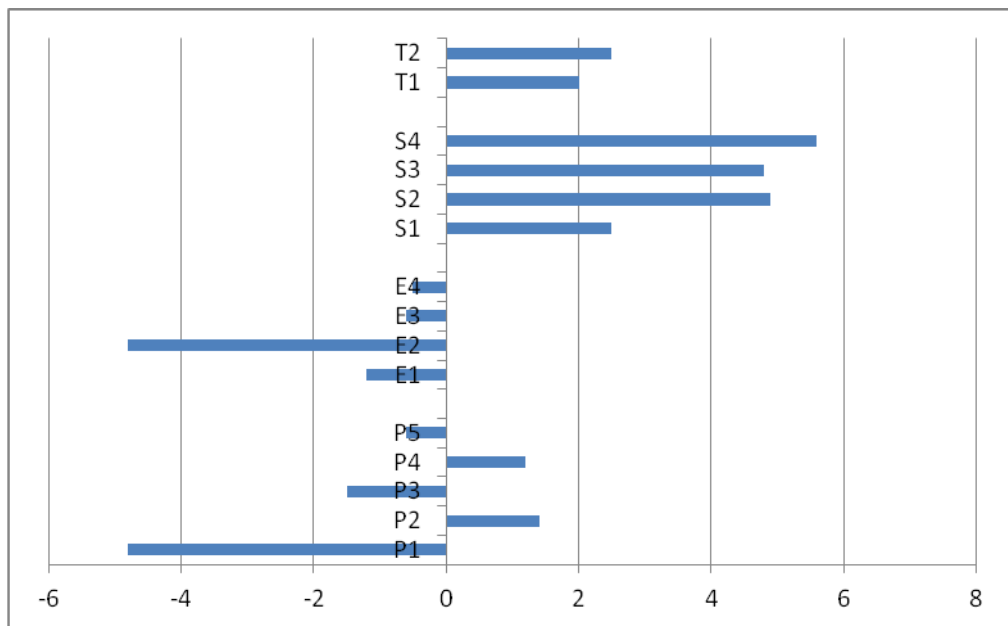


Рисунок 3.2 – Диаграмма PEST-анализа по значимым легендам факторов на получение дополнительных доходов ГП «ДЖД» [составлено автором]

В работе выявлено, что именно экономические, экологические и политические факторы имеют наивысшую вероятность возникновения и дальнейшего негативного воздействия на получение дополнительных доходов ГП «ДЖД» как угрозы. Однако возможности проявляются в технологическом (информационном обеспечении) и социально-культурном направлении.

Для ответа на внешние вызовы и удержания роста разработана программа организационных изменений в контексте процессов управления по развитию ГП «ДЖД» (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Основные мероприятия программы организационных изменений ГП «ДЖД» [составлено автором самостоятельно]

| Показатель | Предпосылки | Цель 2020 | Факт 2019 | Отклонения, % |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|---------------|
| Выработка по добавленной стоимости | Выработка отечественных предприятий ниже уровня мировых конкурентов в 6,6 раз. Цель – поднять с 2,3 до 3,5 млн руб. год. | 3,5 млн руб. | 3,2 млн руб. | -9 |
| Соотношение прочего персонала к основному | Отношение численности прочего персонала к основным работникам отстаёт от мировых лидеров агрегатостроения в 1,7 раз. Цель – снизить соотношение вспомогательного и управленческого персонала | 1: 1,5 | 1:1,52 | -1 |
| Доля материальной себестоимости в выручке | В условиях роста цен на комплектующие вагонного депо при дефляторе 6,5% на конечную услугу необходимо оптимизировать материальную себестоимость перевоза грузов и пассажиров с помощью оптимизации информационно-коммуникационной инфраструктуры инновационной деятельности | -10 % от бюджета 2017 года | -8% | -2 |

С помощью метода мозгового штурма определены и систематизированы факторы, являющиеся составляющей управленческой проблемы в частности сдерживания процессов управления в развитии ГП «ДЖД». Диаграмма Исикавы детализирует и систематизирует выявленные факторы (Приложение В). В данном случае предложенный инструментарий становится ещё одним из методических подходов к оценке внешнего и внутреннего окружения ГП «ДЖД» для выявления направлений по корректировке процессов управления высшего уровня и принятия соответствующих стратегических решений. В результате, выделены два направления для корректировки:

1. Отсутствует комплексная оценка информационно-коммуникационной инфраструктуры инновационной деятельности.
2. Не выполняется программа организационных изменений.

На основании приведенных выше возможностей и угроз для ГП «ДЖД» в части выявления направлений по корректировке стратегии развития выделены наиболее значимые факторы (таблицы 3.4).

Таблица 3.4 – Факторы внешней среды, которые оказывают влияние на необходимость корректировки стратегии развития [составлено автором самостоятельно]

| Возможности | Угрозы |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Открытая внешняя политика | Запланированное изменение законодательства (законопроекты) в сфере перевоза грузов и пассажиров |
| Применение научных разработок для обеспечения выхода новых, высокотехнологических продуктов | Дестабилизация политической обстановки на международной арене, международные санкции против России, экономическая блокада ДНР со стороны Украины |
| Степень использования, внедрения и передачи технологий | Ожидание спада покупательской способности основных клиентов |
| Уровень инноваций и технологического развития в сфере транспорта | Неблагоприятные сдвиги в курсах валют, инфляционные процессы |
| Повышение требований к образованию на рабочих местах | Вмешательство государства в деятельность ГП «ДЖД» |

На основании схемы, предложенной М. Портером, выявлено и оценено влияние важнейших факторов ближнего окружения, микросреды на процессы управления в ГП «ДЖД». При этом установлены события, частично подконтрольные ГП «ДЖД» и влияющие на результаты – объёмы продаж.

Данный инструмент позволил определить благоприятные и неблагоприятные факторы и найти пути использования благоприятных факторов и противодействия неблагоприятным. Формирование факторов основывается на анализе динамики развития железнодорожных перевозок на рынке транспортных услуг в условиях ДНР.

Для определения границ отрасли на рисунке 3.3 акцент сделан на три координаты, в которых действует ГП «ДЖД».

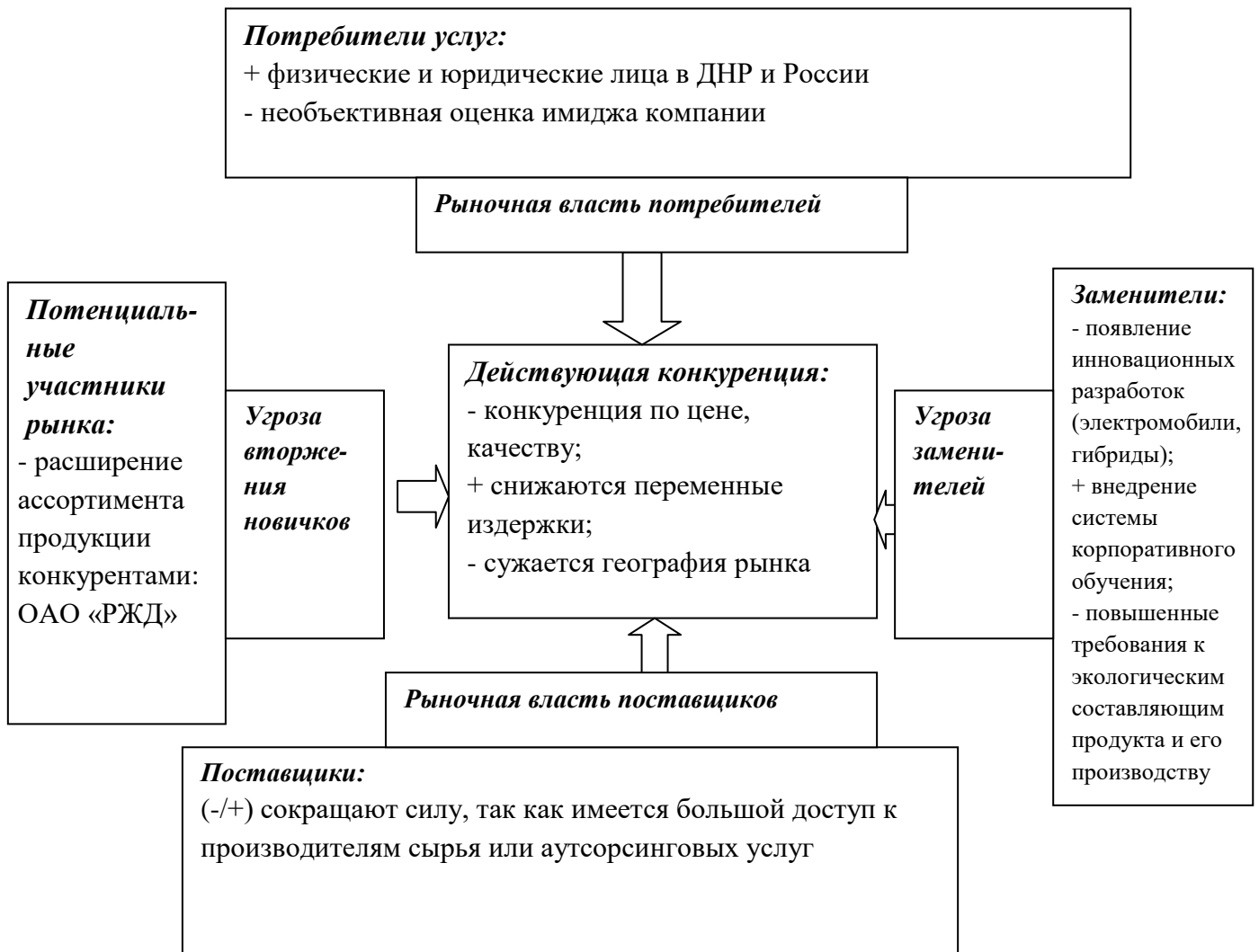


Рисунок 3.3 – Анализ движущих сил на рынке транспортных услуг [составлено автором самостоятельно]

Следует отметить, что динамика развития рынка транспортных услуг зависит от количества клиентов на мировом уровне (географический охват); важную роль играет имидж государственного предприятия, отзывы клиентов о нём – как цепочки ценности (вертикальный охват); наличие не однородных поставщиков продукции и услуг, которые специализируются по различным направлениям и не реализуются в рамках ГП «ДЖД», а переданы на аутсорсинг. Для появления новичков существуют серьёзные барьеры в виду того, что создание высокотехнологического производства требует огромных первоначальных капиталовложений. Однако действует реальная угроза новых

участников с позиции основных конкурентов на международном рынке (ОАО «РЖД»). В свою очередь, ГП «ДЖД» следует большое внимание уделять именно процессам ценообразования – это выбор компанией стратегии, с помощью которой будет меняться ценовая политика на перевозку пассажиров или разработки с целью привлечения новых клиентов, увеличения числа лояльных клиентов и развитие услуг по транспортировке грузов в направлении РФ для разгрузки автомобильного сообщения. В связи с наличием конкурентов в географическом охвате у потенциальных клиентов имеется возможность получить готовый продукт по более низкой цене, но не уступающий по качеству. То есть потребители способны торговаться.

Угроза «товаров (услуг) заменителей» относительно деятельности ГП «ДЖД» связана с повышением себестоимости перевозки грузов железнодорожным транспортом и, соответственно, цены по сравнению с автомобильным.

Приведенные на рисунке 3.3, результаты позволяют оценить качественные показатели в переводе в количественные с помощью предложенной схемы оценки сил давления по шкале от 0 до 6. В таблице 3.5 представлена характеристика оценки рыночных сил.

Таблица 3.5 – Шкала оценки силы давления в баллах [составлено автором самостоятельно]

| Сила давления в баллах | Что делать? |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 0-1 | Надо «давить» дальше |
| 2-3 | Ничего не делать, мониторить ситуацию |
| 4-5 | Нужны качественные инновационные товары с хорошими бюджетами на продвижение |
| 6 | Поздно уже, надо уходить, отдаваться или продаваться |

По результатам анализа движущих сил конкуренции на рынке транспортных услуг результаты оценки приведены на рисунке 3.4.

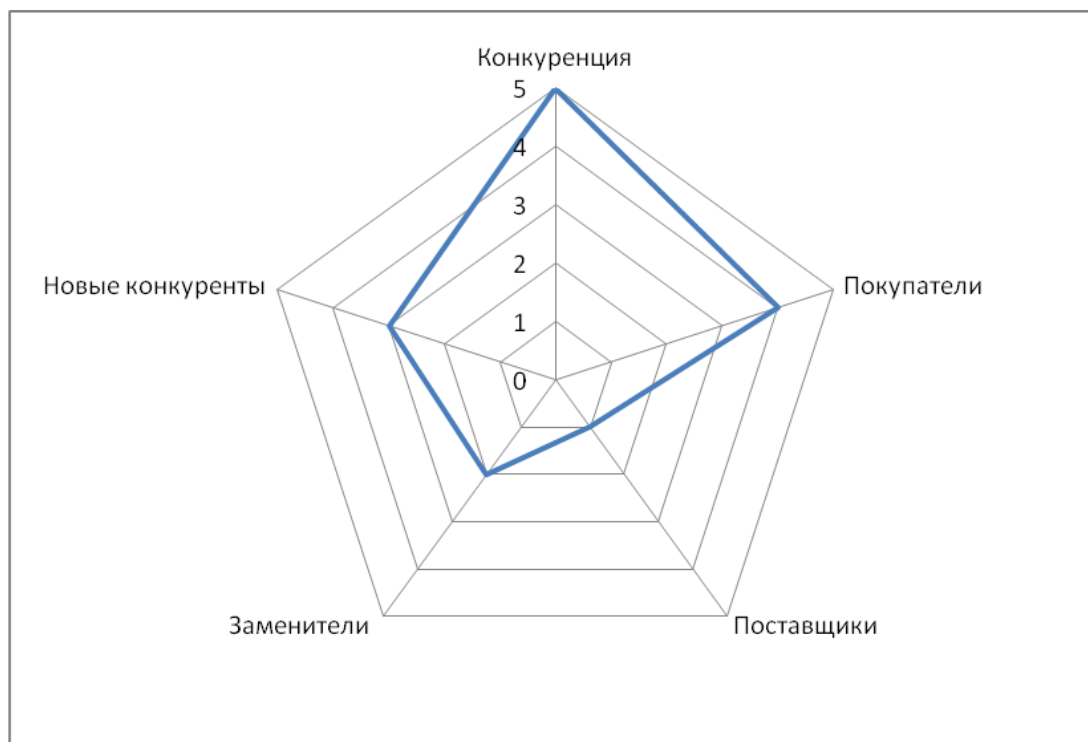


Рисунок 3.4 – Оценка движущих сил конкуренции на рынке транспортных услуг в международном масштабе [составлено автором самостоятельно]

Таким образом, изучение рынка в рамках модели «5 сил» Портера по отношению к основным конкурентам систематизируем факторы как возможности и угрозы внешней среды на рынке железнодорожных перевозок в международном масштабе (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Слабые и сильные стороны ГП «ДЖД» на рынке ж/д перевозок в международном масштабе [составлено автором самостоятельно]

| Возможности | Угрозы |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - удержание старых сегментов рынка; - расширение линейки инновационных товаров и решений; - добавление сопутствующего сервиса (открытие сети сервисных центров) | <ul style="list-style-type: none"> - высокий уровень развития конкуренции в мировом масштабе; - на рынке действуют конкуренты, и для привлечения их клиентов необходима хорошая маркетинговая стратегия, высокое качество продукта и гибкая ценовая политика |

Используем инструмент SNW-анализ для анализа состояния внутренней среды, целью которого является определение сильных и слабых сторон для

SWOT-анализа ГП «ДЖД» в части производства и реализации высокотехнологической продукции, но с учётом таких параметров, как финансы, персонал, маркетинг и производство (таблица 3.7). Данные параметры были выделены экспертным путём с учетом анализа работ авторов Л.А. Гончаровой, В.Н. Гончарова, Горбача Ю.Е. и др. [72-74; 76] и по результатам анализа основных финансово-экономических показателей ГП «ДЖД» из годового отчёта [306].

Таблица 3.7 – Слабые и сильные стороны ГП «ДЖД» в части производства и реализации высокотехнологической продукции [составлено автором самостоятельно]

| Параметры оценки | Сильные стороны | Слабые стороны |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| Маркетинг | - качество обслуживания - индивидуальный подход к каждому частному случаю и конкретному клиенту, инновационные решения, позволяет привлекать клиентов и занимать конкурентоспособную долю в занимаемом сегменте рынка; - имидж и положительная репутация ГП «ДЖД», персонал придерживается морально-этических норм, за счёт соблюдения стандартов в производстве продукции | - отсутствует гибкая ценовая политика за счёт налаженных и отработанных сервисных услуг для постоянных клиентов, что не позволяет предлагать отдельные продукты дешевле, чем у конкурентов и гарантировать их в тоже время качество |
| Производство | - индивидуальный подход к каждому клиенту; - ориентация на высокое качество транспортных услуг | - возможные задержки при предоставлении товаров в связи с недоработками или несвоевременно выявленным браком; - сбои в системе сбора, обработки и передачи информации |
| Персонал | - квалифицированный научно-производственный состав; - заинтересованность в развитии ГП «ДЖД» у топ-менеджеров; - сплочённый коллектив ГП «ДЖД» | - возможны потери квалифицированного персонала в связи с более выгодным предложением от конкурентов |

Продолжение таблицы 3.7

| 1 | 2 | 3 |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Финансы | - снижение расходов за счёт инновационного подхода в производстве продукции | - снижение оборота продаж; - недостаток собственных средств, которые могут быть направлены на формирование фонда развития ГП «ДЖД»; - высокие риски невозврата вложений в долгосрочных проектах |

Также необходимо отметить, что рынок железнодорожных перевозок в ДНР является, с одной стороны, несбалансированным, а с другой – высококонкурентным на международном рынке по сравнению с ОАО «РЖД». Исходя из описанных выше параметров, в таблице 3.7 систематизируем ряд внутренних параметров, оказывающих влияние на процессы управления, в виде таблицы 3.8 с помощью SNW-анализа.

Таблица 3.8 – Анализ внутренних факторов (SNW-анализ) ГП «ДЖД» в части реализации основных видов услуг [составлено автором самостоятельно]

| Параметры компании | S | N | W |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Работы с клиентской базой и внесение в неё данных | | | + |
| 2. Наличие системы CRM и Call-центра | + | | |
| 3. Наличие научно-производственной базы | + | | |
| 4. Наличие маркетинговых исследований и стратегии развития | + | | |
| 5. Наличие постоянно обновляемой базы потенциальных клиентов | + | | |
| 6. Гибкая ценовая политика | | | + |
| 7. Наличие сайта | | + | |
| 8. Имидж и положительная репутация ГП «ДЖД» | + | | |
| 9. Ориентация на высокое качество продукции | + | | |
| 10. Квалифицированный научно-производственный персонал | + | | |
| 11. Заинтересованность топ-менеджмента в развитии ГП «ДЖД» | + | | |
| 12. Снижение расходов за счёт инновационного подхода в процессе производства продукции | + | | |
| 13. Зависимость от внешних компаний поставщиков товаров и услуг | | + | |
| 14. Недостаток собственных средств, которые могут быть направлены на формирование мотивационного фонда | | | + |

Продолжение таблицы 3.8

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| 15. Отсутствие долгосрочных финансовых инвестиций | | + | |
| 16. Отсутствует внутренняя методика комплексной оценки информационно-коммуникационной инфраструктуры инновационной деятельности предприятия | | | + |

С помощью SNW-анализа были выделены сильные и слабые параметры, оказывающие влияние на процессы управления в ГП «ДЖД» в части реализации качественных транспортных услуг. Данные параметры будут составлять основу сильных и слабых сторон SWOT-анализа процессов управления в ГП «ДЖД» (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Матрица SWOT-анализа ГП «ДЖД» в части процессов управления, ориентированных на реализацию качественных транспортных услуг [составлено автором самостоятельно]

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Сильные:</p> <ul style="list-style-type: none"> - имидж и положительная репутация компании на отечественном рынке; - ориентация на высокое качество предоставления товаров и услуг; - снижение расходов за счёт инновационного подхода в процессе производства продукции; - заинтересованность топ-менеджмента в развитии учреждения; - сплочённый коллектив учреждения; - наличие хорошей ресурсной базы | <p>Слабые:</p> <ul style="list-style-type: none"> - отсутствие свободных средств для реинвестирования в инновационные технологии; - низкая квалификация персонала при реализации платных услуг, при работе с клиентами; - отсутствие гибкой ценовой политики; - отсутствие внутренней методика комплексной оценки информационно-коммуникационной инфраструктуры инновационной деятельности предприятия |
| <p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - открытая внешняя политика; - применение научных разработок для обеспечения выхода новых, высокотехнологических продуктов; - степень использования, внедрения и передачи технологий; - внедрение инноваций и обеспечение технологического развития в сфере производства; - повышение требований к образованию на рабочих местах | <p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - запланированное изменение законодательства (законопроекты) в сфере транспортных перевозок; - дестабилизация политической обстановки на международной арене, международная непризнанность ДНР; - ожидание спада покупательской способности основных клиентов; - неблагоприятные сдвиги в курсах валют; - инфляционные процессы; - вмешательство государства в деятельность ГП «ДЖД» |

По результатам SWOT- и PEST-анализа можно определить, что для

руководства ГП «ДЖД» необходимо принять решение о корректировке процессов управления верхнего уровня, для чего важно выделить альтернативные решения (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Формирование альтернативных решений в процессах управления высшего уровня для ГП «ДЖД» (развёрнутая матрица четырёхпольного анализа SWOT) в рамках программы организационных изменений [составлено автором самостоятельно]

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>(СИБ) Решения по обеспечению интенсивного роста в совокупности с обеспечивающими процессами: усиление позиции на рынке, усиление маркетинга, введение горизонтальной интеграции, позволяющей установить контроль над конкурентами. Повышение квалификации производственного персонала предприятия</p> | <p>(СИУ) Решение о создании совместного предприятия – рост за счёт поглощения, слияния с сильными игроками, например ОАО «РЖД»</p> |
| <p>(СЛВ) Решения об интеграции, диверсификации. Объединение основного процесса предоставления услуги с обеспечивающими процессами – разработка новых услуг за счёт применения инновационных технологий</p> | <p>(СЛУ) Процессы оперативного управления – отказ от долгосрочной перспективы с целью получения максимальных доходов в краткосрочной перспективе. Сокращение количества нерентабельных услуг с целью высвобождения ресурсов под более успешные проекты</p> |

Таким образом, стратегический подход к оценке процессов управления в ГП «ДЖД» основывается на комплексном применении таких инструментов, как карта ЗС, модель Портера, SWOT, PEST, SNW-анализа. Это позволило выявить недостатки в рамках реализации процессов управления верхнего уровня, ориентированные на развитие ГП «ДЖД», а именно: отсутствие внутренней методики комплексной оценки информационно-коммуникационной инфраструктуры предприятия; отсутствие эффективности принятия стратегических решений; не заинтересованность топ-менеджмента в развитии организации ввиду отсутствия системы мотивации, которая не интегрирована в основные процессы по предоставлению транспортных услуг.

С позиции оценки процессов государственного управления на уровне Министерства транспорта ДНР [307] важно проводить анализ целей по количественным и качественным показателям (объёмы перевозок пассажиров и

грузов, количество жалоб на услуги по перевозке и пр.).

Следует отметить, что многие факторы внешней и внутренней среды влияют на деятельность и результативность процессов государственного управления, что обеспечивают как усиление, так и уменьшение эффективности государственной власти каждого отдельного направления и каждой отдельной отрасли. При этом, необходимо определить, какие факторы обеспечивают положительный, более резонансный эффект.

В случае, если внешняя среда изменится, целесообразно изменить и отношение ко многим факторам и оценивать уже не проделанную работу, а насколько быстро и качественно адаптировались процессы управления в рамках органа государственной власти.

Примером оценки процессов управления органа государственной власти являются рассмотрение в рамках соответствующих общественных институтов исследований шведского исследователя Е. Ведунга [51], где учтены интересы и стейкхолдеров [406, с. 17].

Учитывая представленные подходы к оценке процессов управления организации, в диссертационной работе автором на рисунке 3.5 представлена схема, согласно которой рекомендуется реорганизовать процессы управления органа государственной власти, адаптируя их под влияние внешних и внутренних факторов, и проанализировать эффект от внесённых корректив.

Такой стратегический инструмент в виде пяти сил Портера однозначно не применим к оценке процессов управления для органа государственной власти. Однако оценка процессов управления органа государственной власти на отраслевом уровне будет происходить по показателям результатов деятельности предприятий отрасли.

Организационная среда обозначает внутренние и внешние факторы окружающей среды, влияющие на деятельность организации и принятие решений.

У каждой организации, будь то коммерческая или некоммерческая, есть своя среда - организационная среда, всегда динамичная и постоянно меняющаяся.



Рисунок 3.5 – Схема оценивания процессов управления под влиянием внешних и внутренних факторов [составлено автором самостоятельно]

Изменения в современных условиях очень часты, порождающие много проблем, что менеджеры организации обязаны быть бдительными в отношении нестабильности окружающей среды, мониторить характер ее воздействия (благоприятно или неблагоприятно), на деятельность организации и ее структурных подразделений.

Окружающая среда охватывает и такие абстрактные вещи, как имидж организации, и такие отдаленные видимые проблемы, как экономические условия в стране и политические ситуации. Основываясь на своих догадках и инстинктах, менеджеры не могут разработать подходящую и разумную стратегию, но должны использовать релевантную информацию, которая напрямую вытекает из анализа среды их организации.

Под словом «окружающая среда» мы понимаем окружение или условия, в которых осуществляется конкретная деятельность, а понимается организация как социальная единица, имеющая иерархическую структуру, в которой собраны все необходимые элементы, и они действуют внутри нее для достижения коллективной цели.

В организации каждое действие органа управления находится под влиянием окружающей среды (рисунок 3.6).



Рисунок 3.6. – Влияющие элементы внутренней и внешней среды на организацию [составлено автором самостоятельно]

У организаций есть внешняя и внутренняя среда (микросреда, макросреда (отраслевая среда, удаленная среда), влияющие на операции организации.

Менеджерам необходимо проводить углубленный анализ элементов среды, чтобы они могли развить в себе понимание внутренних и внешних ситуаций в организации, основываясь на котором они смогут лучше установить требуемые цели для своей организации и сформулировать соответствующие стратегии для достижения этих целей.

Внутренние ресурсы, условия или окружение в пределах организации являются элементами внутренней среды организации и состоит она из тех

элементов, которые существуют внутри организации, такие как физические ресурсы, финансовые ресурсы, человеческие ресурсы, информационные ресурсы, технологические ресурсы, репутация организации, корпоративная культура и тому подобное.

Внутренняя среда, таким образом включает в себя все, что находится в границах организации. Некоторые из них являются материальными, например, физическое оборудование, технология мощности завода, патентованная технология или ноу-хау; некоторые из них нематериальны, например, возможности обработки информации и коммуникации, структура вознаграждений и задач, ожидаемые результаты, возможности управления структурой власти и динамика культуры организации.

Основываясь на этих ресурсах, организация может создавать и приносить пользу потребителю. Эта ценность является фундаментальной для определения цели организации и предпосылки, на которой она стремится быть прибыльной.

За счет исследований и разработок, обслуживания клиентов, быстрой доставки, сокращения любых посредников, которые сокращают расходы клиентов добавляется ценность и стоимость организации.

Организации наращивают свои возможности в течение длительного времени. Они постоянно инвестируют в некоторые области, чтобы создать сильные конкурентоспособные предприятия на основе созданной ими уникальности.

Реакция топ-менеджера на внешнюю среду будет зависеть от доступности и конфигурации развертывания ресурсов в организации. Ключевой ответственностью руководства является распределение ресурсов.

Особая роль отводится высшему руководству, на которое возложена ответственность за распределение ресурсов между текущими и будущими операциями, что имея стратегические знания, а также высшее руководство должно уравновесить противоречивые требования обоих, поскольку ресурсы всегда ограничены.

Важно состояние внутренней среды, которая состоит в основном из владельцев организации, совета директоров, сотрудников и культуры, и характеристика ее элементов, к которым можно отнести следующее: владельцы и акционеры; совет директоров / ТОП-менеджеры; сотрудники; организационная культура; ресурсы организации; имидж / репутация организации.

Основой составляющей внутренней среды являются владельцы, т.е. люди (отдельные лица или группы), которые вложили средства в компанию и имеют права собственности и требования к организации, и которые имеют право в любой момент изменить политику компании, ибо являются держателями основного пакета акций.

Владельцами организации могут быть физические лица в случае индивидуального предпринимательства, партнеры в партнерской фирме, акционеры или акционеры компании с ограниченной ответственностью или члены кооперативного общества. В государственных предприятиях собственником является правительство страны.

Совет директоров / топ-менеджеры являются руководящий орган компании, который избирается акционерами / назначается вышестоящим органом, и на него возлагается ответственность за наблюдение за менеджерами организации, такими как генеральный директор.

Важной частью внутренней среды являются отдельные сотрудники, а также профсоюзы, в которые они вступают, которые выполняют задачи администрации.

Во избежание катастрофической ситуации для компании необходимо правильное управление организации.

Уровень организационной культуры (это коллективное поведение членов организации, а также ценности, взгляды, убеждения, привычки, которые они привязывают к своим действиям) играет важную роль в формировании успеха организации, т.к. культура является важным фактором и показателями слаженности работы сотрудников организация при выполнении их должностных обязанностей. Являясь основой внутренней среды организации, она играет

важную роль в формировании управленческого поведения, и важна для каждого сотрудника, включая менеджеров, работающих в организации

Является и важной внутренней экологической задачей ее влияние на деятельность организации, что должны понимать менеджеры и поддерживать ее при достижении целей организации.

Существенную роль в формировании внутренней среды организации играют ресурсы организации. Их можно разделить на пять основных частей: физические ресурсы, человеческие ресурсы; финансовые ресурсы, информационные ресурсы и технологические ресурсы. К физическим ресурсам относятся территория и здания, склады, все виды материалов, оборудования и техники. Примерами являются офисные здания, компьютеры, мебель, вентиляторы и кондиционеры.

Человеческие ресурсы включают всех сотрудников организации от верхнего до низшего уровня организации.

Финансовые ресурсы имеют иерархическую структуру и включают капитал, используемый для финансирования деятельности организации, включая оборотный капитал. Примерами являются инвестиции владельцев, прибыль, резервные фонды и доходы, полученные от продажи.

Информационные ресурсы включают в себя полезные данные, необходимые для принятия эффективных решений. Примерами являются прогнозы продаж, прайс-листы от поставщиков, рыночные данные, профиль сотрудников и производственные отчеты.

Следует отметить и такой ресурс, как репутация организации или имидж. Очень ценный нематериальный актив, именно высокая репутация или деловая репутация формируют благоприятный имидж организации в сознании общественности (так сказать, в сознании клиентов). Негативный имидж разрушает усилия организации по привлечению клиентов в конкурентном мире. «Отсутствие репутации» не может создать положительного имиджа.

Подчеркивая значимость внутренней среды (иногда называемая

микросредой) организации, важно отметить, что она состоит из условий и сил, существующих в организации и отображает внутренние ситуации в организации, которая организация полностью контролирует. В отличие от внешней среды, фирмы могут напрямую контролировать внутреннюю среду.

Если внутренняя среда включает в себя различные внутренние факторы организации, такие как ресурсы, владельцев / акционеров, совет директоров, сотрудников и профсоюз, репутацию и корпоративную культуру, то к внешней среде организации относят факторы, выходящие за рамки сферы действия организации, которые находятся за пределами организации и которые организация не контролирует.

Как правило, внешняя среда включает в себя все общие факторы окружающей среды и специфические отраслевые факторы организации.

Из-за общего характера внешних факторов каждая отдельная организация может быть не в состоянии в одиночку существенно контролировать свое влияние на ее бизнес-операции.

В этих случаях менеджеры должны постоянно считывать сигналы из внешней среды, чтобы замечать возникающие возможности и угрозы. Важно отметить, что внешняя среда предоставляет возможности для роста и доминирования на рынке, а также создает угрозу устаревания продуктов, технологий и рынков.

В связи с тем что, создается ситуация, когда существует различие в их соответствующих ресурсах, возможностях и прочных позициях в отрасли (рисунки 3.7, 3.8) в то время как одно подразделение организации сталкивается с возможностями, другое сталкивается с угрозами из аналогичной среды,.

С учетом факторов, влияющих на формирование и развитие организации, внешнюю среду можно условно разделить на 2 слоя:

1. Отраслевая среда.
2. Удаленная среда.



Рисунок 3.7 – Факторы, влияющие на организацию [составлено автором самостоятельно]



Рисунок 3.8 – Формирование внешней среды организации [составлено автором самостоятельно]

Следует подчеркнуть, что общая среда организации включает политические, экономические, социокультурные, технологические, правовые,

экологические (природные) и демографические факторы в конкретной стране или регионе. Общая среда состоит из факторов, которые могут иметь непосредственное прямое влияние на операции, но влияют на деятельность фирмы.

Факторы общей среды являются широкими и неспецифическими, тогда как измерения рабочей среды состоят из конкретной организации.

Для удобства анализа целесообразно разделить внешнюю среду на две группы: (а) общая среда (или удаленная среда) и (б) промышленная среда (некоторые называют ее «непосредственной операционной средой», «рабочей средой» или «конкретной средой»).

Общая среда состоит из факторов внешней среды, которые косвенно влияют на коммерческую деятельность фирм.

Основные факторы, составляющие общую среду, включают политическую ситуацию, экономические условия, социальные и культурные факторы, технологический прогресс, правовые / нормативные факторы, природную среду и демографические данные в конкретной стране или регионе.

Отраслевая среда состоит из тех факторов внешней среды, которые существуют в отрасли, в которой организации ведут свой бизнес. Факторы окружающей среды в отрасли, как правило, контролируются фирмой в большей степени, чем общие факторы окружающей среды.

В отраслевой среде существует шесть основных факторов, таких как поставщики, покупатели и клиенты, конкуренты и новые участники, продукты-заменители, регулирующие органы и стратегические партнеры.

Можно отметить, что некоторые отраслевые экологические факторы, такие как конкуренты и продукты-заменители, могут существовать даже за пределами соответствующей отрасли.

Например, лизинговая компания может выступить в роли конкурента компаний в банковской сфере с точки зрения привлечения депозитов и предоставления кредитов коммерческим домам.

Что касается отраслевой среды, важно понимать, что они находятся в

непосредственной конкурентной ситуации фирмы. Кроме того, они очень специфичны в том смысле, что их можно легко идентифицировать. По этим причинам их часто называют «специфической средой» или «средой выполнения задач».

Разработчики стратегии должны понимать проблемы и сложности как общих экологических факторов, так и отраслевых экологических факторов. При этом необходимо понимать, что общие факторы окружающей среды в значительной степени неконтролируемы из-за их удаленности от внешней природы.

Когда стратеги принимают во внимание как общую (удаленную), так и отраслевую (операционную) среду, они, вероятно, станут более активными в стратегическом планировании (рисунок 3.9).

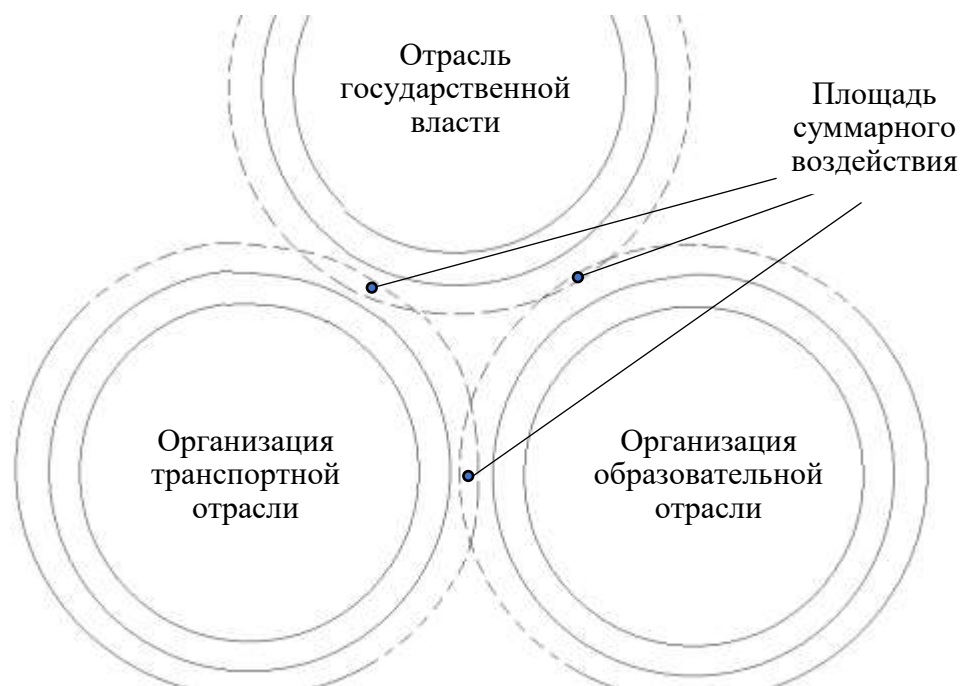


Рисунок 3.9 – Схема воздействия взаимоинтегрирующихся отраслей

Общая среда включает в себя; отдаленные факторы во внешней среде, которая носит частный или общий характер. Его влияние на деятельность фирмы, ее конкурентов и клиентов делает анализ обязательным.

Можно использовать модель PESTLE для идентификации и анализа

факторов в общей среде, которая охватывает политические, экономические, социокультурные, технологические, правовые и экологические (природные).

В этот перечень целесообразно включить дополнительные факторы, которые соответствуют текущей современной деловой атмосфере, а именно:

демографические факторы;

международные факторы.

Политические факторы общей среды относятся к отношениям бизнеса и правительства и общей политической ситуации в стране. Хорошие отношения между бизнесом и правительством важны и для экономики страны в целом и для бизнеса.

Правительство страны вмешивается в национальную экономику, устанавливая политику правила для бизнеса. В каждой стране можно наблюдать множество таких политик - импортная политика, экспортная политика, налоговая политика, инвестиционная политика, политика в отношении наркотиков, политика в области конкуренции, политика защиты потребителей и т. д. .

Сложившаяся в последние 7 лет в ДНР сложная социально-политическая и экономическая ситуация не позволяет говорить об отдельных видах политики, как о гармонично сложившихся (экспортно-импортные отношения, инвестиционная политика).

Иногда правительство государств проводит политику национализации государственной собственности на бизнес.

Однако усилия в этом отношении правительством Республики предпринимаются достаточно активно.

Изучение зарубежного опыта по данному вопросу показало, что некоторые страны, например Турция, Индия, Япония, преследуют управляемый государством меркантилизм для сокращения импорта и увеличения экспорта. Некоторые страны, либерализовали свою экономику и перешли от экономики с централизованным управлением к капиталистической экономике или экономике благосостояния.

Во многих странах третьего мира сменяющие друг друга правительства

уделяют больше внимания приватизации, чем государственной собственности. По мере роста глобальной конкуренции правительство также либерализовало свою торговую политику, чтобы привести ее в соответствие с соглашениями ВТО.

Другой важный вопрос - политическая стабильность, которая существенно влияет на деятельность коммерческих фирм. На любое решение об инвестициях сильно влияет политическая стабильность.

В рамках данного исследования выявлено, что в нескольких странах Азии, Африки, Латинской Америки политическая нестабильность в прошлом влияла на инвестиции и торговлю в стране.

Во многих странах третьего мира политическая нестабильность или политические волнения существенно повлияли на бизнес.

Кроме того, следует отметить, что государственные органы и группы давления (группы с особыми интересами) также оказывают влияние на бизнес-операции фирм, носящих политический характер.

Но важно, чтобы менеджеры понимали последствия деятельности этих агентств и групп (правительственные агентства включают различные министерства, Управление по контролю за импортом и экспортом, Совет по инвестициям, Национальный совет по доходам и т. д.).

Существует такое понятие, как «Экономический фактор организации» под которым понимается общий статус экономической системы, в которой работает организация. Для бизнеса наиболее важными экономическими факторами являются инфляция, процентные ставки и безработица, которые всегда влияют на спрос на продукцию. Во время инфляции компания больше платит за свои ресурсы и, чтобы покрыть более высокие затраты, они поднимают цены на сырье.

Когда процентные ставки высоки, клиенты менее охотно занимают деньги, и сама компания должна платить больше, когда берет в долг. Когда безработица высока, компания может очень избирательно подходить к найму, но покупательная способность клиентов низкая, так как работает меньше людей.

Следует подчеркнуть, что экономические условия страны влияют на рыночную привлекательность, здоровье влияет национальной экономики на

результативность бизнес-организаций.

Таким образом, организации необходимо тщательно анализировать экономическую среду, представляющую собой особую переменную, которая должна учитывать руководство.

Экономика страны может находиться в состоянии подъема или спада, депрессии или восстановления или может находиться в состоянии колебаний.

Разработчики стратегии (менеджеры) должны иметь способность прогнозировать состояние экономики, что требует изучения экономической среды для выявления изменений, тенденций и их стратегических последствий. Кроме того, организации должны обращать внимание на модели доходов и потребления клиентов, ибо бизнес-организации ведут свой бизнес на рынках, состоящих из людей, обладающих той или иной покупательной способностью. А покупательная способность зависит от дохода, цен, сбережений, долга и доступности кредита.

Тем не менее, все экономические переменные в экономике необходимо рассматривать как единое целое для четкого представления всей экономики и рынка.

Говоря о значимости социокультурных факторов (культуру, изменение образа жизни, социальную мобильность, отношение к технологиям, а также ценности, мнения, убеждения людей и прочие обычаи, нравы, ценности и демографические характеристики общества, в котором действует организация) важно, чтобы социокультурное измерение должно быть хорошо изучено менеджером, и учитывать, что стандарты делового поведения варьируются от культуры к культуре, как и вкус и необходимость продуктов и услуг.

Краеугольный камень общества составляют ценности и возвышение общества, часто приводящие к изменениям в социальном отношении. Причем, социокультурные факторы в разных странах различаются.

Для стран первого мира характерно увеличение продолжительности жизни населения, тенденцию к уменьшению количества детей, перемещение населения из сельских районов в городские, повышение уровня образования женщин,

вхождение все большего числа женщин в основную рабочую силу и т.д. Все это в первую очередь влияет на социальный характер и здоровье страны, и с связи с таким видением развития государства менеджеры бизнес-организаций должны изучать и прогнозировать влияние социальных и культурных изменений на будущее бизнес-операций с точки зрения удовлетворения потребностей и интересов потребителей. Безусловно, организации должны предлагать обществу продукты, соответствующие их ценностям и взглядам.

Менеджеры должны быть осторожны с технологическим фактором, которые обозначают методы, доступные для преобразования ресурсов в продукты или услуги, а инвестиционные решения в новые технологии должны быть точными, и адаптироваться к ним.

В настоящее время Технологические факторы включают информационные технологии, Интернет, биотехнологии, глобальную передачу технологий и другое, которые меняются чрезвычайно быстро. А технологические изменения во многих отношениях существенно влияют на деятельность организации. Технологии имеют большое влияние на разработку продуктов, эффективность производства и потенциальную конкуренцию, развитие же индустриализации в любой стране во многом зависит от технологической среды.

Бизнес-организации, которые сталкиваются с проблемами при изменении технологий, всегда сталкиваются и с большими трудностями, чем организации со стабильными технологиями. При этом целые отрасли могут быть преобразованы или оживлены благодаря использованию новых технологий.

Формулирование стратегии организации (фирмы, компании) связано с технологическими изменениями. При разработке стратегии в круг задач стратегических менеджеров входит необходимость отслеживать развитие технологий в своей отрасли ибо это помогает благодаря раннему внедрению новых технологий им достичь большей доли рынка.

Безусловным условием успеха организации является правовая среда состоит из законов и нормативно-правовой базы страны (юридические факторы). Многие законы регулируют бизнес-операции предприятий, такие как

Закон о фабриках, Постановление о производственных отношениях, Закон о контрактах и Закон о компаниях.

Деловое законодательство в первую очередь защищает компании от недобросовестной конкуренции, а потребителей - от недобросовестной деловой практики. Законы, касающиеся слияний, поглощений, регулирования отрасли, условий найма, создания профсоюзов, компенсаций рабочим и т. д. влияют на стратегию фирмы. Даже глобализация вызвала серьезные последствия в правовой среде, что тем более подчеркивает важность и актуальность знания бизнес-менеджерами основных законов, защищающих организацию коммерческие предприятия, потребителей и общество.

Разработчикам стратегии необходимо учитывать их экологические природные факторы и анализировать тенденции в природной среде страны, в которой она ведет свой бизнес.

Особенно это касается таких актуальных проблем как доступность сырья и других ресурсов, изменения стоимости энергии, уровни загрязнения окружающей среды и меняющуюся роль правительства в охране окружающей среды.

Изменения в физической природной среде, такие, например, как глобальное потепление, сильно влияют на нашу повседневную жизнь и функционирование организаций со множеством последствий.

Важным фактором является и демографическая среда, связанная с населением страны, с его размером, возрастной структурой, географическим распределением, этническим составом и уровнем платежеспособности.

Во многих странах наблюдается активная миграция из сельских местностей в города. Эти тенденции открывают для фирм многочисленные возможности по разработке продуктов и услуг для удовлетворения потребностей самых разных групп людей в обществе.

Разработчики стратегии деятельности организации должны провести анализ демографических проблем, в частности, размера и темпов роста населения, возрастного распределения, этнического состава, уровня образования, структуры домохозяйств и межрегиональных перемещений.

Огромную роль играют и международные факторы, которые влияют практически на каждую организацию. С учетом степени, в которой организация вовлечена или затронута бизнесом в других странах.

Современная концепция глобального общества объединила всю нацию, а современная сеть коммуникационных и транспортных технологий соединена почти со всеми частями мира.

Следует подчеркнуть, что общие факторы внешней среды взаимосвязаны с успехом организации. Следовательно, разработчикам стратегии необходимо проанализировать их все во взаимосвязи, чтобы понять и визуализировать «среду в целом».

Жизненно важное значение для бизнес-функций имеют отрасль рабочая среда организации под которыми понимаются отраслевые факторы.

Причем на стратегию организации, коммерческой фирмы влияют структурные характеристики отрасли, поэтому считается важным провести тщательный анализ отрасли, в которой они ведут свою деятельность или свой бизнес.

Согласно результатам исследования Майкла Портера, отраслевая структура организации состоит из поставщиков, покупателей, прямых конкурентов, новых участников и их заменителей. Разработчики стратегии организации должны быть обеспокоены влиянием отраслевой структуры на ее стратегию.

После завершения анализа внешней среды им следует приступить к анализу отрасли. Анализ отрасли помогает им получить четкую информацию о том, что происходит в отрасли, в которой их компании ведут свой бизнес.

Поскольку в какой-либо отрасли присутствует конкуренция, ее анализ позволяет выявить сложности конкуренции и связанные с этим проблемы, стоящие перед данной отраслью. Среда задач состоит из факторов, которые напрямую влияют на деятельность организации, которые включают поставщиков, клиентов, конкурентов, регулирующие органы и так далее.

С другой стороны, отраслевые экологические факторы - это те факторы внешней среды, которые непосредственно присущи конкретной отрасли и влияют

на конкуренцию, например, поставщиков, клиентов, конкурентов и продукты-заменители.

ТОП-менеджер может идентифицировать факторы окружающей среды, представляющие особый интерес, вместо того, чтобы иметь дело с более абстрактным измерением общей среды. Однако он должен уметь идентифицировать различные элементы отраслевой среды, для того чтобы принять качественные соответствующие управленческие решения для эффективного реагирования на них (рисунок 3.10).



Рисунок 3.10 – Элементы отрасли и среды задач для ТОП-менеджера [составлено автором самостоятельно]

Обсуждение различных элементов среды целесообразно обсуждать по определенным схемам и принципам:

- 1) важная задача менеджмента – работа с поставщиками;
- 2) хорошие отношения между организацией и поставщиками с целью отслеживания качества исходных материалов;
- 3) изучение поставщиков как источника ресурсов (сырье, компоненты, оборудование, финансовая поддержка, услуги и прочие товары).

4) важно установление надежных отношений между организацией (коммерческой фирмой) и ее поставщиками с целью обеспечения долгосрочно выживания и роста организации;

Клиенты и покупатели. «Удовлетворение покупателя» - основная задача любой организации. Клиент — это тот, кто платит деньги за продукт или услуги организации. Это люди, которые передают им прибыль, на которую нацелены компании.

5) пристальное внимание к потребностям клиентов (топ-менеджеры поддерживают жизнь и устойчивость организации);

6) понимание состава клиентов организации. С этой целью им необходимо составить исчерпывающий профиль как настоящих, так и потенциальных клиентов. При построении профиля клиента менеджерам необходимо использовать информацию о географическом местонахождении клиентов, демографических характеристиках покупателей, психографических проблемах и поведении покупателей. У ТОП-менеджеров будет больше возможностей прагматично планировать стратегические операции фирмы, предвидеть изменения в размере рынков и прогнозировать структуру спроса;

7) изучение конкурентов и новых участников. На политику организации часто влияют конкуренты, поэтому организации (компании, фирмы) на конкурентных рынках всегда стараются опережать своих конкурентов и идти дальше. В современной мировой экономике конкуренция и количество конкурентов во всех отношениях чрезвычайно возросли. Организацией необходимо проанализировать интенсивность конкуренции в отрасли, понимать конкурентную позицию, чтобы повысить свои шансы на разработку выигрышных стратегий. Многие организации даже создают «профиль конкурентов», чтобы более точно прогнозировать свой краткосрочный и долгосрочный рост и прибыль (потенциал). Положительный эффект от этого заключается в том, что у клиентов всегда есть выбор, а общее качество продукции повышается.

Профиль конкурента может включать такие переменные, как доля рынка, линейка продуктов, эффективность распределения продаж, ценовая

конкурентоспособность, эффективность рекламы и продвижения, местонахождение и возраст предприятия, производственные мощности, затраты на сырье, финансовое положение и т.д.

Новые участники – будущие конкуренты фирмы. Они являются потенциальными конкурентами, потому что, когда они входят в отрасль с аналогичными видами продукции, интенсивность конкуренции возрастает.

Существенную роль в деятельности организации играют регулирующие органы - это подразделения в рабочей среде, которые имеют полномочия контролировать, регулировать или влиять на политику и методы организации.

Государственные агентства являются основным игроком во внешней среде, и их члены создают группы по интересам, чтобы пытаться влиять на организации, а также на правительство. Типичными примерами группы интересов являются профсоюзы и торговая палата.

Безусловно, важна роль и стратегических партнеров, т.е. организаций и отдельных лиц, с которыми организация заключила соглашение или взаимопонимание на благо организации.

В исследованиях Л.З. Абдоковой отмечается, что в условиях современных вызовов возникла потребность исследования и реализации конкурентных преимуществ, в различных направлениях и способах повышения эффективности работы организаций, что определило целесообразность возникновения широкого спектра синергетических эффектов, оптимальное раскрытие и управление которыми позволит качественно повысить и эффективность деятельности организации в целом. Например, ряд организаций (предприятий) нашли выход в диверсификации своей деятельности, в то время как другие нашли решение «проблемы» за счет слияния и поглощения, а также оптимальное использование эффекта масштабирования на основе стратегических единиц бизнеса. Это определяет актуальную необходимость использования на практике синергетических процессов, эффектов для развития и эффективности деятельности организаций, а соответственно, и развития экономики в целом [2, с. 581-584].

Другими словами, синергия представлена как кооперация, взаимосвязанных и координированных действий. Так, Майкл Портер отмечает в книге «Конкурентное преимущество»: «...причиной фиаско синергизма является неспособность компаний понять его сущность и воплотить ее в реальность, а отнюдь не изъяны самой концепции...».

«...Следовательно, эффект синергии – это не только благоприятное сочетание ресурсов, но и согласованное поведение, связи, отношения; одним словом, весь набор параметров, характеризующих сложную развивающуюся систему...» [2, с. 581-584]. Поэтому процесс повышения качества менеджмента организации автором представлен на рисунке 3.11.



Рисунок 3.11 – Повышение качества менеджмента организации [составлено автором самостоятельно]

Следовательно, роль синергии как инструмента в повышении эффективности деятельности организации в условиях современных вызовов существенно сегодня повышается, так как она способна качественно раскрыть механизм взаимодействия ключевых элементов и факторов организации, который в свою очередь способен привести к эффективному функционированию и эффективному развитию сложных различных экономических систем. При этом использование синергетических процессов отражает широкий спектр возможностей для повышения эффективности деятельности в направлении развития российской экономики в целом.

3.2. Анализ существующих методов по формированию процессов управления организацией на основе маркетингового подхода

При изучении процессов управления организацией широко используется маркетинговый подход, который заключается в деятельности организации, ориентированной на потребителя и принятия управленческих решений с точки зрения требований рынка в условиях современных вызовов.

Анализ существующих инструментов, используемых при формировании процесса управления организацией, проведен на примере ГП «ДЖД». Следует отметить, что за последнее десятилетие по объективным причинам резко ухудшились показатели использования транспортных средств. С помощью маркетингового подхода к оценке работы транспортной отрасли в ДНР изучены основные показатели по видам транспорта и подотраслям. Ссылаясь на официальные статистические источники, отмечено, что доля транспортных услуг в экономике ДНР составляет всего 3,7% по итогам 2019 года [124]. Для сравнения такой показатель в США равен 3% [367], а в РФ – 7% (в данную долю также

входят и услуги связи) [243]. Объём реализованной продукции предприятиями транспортной отрасли в ДНР составил всего 2,2% (рисунок 3.12). Несмотря на существующие в настоящее время в Донецкой Народной Республике ограничения в деятельности ГП «ДЖД» формирование процессов управления в исследуемой организации является более, чем актуально, ибо перспективы развития и функционирования ГП «ДЖД» не имеют сомнений. Поэтому в рамках диссертационной работы особое внимание уделено проблематике транспортной отрасли и транспортным услугам в ДНР в условиях современных вызовов.

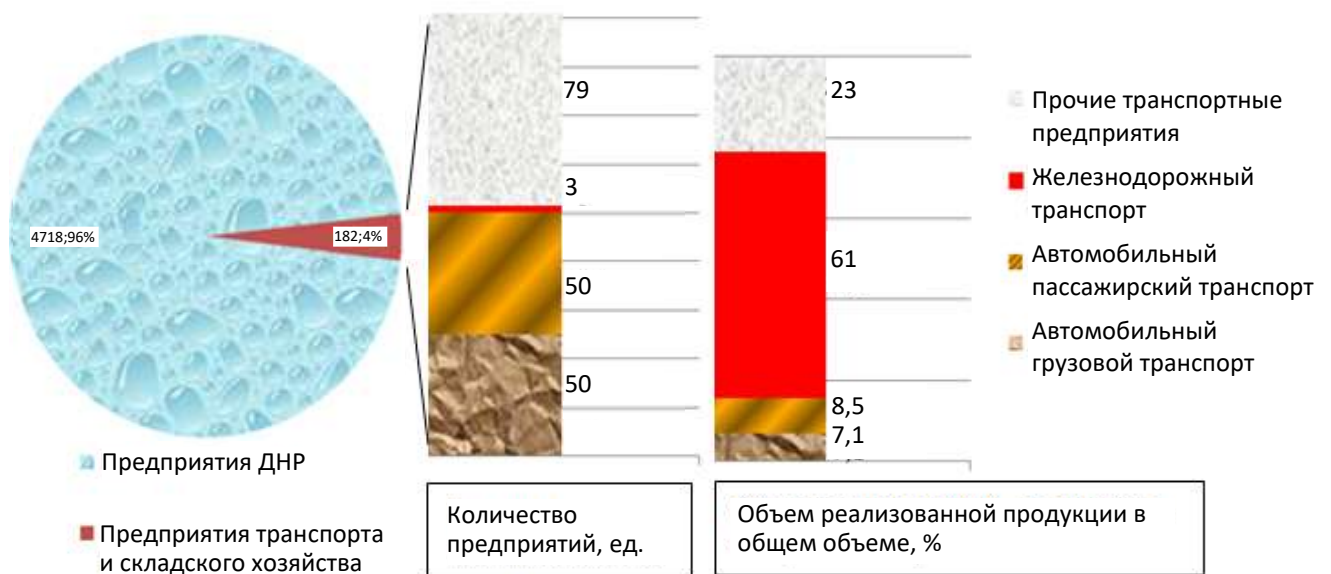


Рисунок 3.12 – Структура предприятий транспортной отрасли в экономике ДНР в 2019 году [составлено на основе данных источника [124]]

Согласно результатам исследования 61% составляют услуги железнодорожного транспорта, причем на долю транспорта приходится 60,5% стоимости основных производственных средств в общем объеме предприятий народного хозяйства ДНР (рисунок 3.13). Следует отметить, что стоимость данных фондов в 2018 году по сравнению с 2016 годом возросла, но одновременно уменьшилась количество новых введенных в эксплуатацию основных фондов. Очевидно, отрасль и предприятия в основном ориентируются на поддержание существующих фондов в рабочем состоянии.



Рисунок 3.13 – Характеристика основных производственных фондов в транспортной отрасли ДНР [составлено на основе данных источника [124]]

Транспортные расходы входят значительной частью в стоимость продукции промышленности и сельского хозяйства. Эти цифры свидетельствуют о том, что транспорт представляет собой дорогостоящий хозяйственный комплекс, тесно связанный с другими отраслями экономики. Анализ рентабельности транспортных услуг выявил проблемные зоны в пассажирских перевозках и перевозках грузовым железнодорожным транспортом (рисунок 3.14).



Рисунок 3.14 – Уровень рентабельности транспортных услуг по подотраслям [составлено автором на основе данных источника [124]]

Безусловно в условиях современных вызовов, нестабильной политической обстановкой в ДНР грузоперевозки автомобильным транспортом и складское хозяйство выявлены как наиболее прибыльные подотрасли, и лишь наибольшая доля по грузоперевозкам приходится на подотрасль железнодорожных перевозок (рисунок 3.15).



Рисунок 3.15 – Структура перевозок по видам транспорта [составлено автором на основе данных источника [124]]

Для функционирования основных бизнес-процессов в транспортной отрасли и приведения в действие всех задействованных элементов нужны огромные трудовые ресурсы. Причём динамика изменения численности работников транспортной отрасли и их заработной платы является положительной (рисунок 3.16).

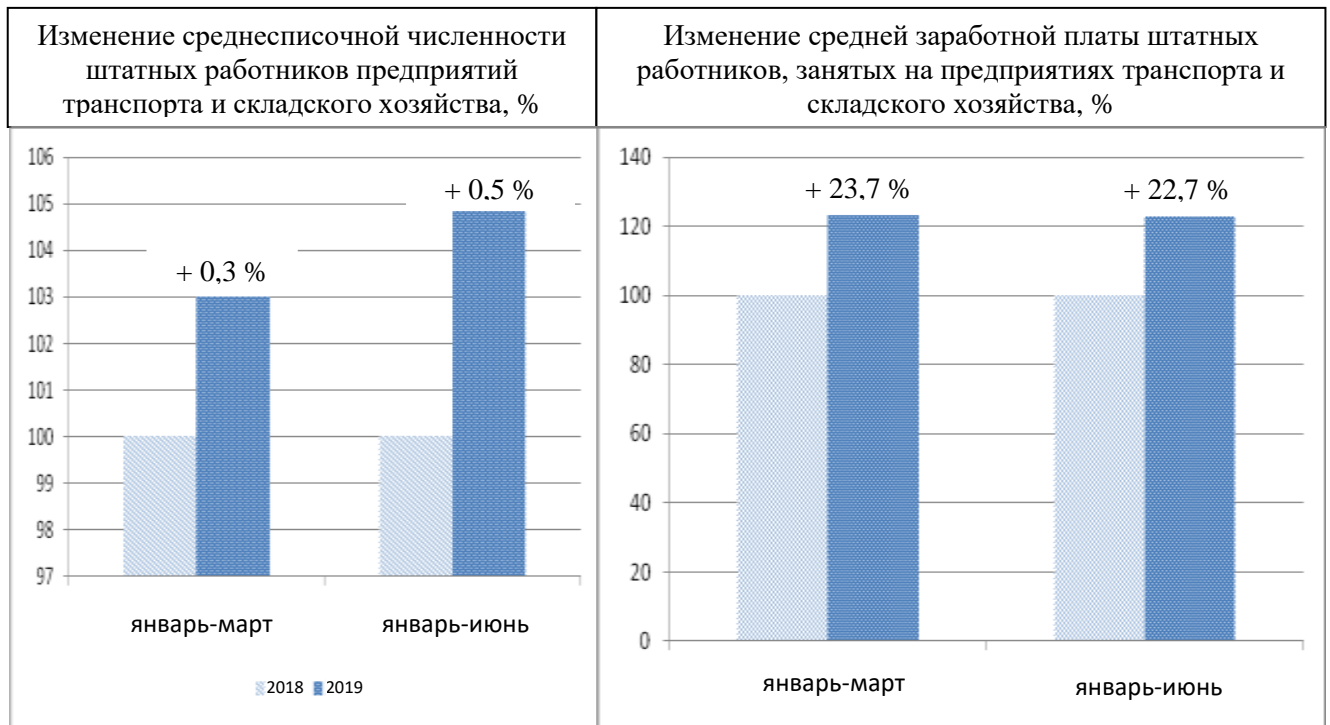


Рисунок 3.16 – Динамика изменения численности и заработной платы работников транспортной отрасли ДНР за 2018-2019 гг. [составлено автором на основе данных источника [124]]

Поэтому основным содержанием процесса управления на транспорте является объединение, координация и обеспечение эффективного использования вещественных и трудовых элементов транспортного предприятия [63].

На рисунке 3.17 представлено взаимодействие управляющей и управляемой подсистем транспортного потенциала, с акцентом на трудовые ресурсы в основе.

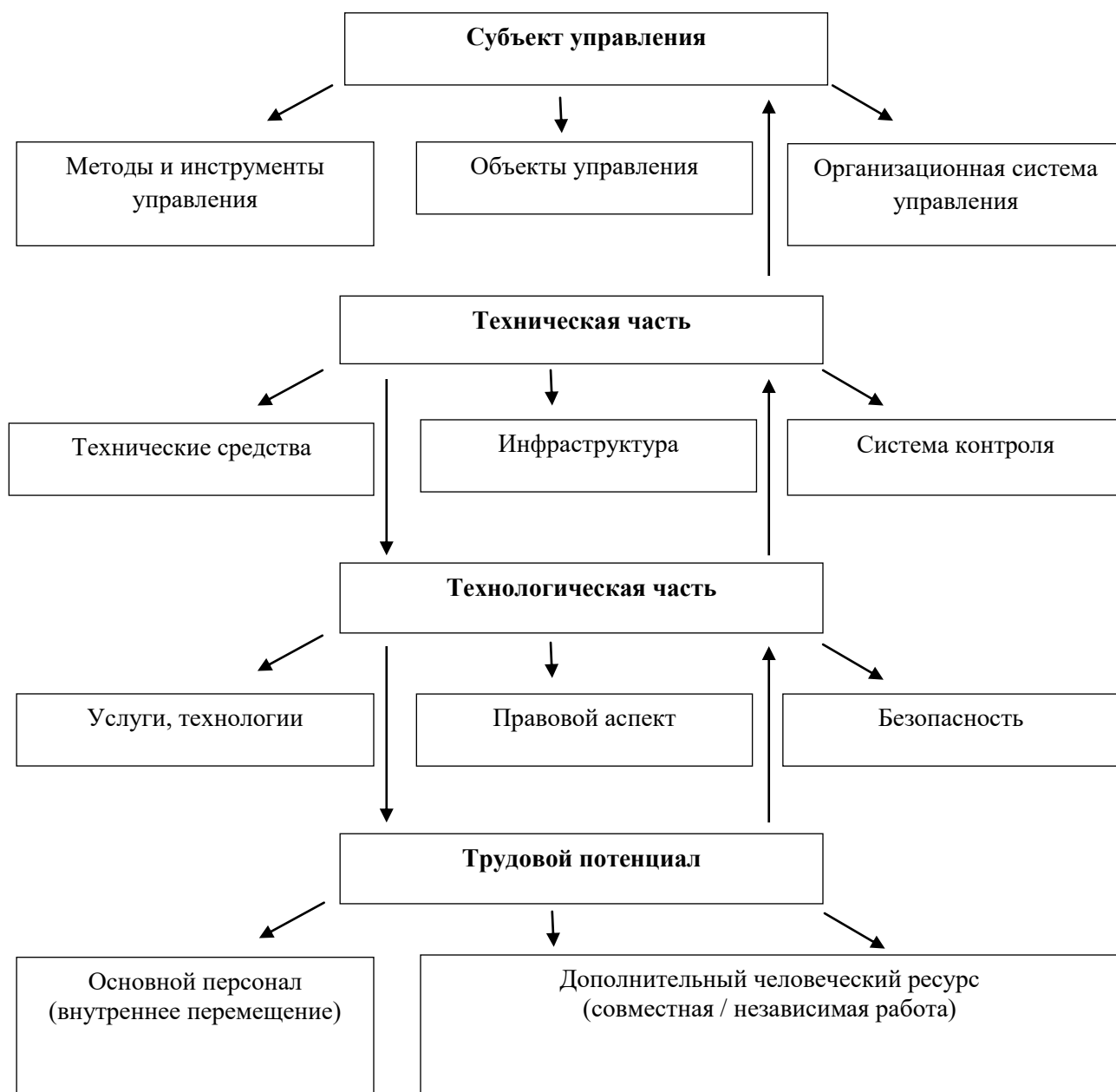


Рисунок 3.17 – Взаимодействие управляющей и управляемой подсистем транспортного потенциала [составлено автором самостоятельно]

В рамках проведенного исследования представлена функциональная структура управления организацией сферы услуг, которая также основывается на разделении труда (рисунок 3.18) [155, с. 74-76].

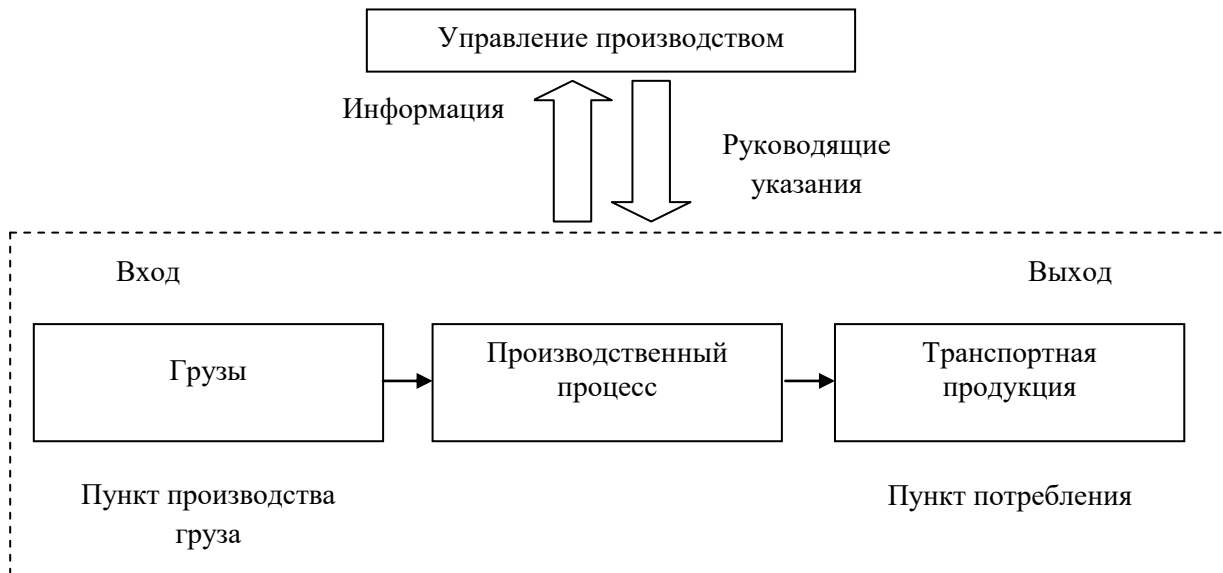


Рисунок 3.18 – Функциональная структура управления организацией сферы услуг [составлено автором самостоятельно]

В функциональной структуре управления сферы услуг выделены линейный и функциональный аппараты [219; 220], которые работают в рамках линейно-штабных организационных структур [219]. Учитывая специфику транспортной отрасли, в функциональной структуре (рисунок 3.19) выделены общие (в соответствии с этапами процесса управления), специальные (в соответствии со сферами деятельности организации) и конкретные (в соответствии с управляемыми ресурсами) функции менеджмента.

Под воздействием внешних факторов функциональная структура управления может меняться, и для выявления данных факторов целесообразно воспользоваться инструментами маркетинга.

Глубокое изучение проблематики государственного регулирования позволило сформировать авторское определение: «государственное регулирование – это комплекс мер законодательной, исполнительной и судебной власти, а также контрольных функций, осуществляемых на основе нормативно-правовых актов государственных органов и общественных организаций в целях стабилизации существующей социально-экономической системы».

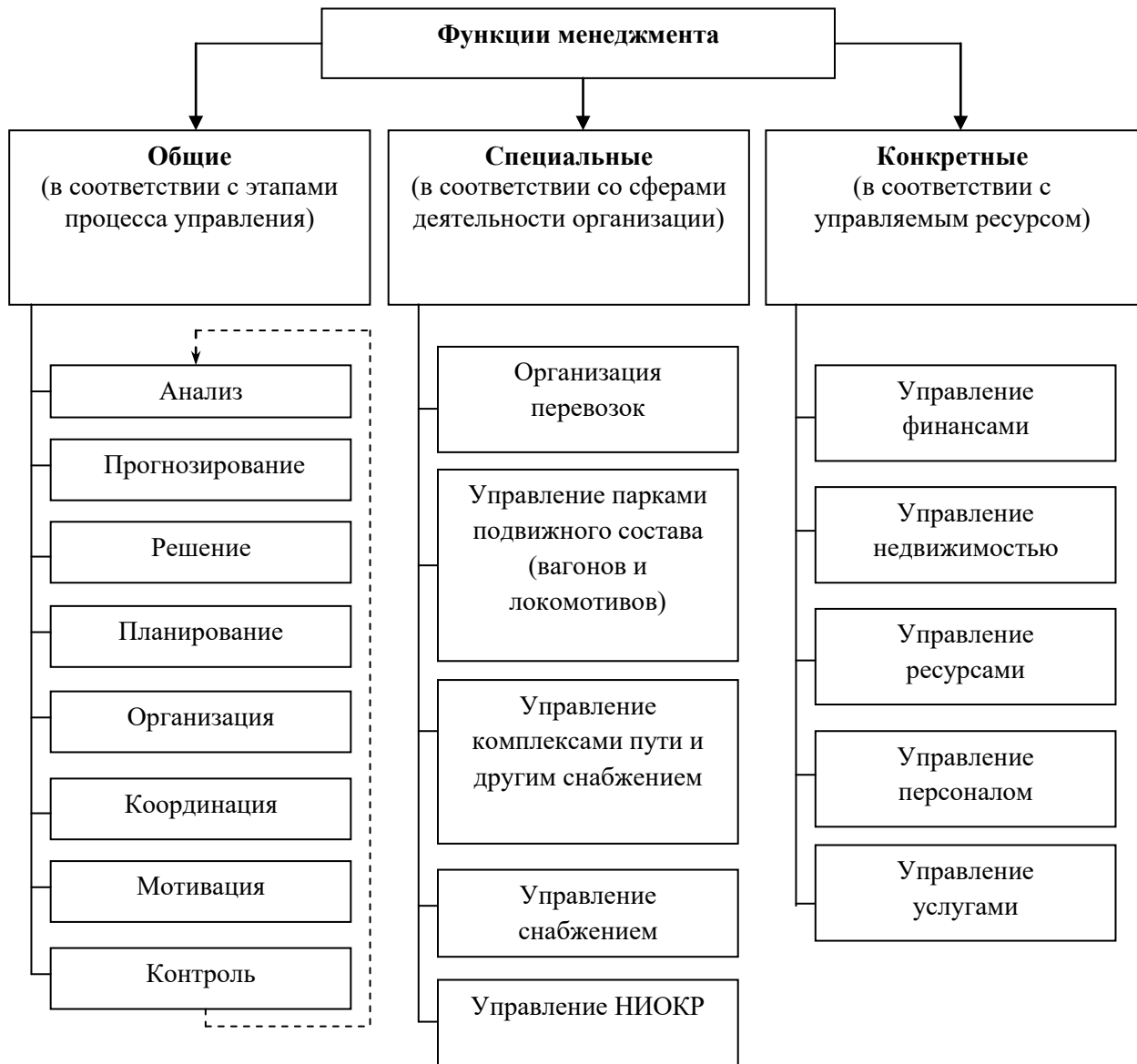


Рисунок 3.19 – Функциональная структура менеджмента транспортной организации [составлено автором самостоятельно]

Правительство каждой страны, имеет свои цели на каждом определенном этапе государственного регулирования и стремится решать их с помощью имеющихся у него методов и средств, применительно к текущей экономической ситуации в мировой экономике и в своей стране в частности. В вследствие этого цели и задачи государственного регулирования подвержены динамике, а механизм регулирования достаточно хорошо развит, имея свои индивидуальные особенности в каждой отдельной стране.

Исходя из того, что ДНР остается в настоящее время в правовом поле

Украины в диссертации уделено внимание законодательной базе Украины в сравнении с нормативным полем Российской Федерации.

Для Украины это нормативно-правовые акты, изложенные в источниках [262; 264; 265; 271; 274; 279; 286], а для РФ – в источниках [81; 137]. В Приложении Г представлена сравнительная таблица положений законодательства РФ и международного кодекса маркетинговой практики для применения нормативно-правового метода регулирования основных и обеспечивающих процессов управления на основе маркетингового подхода предприятий в организациях сферы услуг (таблица Г.1).

Наиболее важными выводами из проведённых исследований можно считать следующее. С целью сохранения преимущества, необходимо расширять набор их источников, постоянно их совершенствовать, переходить к преимуществам более высокого порядка, к которым относятся стратегические инновации: маркетинговые услуги, методы организации труда, производства, высокоуровневые технологии, системы машин и оборудования, которые их обеспечивают.

Объектами государственного регулирования маркетинговых процессов на предприятиях сферы услуг являются: создание условий для развития конкуренции; стимулирование спроса на товары и услуги, капиталовложений, инновационной деятельности и занятости; структура экономики отраслей (соотношение отдельных отраслей, воспроизводственная, технологическая, социальная и региональная структура); условия накопления капитала, которые соответствуют экономическим интересам субъектов хозяйствования; внешнеэкономическая деятельность предприятий; окружающая среда.

По тому, как осуществляется регулирование маркетинговых процессов и как обеспечены гарантии субъектам такой деятельности, можно судить о регулировании экономики в целом (надлежащим ли образом осуществляется это регулирование и эффективно ли оно).

Государственное регулирование ведения бизнеса – это не хаотический эффект, а строго упорядоченная система действий государства в законодательно

установленных формах для реализации государственной экономической политики. В самой общей форме цель влияния государства на экономическую деятельность может быть определена таким образом, чтобы достичь баланса между государственными и частными интересами в экономике. Для этого на государство возложено решение разнообразных проблем с учетом типов и содержания в разные исторические периоды в разные политические режимы.

Главными мерами и задачами государственной поддержки предприятий Министерства экономического развития ДНР:

стимулирование инвестиционной активности с помощью созданной информационной площадки по продвижению проектов развития предприятий в различных отраслях;

обеспечение равных условий для участия в процессах государственной закупки через тендерные процедуры;

обеспечение равного доступа предприятий к финансовым ресурсам, облегчение их возможности участвовать в научно-производственных кластерах [57];

разработка, утверждение и надзор за законодательством, обеспечивающим правовую базу и защиту интересов предпринимателей;

повышение эффективности правительственного регулирования и снижение издержек;

ослабление прямых форм вмешательства и бюрократического контроля над деятельностью предприятий;

создание условий с целью беспрепятственной и честной конкурентной борьбы на рынке,

свободное передвижение продуктов на внутреннем и внешнем рынках, контроль над соблюдением правил конкурентной борьбы.

Представленный перечень задач государственного регулирования предпринимательства показывает, что процессы управления развитием отраслей промышленности необходимы не только государству, но и самим предпринимателям.

Государственное регулирование обеспечивающих процессов в целом и деятельность отдельных предприятий существуют в различных формах, которые представлены на рисунке 3.20.

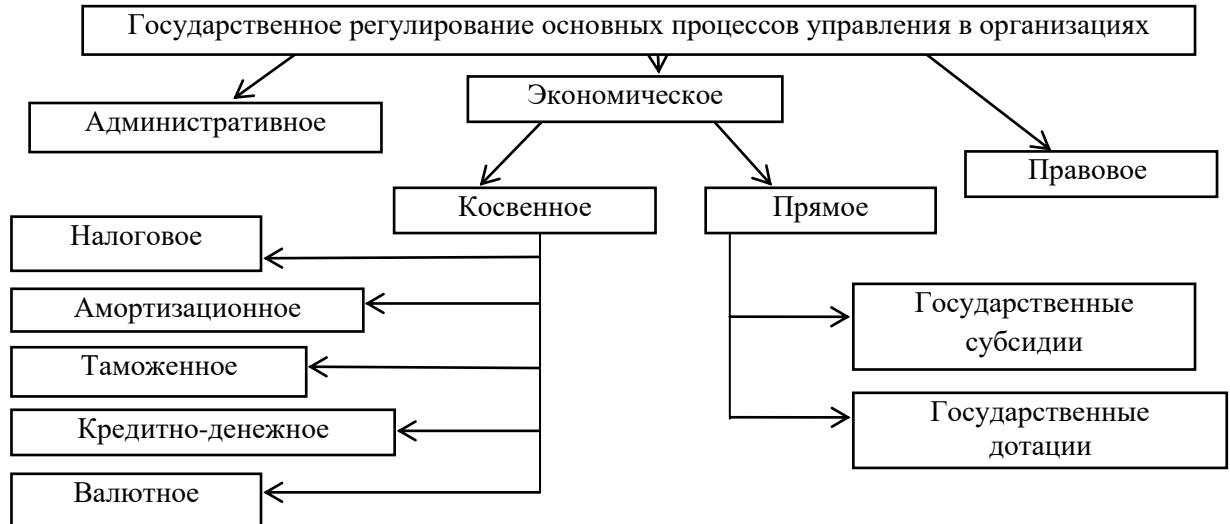


Рисунок 3.20 – Виды государственного регулирования обеспечивающих процессов предприятий сферы услуг [составлено автором на основе источников [37; 242; 378]]

Основные направления государственного регулирования предпринимательской деятельности – конкретные сферы, в которых государственное вмешательство в экономическую деятельность хозяйствующих субъектов является необходимым и правомерным для достижения баланса между интересами общества в целом и законными интересами хозяйствующих субъектов.

Государство влияет на процессы управления предприятий преследует определенные цели, а именно:

- повышение эффективности рыночной экономики государства в целом;
- возможность правового регулирования условий предпринимательской деятельности;
- эффективная научная, техническая, промышленная и социальная политика,

проводимая государственными структурами.

Крайне важным является контролирование макроэкономических показателей (валютный курс, цены, процентные ставки и другие) стабильного функционирования организаций, для чего активно используется научно-методический инструментарий [239, с. 35].

Методы государственного регулирования основных и обеспечивающих процессов управления на предприятиях подразделяются на 2 категории: административное и правовое регулирование; прямое и косвенное экономическое регулирование.

К административным методам регулирования можно отнести различные «меры» контроля над доходами, ценами, учётным процентом, квотированием, лицензированием и др., они основываются на экономических интересах и реализующих их стимулах, а опираются на «силу» приказа. Государственное правовое регулирование осуществляется на основе хозяйственного законодательства через систему устанавливаемых им норм и правил [312, с. 46].

Говоря о прямом экономическом регулировании имеют в виду различные формы безвозвратного целевого финансирования территорий, предприятий, отраслей – это субвенции, или прямые субсидии, которые включают различного рода дотации, пособия, доплаты из специальных бюджетных и внебюджетных фондов различных уровней (общенациональных, региональных, местных). Сюда же относятся льготные кредиты. К косвенным же формам экономического регулирования относится проводимая государством политика в области кредитно-финансовых, валютных, внешнеэкономических (в т.ч. таможенных) отношений, налоговых систем, амортизируемого имущества и др. [346].

Рыночная экономика является саморегулируемой системой, которая развивается по собственным законам. Однако, как было уже отмечено, экономика в современном мире не свободна от влияния государства. Государство, как особая форма государственной власти, формирует стратегии экономической политики, влияет на поведение субъектов хозяйствования.

Специфика каждой отрасли предопределяет целесообразность использования в каждом конкретном случае своего набора экономических рычагов и стимулов, в том числе и государственных. В его состав входят элементы, определяемые и на республиканском уровне, но ответственность за формирование и эффективное использование хозяйственного механизма ложится на местные органы. Отраслевая дифференциация экономических рычагов и стимулов как правило направлена на создание примерно равных экономических возможностей предприятий.

Таким образом, методы государственного регулирования основных обеспечивающих процессов управления на предприятиях различных отраслей не хаотическое действие, а строго упорядоченная система действий государства в законодательно установленных формах для реализации государственной экономической политики.

3.3. Факторы, влияющие на эффективность процесса управления организаций в транспортной отрасли

Стратегический подход, позволяющий выделить ряд факторов, которые влияют на процессы управления верхнего уровня в рамках данного исследования продемонстрирован на примере ГП «ДЖД».

Применяя такие консалтинговые инструменты, как карта ЗС, модель Портера, SWOT, PEST, SNW-анализа, выявлены недостатки в рамках реализации действующей стратегии развития ГП «ДЖД», а именно: отсутствует внутренняя методика комплексной оценки информационно-коммуникационной инфраструктуры предприятия; не оценивается эффективность принятия

стратегических решений; отсутствует система мотивации топ-менеджмента ГП в направлении решения стратегических задач.

На основе метода наблюдения за оперативными совещаниями топ-менеджмента было выявлено, что управленческие решения в ГП «ДЖД» принимаются на основе информации низкой степени надежности, поскольку уже на уровне многих источников информации она характеризуется как недостаточно надёжная.

С помощью SNW-анализа выявлены недостатки в рамках реализации действующей стратегии развития ГП «ДЖД», а именно:

отсутствие внутренней методики комплексной оценки информационно-коммуникационной инфраструктуры предприятия;

не оценивается эффективность принятия стратегических решений или необходимо ждать решений от топ-менеджмента;

отсутствует система мотивации персонала, в том числе и топ-менеджмента ГП «ДЖД»;

большой объём информации топ-менеджмент получает во время оперативных совещаний, которые как минимум проходят 2-3 раза в день, то есть в среднем руководящим составом тратится по 3-4 часа на совещания, дополнительно на функции планирования, организацию уходит до 8 часов в сутки, что снижает эффективность принятия управленческих решений. Данную проблему позволила выявить составленная диаграмма Исикавы (см. Приложение В).

Важно отметить и политический фактор, который позволил сформировать действующую структуру управления транспортной организацией. Так, ГП «ДЖД» с момента её реорганизации в 2014 году принадлежит государству и входит в число крупнейших транспортных компаний ДНР. Компания ГП «ДЖД» оказывает полный спектр услуг в таких сферах, как грузовые перевозки, предоставление услуг локомотивной тяги и инфраструктуры; ремонт подвижного состава; пассажирские перевозки в дальнем и пригородном сообщении; контейнерные перевозки, логистические, инжиниринговые услуги; научно-

исследовательские и опытно-конструкторские работы; а также прочие виды деятельности.

ГП «ДЖД» является государственным предприятием, подчинённым Трансграничному концерну «Железные дороги Донбасса», в свою очередь, данный концерн подотчётен Правительству ДНР.

Генеральный директор ГП «ДЖД» принимает решение и оформляет письменно численный и персональный состав аппарата управления ГП «ДЖД», который состоит из 33 отделов и служб. Также имеется 47 обособленных подразделений, вокзалы, станции и центры. Состав первых заместителей в топ-менеджменте предприятия – главный инженер и заместитель генерального директора [306].

Донецкая железная дорога – один из важнейших транспортных комплексов ДНР. Является ключевым звеном экономической системы Республики и входит в сферу управления Министерства транспорта ДНР пролегает по территории Республики.

Безусловно, ГП «ДЖД» исходит в своей деятельности из основных задач (обеспечение бесперебойных и безопасных перевозок грузов и пассажиров (обеспечение потребностей Республики, юридических и физических лиц в железнодорожных перевозках, работах и услугах, оказываемых железнодорожным транспортом)), имеет цели и предмет деятельности: своевременное и качественное осуществление перевозки грузов и пассажиров, а также предоставление на основе отдельных договоров услуг по использованию железнодорожных путей для обеспечения нужд в перевозке грузов и пассажиров в определённом регионе железнодорожной транспортной сети; обеспечение безопасности движения поездов и охраны труда работников; обеспечение безопасности жизни и здоровья граждан, которые пользуются услугами железнодорожного транспорта; постоянное развитие и расширение сферы транспортных услуг всем потребителям без ограничений любой формы собственности и видов деятельности; комплексное развитие и укрепление

материально-технической базы и социальной сферы.

На рисунке 3.21 представлена организационная структура ГП «ДЖД».



Рисунок 3.21 – Укрупнённое представление организационной структуры ГП «ДЖД» [составлено автором на основе данных официального веб-ресурса [306]]

Для контроля над финансово-хозяйственной деятельностью ГП «ДЖД» создана ревизионная комиссия, члены которой не могут одновременно занимать какие-либо должности в органах управления ГП «ДЖД». В состав ревизионной комиссии настоящее время ГП «ДЖД» входят представители Министерства экономического развития и Министерства транспорта ДНР (всего 7 человек)

С использованием процессного подхода проведен анализ бизнес-процессов ГП «ДЖД». На рисунке 3.22 составлена карта бизнес-процессов ГП «ДЖД».

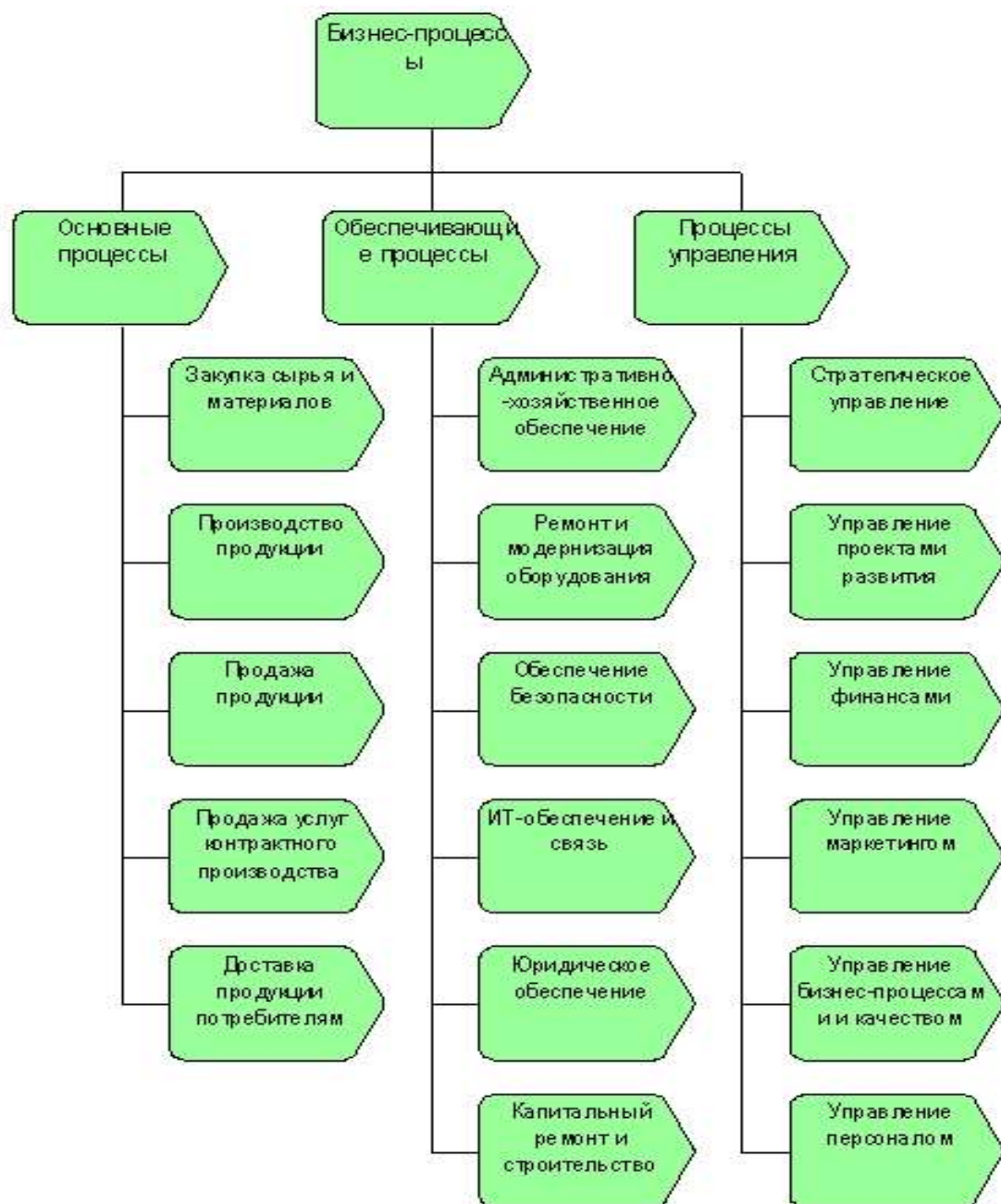


Рисунок 3.22 – Карта бизнес-процессов ГП «ДЖД» [составлен автором самостоятельно]

В Приложении Д представлены атрибуты бизнес-процессов ГП «ДЖД» с определением проблемности и приоритетности в бизнес-процессах, а также входы и выходы каждого из основных, вспомогательных (обеспечивающих) процессов управления. Относительно основных процессов для данной организации, то они характеризуются средней проблемностью. Все обеспечивающие процессы имеют

низкую проблемность, так как данные процессы хорошо регламентированы и постоянно совершенствовались на протяжении существования предприятия. Процессы управления имеют высокую проблемность, связанную с качеством предоставления транспортных услуг и системы УЧР.

Имущество ГП «ДЖД» было сформировано путём внесения в уставный капитал по балансовой стоимости активов 27 организаций республиканского железнодорожного транспорта. По состоянию на 31.12.2014 г. в собственности компании находилось 266 объектов недвижимости (включая земельные участки). Понимая инфраструктурное обеспечение и структуру управления ГП «ДЖД» составлена матрица распределения ответственности за бизнес-процессы всех уровней (таблица 3.11).

Причём распределение ролей в бизнес-процессах представлено в виде следующих обозначений:

| | |
|---|--------------------------------------------|
| О | Ответственный за процесс |
| У | Участник процесса |
| И | Исполнитель процесса |
| К | Контролирует в процессе |
| С | Согласовывает в процессе |
| Р | Принимает решение в процессе |
| Д | Предоставляет информацию в процессе |
| Э | Консультирует в процессе |
| П | Принимает и утверждает результаты процесса |
| Л | Лишний в процессе |
| Н | Неизвестная роль в процессе |
| А | Аутсорсинг-партнер процесса |

Таблица 3.11 – Матрица распределения ответственности за бизнес-процессы
ГП «ДЖД» [составлено автором самостоятельно]

| Организационная структура | | [-] | [+] | [+] | [+] | [+] | [+] | [+] | [+] | [+] | [+] |
|---------------------------|-------------------------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------|---------------------|----------------------------------------|
| | | Генеральный директор | Директор по снабжению | Директор по производству | Директор по продажам продукции | Директор по контрактному производству | Директор по транспорту | Директор по общим вопросам | Директор по развитию | Финансовый директор | Директор по информационным технологиям |
| Бизнес-процессы | | | | | | | | | | | |
| [-] | Основные процессы | | | | | | | | | | |
| [+] | Закупка сырья и материалов | | o | c | | | y | | | y | |
| [+] | Производство продукции | | | o | c | c | y | | | y | |
| [+] | Продажа продукции | | | c | o | | | | | y | |
| [+] | Продажа услуг контрактного производства | | | c | | o | | | | y | |
| [+] | Доставка продукции потребителям | | | | | | o | | | | |
| [-] | Обеспечивающие процессы | | | | | | | | | | |
| [+] | Административно-хозяйственное обеспечение | | | | | | | o | | y | |
| [+] | Ремонт и модернизация оборудования | | | o | | | y | | | y | |
| [+] | Обеспечение безопасности | | | | | | | o | | y | |
| [+] | ИТ-обеспечение и связь | | | | | | | | | y | o |
| [+] | Юридическое обеспечение | | | | | | | | | o | |
| [+] | Капитальный ремонт и строительство | | | | | | y | o | | y | |
| [-] | Процессы управления | | | | | | | | | | |
| [+] | Стратегическое управление | p | y | y | y | y | y | y | o | y | y |
| [+] | Управление проектами развития | p | y | y | y | y | | | o | y | y |
| [+] | Управление финансами | p | y | y | y | y | y | y | o | y | y |
| [+] | Управление маркетингом | p | y | y | o | | | | p | y | |
| [+] | Управление бизнес-процессами и качеством | p | y | y | y | y | y | y | o | y | y |
| [+] | Управление персоналом | p | y | y | y | y | y | y | y | y | o |

В результате карта бизнес-процессов ГП «ДЖД» представлена на рисунке 3.23.



Рисунок 3.23 – Карта бизнес-процессов ГП «ДЖД» [составлено автором самостоятельно]

Таким образом, процессный подход позволил выявить внутренние факторы, влияющие на эффективность процесса управления, которые связаны с основными, бизнес-процессами и процессами управления (качество и УЧР). То есть руководящий состав организации не заинтересован в обеспечении роста прибыли и проведении реинжиниринга бизнес-процессов.

Важным моментом в анализе системы нормирования труда в ГП «ДЖД» следует считать качество разработки норм и нормативов, базирующихся на распределении рабочих в соответствии со степенью выполнения этих норм и на показателях выполнения норм. Проведенный в таблице 3.12 анализ базируется на допущении, что более высокий процент выполнения норм поясняется относительно низким качеством разработки данных норм.

Таблица 3.12 – Распределение рабочих ГП «ДЖД» в соответствии с уровнем выполнения норм [составлено автором самостоятельно]

| Показатель | Доля рабочих по выполнению норм, % | |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------|
| | Железная дорога | Обеспечивающие, обособленные подразделения |
| Из общей численности рабочих, чей труд подлежит нормированию: | | |
| Не выполняют нормы, % | 2,7 | - |
| Выполняют нормы 100-105% | 23,6 | 32,4 |
| Выполняют нормы 105-130% | 30,0 | 24,4 |
| Выполняют нормы 130-150% | 13,6 | 33,0 |
| Выполняют нормы 150-200% | 14,1 | 10,2 |
| Выполняют нормы 200% и выше | 17,8 | - |
| Средний процент выполнения норм труда | 160,2 | 122,6 |

Для большей наглядности проиллюстрировано распределение рабочих мест ГП «ДЖД» из таблицы 3.12 на рисунке 3.24.

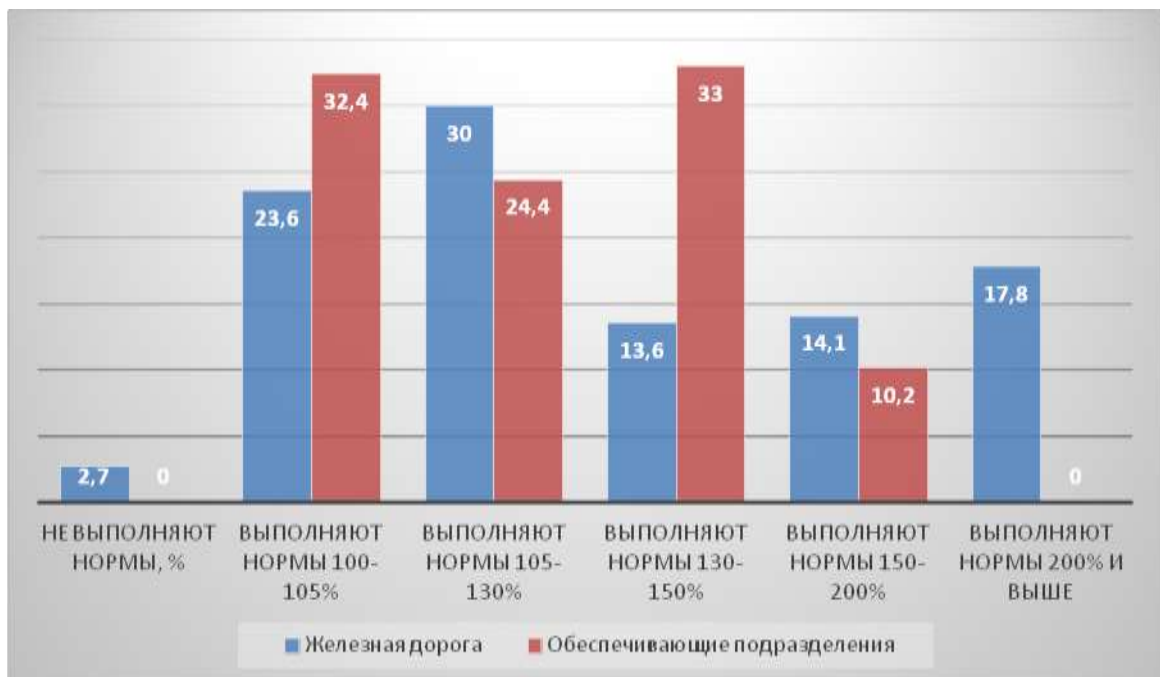


Рисунок 3.24 – Распределение рабочих ГП «ДЖД» в соответствии с уровнем выполнения норм в структурных подразделениях, 2019 г. [составлено автором самостоятельно]

Полученные данные (табл. 3.12; и рисунком 3.24), позволяют сделать

обоснованный вывод относительно высокого уровня (160%) выполнения рабочими норм выработки в структурных подразделениях, обеспечивающих подразделениях ГП «ДЖД». Положительным также является тот факт, что выполняют нормы работники более чем на 120% по обеспечивающим подразделениям.

Изучение технико-экономических показателей работы ГП «ДЖД» необходимо для того, чтобы сформировать в дальнейшем систему КРІ для топ-менеджмента в части экономических показателей. Кроме того, для формирования материальных стимулов необходимо понимать какой уровень доходов и чистой прибыли на данном предприятии могут сформировать систему бонусов и премий.

В таблице 3.13 представлены данные относительно эксплуатационных показателей анализируемой компании в 2017-2019 гг.

Таблица 3.13 – Эксплуатационные показатели работы ГП «ДЖД» в 2017-2019 гг. [составлено на основе данных финансовой отчётности]

| Показатель | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | Темп прироста 2019/2017, % |
|----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------------|
| Скорость доставки грузов, км/сутки | 386,4 | 387,2 | 389,7 | +0,9 |
| Надёжность доставки гружёных отправок, % | 96,6 | 96,5 | 96,7 | +0,1 п.п. |
| Оборот вагона, сутки | 15,06 | 15,13 | 15,27 | -1,4 |
| Среднесуточная производительность локомотива, тыс. т-км брутто | 2 135 | 2 136 | 2 137 | +0,1 |
| Среднесуточный пробег локомотива, км | 669,5 | 670,1 | 656,9 | -1,9 |
| Средний вес брутто грузового поезда, тонн | 4 041 | 4 059 | 4 076 | +0,9 |
| Средняя участковая скорость движения грузового поезда, км/ч | 40,7 | 40,8 | 40,9 | +0,5 |
| Средняя техническая скорость движения, км/ч | 47 | 46,4 | 46,7 | -0,6 |
| Маршрутная скорость грузового поезда, км/сут. | 654,7 | 629,4 | 617,9 | -5,6 |

В соответствии с данными таблицы 3.13, все эксплуатационные показатели работы анализируемой компании на протяжении 2017-2019 гг. росли, за исключением маршрутной скорости грузового поезда (-5,6 км/сутки), средней технической скорости движения (-0,6 км/ч), также незначительно снизился среднесуточный пробег локомотива (-1,9 км).

С учётом анализа комбинированной отчётности ГП «ДЖД» динамику

технико-экономических показателей можно проанализировать с помощью финансово-экономических методов. Такая динамика представлена за период 2018-2019 гг. в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Динамика основных технико-экономических показателей ГП «ДЖД», тыс. руб. [составлено автором на основе данных финансовой отчётности]

| Показатели | 2018 г. | 2019 г. |
|-------------------------------|----------|----------|
| Активы предприятия | 64753,00 | 82270,00 |
| Долгосрочные заёмные средства | 11499,00 | 11209,00 |
| собственный капитал | 17968,00 | 21279,00 |
| Выручка от реализации | 16170,00 | 16613,00 |
| Чистая прибыль за год | 4672,00 | 3461,00 |
| Оборотные активы | 24914,00 | 41538,00 |
| Краткосрочные обязательства | 28874,00 | 42778,00 |

Более наглядно такую динамику основных показателей можно проследить на графике (рисунок 3.25).

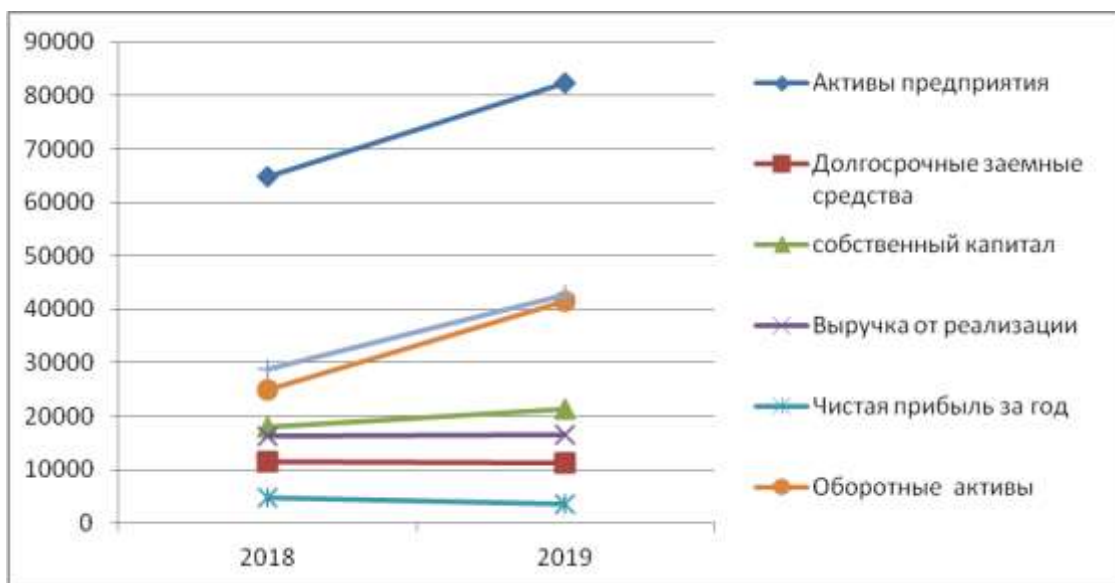


Рисунок 3.25 – Динамика основных финансово-экономических показателей ГП «ДЖД», тыс. руб. [составлено автором на основании данных финансовой отчётности]

Именно графический метод наглядно отображает тенденции основных

показателей. Анализируя такую динамику, можно отметить следующее:

1. Доля чистой прибыли предприятия в общем доходе резко увеличилась в связи с реализацией активов предприятия.

2. По таким показателям, как валовой доход и чистая прибыль прослеживается позитивная динамика.

3. Предприятие имеет низкую долю долгосрочных заёмных средств в пассивах компании, что составляет 18% по состоянию на 2019 год, и может быть покрыта за счёт чистой прибыли.

Важным этапом исследования является анализ инвестиционной деятельности ГП «ДЖД» (таблица 3.15; рисунок 3.26).

Таблица 3.15 – Инвестиционная деятельность ГП «ДЖД», тыс. руб. [составлено автором на основании данных финансовой отчётности]

| Показатели | 2018 г. | 2019 г. |
|-----------------------------------------------------|---------|---------|
| Приобретение основных средств (капитальные затраты) | 1057,00 | 1313,00 |
| Приобретение нематериальных активов | 0,00 | 0,00 |
| Приобретение дочерних предприятий | 88,00 | 254,00 |
| Краткосрочные финансовые инвестиции | 1853,00 | 2122,00 |

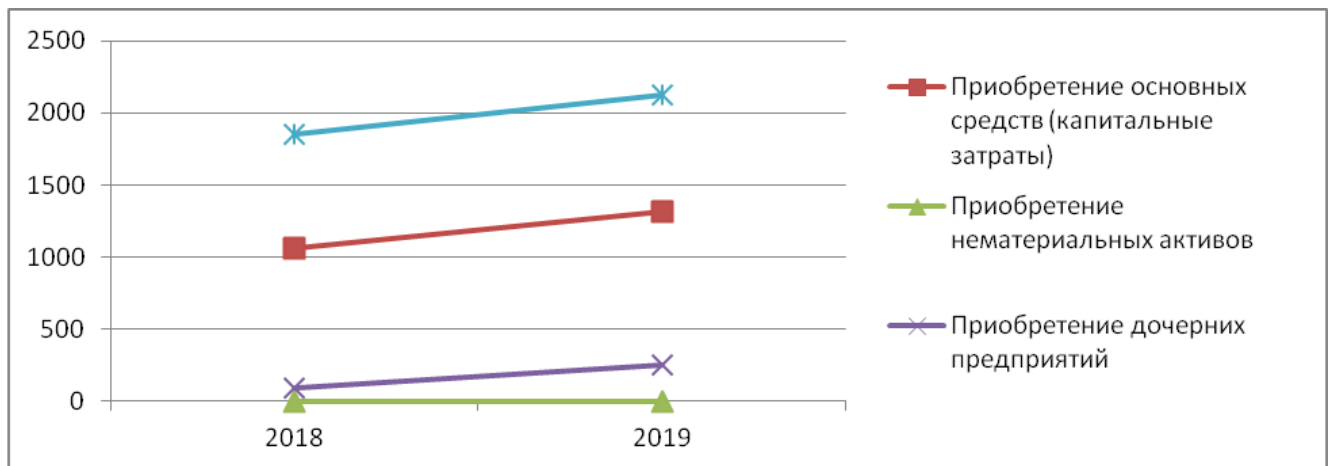


Рисунок 3.26 – Динамика инвестиционной деятельности ГП «ДЖД», тыс. руб. [составлено на основе данных финансовой отчётности]

Анализируя показатели обеспечивающего процесса управления

инвестиционной деятельностью, можно отметить во-первых, такой вид инвестиций, как приобретение нематериальных активов или инвестиции в патенты, ноу-хау, вложения в НИОКР в рамках ГП «ДЖД» в своей деятельности не использует, и во-вторых, все остальные показатели инвестиционной деятельности имеют позитивную тенденцию, в том числе по приобретению основных средств (капитальные затраты), краткосрочные финансовые инвестиции. Причём такой рост происходит на фоне действия внешних факторов (политические риски, экономические санкции, финансовая нестабильность [244, с. 2-8]).

Данные таблицы 3.16 отображают детальный финансовый анализ ГП «ДЖД».

Таблица 3.16 – Финансовый анализ ГП «ДЖД» [составлено на основе данных финансовой отчётности]

| Коэффициенты, показатели | 2018 г. | 2019 г. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| Капитализация | 0,64 | 0,53 |
| Заёмные средства | 0,18 | 0,14 |
| Рентабельность продаж | 0,29 | 0,21 |
| Рентабельность собственного капитала | 0,26 | 0,16 |
| Абсолютная ликвидность | 0,86 | 0,97 |
| Нефинансовые активы (основные средства, запасы, гудвил и другие нематериальные активы), тыс. руб. | 7420,00 | 8447,00 |
| Индикатор финансово-экономической устойчивости, тыс. руб. | 10548,00 | 12832,00 |
| Автономия | 0,28 | 0,26 |
| Обеспеченность собственными оборотными средствами | 0,72 | 0,51 |
| Покрытие инвестиций | 0,46 | 0,39 |

Изучение финансового состояния ГП «ДЖД» показал следующее:

1. Коэффициент заёмных средств для ГП «ДЖД» не показал превышения нормы (должен быть не более 0,3).

2. Рентабельность продаж незначительно снизилась на 0,08. Следует отметить, что увеличение данного показателя увеличит доходность собственного капитала. В данном случае можно выделить определённые факторы, которые

существенно влияют на динамику коэффициента прибыльности. Это может быть ценовая политика реализуемых транспортных услуг, производственная себестоимость, объём и структура услуг.

3. Рентабельность собственного капитала является низкой, и в 2019 году составила 0,16 руб. чистой прибыли, приходящейся на единицу собственного капитала. Это свидетельствует о снижении эффективности использования активов и собственного капитала.

4. Значение коэффициента абсолютной ликвидности является допустимым (в пределах 0,7 – 1,5). То есть предприятие может сразу погасить все задолженности на 80% на дату составления баланса.

5. Далее в систему оценочных показателей деятельности ФПГ введено понятие индикатора финансово-экономической устойчивости (ФЭУ) в виде абсолютного показателя как разница между собственным капиталом и нефинансовыми активами. Для ГП «ДЖД» данный показатель в динамике стабильно находится в зоне устойчивости.

6. Коэффициент автономии – то есть доля собственного капитала в общей сумме капитала постоянно уменьшается с 0,28 до 0,26. Оптимальное значение такого показателя в пределах 0,5.

7. Значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами находится в норме (от 0,1 и более) и свидетельствует о том, что предприятие эффективно использует свои оборотные активы, так как в динамике данный показатель постоянно растёт.

8. Коэффициент покрытия инвестиций является очень низким и в динамике постоянно снижается с 0,48 до 0,28 (норма не ниже 0,7) и свидетельствует об уменьшении собственного капитала и увеличении долгосрочных обязательств. Это свидетельствует о том, что предприятие за счёт собственного капитала не сможет перекрыть свои долгосрочные обязательства.

Для обеспечения ГП «ДЖД» высококвалифицированными руководителями, своевременного повышения их профессионального уровня проводятся мероприятия по внедрению корпоративной программы обучения, в том числе

подготовка, переподготовка и повышение квалификации рисунок 3.27).

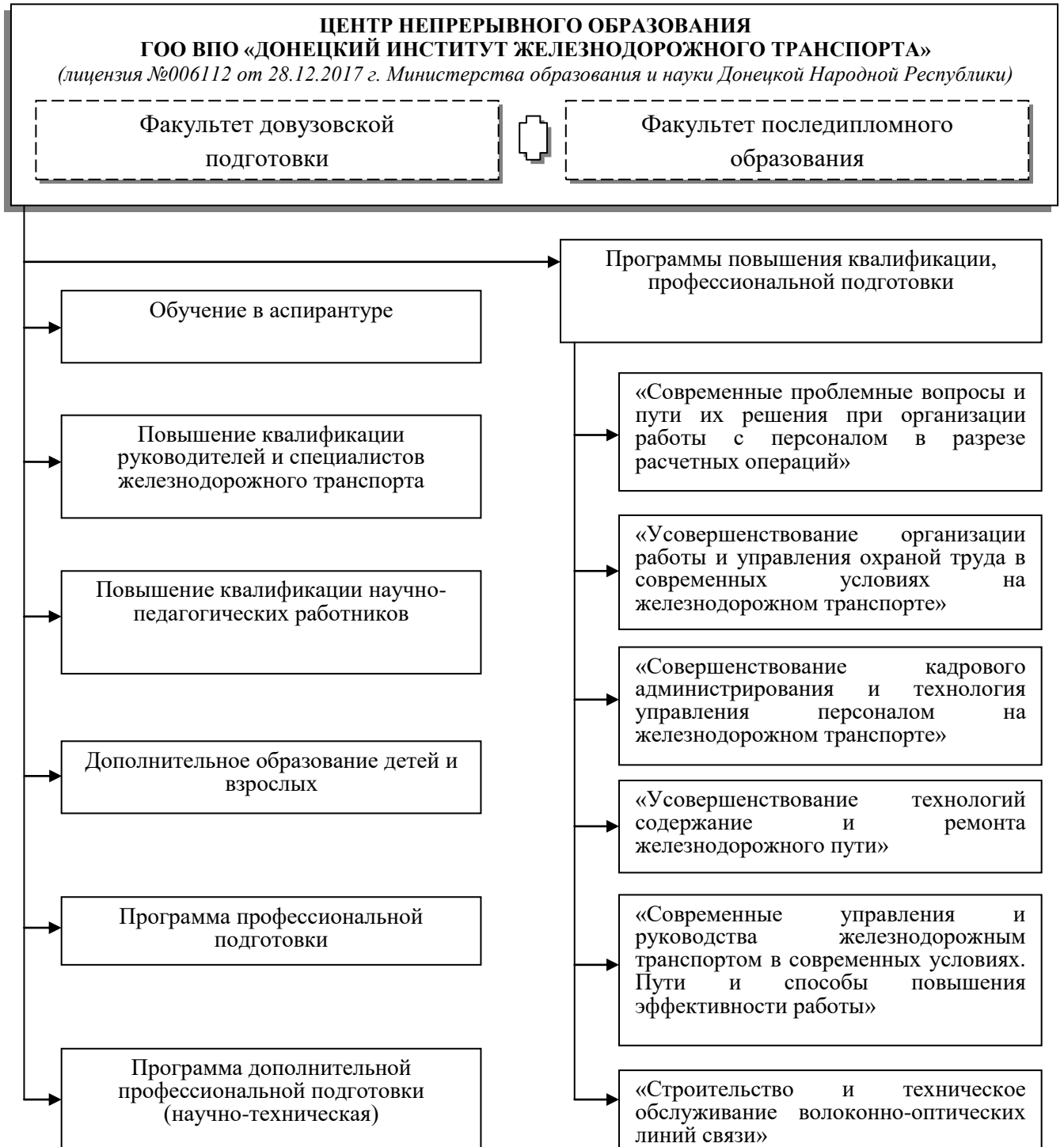


Рисунок 3.27 – Структура деятельности Центра непрерывного образования ГОО ВПО «Донецкий институт железнодорожного транспорта [составлено автором самостоятельно]

ГП «ДЖД» последовательно внедряет передовую практику корпоративного управления, основанную на принципах прозрачности, доступности, своевременности и достоверности информации на всех уровнях.

Главными направлениями в деятельности Центра непрерывного образования Донецкого института железнодорожного транспорта являются реализация дополнительных программ профессионального обучения и повышения квалификации. На базе Центра непрерывного образования в период 2017-2019 г.г. прошли повышение квалификации 174 сотрудника ГП «ДЖД».

Процесс реализации компетентностного подхода к развитию персонала организации с привлечением ресурсов ГОО ВПО «Донецкий институт железнодорожного транспорта» несмотря на сложные для транспортной железнодорожной отрасли условия всё же осуществляется, и происходит по нескольким перспективным направлениям и включает программы повышения квалификации, профессиональной подготовки (научно-техническая); повышения квалификации научно-педагогических работников, повышение квалификации руководителей и специалистов железнодорожного транспорта, повышение квалификации руководителей и специалистов железнодорожного транспорта, обучение в аспирантуре по программе «Подготовка научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре».

Исследование проблемы развития процессов управления знаниями на примере реализации программ дополнительного профессионального образования – программ повышения квалификации, профессиональной подготовки ГОО ВПО «Донецкий институт железнодорожного транспорта» показало интерес к дополнительному образованию и положительную динамику с 2017 по 2020 годы (таблица 3.17).

Программы развития дополнительного образования разрабатываются по таким принципам: ориентированность на достижение конкретных результатов; наличие ресурсов для реализации программы; обоснованность важности программы для достижения стратегических целей политики государства; обеспечение условий для повышения качества образования.

Таблица 3.17 – Информация о динамике развития процесса реализации программ дополнительного профессионального образования ГОО ВПО «Донецкий институт железнодорожного транспорта», человек [составлено автором самостоятельно]

| Наименование организации | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. |
|------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| 1. ГП «Донецкая железная дорога» | 60 | 64 | 50 | - |
| 2. ГОО ВПО «Донецкий институт железнодорожного транспорта» | - | 58 | - | 67 |

С позиции УЧР в системе управления транспортным предприятием детально рассмотрим подсистему мотивации топ-менеджмента ГП «ДЖД». Условия работы топ-менеджеров определяются трудовым договором, заключённым между работником и генеральным директором ГП «ДЖД», а также Положением о премировании лица, осуществляющего функции единоличного исполнительного органа ГП «ДЖД», утверждённым решением совета директоров ГП «ДЖД» от 22.11.2015 г. Вознаграждение топ-менеджеров ГП «ДЖД» осуществляется на основании Положения о выплате вознаграждений и компенсаций.

Бонусная программа, существующая в компании, распределяет объём выплат через систему коэффициентов, установленных для каждого топ-менеджера индивидуально.

Но и в такой структуре управления можно выделить существенный недостаток: слишком тонкая грань отделяет от деструктивного поведения топ-менеджеров на местах (в аппарате управления) в случае неправильно выбранных инструментов мотивации.

Для определения значимых поощрений и факторов в трудовой мотивации топ-менеджеров целесообразно проводить мотивационный аудит с привлечением независимых экспертов, по результатам которого можно делать выводы о роли и значимости тех или иных видов поощрений в системе стимулирования.

Для анализа влияния подсистемы мотивации на результативность топ-менеджмента ГП «ДЖД» проведен опрос в соответствии с разработанной анкетой

(Приложение Е). Выборка респондентов составила 9 представителей топ-менеджмента, а именно: генеральный директор, исполнительный директор, главный бухгалтер, начальник производственного блока (заместитель главного инженера), заместитель генерального директора, начальник департамента корпоративного развития, начальник финансового управления, коммерческий директор, начальник юридического управления.

Анализ топ-менеджеров по показателям HR представлен в таблице 3.18.

Таблица 3.18 – Анализ топ-менеджеров по показателям HR в ГП «ДЖД»
[составлено на основе данных отчёта по кадрам]

| | Возраст, год | Образовательный уровень | Стаж работы на управленческой долж., год | Повышение квалификации, кол-во раз | Заработная плата, руб. в мес. | Чистая прибыль по предприятию в 2019 г. (тыс. руб.) |
|-----------------------------|--------------|-------------------------|------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Главное управление ГП «ДЖД» | | | | | | |
| Генеральный директор | 68 | Высшее | 32 | 8 | 48000 | 3461 |
| Коммерческий директор | 62 | Высшее | 23 | 5 | 37000 | |
| Заместитель ген. директора | 56 | Спец.-технич. | 18 | 4 | 36000 | |
| Гл. бухгалтер | 48 | Высшее | 21 | 5 | 42000 | |

Исследование показало, что средний возраст управленческого персонала составляет 55-60 лет в среднем, с опытом работы свыше 15 лет на руководящих должностях. У всех топ-менеджеров имеется показатель повышения квалификации или обмена опытом.

Эффективность работы топ-менеджмента компании рассчитано по формуле:

$$\text{Эф. топ. мен.} = \text{ЧП} / \text{ФОТ топ. мен.}, \quad (3.1)$$

где ЧП – чистая прибыль по предприятию за отчётный период (год) в тыс. руб.;

ФОТ, топ. мен. – фонд оплаты труда топ-менеджеров за год в тыс. руб.

Результаты расчётов сведём в таблицу 3.18. Показатель эффективности работы состава топ-менеджеров ГП «ДЖД» за один год снизился на 0,62 при том же уровне заработной платы, при уменьшении результата работы предприятия на

1211 тыс. руб. Такой результат никак не повлиял на ФОТ топ-менеджмента, то есть они не заинтересованы в развитии предприятия.

Таблица 3.19 – Расчёт эффективности работы топ-менеджеров транспортной компании [составлено автором самостоятельно]

| Год | ФОТ топ-менеджеров, тыс. руб. в год | ЧП, тыс. руб. | Эффективность топ-менеджмента |
|------|----------------------------------------|------------------|-------------------------------|
| 2019 | $(48+37+36+42) \cdot 12 = 1956$ | 3461 | 1,76 |
| 2018 | $(48+37+36+42) \cdot 12 = 1956$ | 4672 | 2,38 |

Результаты проведения мотивационного аудита по определению мотивационного профиля топ-менеджеров свидетельствуют о том, что одним из наиболее значимых видов нематериальной мотивации персонала на предприятии выступает признание руководителя. Это подтверждает высокий процент ответов по вопросам, представленных в Приложении Ж: «2» – относительно соревнования «Лучший наставник», «Лучший топ-менеджер» и «4» – относительно адекватной и конструктивной обратной связи собственников предприятия, следование утверждённой стратегии. В транспортных организациях при построении системы мотивации, по мнению опрошенных, учитываются стаж работы на предприятии, профессионализм, умение работать в команде, моральные качества, предприимчивость и творческий подход к работе, высокая личная ответственность.

Результаты опроса этапа № 1 мотивационного аудита топ-менеджеров представлены в табличных формах (см. Приложение Ж).

Проведенное исследование показало, что действующая система управления карьерой на анализируемом предприятии транспортной отрасли не создаёт предпосылки для своевременного и рационального замещения ключевых должностей.

Мотивационный аудит показал, что у большинства респондентов самое стимулирующее влияние зарплаты обеспечивается не столько за счёт возможностей наиболее полного удовлетворения материальных и социальных потребностей. По результатам анкетирования работников установлено, что для

значительной части топ-менеджеров (89,3%) наиболее значимым мотивационным фактором в работе является возможность повышения профессионально-квалификационного уровня и зависимость от выполнения ключевых показателей работы (KPI).

Как свидетельствует анализ факторов, влияющих на эффективность деятельности топ-менеджеров, среди наиболее важных проблем 89,3% опрошенных выделили отсутствие возможности получать обратную связь от профильного министерства или руководства концерна «Железные дороги Донбасса», то есть большая часть топ-менеджеров хочет на своём предприятии улучшить обратную связь с Министерством транспорта ДНР. Поэтому предложено ликвидировать такую надстройку в структуре управления отраслью, как концерн «Железные дороги Донбасса», основные производственные процессы можно выстраивать на уровне профильных министерств Луганской Народной Республики (далее – ЛНР) и ДНР, а также между ТОП-менеджерами ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «Луганская железная дорога» (далее – ГУП ЛНР «ЛУГЖД»), что ускорит принятие управленческих решений. Признание высокого потенциала сотрудника и его развитие является инструментом нематериального стимулирования, который должен быть дополнен внедрением различных методов материального стимулирования.

Этап № 2 мотивационного аудита заключается в выработке индивидуального подхода относительно построения системы стимулирования для топ-менеджеров компании на основе модели «мотивация – стимул».

С целью определения индивидуальных подходов и инструментов в построении системы стимулирования было проведено анкетирование ТОП-менеджеров (Приложение И).

В таблице 3.20 определена идентификация типов трудовой мотивации высшего руководящего состава (топ-менеджеров) ГП «ДЖД».

Таблица 3.20 – Типы трудовой мотивации [составлено автором самостоятельно]

| Вопросы | Ответы на вопросы по типам трудовой мотивации | | | | |
|---------|-----------------------------------------------|------------------|----------------|---------------|-------------------|
| | Инструментальный | Профессиональный | Патриотический | Хозяйственный | Люмпенизированный |
| 5 | 4 | 2 | 3 | 1 | 5 |
| 6 | 1 | 3 | 4 | 2 | 5 |
| 7 | 3 | 2 | 5 | 4 | 1 |
| 8 | 1 | 2 | 4 | 3 | 5 |
| 9 | 1 | 2 | 3 | 5 | 4 |
| 10.2 | 1 | 1 | 3 | 3 | |
| 10.3 | 1 | 3 | 3 | | 1 |
| 10.4 | | 3 | | | 1 |
| 10.5 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 |
| 10.6 | 1 | | 3 | | 1 |
| 10.7 | 1 | 1 | | 3 | 3 |
| 10.8 | | | | 1 | |
| 10.9 | 3 | 3 | | | 1 |
| 11 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 |
| 12 | 5 | 2 | 3 | 1 | 4 |
| 13 | 4 | 2 | 1 | 3 | 5 |
| 14 | 2 | 4 | 1 | 3,1 | 5 |
| 15 | 3 | 1 | 5 | 2 | 4 |
| 16 | 1 | 2 | 4 | 5 | 3 |
| 17 | 4,7 | 1,4,7 | 1, 2, 4, 5 | 1,2,4 | 2,5 |
| 18,1 | 3,7 | 5 | 2 | 1 | 4 |

Обработка результатов дала следующие результаты в виде таблицы 3.21.

Таблица 3.21 – Ранжирование типов мотивации [составлено автором самостоятельно]

| Тип мотивации | Количество ответов | Индекс | Ранг |
|-------------------|--------------------|--------|------|
| Профессиональный | 9 | 0,290 | 1 |
| Хозяйственный | 7 | 0,226 | 2 |
| Патриотический | 5 | 0,161 | 3 |
| Инструментальный | 4 | 0,129 | 4 |
| Люмпенизированный | 2 | 0,065 | 5 |

На примере топ-менеджмента ГП «ДЖД» был проведен опрос в соответствии с анкетой (см. Приложение И): генерального директора, исполнительного директора, коммерческого директора и главного бухгалтера.

В результате, по данной группе было заполнено пять анкет, обработка

которых позволила выявить типы мотивации для топ-менеджмента ГП «ДЖД» (таблица 3.22).

Таблица 3.22 – Основные типы мотивации топ-менеджмента ГП «ДЖД» [составлено автором самостоятельно]

| | ИН | ПР | ПА | ХО | ЛЮ |
|----------------------------|------|------|------|------|------|
| На первом месте | 13,3 | 46,7 | 33,3 | 6,7 | 6,7 |
| На первом или втором месте | 33,3 | 73,3 | 46,7 | 26,7 | 40,0 |

Соответствующие типы мотивации для руководящего состава ГП «ДЖД» представлены на рисунке 3.28.

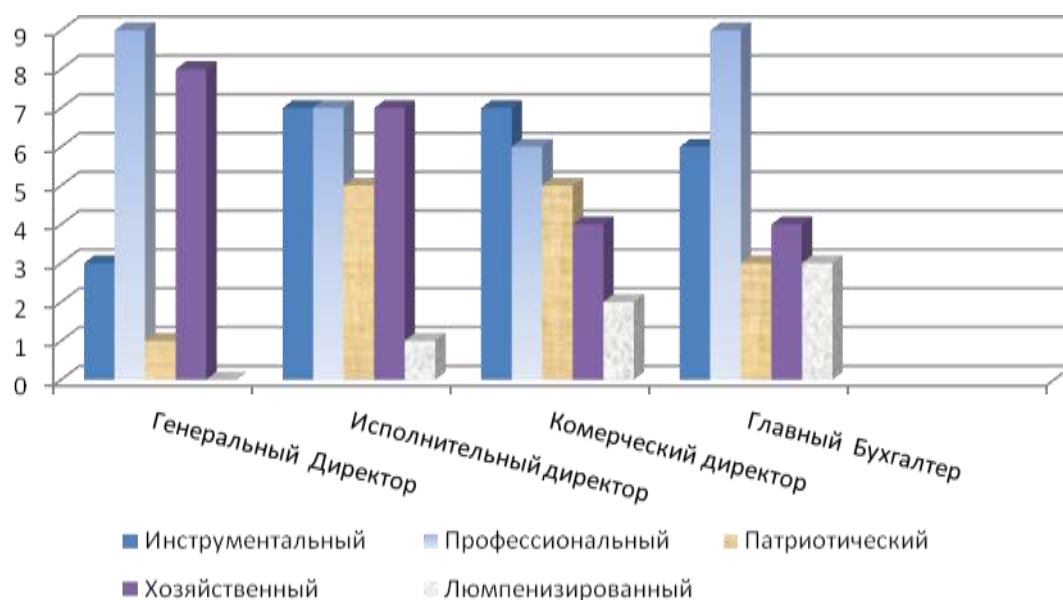


Рисунок 3.28 – Мотивационные типы по результатам опроса топ-менеджеров ГП «ДЖД» [составлено автором самостоятельно]

Анализируя данные графика (рисунок 3.28), «Профессиональный» и «Хозяйственный» являются преобладающими типами, что позволяет разрабатывать для данной категории персонала специальные системы мотивации, выстроенные как на основе материального, так и морального стимулирования.

В существующих экономических условиях одной из главных задач компании становится рост эффективности управления персоналом. Одной из

основных проблем ГП «ДЖД» является низкая производительность труда, которая практически в два раза отстаёт от аналогичных показателей железнодорожной отрасли Германии. В настоящее время существует большой разрыв между производством и возросшим потреблением, и чтобы удерживаться на безубыточном уровне для анализируемой компании требуются серьёзные усилия.

Определяющая роль в решении стратегических задач, стоящих перед ГП «ДЖД», должна принадлежать именно системе управления персоналом. Грамотный, безболезненный и эффективный переход на новую систему управления персоналом реализуем только в случае формирования квалифицированного состава руководства. В анализируемой компании подбор персонала, его расстановка и последующая мотивация относится к зоне ответственности сотрудников блока управления персоналом. Причём решение перечисленных вопросов должно происходить на единой методологической основе.

На основе вышеизложенного целесообразно повышение эффективности процессов управления персоналом ГП «ДЖД» в рамках следующих элементов:

рост эффективности работы социально-кадрового департамента;

внедрение разработанных регламентов взаимодействия отдельных подразделений кадровой службы компании;

объективная оценка квалификации персонала на основе единых корпоративных требований;

разработка новых и упорядочение имеющихся льгот, компенсаций и гарантий для персонала;

совершенствование взаимодействия подразделений системы управления персоналом.

В рамках данного исследования есть необходимость провести анализ количественного состава работников и распределение кадрового состава предприятия по категориям персонала в динамике за 3 года (таблица 3.23).

Таблица 3.23 – Кадровый состав ГП «ДЖД» по категориям персонала, 2017-2019 гг. [составлено автором на основе отчётов кадровой службы]

| Распределение состава по категориям | 2017 г. | | 2018 г. | | 2019 г. | | 2019 г. к 2017 г., в % |
|---------------------------------------------|---------|------|---------|------|---------|------|------------------------|
| | чел. | % | чел. | % | чел. | % | |
| Производственный персонал, чел. | 6309 | 88,1 | 5889 | 88,5 | 5570 | 88,3 | -11,71 |
| Управленческий персонал, чел. | 853 | 11,9 | 761 | 11,5 | 740 | 11,7 | -13,24 |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 7162 | 100 | 6651 | 100 | 6310 | 100 | -11,89 |

В настоящее время, как показало исследование, среднесписочная численность персонала сокращалась, количество сотрудников из числа производственного персонала сократилось на 11,71%, в то время как управленческого – сразу на 13,24%.

В таблице 3.24 представлена структура персонала анализируемой компании в соответствии с видами деятельности.

Таблица 3.24 – Структура персонала ГП «ДЖД» по видам деятельности, чел. [составлено автором на основе отчётов кадровой службы]

| Персонал по видам деятельности | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | Изменение показателя | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------|--------------------|
| | | | | (гр. 4 - гр. 2) | ± % ((4-2) : 2) |
| Персонал в сфере обслуживания пассажиров в поездах | 370 | 358 | 340 | -2 997 | -8,1 |
| Персонал в сфере продажи билетов | 47 | 47 | 47 | - | - |
| Персонал в сфере технического обслуживания и ремонта подвижного состава | 63 | 63 | 63 | - | - |
| Прочий персонал | 234 | 195 | 179 | -549 | -23,4 |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 716 | 665 | 631 | -852 | -11,89 |

В структуре персонала ГП «ДЖД» также наблюдаются изменения, и установлено за счёт каких категорий персонала были проведены сокращения. Так, основные увольнения коснулись персонала в сфере обслуживания пассажиров в поездах (-8,1%), но главным образом – за счёт прочего персонала – сразу на

23,4%. Сотрудники компании, занятые в сфере технического обслуживания и ремонта подвижного состава, практически не подвергались сокращениям. Их численность за 3 года снизилась только на 11 чел. или 0,2%. Это свидетельствует в пользу того, что наиболее опытные технические специалисты сохраняются для поддержания качества производственного персонала.

На рисунках 3.29 и 3.30 представлена структура персонала компании по возрастному и по гендерному признаку.

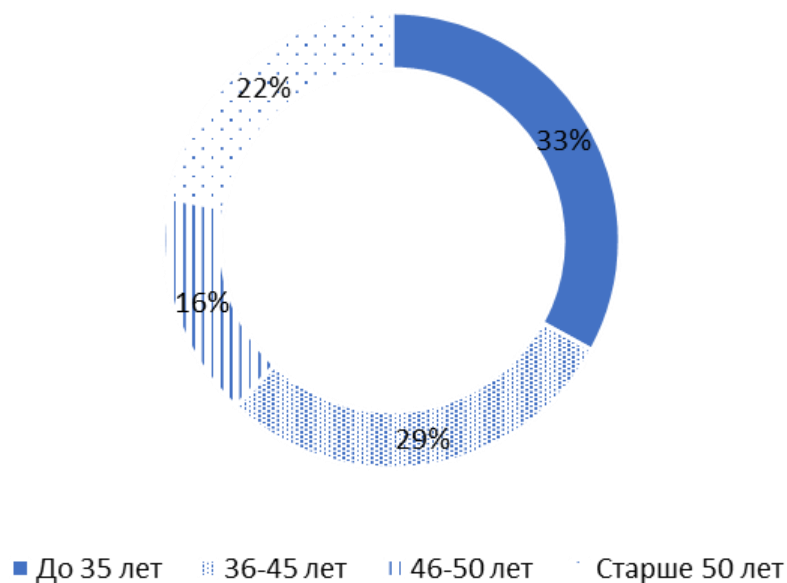


Рисунок 3.29 – Структура персонала ГП «ДЖД» по возрастному составу в 2019 г., % [составлено автором на основе отчётов кадровой службы]

Можно отметить, что анализируемая компания тщательно соблюдает баланс между опытными сотрудниками и молодёжью. Средний возраст персонала – 40 лет. Молодёжи в составе 33%.

Рисунок 3.30 демонстрирует структуру персонала по гендерному признаку. Таким образом, большинство сотрудников компании – женщины (65%).

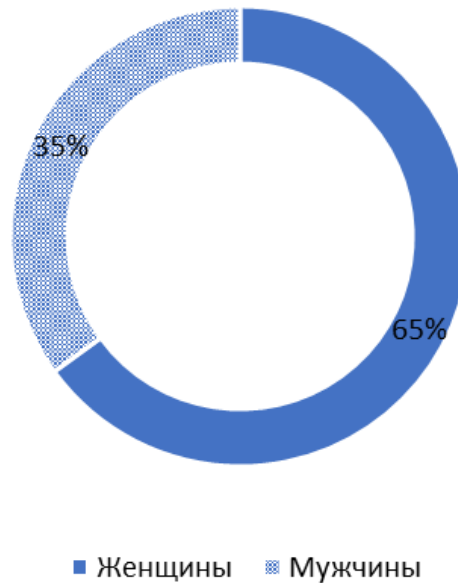


Рисунок 3.30 – Структура персонала ГП «ДЖД» по гендерному составу в 2019 г., % [составлено автором на основе отчётов кадровой службы]

Рисунок 3.31 демонстрирует структуру персонала в соответствии с профессиями и должностями.

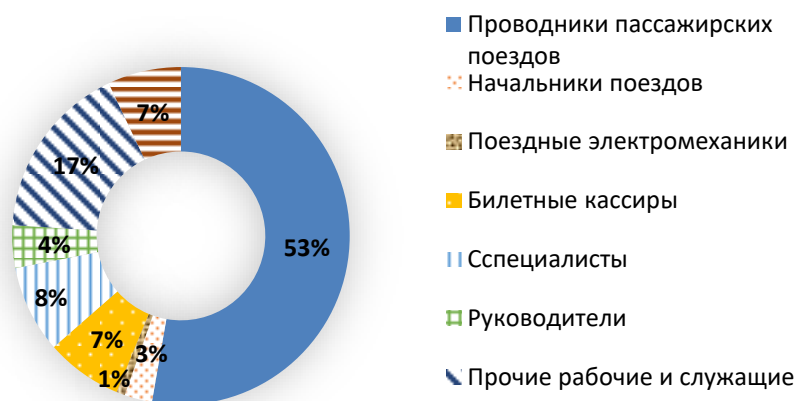


Рисунок 3.31 – Структура персонала ГП «ДЖД» в соответствии с профессиями/должностями в 2018 г., % [составлено автором на основе отчётов кадровой службы]

На рисунке 3.32 представлена качественная структура персонала анализируемой компании в соответствии с уровнем образования.

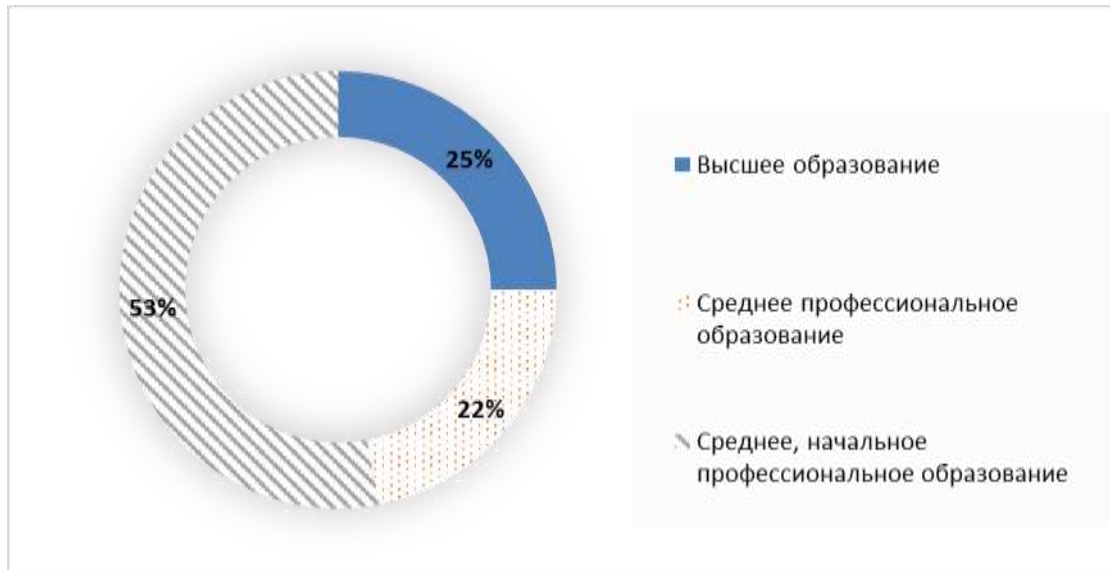


Рисунок 3.32 – Качественная структура персонала ГП «ДЖД» в соответствии с уровнем образования в 2019 г., % [составлен автором на основе отчётов кадровой службы]

Одним из существенных показателей функционирования ГП «ДЖД» является производительность труда.

В таблице 3.25 представлены основные показатели производительности труда анализируемой организации.

Таблица 3.25 – Основные показатели производительности труда ГП «ДЖД» в 2017-2019 гг. [составлено автором на основе отчётов кадровой службы]

| Показатель | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | Изменение показателя | |
|--------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------|------------------------|
| | | | | (гр.4 - гр.2) | \pm % ((4-2) : 2) |
| Пассажирооборот в поездах формирования, млн пасс.-км | 87,5 | 81,1 | 85,1 | -2,4 | -2,74 |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 7162 | 6651 | 6310 | -8 520 | -11,89 |
| Производительность труда персонала на перевозках, тыс. пасс.-км/чел. | 1 327,8 | 1 334,5 | 1 465,0 | 137,2 | 10,33 |
| Производительность труда персонала основной деятельности, тыс. руб./чел. | 2 591,3 | 2 724,7 | 3 188,3 | 597 | 23,03 |
| - в т.ч. производственного персонала | 2 941,9 | 3 077,0 | 3 612,3 | 670,4 | 22,79 |

В соответствии с данными таблицы 3.24 на фоне снижения среднесписочной численности персонала в 2017-2019 гг. на 8 520 чел. или 11,89%, наблюдалось повышение производительности труда персонала. Причём если производительность труда персонала на перевозках повысилась пропорционально уменьшению численности сотрудников, то производительность труда персонала основной деятельности увеличивалась в два раза быстрее. Это свидетельствует о том, что рост производительности поясняется в равной степени и увольнениями сотрудников, и ростом дохода от хозяйственной деятельности организации.

В анализируемой компании сформирована доказавшая свою эффективность система обучения и повышения квалификации персонала (таблица 3.26).

Таблица 3.26 – Показатели системы обучения персонала ГП «ДЖД» в 2017-2019 гг. [составлено автором на основе отчётов кадровой службы]

| Показатель | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | Изменение показателя | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------|-------------------------|
| | | | | (гр.4 - гр.2) | $\pm \%$ ((4-2) : 2) |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 7162 | 6651 | 6310 | -852 | -11,89 |
| Общая численность обученного персонала, чел. | 2273 | 2178 | 1885 | -387 | -17,0 |
| Удельный вес персонала, прошедшего обучение в Корпоративном кадровом учебно-методическом центре, % | 37,0 | 41,4 | 48 | 11 | 27,73 |
| Бюджет, млн руб. | 113,6 | 975 | 86,9 | -26,7 | -23,5 |

Подытоживая данные таблицы 3.25, можно отметить, что в 2017-2019 гг. снижение среднесписочной численности персонала на 11,89% сопровождалось уменьшением общей численности обученного персонала сразу на 17%. Это свидетельствует о тенденции свёртывания части систем обучения и уменьшения целевых бюджетов на эти цели (-23,5%).

Проанализируем движение кадров предприятия, то есть показатели поступления на предприятие работников и все случаи их выбытия. Анализ движения персонала представлен в таблице 3.27.

Таблица 3.27 – Анализ движения персонала ГП «ДЖД» за 2017-2019 гг.
[составлено автором на основе отчётов кадровой службы]

| Показатели | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2019-2017 гг., чел. |
|------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------------------|
| 1. Численность работников на начало года | 7281 | 7044 | 6258 | -1023 |
| 2. Количество принятых работников | 291 | 194 | 201 | -90 |
| 3. Кол-во уволенных, всего, в т.ч.: | 54 | 591 | 94 | 40 |
| по собственному желанию | 41 | 45 | 40 | -1 |
| за нарушение трудовой дисциплины | 7 | 16 | 11 | 4 |
| по другим причинам | 6 | 530 | 43 | 37 |
| 4. Численность работников на конец года | 7044 | 6258 | 6363 | -681 |
| 5. Среднесписочная численность работников | 7162 | 6651 | 6310 | -852 |
| Коэффициент оборота по выбытию (стр.3/стр.5) | 0,01 | 0,09 | 0,01 | 0,01 |
| Коэффициент оборота по приёму (стр.2/стр.5) | 0,04 | 0,03 | 0,03 | -0,01 |
| Коэффициент замещения (стр.2-стр.3)/стр.5 | 0,03 | -0,06 | 0,02 | -0,02 |
| Коэффициент постоянного состава (стр.1-стр.2)/стр.5 | 0,98 | 1,03 | 0,96 | -0,02 |
| Коэффициент текучести кадров ($K_{к.т.}$) (стр. 3/стр.4) | 0,01 | 0,09 | 0,01 | 0,01 |

Следует отметить, что из всех представленных в таблице 3.26 коэффициентов только при расчете коэффициента текучести кадров используется численность работников на начало года, в остальных формулах учитывается среднесписочная численность персонала.

Анализируя представленные в таблице 3.26 данные по движению персонала, видно, что коэффициент оборота по выбытию за 3 анализируемых года увеличился на 0,01. В то время как коэффициент оборота по приёму снизился на такое же значение.

Почти на треть также уменьшился коэффициент замещения кадров, как и коэффициент постоянства состава. Коэффициент текучести кадров в анализируемом периоде снизился практически на четверть.

Таким образом, можно утверждать, что персонал доволен существующими на предприятии условиями труда, поскольку кадровая компания ориентирована на сохранение неизменного количества работающих и поддержание коэффициента постоянства кадрового состава на максимально возможном уровне.

Анализируя мотивацию персонала, выбывшего за нарушения трудовой дисциплины, назовём причины проблем с недобросовестным (криминальным) отношением к финансам и имуществу организации (таблица 3.28).

Таблица 3.28 – Причины криминального и недобросовестного отношения персонала к финансам и имуществу ГП «ДЖД» в 2019 г. [составлено автором самостоятельно]

| Причины | Оценка по 5-балльной шкале |
|--------------------------------------------------------|----------------------------|
| Бесконтрольность | 3,81 |
| Происхождение из соответствующей демографической среды | 3,36 |
| Недостаток средств к существованию | 3,1 |
| Подверженность всех людей к искушению | 2,88 |
| Обида на компанию | 2,39 |

Особое внимание в условиях современных вызовов необходимо уделять такому фактору поведения сотрудников, как мотивация. Уменьшение мотивации и стимулирования приводит к негативным последствиям, препятствуя эффективной работе сотрудников.

Анализ эффективности использования персонала в ГП «ДЖД» представлен в таблице 3.29.

Таблица 3.29 – Эффективность использования кадров ГП «ДЖД» в динамике, 2017-2019 гг. [составлено автором на основе отчётов финансовой службы]

| Показатели | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | Абсолют. отклонение, 2019-2017гг. | 2019/ 2017 гг., % |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------------------------------|-------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Исходный показатель | | | | | |
| 1. Выручка от продаж, тыс. руб. | 1 510 757 | 1 577 465 | 1 697 553 | +186 796 | +12,4 |
| 2. Прибыль от продаж, тыс. руб. | 83 592 | 117 173 | 139 999 | +56 407 | + 67,5 |
| 3. Среднесписочная численность работников, чел. | 7162 | 6651 | 6310 | -852 | -11,89 |
| 4. Среднесписочная численность персонала, задействованного в сфере технического обслуживания и ремонта подвижного состава | 637 | 637 | 636 | -1 | - 0,2 |

Продолжение таблицы 3.29

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|----------|-------|
| 5. Фонд заработной платы работающих, тыс. руб. | 34500,9 | 33120,4 | 36620,4 | + 2119,5 | + 6,1 |
| 6. Среднее число дней, отработанных одним работающим, дней | 62 | 63 | 62 | - | 100 |
| 7. Средняя продолжительность рабочего дня, ч | 7,7 | 7,8 | 7,9 | + 0,2 | 102,6 |
| Расчётный показатель | | | | | |
| Рентабельность продаж, % (стр.2 /стр.1) | 5,5 | 7,4 | 8,2 | 2,7 | 48,95 |
| Удельный вес персонала, задействованного в сфере технического обслуживания и ремонта подвижного состава в общей численности персонала, % (стр.4/стр.3) | 8,9 | 9,6 | 10,1 | 1,2 | 13,34 |
| Средняя заработная плата одного работающего, тыс. руб./ чел. (стр.5/стр.3) | 4,817 | 4,980 | 5,804 | 0,986 | 1,205 |
| Зарплатоотдача (стр.2/стр.5) | 2,423 | 3,538 | 3,823 | 1,400 | 1,578 |

Анализируя представленные в таблице 3.28 данные, можно сделать вывод, что фонд заработной платы персонала демонстрирует тенденцию к росту. В частности, в 2019 г. он возрос в сравнении с 2017 г. на 2119,5 тыс. руб. или на 6,1%. Однако такая тенденция к увеличению обусловлена не увеличением численности работающих (численность персонала как раз год от года уменьшается), но и ростом средней заработной платы работающего ГП «ДЖД». В 2019 г. заработная плата по отношению с 2017 г. возросла на 0,986 руб. или на 1,2%.

Зарплатоотдача на протяжении 2017-2019 гг. демонстрирует тенденцию к достаточно резкому росту в 1,5% за счёт повышения рентабельности.

В заключение можно сделать следующие выводы:

- в анализируемой компании наблюдается преобладание молодого персонала;
- женщин среди работников больше, чем мужчин;
- выбытие части сотрудников в каждом из анализируемых годов поясняется, в том числе и нарушениями трудовой дисциплины;
- средняя заработная плата персонала растёт в каждом году на протяжении

анализируемого периода, в то время как рентабельность продаж падает, поэтому компании можно порекомендовать снизить зарплаты пропорционально тенденции снижения рентабельности;

продолжительность рабочего дня возрастает;

среднесписочное количество персонала демонстрирует устойчивую тенденцию к росту;

наблюдается снижение зарплатоотдачи.

Проведенный анализ производительности труда в ГП «ДЖД» свидетельствует о наращивании данного показателя. Для обеспечения дальнейшего роста производительности труда компания применяет комплексный подход: одновременно ищет резервы роста эффективности использования персонала и внедряет инновационную технику и технологии при наращивании интенсивности и объёмов перевозок.

Основным направлением, ответственным за показатели эффективности деятельности бизнеса является нормирование труда. Под влиянием внешней среды происходит формирование новых требований к качеству персонала, новых квалификаций и профессий, следовательно, появляется требование и к качественно новым нормам труда. При этом важно особое внимание уделять не столько самим нормам, сколько методологии их разработки.

В настоящее время в анализируемой компании применяются такие инновационные инструменты нормирования труда, как анализ производственных процессов с помощью методов цифровой видеосъёмки, что даёт возможность осуществлять максимально точное формирование норм затрат труда, выявлять в трудовом процессе узкие места и избегать потерь рабочего времени и непроизводительных затрат, которые способны значительно завысить нормативную численность персонала.

Основной задачей в сфере нормирования труда в ГП «ДЖД» топ-менеджмент видит в фиксировании баланса между работой и жизнью персонала. В деятельности железнодорожного транспорта имеется специфика, в силу которой использование режимов дистанционной работы и гибкого рабочего

времени является проблематичным. С 2015 г. утверждены и внедрены следующие варианты гибких графиков работы:

- загородный;
- поощряющий;
- отчётный.

Для обеспечения эффективности нормирования труда в анализируемой компании необходима грамотная организация управления данной деятельностью. В ГП «ДЖД» применяется централизованная система нормирования труда, именно она предпочтительней в условиях продолжающегося экономического кризиса в ДНР, осложнённого введёнными против государства экономическими санкциями. Применение именно централизованной системы нормирования труда даёт возможность мобилизации и концентрации возможностей.

В таблице 3.30 представлены структура и качественный состав специалистов по нормированию труда в анализируемой компании в 2019 г.

Таблица 3.30 – Структура и качественный состав специалистов по нормированию труда в ГП «ДЖД», 2019 г.

| Показатель | Фактическое значение | |
|------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------|
| | чел. | Удельный вес, % |
| 1 | 2 | 3 |
| Общая численность нормировщиков | 286 | 100 |
| По уровню образования специалистов-нормировщиков, имеющих: | | |
| высшее экономическое образование | 78 | 27 |
| высшее техническое образование | 51 | 18 |
| среднее специальное | 85 | 30 |
| среднетехническое | 72 | 25 |
| среднее | - | - |
| По возрасту: | | |
| 20-30 лет | 29 | 10 |
| 31-40 лет | 32 | 11 |
| 41-45 лет | 56 | 20 |
| 46-50 лет | 63 | 22 |
| 51-55 лет | 61 | 22 |
| 56-60 лет | 27 | 9 |
| 60 лет и старше | 18 | 6 |

Продолжение таблицы 3.30

| 1 | 2 | 3 |
|----------------------------------------|----|----|
| По стажу работы по специальности (лет) | | |
| 0-3 | 46 | 16 |
| 4-10 | 51 | 18 |
| 11-15 | 65 | 23 |
| 16-20 | 47 | 16 |
| 21 и выше | 77 | 27 |

Представленный в таблице 3.29 анализ качественного состава специалистов по нормированию труда подтвердил соблюдение основных воспроизводственных пропорций. Удельный вес персонала по нормированию труда активного трудоспособного возраста от общего числа занятых нормированием труда сотрудников ГП «ДЖД» составляет 94%. Наглядно это продемонстрировано на рисунке 3.33.

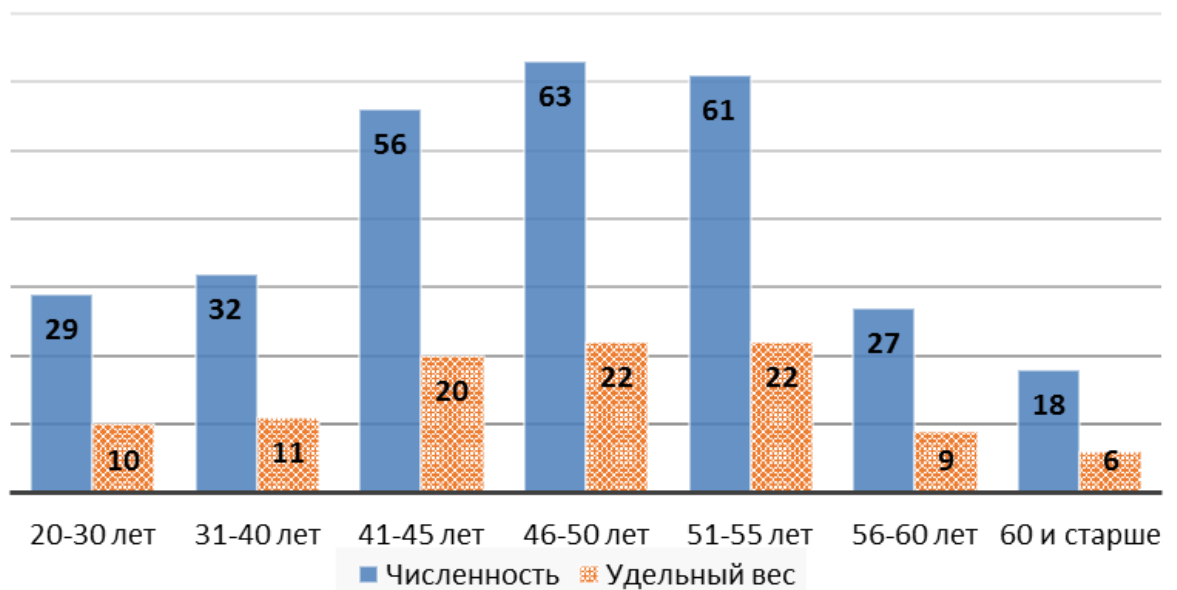


Рисунок 3.33 – Возрастной состав специалистов-нормировщиков труда в ГП «ДЖД», 2019 г. [составлено автором на основе отчётов кадровой службы]

При анализе кадрового потенциала данной компании с целью более подробного анализа возрастного состава персонала, занятого в сфере нормирования труда, используем стандартные социально-нормальные критерии:

количество сотрудников максимально продуктивного возраста (30-50 лет) – не менее 50%;

количество персонала младше 30 лет и старше 50 лет должно быть равнозначным и в сумме также составлять 50%.

В отношении анализируемой организации можно сказать, что специалисты по нормированию труда продуктивного возраста полностью укладываются в существующий социально-нормальный критерий. Отклонение фактического показателя от нормативного составляет 3%. Тем не менее, нельзя оценить возрастную структуру специалистов по нормированию труда в ГП «ДЖД» как положительную, поскольку удельный вес нормировщиков младше 30 лет на 15% ниже нормативного значения. Соответственно, удельный вес нормировщиков старше 50 лет на 12% выше рекомендуемого значения.

На рисунке 3.34 представлены данные относительно распределения специалистов по нормированию труда в соответствии со стажем профильной работы в абсолютных и относительных единицах.

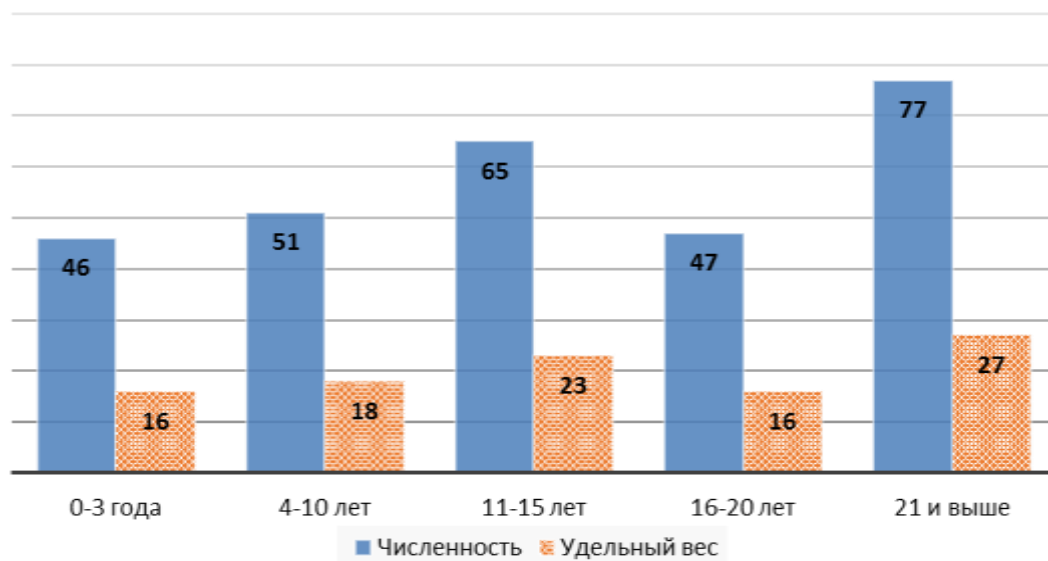


Рисунок 3.34 – Распределение специалистов-нормировщиков ОАО «РЖД» в соответствии с критерием стажа работы, 2019 г. [составлено автором на основе отчётов кадровой службы]

В отношении данной категории персонала следует отметить, что высокий уровень охвата нормированием труда поясняется увеличением сферы

использования повременной оплаты труда на предприятиях железнодорожной отрасли. Это, безусловно, положительная тенденция.

В соответствии с рисунком 3.34, наибольший удельный вес и в относительных, и в абсолютных единицах принадлежит специалистам со стажем работы более 21 года. Тем не менее, следует отметить тенденцию, при которой высокая доля специалистов-нормировщиков с малым опытом и со стажем работы до 3 лет (16% от общего количества) существует на фоне равномерного распределения сотрудников со стажем от 4 до 20 лет. Это означает отсутствие коррелирования с возрастным распределением нормировщиков. На формирование именно такой ситуации оказали влияние два фактора:

используемая в компании открытая кадровая политика подразумевает высокий уровень мобильности специалистов по нормированию труда;

применение технологии лизинга персонала по нормированию труда, обладающего узкой специализацией в железнодорожной отрасли.

В таблице 3.31 представлены данные по охвату нормированием труда промышленно-производственного персонала производственных подразделений ГП «ДЖД».

Таблица 3.31 – Исходные данные для анализа качества норм труда в соответствии с критерием охвата нормированием труда персонала структурных подразделений ГП «ДЖД» [составлено автором на основе отчётов кадровой службы]

| Филиалы | Охват нормированием труда, % | | | |
|---------------------------------------------------|---------------------------------|------|-------------------|----------------------|
| | Всего производственный персонал | ИТР | Рабочие-сдельщики | Рабочие-повременщики |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Железные дороги | | | | |
| моторвагонное депо Ясиноватая РПЧ-12 | 66,7 | 24,8 | 100 | 75,4 |
| моторвагонное депо Иловайск РПЧ-21 | 69,2 | 22,8 | 100 | 85 |
| моторвагонное депо Родаково РПЧ-7 и Сватово РПЧ-5 | 72,3 | 42 | 100 | 75 |
| Всего | 69,4 | 29,8 | 100 | 78,4 |
| Обеспечивающие структурные подразделения | | | | |
| 17 вагонных депо | 70,6 | 12 | 100 | 100 |

Продолжение таблицы 3.31

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------------------------|------|------|-----|------|
| 4 дирекции железнодорожных перевозок | 72 | 41 | 100 | 75 |
| 9 строительно-монтажных эксплуатационных управлений | 84,4 | 63 | 100 | 89,9 |
| 22 структурных подразделения дистанции пути | 77,6 | 33 | 100 | 100 |
| 13 структурных подразделений сигнализации и связи | 79,4 | 54 | 100 | 84,4 |
| 9 структурных подразделений электроснабжения | 88,5 | 46,4 | 100 | 72,8 |
| Всего | 78,7 | 41,5 | 100 | 87,8 |

В соответствии с представленными в таблице 3.30 данными следует отметить, что на железных дорогах ГП «ДЖД» в сравнении с обеспечивающими подразделениями нормирование труда охватывает большее число сотрудников. Причём охват выше как в отношении производственного персонала, так и по всем его категориям. Особый акцент необходимо сделать на высокой доле повременщиков анализируемой компании.

Тем не менее, важно отметить достаточно высокий уровень охвата нормированием труда рабочих-повременщиков обусловлен, в том числе, тем, что под нормами труда понимаются не всегда прогрессивные современные нормативные материалы, которые максимально точно отражают нормированные задания (требуемый объём работы за 1 единицу времени). Чаше нормирование труда рабочих повременщиков рассматривает существование инструкций и регламентов, которые способны отразить объём работы только косвенно. Дополнительным аргументом в пользу нашей позиции может выступать то, что разработка, выдача и последующий учёт нормированных заданий для данной категории производственного персонала используется только в 38% проанализированных обеспечивающих подразделений ГП «ДЖД».

При анализе системы нормирования труда в ГП «ДЖД» важным показателем эффективности процесса управления организацией выступают

структура существующих трудовых норм и их состав, что, по сути, является важным фактором в рамках обозначенных процессов. В таблице 3.32 представлены данные для последующего анализа качества действующих норм труда на железных дорогах в обеспечивающих структурных подразделениях.

Таблица 3.32 – Доля опытно-статистических норм (ОСН) и технически обоснованных норм (ТОН), применяемых в структурных подразделениях ГП «ДЖД» [составлено автором самостоятельно]

| | Доля ТОН, % | | Доля ОСН, % | |
|-----------------------------------------------------|-------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| | рабочие-сдельщики | рабочие-повременщики | рабочие-сдельщики | рабочие-повременщики |
| Железные дороги | | | | |
| Моторвагонное депо Ясиноватая РПЧ-12 | 90,5 | 98 | 9,5 | 2 |
| Моторвагонное депо Иловайск РПЧ-21 | 88 | 96 | 12 | 4 |
| Моторвагонное депо Родаково РПЧ-7 и Сватово РПЧ-5 | 93 | 100 | 7 | - |
| Обеспечивающие структурные подразделения | | | | |
| 17 вагонных депо | 87 | 85 | 13 | 15 |
| 4 дирекции железнодорожных перевозок | 65 | 50 | 35 | 50 |
| 9 строительно-монтажных эксплуатационных управлений | 75 | 65 | 25 | 35 |
| 22 структурных подразделения дистанции пути | 100 | 100 | - | - |
| 13 структурных подразделений сигнализации и связи | 71,4 | 74,3 | 16,1 | 13,2 |
| 9 структурных подразделений электроснабжения | 82,3 | 72,5 | 1,0 | 1,0 |
| Всего в среднем по ГП «ДЖД» | 80,1 | 74,4 | 15,0 | 19,0 |

Следует отметить, что в таблицах 3.31, 3.32 представлена информация только о тех структурных единицах анализируемой компании, которые предоставили данные.

В частности, в таблицу не включены структурные подразделения социальной сферы, экономического и финансового обеспечения, а также информации и связи. Это обусловлено тем, что ГП «ДЖД» в своих нормативных актах в части нормирования труда отмечают, что в перечисленных структурных

единицах компании не разрабатываются и не используются ни ОСН, ни ТОН.

На основании этого аргумента можно сделать обоснованный вывод, что в части структурных подразделений ГП «ДЖД» в принципе отсутствуют нормативы. Однако на практике такое вряд ли возможно – полное отсутствие нормативов, и невозможность их разработки для непроизводственных видов. Поэтому мы считаем, что отсутствие достоверной информации о нормировании труда в подразделениях социальной сферы, экономического и финансового обеспечения, а также информации и связи можно пояснить недостаточной квалификацией нормировщиков, но главное – отношением руководства перечисленных подразделений к процессу нормирования труда.

Анализ уровня научного обоснования нормирования труда на моторвагонных депо Ясиноватая РПЧ-12, Иловайск РПЧ-21, Родаково РПЧ-7 и Сватово РПЧ-5 позволяет сделать вывод, что в них доля ТОН на участках со сдельной работой достигает 90,5%, в отношении повременно-оплачиваемого труда – 98%. Высокий уровень данных показателей обусловлен высокой квалификацией специалистов по нормированию труда и заинтересованностью менеджмента подразделений, а также особенностями технологических процессов.

В обеспечивающих структурных подразделениях показатель доли ТОН меньше в сравнении с главным железными дорогами анализируемой компании (доля ОСН 15-19%). Мы считаем, что это поясняется большими объемами работ в сфере нормирования труда при несоответствии численности нормировщиков и их трудового потенциала существующему объёму работ в этой области.

В качестве положительной тенденции необходимо отметить примерно одинаковую долю ТОН для ППП, занятого на разных системах оплаты труда, в анализируемых структурных подразделениях, обеспечивающих филиалах и дочерних обществах ГП «ДЖД». Это позволяет сделать обоснованный вывод о высоком качестве работ в области нормирования труда.

3.4. Анализ процессов взаимодействия организаций сферы услуг и государства

Социально-экономическое развитие ведущих стран на современном этапе характеризуется активизацией взаимоотношений государства, предпринимательства и общества.

В условиях повышения самостоятельности территорий хозяйствующие субъекты выступают в качестве одного из источников финансирования решения наиболее острых проблем, приоритетность которых невозможно определить без участия органов власти. Изучение эволюции взаимодействия органов власти и предпринимательства в странах СНГ свидетельствует о том, что степень государственного участия в экономике зависит от особенностей национального пути развития на различных этапах, что предопределяет многообразие моделей такого взаимодействия.

Вопросами взаимодействия государства и организаций (отраслей) занимались учёные и практики: В.В. Дорофиев [95, с. 67-78], Р.В. Ободец [295; 301], М.Л. Братковский [172, с. 6-13], М.Г. Лапаева [214, с. 228-233], В.С. Баженова [16], Л.С. Мамут [232, с. 48-56] и др. Однако к единому пониманию до сих пор не пришли. Частично предлагается рассматривать взаимоотношения организаций сферы услуг и власти в контексте динамики взаимоотношений управляющих органов. А с другой стороны – в контексте анализа взаимодействия конкретных сил и лидеров на уровне органов государственной власти. Все эти исследования лишь частично затрагивают проблему взаимоотношения организаций сферы услуг и власти, не показывая полной картины.

Взаимоотношения организаций сферы услуг и власти в странах СНГ за последнее время резко изменились. Среди причин этого можно отметить такие: влияние внешних и внутренних факторов как на экономико-политическую обстановку, так и на сами правила «игры» в деятельности организаций сферы

услуг. Эту тенденцию уже давно отмечают как учёные, так и аналитики.

Развитие деятельности организаций сферы услуг во всех отраслях экономики неразрывно связано с государственным регулированием хозяйствующих субъектов. В первую очередь, это связано с тем, что организации сферы услуг и государство могут сосуществовать, только дополняя друг друга [302; 431].

Из этого следует, что государственное регулирование – это комплекс мер законодательной, исполнительной и судебной власти, а также контрольных функций, осуществляемых на основе нормативно-правовых актов государственных органов и общественных организаций в целях стабилизации существующей социально-экономической системы [356].

Интересным с методологической точки зрения является анализ государственного регулирования с позиций теории общественных и частных интересов.

Анализ эволюции экономики показывает неидентичность интересов государства и организаций сферы услуг. Это связано с недостаточной ориентацией отдельных хозяйствующих субъектов на социальную эффективность. В такой ситуации участие государства в производственном процессе становится неизбежным и колеблется от полной национализации до государственного регулирования. Таким образом, с точки зрения государства предприниматель призван обеспечить реализацию целей и интересов общества – экономический рост и полную занятость. В сфере пересечения интересов государства и организаций сферы услуг, а также при активном взаимодействии этих субъектов может осуществляться эффективное государственное регулирование предпринимательства [211; 433].

Следует отметить, что в условиях глобализации мирового экономического пространства необходима интеграция теории государственных и частных интересов, и, соответственно, оптимальное сочетание методов государственного регулирования и рыночного саморегулирования в сфере предпринимательства [6].

Основным фактором развития инвестиционной деятельности выступает

влияние государства. Процессы структурного и качественного обновления товаропроизводства и рыночной инфраструктуры происходят исключительно путём и за счёт деятельности организаций как частных, так и государственных, в том числе и за счёт инвестирования. Актуальным является исследование значения и влияния государства на деятельность организаций. Поэтому от того, насколько грамотно и правильно используется правительством совокупность всех инструментов инвестиционной политики зависит эффективное функционирование экономики.

Важная роль в организации деятельности отраслей принадлежит государству. Главной задачей государственной инвестиционной политики является формирование благоприятной среды, способствующей привлечению и повышению эффективности использования инвестиционных ресурсов в развитии экономики и социальной среды.

Ряд учёных считают основными причинами торможения инвестиционной активности следующие факторы:

- нестабильность экономической и политической ситуации;
- несовершенное и противоречивое законодательство;
- неясность в определении прав собственности;
- отсутствие реальных льгот и привилегий для иностранного капитала;
- непредсказуемость изменений в налоговой системе;
- отсутствие правил деятельности организаций [356; 431; 433].

Повышение инвестиционной активности в стране непосредственно связано с гарантиями, предоставляемыми государством субъектам инвестиционной деятельности, а также защитой инвестиций.

При том, что государственные органы и их должностные лица не имеют права вмешиваться в инвестиционную деятельность, ограничивать права инвесторов в выборе объектов инвестирования, кроме случаев, предусмотренных законодательством, они могут и должны создавать благоприятные условия для создания новых организаций и развития инвестиционной деятельности.

Рыночная экономика, несмотря на свои значительные положительные

качества, не всегда способна автоматически регулировать все экономические и социальные процессы в интересах каждого гражданина, предприятия и государства в целом. Она не обеспечивает социально справедливого распределения доходов граждан, не всегда гарантирует право на социальную работу, не направлена на защиту окружающей среды и не поддерживает незащищённые группы населения.

На рисунке 3.35 отражено ресурсное взаимодействие между государством и организациями, которое предусматривает обратные потоки материальных и нематериальных ресурсов, обеспечивающих общественное воспроизводство на взаимовыгодных условиях.



Рисунок 3.35 – Ресурсное взаимодействие между государством и организациями сферы услуг [составлено автором самостоятельно]

Взаимодействие организаций сферы услуг и органов власти представляет

систему партнёрства органов государственной власти и местного самоуправления, профсоюзов, организаций работодателей и организаций сферы услуг в рамках регулирования социально-экономических проблем [433].

Основными документами, на основании которых необходимо выстраивать взаимодействие органов власти и организаций сферы услуг, является:

Конституция Донецкой Народной Республики [196];

Гражданский Кодекс Донецкой Народной Республики [80];

Указы Главы Донецкой Народной Республики [388].

Важно отметить, что наблюдается совершенствование организаций сферы услуг в Республике. Самое существенное развитие таких организаций сферы услуг отмечается там, где органы власти целенаправленно и регулярно их поддерживают (г. Донецк, г. Макеевка и др.).

В рамках диссертационной работы проведен детальный анализ результатов деятельности администрации города Макеевка. Данная структура представляет в переходный период муниципальную общину города Макеевки и осуществляет от её имени и в её интересах определённые функции и полномочия местного самоуправления в границах административно-территориальной единицы – города Макеевки.

Администрация создана Главой ДНР в соответствии с Временным (типовым) положением о местных администрациях ДНР, утверждённым Указом Главы ДНР и «...ликвидируется путём передачи её прав и обязанностей, сформированным в установленном порядке, соответствующим органам местного самоуправления...» [269].

Администрация города Макеевки финансируется в соответствии со сметой доходов и расходов в пределах средств, предусмотренных на эти цели в бюджете города. Финансовую и экономическую основу деятельности администрации составляют находящиеся в собственности или оперативном управлении администрации коммунальное (муниципальное) имущество и средства бюджета города.

Согласно действующему положению администрация самостоятельно

владеет, пользуется и распоряжается своим имуществом и вправе передавать его во временное или постоянное пользование физическим и юридическим лицам, органам государственной власти ДНР. Доходы от использования имущества администрации поступают в бюджет города Макеевка.

Промышленный потенциал г. Макеевка составляет основу его хозяйственного комплекса и занимает второе место в Республике по объёмам реализованной промышленной продукции (16,6%).

Долю секторов экономики г. Макеевка в общем объёме производства продукции, можно увидеть в таблице 3.33.

Таблица 3.33 – Доля секторов экономики г. Макеевка в общем объёме производства продукции [составлено самостоятельно на основе источника [330]]

| Сектор экономики | Доля в общем объёме производства, % | Доля в общем объёме реализации, % |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Добывающая промышленность | 34,8 | 9,0 |
| Коксохимическая промышленность | 33,5 | 23,3 |
| Металлургическая промышленность | 31,4 | 49,0 |
| Производство химических веществ | - | 1,2 |
| Машиностроение | - | 1,3 |
| Производство пищевых продуктов, напитков и табачных изделий | 0,2 | 8,1 |
| Электроэнергия, газ, пар, вода | 0,1 | 4,4 |

Значительная часть объёмов реализации, а это 49,0%, приходится на металлургию, 23,3% занимает коксохимическая отрасль, 9,0% – угольная, 8,1% – пищевая промышленность, 1,3% – машиностроение.

Несмотря на снижение производственных показателей, по состоянию на настоящее время предприятия работают в штатном режиме, обеспечивая залог стабильной работы промышленного комплекса.

Объём реализованной промышленной продукции за 2019 год по сравнению с 2018 годом снизился на 42,5% и составил 24 168,2 млн руб.

Снижение объёмов реализации наблюдается почти во всех отраслях промышленности:

на 7,9% – в пищевой промышленности;

на 50,9% – в металлургической промышленности;

на 46,1% – в коксохимической промышленности;

на 3,4% – в добывающей промышленности;

в 3,6 раза – в химической промышленности.

Исключением является машиностроение. Объём реализации в машиностроительной отрасли возрос в 1,5 раза. Несмотря на увеличение объёмов реализации, загрузка предприятий машиностроения составляет 25-30%, так как практически все они ориентированы на выпуск продукции для предприятий угольной отрасли, которые из-за отсутствия оборотных средств не имеют возможности оплачивать выполненные заказы.

Главной целью развития промышленности на 2018 год являлась ориентация производства на выпуск конкурентоспособной и востребованной продукции с целью насыщения потребительского рынка товарами местных производителей и продвижения продукции на внешние рынки (рисунок 3.36).

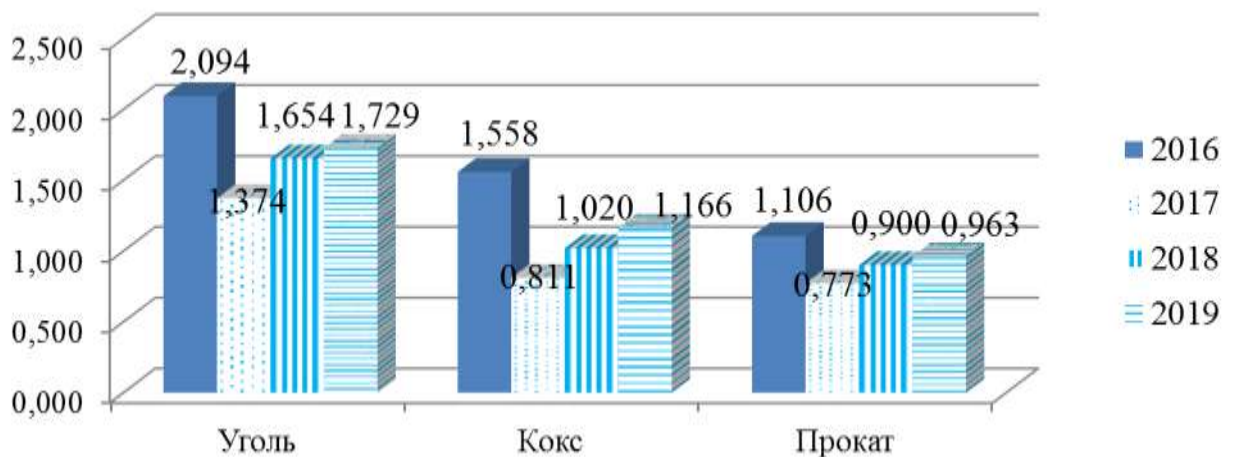


Рисунок 3.36 – Производство основных видов продукции [составлено автором самостоятельно на основе источника [330]]

В 2019 году произошёл рост производства основных видов продукции в натуральном выражении:

угля рядового – на 23,9% (до 1041 тыс. т);

угля готового – на 14,8% (до 612,8 тыс. т);

кокса – на 25,8% (до 1020 тыс. т);

готового проката – на 16,4% (до 900 тыс. т).

На данном рисунке наблюдается рост производства основных видов продукции в натуральном выражении в 2018 году по сравнению с 2017 годом.

Объём реализованной продукции в 2018 году увеличился на 43,0% и составил 34 552,9 млн руб. Рост произошёл в связи с увеличением объёма производства кокса и металла (рисунок 3.37).

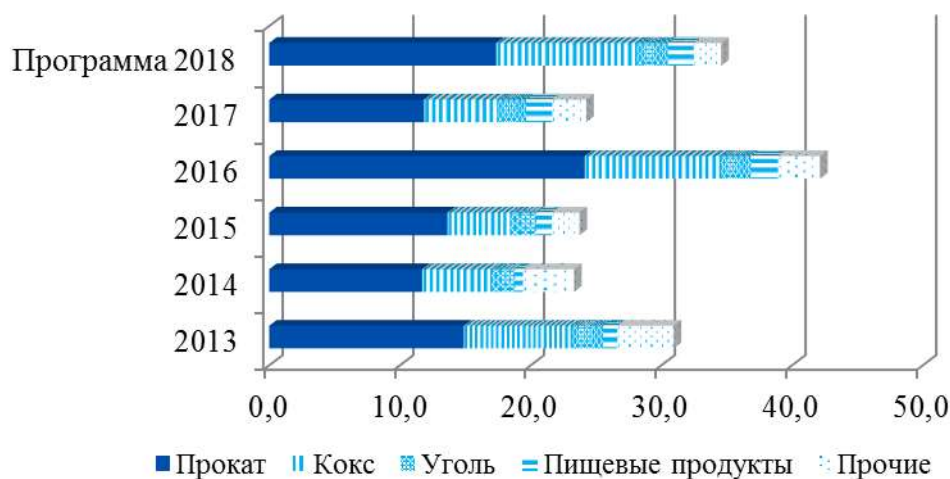


Рисунок 3.37 – Объём реализованной продукции за 2013-2018 года [составлено автором самостоятельно на основе источника [330]]

Например, на реализацию мероприятий в 2018 году было направлено более 3934,9 млн руб.

Рост объёмов реализации наблюдался почти во всех отраслях промышленности:

- на 17,1% – в пищевой промышленности;
- в 4,8 раз – металлургической промышленности;
- в 1,8 раз – в коксохимической промышленности;
- на 4,9% – в добывающей промышленности;
- в 2 раза – в машиностроении.

Значительный рост объёмов производства и реализации продукции в металлургической, коксохимической и машиностроительной отраслях

объясняется тем, что в аналогичном периоде 2017 года отдельные предприятия тяжёлой промышленности не вели производственную деятельность.

Проанализировав деятельность города Макеевки, можно сделать вывод, что он является крупным промышленно-развитым центром со значительным научно-техническим, производственным потенциалом. Промышленный потенциал города представлен такими отраслями, как: металлургия и обработка металла, угольная промышленность, производство коксохимической продукции, пищевая промышленность, машиностроение.

Кроме промышленных отраслей, развивается сельское хозяйство, образование и здравоохранение, культура, физическое воспитание и спорт.

Целесообразно рассмотреть более подробно каждую отрасль.

Из 19-и предприятий металлургической промышленности производственную деятельность в I полугодии 2018 года осуществляли 4-и. От общего объёма реализованной продукции в городе 58,2% приходится только на одно предприятие – Филиал № 3 «Макеевский металлургический завод» ЗАО «Внешторгсервис»;

Угольная промышленность представлена 32 предприятиями, из которых производственную деятельность в I полугодии 2018 года вели 14. Добыча рядового угля ГП «Макеевуголь» за I полугодие 2018 года по сравнению с 2017 годом выросла на 15% и составила 497 тыс. тонн.

Кроме производственных успехов предприятие активно участвует в развитии социальной сферы Республики. В июне 2018 года после капитального ремонта состоялось открытие детского лагеря «Орлёнок» на 220 детей в смену в возрасте от 7 до 14 лет. В 2018 году было четыре смены по 14 дней.

На территории города также находятся две шахты, входящие в состав Шахтоуправления «Донбасс» – шахта № 22 «Коммунарская» и шахта «Щегловская-Глубокая». В 2018 году 29 марта на шахте «Щегловская-Глубокая» ПАО «Шахтоуправление «Донбасс» введена в эксплуатацию 1-я восточная лава.

Ещё одним предприятием угольной отрасли является ЧПП «Горняк-95», которое в апреле 2018 ввело в эксплуатацию 7 южную лаву.

Из 33-х предприятий пищевой промышленности в I полугодии 2018 года работали 16, основные из них ООО Фирма «Колбико», ООО «Советский хлебокомбинат», Макей Смак, Прайм Продукт, Комбинат детского питания, ЧП «Санта». Объём реализованной пищевой продукции выше уровня 2017 года на 17,1%. Доля продуктов питания в общем объёме реализации составляет 5,2%.

В I полугодии 2018 года по сравнению с аналогичным периодом 2017 года в 1,4 раза выросло производство колбасных изделий, хлебобулочных изделий – в 1,4 раза, производство майонезов и соусов снизилось на 10,9%.

Производственные мощности машиностроительных предприятий города загружены в среднем на 25%. Несмотря на это, объёмы производства машиностроительной отрасли увеличились в 2 раза по сравнению с уровнем прошлого года. Выполнение Программы на 2018 год составило 66,8%.

Агропромышленный комплекс занимает незначительную долю в экономике города, и в объёме реализованной продукции по городу сельское хозяйство занимает порядка 0,6%.

На территории города Макеевка осуществляют хозяйственную деятельность 22 сельскохозяйственных предприятия различных организационно-правовых форм, в основном предприятия специализируются на выращивании продуктов растениеводства. Посевные площади сельскохозяйственных культур в 2017 году составили 6,4 тыс. га, что превышает показатели 2016 года на 1570,2 га или 31,7%. В отрасли сельского хозяйства основным приоритетом было и остаётся расширение рынка сбыта сельхозпродукции, а также увеличение объёма производства сельскохозяйственных культур за счёт расширения посевных площадей. В 2018 году сельхозпроизводителями города была продолжена работа по развитию отрасли «Овощеводство».

Посевные площади картофеля в 2018 году превысили показатели 2017 года на 52,5%, а овощей – на 50,1%. Также в 2018 году произошло увеличение посевов на 0,9 тыс. га таких востребованных в Республике сельскохозяйственных культур: рожь – на 85 га или в 2,7 раза больше; овес – на 40 га или в 2,1 раза больше; подсолнечник – на 704,5 га или в 1,7 раза больше (рисунок 3.38).

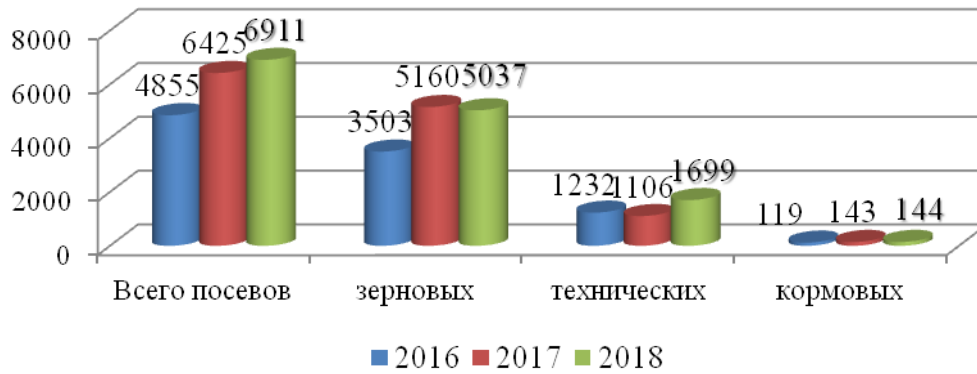


Рисунок 3.38 – Производство сельскохозяйственных культур [составлено автором самостоятельно на основе источника [330]]

В целом наблюдается положительная тенденция роста агропромышленного комплекса г. Макеевка. Мероприятия данной отрасли финансируются за счёт собственных средств предприятий, и в 2018 году мероприятия были обеспечены финансовыми ресурсами на 92% от запланированного на год.

Важно отметить: наиболее масштабным всеобъемлющим приоритетом являлось повышение качества жизни населения. Предприятиями, предоставляющими услуги по содержанию домов и придомовой территории, осуществлялась работа с населением по повышению уровня оплаты жилищно-коммунальных услуг.

Так, на предприятиях работают выездные кассы по приёму платежей, разносятся уведомления о сумме задолженности, проводятся сходы жителей, где предприятиями решаются вопросы о необходимости погасить задолженность с целью выполнения планового текущего ремонта, ведётся разъяснительная работа о необходимости заключения договоров рассрочки долга.

Одним из критериев качества жизни населения является уровень оплаты социальных услуг. Средний уровень оплаты жилищно-коммунальных услуг, который отражает следующие платы:

по содержанию домов и придомовой территории по жилищным предприятиям (по населению) – 90,9%, 2017 год – 83,2%;

по вывозу твёрдых бытовых отходов– 107%, 2017 год – 87,6%;

теплоснабжения населения – 99,0%. В 2017 году за аналогичный период показатель оплаты услуг составлял 94%;

водоснабжение и водоотведение – 90,2%, 2017 год – 77,5%.

Увеличение уровня оплаты позволило увеличить объём выполненных мероприятий.

Для предоставления населению качественных услуг образования и здравоохранения учреждениям социальной сферы крайне необходимо улучшение материально-технической базы. По данным 2018 года было проведено капитальных и текущих ремонтов 74-ех объектов, и предусмотрено увеличение количества технологического оборудования в учреждениях на 174 единицы.

В рамках отраслевой программы по открытию детских садов в городе, в 2018 году был открыт детский сад № 1 на 95 мест и 3-х групп для 60 детей. Были проведены мероприятия по улучшению материально-технической базы образовательных организаций города, а это ремонт кровель 16 учреждений, ремонт систем тепло-, водо-, электроснабжения в 6 учреждениях, проведение капитального ремонта фасада здания МОУ «СШ № 22», организация текущих ремонтов 4 зданий.

В здравоохранении были проведены следующие мероприятия: приобретение противовирусной вакцины, обеспечение населения зубными протезами и онкопрепаратами; оснащение необходимым оборудованием и проведение ремонта операционных травматологического, нейрохирургического отделения, реконструкция неврологического отделения Рудничной больницы; проведение капитального ремонта пульмонологического отделения больницы № 2; ремонт хирургического отделения Детского клинического центра. На территории города функционируют 35 учреждений здравоохранения, из них 13 учреждений находятся на балансе МЗ ДНР. Во исполнение Распоряжения Главы ДНР от 05.10.2017 «О передаче учреждений здравоохранения в сферу управления Министерства здравоохранения Донецкой Народной Республики» в I квартале 2018 года Клиническая Рудничная больница, Городская больница № 2, Детский клинический центр переданы в сферу управления Министерства здравоохранения

ДНР.

Относительно развития таких сфер, как культура, физическое воспитание и спорт количество общегородских культурно-массовых мероприятий, имеет положительную тенденцию к увеличению.

Это же относится к спортивно-массовым мероприятиям районного, городского и республиканского уровней. И обеспечения их организационно-методической, информационной поддержкой, наградной атрибутикой и медицинским обслуживанием.

В рамках работы по обеспечению повышения уровня духовно-нравственного патриотического воспитания, развития гражданской активности молодых граждан важно отметить растущую заинтересованность населения участия в данных мероприятиях (принимает участие более 25 тысяч человек в год).

Одной из главных задач государственных администраций городов и районов ДНР является утверждение различных программ социально-экономического развития территорий, находящихся в их ведении. От грамотной разработки и своевременного принятия программ социально-экономического и культурного развития зависит выстраивание взаимоотношения с организациями на территории города [330].

В администрации г. Макеевка, к примеру, ежегодно разрабатываются новые программы по восстановлению экономики и социальной сферы города. Так как программы базисного периода являются продолжением и дополнением программ предыдущих периодов, то целесообразно рассмотреть и проанализировать программы за несколько лет. В рамках данного исследования сопоставляются программы 2018г. к 2017 г.

В 2018 году в администрации г. Макеевка была утверждена программа по восстановлению и развитию экономики и социальной сферы на 1 год.

Главная цель программы городской Макеевской администрации на 2018 год – это комплексное развитие всех сфер жизнедеятельности для повышения уровня жизни населения города.

Основные направления, которые решаются, в контексте программы урегулирования, это: развитие промышленности; развития предпринимательской среды; бюджетная деятельность; инвестиционная деятельность; внешнеэкономическая деятельность; торговля.

В городе Макеевка на 01.12.2017 зарегистрировано 15 329 субъектов хозяйственной деятельности, в том числе 2271 юридическое лицо (коммерческие и некоммерческие) и 13 058 физических лиц-предпринимателей.

Государственными регистраторами Министерства доходов и сборов ДНР в городе Макеевка зарегистрировано 105 юридических лиц и 1 356 физических лиц-предпринимателей. За год прекратили свою хозяйственную деятельность 483 субъекта малого и среднего бизнеса [330].

В рамках социального диалога председателем профсоюза предпринимателей, работников торговли и общественного питания ДНР ежемесячно проводятся собрания с секретарями городских первичных ячеек профсоюза, где предприниматели, вошедшие в состав первички, представляют интересы всех субъектов хозяйствования. В числе приглашённых на такие мероприятия – представители Министерства доходов и сборов ДНР, Центрального Республиканского Банка, государственного пожарного надзора ГПСО города Макеевки МЧС ДНР и т.д.

По результатам таких встреч проблемные вопросы и предложения направляются в Народный Совет ДНР, профильные министерства.

Таким же образом устраняются противоречия налогового и таможенного законодательства во взаимодействии с Комитетом Народного Совета по бюджету, финансам и экономической политике ДНР.

В администрации города Макеевка в 2018 году организовано 3 семинара – совещания по разъяснению положений и норм действующего законодательства с привлечением соответствующих специалистов учреждений и организаций [305].

Неполное выполнение требований процедуры уведомления о начале хозяйственной деятельности, согласно утверждённому порядку, привело к социальной напряжённости в сфере предпринимательства в I полугодии 2018

года.

В настоящее время актуальными остаются вопросы экономического обоснования увеличения платы за аренду торгового места на рынках города, взимание Центральным Республиканским Банком 5% платы за банковские услуги по обслуживанию физических лиц-предпринимателей и другие вопросы обслуживания.

Одним из приоритетов развития малого бизнеса в 2018 году было определение территорий возможного размещения временных объектов для предпринимательской деятельности с целью недопущения их хаотичности. С этой целью планировалось утверждение Комплексной схемы размещения временных объектов.

Бюджетная политика направлена на адаптацию бюджетных ресурсов к новым экономическим реалиям с целью сохранения социальной и финансовой стабильности в городе Макеевка, создание условий для устойчивого социально-экономического развития города.

В администрации города Макеевка определены следующие приоритеты бюджетной политики в сфере управления государственными финансами:

исполнение расходов наиболее эффективным способом;

обеспечение прозрачности и открытости бюджетного процесса.

По итогам работы за 2017 года поступление в местный бюджет города Макеевка налогов, сборов и обязательных платежей составило 802 млн руб.

Основными источниками наполнения доходной части местного бюджета являются подоходный налог, плата за землю и упрощённый налог, поступление которых за 2017 год составило 732,0 млн руб. или 91,3% от общей суммы доходов, в том числе, 378,4 млн руб. или 47,2% – подоходный налог.

Постановлением Совета Министров ДНР от 27.02.2017 № 2-1 «О порядке введения временных государственных администраций на предприятиях ЗАО «Внешторгсервис», определён перечень предприятий города, ставших филиалами ЗАО «Внешторгсервис» [267].

Начиная с апреля 2017 года, предприятия стали уплачивать в местный

бюджет подоходный налог, на уплату других налогов до конца 2017 года был введён мораторий.

За 2017 год общее поступление от филиалов ЗАО «Внешторгсервис» составило 45,6 млн руб.; 102,8 млн руб. или 12,8% – плата за землю.

Принятый администрацией города в июне 2015 года Регламент заключения договоров на пользование земельными участками на территории города позволил получить в местный бюджет арендную плату за землю в сумме 52,7 или 51,3% от поступившей платы за землю; 250,8 млн руб. или 31,3% – упрощённый налог [330].

Поступление в местный бюджет города платы за аренду имущества, находящегося в муниципальной собственности города, составило 3,2 млн руб.

Ожидаемое исполнение расходной части бюджета за 2017 год составило 2 579 676,6 тыс. руб., что на 15,5% больше, чем в 2016 году, в том числе по видам расходов: объём расходов бюджета за 2018 год составил 4 122 356,1 тыс. руб., что на 59,8% больше, чем фактические расходы в 2017 году.

В общем объёме планируемых расходов за 2018 год защищённые статьи расходов составляют 2 176 906,5 тыс. руб., что на 1,9% больше, чем в 2017 году.

Немаловажная роль в программе отводится развитию инвестиционной деятельности. Главная цель – привлечение внешних и внутренних инвестиционных ресурсов для модернизации реального сектора экономики и развития социальной сферы города.

Основные проблемные вопросы, которые сдерживают развитие инвестиционной деятельности:

отсутствие системы кредитования субъектов хозяйствования;

отсутствие единых принципов формирования и функционирования системы государственных инвестиций и обеспечения их целевого и эффективного использования;

ограниченность внутренних инвестиционных ресурсов;

изношенность основных фондов;

низкая инвестиционная привлекательность отдельных видов экономической

деятельности.

Для повышения инвестиционной активности и создания конкурентоспособных производств город имеет достаточный экономический потенциал и предпосылки инвестиционного развития, а именно:

- наличие свободных территорий для размещения новых предприятий;
- возможность повышения квалификации работников;
- развитие малого и среднего бизнеса;
- наличие генерального плана города.

Основные задачи по активизации инвестиционной деятельности, которые планомерно решаются:

создавались благоприятные условия для развития инвестиционной инфраструктуры и привлечения инвестиций в город;

формировалась единая информационная база инвестиционных площадок для размещения объектов промышленного и социального назначения;

проводилась разработка бизнес-планов и инвестиционных предложений по модернизации производственных мощностей;

проводилась разработка и корректировка проектно-сметной документации на выполнение работ по объектам социальной сферы;

реализовывались инвестиционные проекты реального сектора экономики и развития социальной сферы;

организовывали участие предприятий города в республиканских выставочных мероприятиях.

Город Макеевка занимает второе место после города Донецка в ДНР по объёму экспортных операций. Удельный вес города во внешнеторговом обороте составляет 30,3%.

По данным Главного управления статистики ДНР предприятиями-участниками внешнеэкономической деятельности города Макеевка начиная с 2018 года, ежегодно импортируется товаров на сумму 200 тыс. долл. США. Экспортируется товаров на сумму более 90 тыс. долл. США.

С целью возобновления деятельности промышленных предприятий,

увеличения загрузки производственных мощностей, расширения рынков сбыта, установления новых экономических связей предприятий города администрацией города Макеевка направлены ходатайства в Администрацию Главы ДНР, Министерство промышленности и торговли, Министерство угля и энергетики ДНР о содействии в решении проблемных вопросов предприятий города.

Кроме того, руководителями предприятий постоянно проводятся переговоры с потенциальными внешними контрагентами по налаживанию экономических связей. В 2017 году ООО «Трубопроводочная компания» подана заявка на участие в тендере на поставку продукции ЗАО «Атлант» (Беларусь).

Основные задачи, которые были решены:

выросло производства конкурентоспособной продукции в соответствии с международными стандартами;

была возобновлена деятельности временно не работающих предприятий химической и лёгкой промышленности, ориентированных на внешние рынки.

Показатели эффективности по сравнению с 2017 годом:

увеличилась доля экспортных операций на 15%;

расширился рынок сбыта готовой продукции на 20%;

доля машин и оборудования в объёме экспорта увеличилась на 15%.

Одну из важнейших ролей в Республике и городе играет торговля. С целью дальнейшего развития всех форм торговли и стимулирования предпринимательской активности в 2017 году проведены различные мероприятия.

Расширена сеть предприятий розничной торговли:

открыто 29 объектов торговли и 32 объекта ресторанного хозяйства;

возобновлена работа 1 объекта торговли и 2 объектов ресторанного хозяйства [45].

С целью увеличения реализации товаров местных производителей в торговой сети города и повышения качества торгового обслуживания в 2018 году были реализованы следующие мероприятия:

расширение сети предприятий розничной торговли за счёт открытия 10 объектов площадью 531 кв. м, создание 17 новых рабочих мест;

проведение реконструкции и модернизации на 4 рынках ГП «Рынки

Донбасса», благоустройство прилегающих к ним территорий;

организация выездной торговли в отдалённых посёлках, сезонной и выездной торговли в местах массового отдыха и к праздничным датам.

В целом от реализации данных мероприятий на сумму более 13 млн руб. за счёт средств субъектов хозяйственной деятельности ожидаемый дополнительный розничный товарооборот составил 32,6 млн руб.

Сильное влияние внешних факторов в 2014-2015 годах, разрыв хозяйственных связей и экономическая блокада стали причиной многих социально-экономических проблем.

Однако, несмотря на это, в развитии Республики можно отметить некоторый прогресс, динамику в развитии. Так, средняя заработная плата населения возросла за последнее время на 10-15%.

Тенденцию роста заработной платы за 2016-2018 гг. на примере г. Макеевка можно проследить на рисунке 3.39.

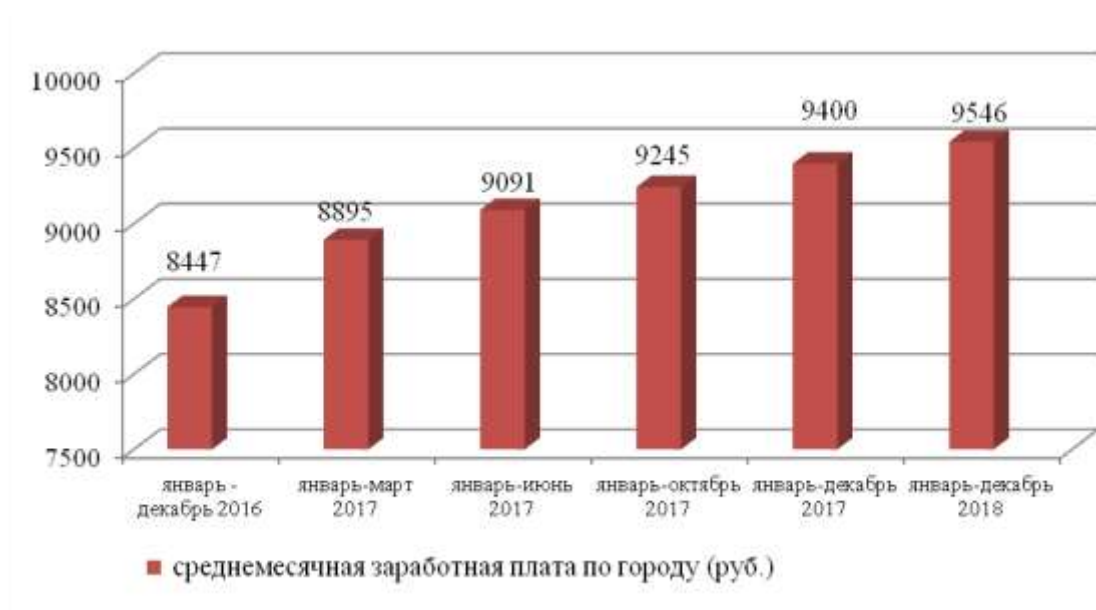


Рисунок 3.39 – Динамика среднемесячной заработной платы (руб.) [составлено самостоятельно на основании источника [330]]

На рисунке 3.39 видно, что динамика роста среднемесячной заработной

платы населения за последние 2 года положительна.

Создаются условия для развития малого и среднего бизнеса, развивается собственное агропромышленное производство, что даёт возможность населению Республики покупать продукты по низким ценам.

Начиная со второй половины 2014 года, была проведена масса мероприятий, которые способствовали укреплению социально-экономического уровня и международных отношений. Нарастивание темпов влияния на уровне местного самоуправления привело к положительному эффекту как для предпринимателей среднего, так и малого бизнеса.

Но, несмотря на это, остаются ещё не решённые задачи и проблемные вопросы на республиканском и местных уровнях.

В настоящее время в городе Макеевка имеется ряд актуальных социально-экономических проблемных вопросов при построении взаимоотношений с организациями, которые требуют немедленного вмешательства (таблица 3.34).

Таблица 3.34 – Актуальные социально-экономические вопросы при построении взаимоотношений организаций с местными администрациями [составлено самостоятельно на основе источника [330]]

| Постановка вопросов | Описание вопросов |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 |
| <p>1. В ДНР остро стоит вопрос с дефицитом кадров по определённым направлениям: учителя; инженеры; представители технических профессий; кадры в сфере медицины. Недостаток врачей и среднего медицинского персонала является одной из главных проблем</p> | <p>Укомплектованность врачами в целом по отрасли составляет 63,8%, из них 38,1% врачей достигли пенсионного возраста. Особый дефицит специалистов наблюдается в Центрах первичной медико-санитарной помощи – участковая служба укомплектована врачами лишь на 44,1%, в.т.ч. терапевтами – 38,9%, педиатрами – 44,9%, семейными врачами – 53,3%. Укомплектованность младшими медицинскими специалистами составляет 83,1%</p> |

Продолжение таблицы 3.34

| 1 | 2 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Промышленный потенциал предприятий, собственники которых отсутствуют на территории ДНР, не используется | НПО «Доникс» – металлургическое предприятие по производству твердосплавных прокатных валков, колец и бандажей методом горячего вакуумного прессования. С августа 2014 года предприятие не работает. Собственник находится на территории другого государства. Имущество предприятия передано на ответственное хранение Государственной инновационной компании. ООО «Никофарма» – фармацевтическое предприятие по производству инфузионных растворов в современных полиэтиленовых флаконах, а также инъекционных растворов в полиэтиленовых ампулах с использованием технологии BFS |
| 3. Отсутствие полноценного банковского кредитования и действующих механизмов внутреннего и внешнего инвестирования | Отсутствие полноценных источников привлечения кредитных средств субъектами хозяйствования и ограниченностью собственных финансовых ресурсов для модернизации, реконструкции, существующих мощностей, организации новых производств |
| 4. Расширение рынков сбыта продукции предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности | Снижение объёмов производства пищевых продуктов по городу из-за потери рынков сбыта на подконтрольной Украине территории |
| 5. Импорт сырья (вопрос о реализации продукции на ближнем и дальнем востоке выпускаемой отечественной продукции) | Высокая таможенная пошлина на сырьё, ввозимое из РФ для производства, а также отсутствие льготных ввозных пошлин приводит к увеличению себестоимости производимой продукции и её неконкурентоспособности |
| 6. Высокая налоговая ставка на сельскохозяйственных производителей | Налогообложение сельхозпроизводителей не соответствует специфике работы в сельском хозяйстве, не учитывается сезонность работ. Согласно действующему законодательству Донецкой Народной Республики, сельхозпредприятия платят: налог на прибыль – 20,0% от прибыли; сельхозналог – 1,5% (растениеводство) от суммы реализации сельхозпродукции и др. |
| 7. Вопрос дисбаланса на рынке труда (высокий уровень безработицы и высокий уровень дефицита кадров, повышение безработицы молодых специалистов и одновременно нехватка кадров) | В современных условиях молодёжный рынок труда характеризуется усилением дисбаланса между спросом и предложением труда, снижением уровня экономической активности молодёжи, ростом уровня безработицы, увеличением доли молодых людей, занятых в неформальной сфере экономики |

Помимо данных актуальных вопросов имеется множество и других насущных социально-экономических проблемных вопросов. Все они негативно сказываются на экономическом и социальном росте г. Макеевка.

В связи с этим предлагаются следующие пути решений для актуальных вопросов:

1. Вопрос о недостатке медицинских кадров (врачей и среднего медицинского персонала) - сотрудничество с Донецким национальным медицинским университетом им. М. Горького, Государственным профессиональным образовательным учреждением «Макеевский медицинский колледж» в части привлечения молодых специалистов.

2. Вопрос о промышленном потенциале предприятий (собственники которых отсутствуют на территории ДНР, не используется) - взаимодействие с Министерством промышленности и торговли ДНР, Министерством доходов и сборов ДНР, Государственной инновационной компанией по введению государственного управления на предприятиях города (НПО «Доникс», ООО «Никофарма»), собственники которых отсутствуют и не финансируют восстановление производственной деятельности.

Введение внешнего управления на НПО «Доникс» позволит сохранить производство прокатных валков дискового типа из композиционных твёрдых сплавов для высокоскоростных чистовых блоков проволочных станков; отказаться от дорогостоящих импортных поставок и создать более 200 рабочих мест.

Введение внешнего управления на ООО «Никофарма» позволит сохранить производственную базу, которая имеет потенциал для обеспечения внутреннего рынка фармацевтической продукции.

Возобновление деятельности предприятия позволит сохранить и создать дополнительно около 400 рабочих мест.

3. Вопрос об отсутствии полноценного банковского кредитования и действующих механизмов внутреннего и внешнего инвестирования - разработка Министерством финансов совместно с Центральным Республиканским банком Республиканской программы краткосрочного кредитования для привлечения

инвестиционных ресурсов для модернизации, переоснащения производства и возобновления деятельности приостановленных предприятий.

Содействие Министерству экономического развития ДНР (предоставление предложений для разработки нормативно-правовых актов, взаимодействие с хозяйствующими субъектами города) в направлении развития государственно-частного и муниципально-частного партнёрства.

4. Вопрос о расширении рынков сбыта продукции предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности - получение сертификатов качества продукции, соответствующих стандартам РФ, для расширения рынков сбыта, увеличение доли экспортных операций в общем объёме реализации, возобновление со стороны РФ налоговых преференций для предприятий Республики.

5. Вопрос об импорте сырья - развитие собственной сырьевой базы за счёт развития отраслей сельского хозяйства (растениеводства и животноводства); необходимость законодательного утверждения схемы работы с давальческим сырьём; упрощение режима торговли с ЛНР, РФ.

6. Вопрос о высокой налоговой нагрузке на сельскохозяйственных производителей – инициирование рассмотрения на республиканском уровне вопросов по снижению налоговой нагрузки для сельхозпроизводителей: принятие фиксированного сельхозналога; установить отчётным периодом год; при расчёте налога на прибыль включать 50,0% затрат понесённых на ремонт техники, закупку запчастей; снизить в целом налог для сельхозпроизводителей.

7. Вопрос о дисбалансе на рынке труда – ДНР является молодым государством, находящимся на стадии становления. Как известно, во все времена свои главные надежды общество традиционно связывает с молодёжью.

Содействие занятости и трудоустройству молодёжи ДНР может быть организовано по нескольким направлениям: обеспечение прав и интересов молодых граждан на рынке труда; содействие трудоустройству, подготовке, переподготовке и повышению квалификации молодёжи.

Также Республике необходимо гарантировать предоставление первых

рабочих мест молодым специалистам, окончившим вузы, а студентам, проходившим практику на предприятиях, предоставлять возможность оставаться у них работать.

8. Вопрос об обеспечении населения в отдалённых посёлках и сёлах продовольственными и непродовольственными товарами, лекарственными средствами – размещение информации о необходимости открытия торговых объектов и аптек в СМИ на официальном сайте администрации города, Министерства промышленности и торговли ДНР; рассмотрение на законодательном уровне вопросов предоставления льгот ФЛП, осуществляющим торговую деятельность в сельской местности; организация выездной торговли; привлечение субъектов хозяйствования к взаимовыгодному сотрудничеству.

9. Вопрос о качестве автомобильных дорог и транспортном сообщении (аварийное состояние мостов автомобильных и железнодорожных) - необходимо бюджетное финансирование на изыскательские и проектные работы, а также для выполнения работ капитального характера во избежание дальнейшего разрушения и возникновения аварийных ситуаций.

10. Вопрос о недостаточном обеспечении медикаментами и изделиями медицинского назначения - выполнение в полном объёме заявленной в бюджетном запросе минимальной потребности в медикаментах и изделиях медицинского назначения.

11. Вопрос о низкой загрузке производственных мощностей машиностроительных предприятий города – повысить загруженность производственных мощностей машиностроительных предприятий возможно за счёт расширения рынков сбыта – выход на рынки стран Таможенного Союза:

ООО «Машиностроительный завод» – выпуск бункеров, перекидных газопроводов для предприятий Казахстана.

ООО «Техносоюз» – выпуск оборудования для солодовенной, пивоваренной и пищевой промышленности Республики Беларусь.

ЧАО НПП «МЗША» – выпуск аппаратуры управления и автоматизации проходческого оборудования для угольных предприятий Ростовской области.

переориентация производственной деятельности предприятий машиностроения под потребности современного внутреннего рынка.

Это даст возможность предприятиям производить запасные части для сельхозтехники (ООО «Техносоюз» оборудования для птицефабрик).

ООО «Машиностроительный завод» – дополнительное направление деятельности – производство железобетонных изделий и конструкций для коммунального жизнеобеспечения.

Содействие Государственной Инновационной компании в использовании научно-производственного потенциала ПАО «Гранит» – для переориентации производственной деятельности под потребности оборонно-промышленного комплекса (выпуск оптических приборов, радиоэлектронных изделий для оборонного комплекса ДНР).

Предвидеть определённый социально-экономический эффект позволит любой организации при реализации указанных рекомендаций, заморозить, минимизировать или ликвидировать существующие социально-экономические проблемные вопросы. При успешном стечении обстоятельств минимизируется острота дефицита кадров (в первую очередь, в самых проблемных сферах, например, в медицинской сфере); запускается работа предприятий, собственники которых выехали за территорию ДНР; возобновляется полноценное банковское кредитование; решается вопрос о дисбалансе на рынке труда (повысится уровень высококвалифицированных кадров, молодых специалистов); снижается налоговая нагрузка на сельскохозяйственных производителей; повышается загрузка производственных мощностей некоторых предприятий; повышается уровень обеспечения населения основными медикаментами; улучшается качество автомобильных дорог.

В целом, решение данных вопросов позволяет повысить уровень и условия жизни населения во всех сферах, увеличивает уровень благосостояния каждого гражданина, представляет новые возможности и перспективы раскрытия человеческого потенциала, снижает нехватку кадров, улучшает духовный и психологический климат внутри города. Не является исключением и г. Макеевка

ДНР, который является одним из объектов в рамках данного исследования.

Таким образом, для повышения качества взаимодействия государственной власти и организаций сферы услуг необходимы прозрачность и ясность. Это возможно лишь тогда, когда есть чётко прописанная нормативная база.

Вследствие этого предоставляется необходимым решить ряд задач:

необходимо вовлечение предпринимателей в процесс разработки нормативных актов, разработки правок в нормативно-правовую базу, которая относится к сфере предоставления услуг;

необходимо вовлекать организации сферы услуг в развитие новых технологий (инноваций) в совершенствование инфраструктуры Республики;

необходима устойчивая налоговая система, целью которой является повышение активности во взаимодействии власти и организаций сферы услуг.

Выводы к главе 3

Анализ факторов, влияющих на процессы управления верхнего уровня проведенный с использованием комплекса инструментов: карта ЗС, модель Портера, SWOT-, PEST-, SNW-анализ. В результате на примере ГП «ДЖД» выявлены недостатки в рамках реализации процессов управления верхнего уровня, а именно: отсутствует внутренняя методика комплексной оценки информационно-коммуникационной инфраструктуры предприятия, не оценивается эффективность принятия стратегических решений, топ-менеджмент не заинтересован в развитии организации ввиду отсутствия системы мотивации, которая не интегрирована в основные процессы по предоставлению транспортных услуг.

Для оценки процессов управления в рамках органов государственной власти

разработан ряд рекомендаций по реорганизации процессов управления органа государственной власти, с учетом внешних и внутренних факторов и эффекта от внесённых корректив.

Определено, что стратегический инструмент в виде пяти сил Портера однозначно не применим к оценке процессов управления для органа государственной власти. Однако оценка процессов управления органа государственной власти на отраслевом уровне будет происходить по показателям результатов деятельности предприятий отрасли.

При проведении анализа существующих методов по формированию процессов управления организацией на основе маркетингового подхода была дана общая характеристика транспортной отрасли ДНР. Для понимания, в каком состоянии находятся предприятия отрасли и какие процессы управления, прежде всего, задействованы на ключевых предприятиях. Установлено, что отрасль и предприятия в основном ориентируются на поддержание существующих фондов в рабочем состоянии, а анализ рентабельности транспортных услуг позволил выявить проблемные зоны в пассажирских перевозках и перевозках грузовым железнодорожным транспортом. Наиболее прибыльная подотрасль – грузоперевозки автомобильным транспортом и складское хозяйство.

Одним из распространённых методов по формированию процессов управления на основе маркетингового подхода является нормативно-правовой, который позволяет регулировать с позиции государства основные и обеспечивающие процессы управления на предприятиях транспортной отрасли. В общей схеме автором представлены методы государственного регулирования, которые позволяют сформировать процессы управления, а именно: экономические, правовые и административные.

В рамках данного исследования отмечено, что ГП «ДЖД» является государственным предприятием, подчинённым Трансграничному концерну «Железные дороги Донбасса» (объединяющий и ГУП ЛНР «ЛУГЖД»), в свою очередь данный концерн подотчётен Правительству ДНР.

Генеральный директор принимает решение и оформляет письменно

численный и персональный состав аппарата управления (первые заместители в топ-менеджменте) ГП «ДЖД», который состоит из 33 отделов и служб. Также имеется 47 обособленных подразделений: вокзалы, станции и центры. В составе предприятия главный инженер и заместитель генерального директора.

В аппарате управления ГП «ДЖД» числится 125 человек. Анализ технико-экономических показателей свидетельствует об увеличении доходов за 2019 год. Однако рентабельность собственного капитала является низкой, что свидетельствует о снижении эффективности использования активов и собственного капитала. Анализ инвестиционной деятельности выявил, что приобретение нематериальных активов или инвестиции в патенты, ноу-хау, вложения в НИОКР в рамках ГП «ДЖД» в своей деятельности не использует.

Управленческие решения в ГП «ДЖД» принимаются на основе недостаточно надёжной информации, поскольку уже на уровне многих источников информации она характеризуется как недостаточно надёжная.

Применяя такие инструменты, как карта 3С, модель Портера, SWOT-, PEST-, SNW-анализ выявлены факторы, которые оказывают влияние на процессы управления высшего уровня ГП «ДЖД», а именно: отсутствие внутренней методики комплексной оценки информационно-коммуникационной инфраструктуры предприятия; не оценивается эффективность принятия стратегических решений или необходимо ждать решений от топ-менеджмента концерна; отсутствие системы мотивации персонала, в том числе и топ-менеджмента ГП «ДЖД»; большой объём информации топ-менеджмент получает во время оперативных совещаний, которые как минимум проходят 2-3 раза в день, то есть в среднем руководящим составом тратится по 3-4 часа на совещания, дополнительно на функции планирования, на организацию уходит до 8 часов в сутки, что снижает эффективность принятия управленческих решений. Данную проблему позволила выявить составленная диаграмма Исикавы.

Проведённый анализ результатов работы топ-менеджеров по показателям HR свидетельствует о том, что средний возраст управленческого персонала составляет 55-60 лет в среднем, с опытом работы свыше 15 лет на руководящих

должностях; топ-менеджеры повышают квалификацию или осуществляют обмен опытом, что позволяет поддерживать показатель эффективности работы топ-менеджеров ГП «ДЖД» на должном уровне.

Проведён мотивационный аудит, состоящий из двух этапов: оценка значимости мотивационных мероприятий для топ-менеджеров и выработка индивидуального подхода относительно построения системы стимулирования на основе модели «мотивация-стимул», что позволяет выявить сильные и слабые стороны в системе мотивации и разработать конкретные мероприятия по устранению недостатков. Выборка респондентов для мотивационного аудита составила 9 представителей топ-менеджмента. По результатам проведенного анкетирования сделан вывод, что для определяющей развитие организации части топ-менеджеров наиболее значительным мотивационным фактором в выполнении качественно своих обязанностей является возможность повышения профессионально-квалификационного уровня и соотношение от выполнения ключевых показателей работы (KPI). Как свидетельствует анализ факторов, воздействующих на эффективность деятельности топ-менеджеров, как наиболее существенный выделяют отсутствие обратной связи от правительства ДНР, и лишь частичное стимулирование в материальном плане.

Проведённый в рамках данного исследования анализ выявил серьёзную проблему системы нормирования труда в ГП «ДЖД» – отсутствие мониторинга за размерами введённых норм труда, несвоевременность пересмотра нормативов, отсутствие реакции со стороны нормировщиков на внедрение новых технологий и оборудования для проведения ремонтных работ, повышение квалификации персонала и введение в эксплуатацию новых серий локомотивов. Таким образом, основным направлением совершенствования нормирования труда в транспортной компании ГП «ДЖД» следует считать пересмотр норм труда на основе проведения углублённого анализа существующих в компании норм времени на проведение определённых работ в общем объёме текущих ремонтов и технического обслуживания.

В результате можно структурировать факторы, которые оказывают влияние

на эффективность процессов управления организацией в транспортной отрасли, а именно: отсутствие системы мотивации, которая ориентировала бы топ-менеджеров ГП «ДЖД» на решение стратегических задач и проведение реинжиниринга основных бизнес-процессов; организационный – в виде несовершенства действующей структуры управления в части наличия концерна «Железные дороги Донбасса»; экономический – отсутствие инноваций и инвестиций в развитие ГП «ДЖД», а также снижение основных экономических показателей; инструменты стратегического анализа деятельности ГП «ДЖД» существенно выделили технический, политический и информационные факторы; производственный фактор связан с неэффективной системой нормирования труда работников транспортной организации.

Анализ процессов взаимодействия организаций сферы услуг и государства был проведен на примере деятельности администрации г. Макеевка, причём в работе сформирована схема ресурсного взаимодействия между государством и организациями, которое предусматривает обратные потоки материальных и нематериальных ресурсов, обеспечивающих общественное воспроизводство на взаимовыгодных условиях. Исходя из анализа программы социально-экономического развития города, были выделены наиболее значимые проблемные вопросы с разработкой путей их решения, а именно: вовлечение предпринимателей в процесс разработки нормативных актов, разработки правок в нормативно-правовую базу, которая относится к сфере предоставления услуг; вовлекать организации сферы услуг в развитие новых технологий (инноваций) в совершенствовании инфраструктуры Республики; наличие устойчивой налоговой системы, целью которой является повышение активности во взаимодействии власти и организаций сферы услуг.

Важным условием эффективной работы является взаимодействие власти и организаций сферы услуг на основе сформированной нормативно-правовой базы, с участием и представителей организаций сферы услуг.

Основные положения третьей главы опубликованы в работах [152; 153; 162; 164; 182; 185; 187; 190].

ГЛАВА 4. ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ОСНОВ РАЗВИТИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

4.1. Модернизация информационной сферы образования как направление по совершенствованию процессов управления человеческими ресурсами

Человеческие ресурсы являются составной частью управления в организации сферы услуг, но имеет специфику по отраслевому признаку. Имеют специфические особенности процессы управления в отрасли государственного управления, образовательной отрасли и транспортной отрасли.

Проблемы совершенствования процессов управления человеческими ресурсами поднималась во множестве работ отечественных и зарубежных учёных: В.И. Добреньков [90], А.Т. Зуб [113], С.Ю. Иванов [118, с. 84-87], И.К. Ларионов [216], Н.П. Пищулин [315], Р.А. Фатхутдинов [394], С. Шульц [437] и др., которые определяют предприятие как социально-ориентированную структуру (рисунок 4.1).

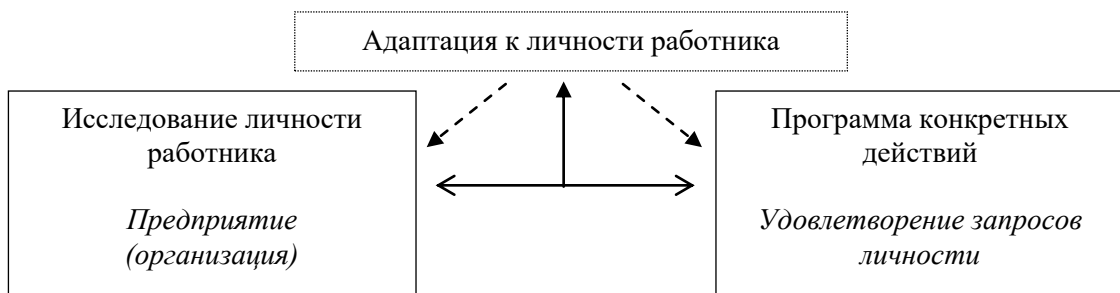


Рисунок 4.1 – Социально-ориентированная структура управления человеческим ресурсами [составлено автором самостоятельно]

Причём такая структура рассматривается как непрерывный процесс (рисунок 4.2).

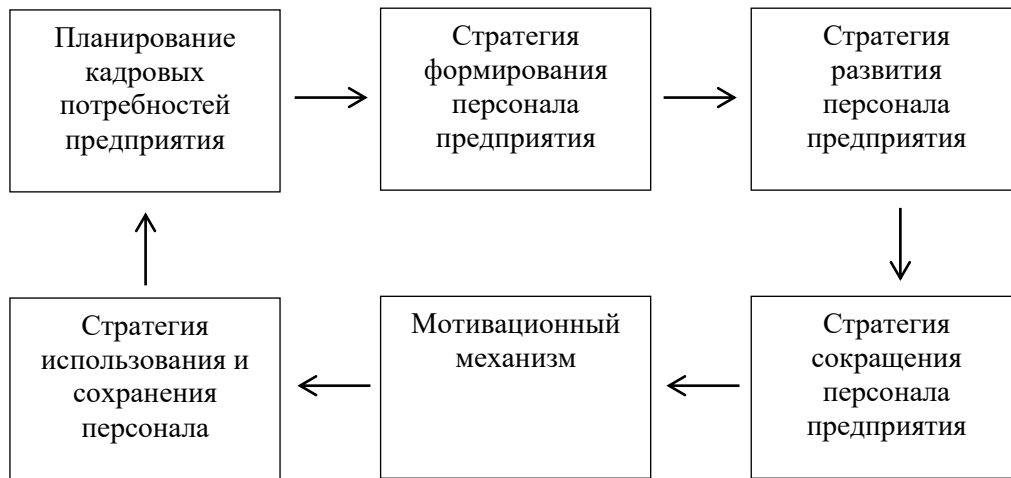


Рисунок 4.2 – Структура непрерывного процесса развития кадрового потенциала предприятия [составлено автором самостоятельно]

Человеческий капитал как один из основополагающих способствует формированию национального богатства страны. Важнейшим показателем формирования общественного характера управления образовательной системы является её разгосударствление и диверсификация образовательных учреждений, как это предлагается в работах отечественные и зарубежных учёных: О. Лескина, А. Арапова [217], Р. Капелюшников [130, с. 25-34], С. Бобрышов, Н. Колосова [39, с. 73-78], Лиза А. Петридес, Тэд Р. Нодин [432]. Большинство из них, описывая собственные практики совершенствования процесса обучения, ориентированы на педагогические инструменты с эмпирическими исследования положительных результатов данных практики, а также сосредотачивают своё исследование на одном из звеньев системы образования в государстве – школе, организации высшего или среднего профессионального образования. То есть, большинство учёных [39; 67; 130; 217] основной процесс управления в образовании представляют как организацию учебного процесса или структуру управления, ориентированную на результат – выработку компетенций и дальнейшее

трудоустройство по выбранной специальности.

Проанализированная литература зарубежных [432] и отечественных [17; 31] авторов, которая рассматривает проблемы управления образованием, позволяет выделить три важных концептуальных направления в данном процессе, а именно: совершенствование процесса получения образования; в целом построение системы управления образовательной организацией; управление проектами развития системы образования.

Согласно Закону РФ «Об образовании в Российской Федерации» [284], образовательное учреждение, являясь некоммерческой организацией, может осуществлять практически любую предпринимательскую (коммерческую) деятельность [320; 321]. Термин «некоммерческая» относится к организациям, не ставящим своей главной целью получение прибыли от осуществления своей деятельности. Такой же подход обозначен и в законе ДНР «Об образовании» [283].

В условиях реформирования образования и поиска новых способов финансирования образовательных учреждений нормативно-правовая база, регулирующая деятельность образовательных учреждений по оказанию платных дополнительных образовательных услуг, активно формируется на различных уровнях (государственном, региональном, местном), а также непосредственно в образовательном учреждении в виде Устава учреждения.

Права и обязанности потребителей платных образовательных услуг в настоящее время чётко определены действующим законодательством, в частности Законом РФ «О защите прав потребителей» [262]. Образовательные учреждения независимы в своей деятельности, самостоятельны в осуществлении образовательного процесса, подборе и расстановке кадров, осуществлении научной, финансовой, хозяйственной и иной деятельности в пределах законодательства государства, типового положения образовательного учреждения и его Устава.

Новые информационные технологии послужили основой концепции открытого образования [358], с широким набором профилированных программ и факультативов, с возможностью персонального выбора. По мнению ряда

экспертов, в XXI веке публичное образование будет более индивидуализированным, будет меньше привязано к конкретному месту и расписанию, акцент будет сделан именно на электронном образовании.

В области развития информационной среды образования необходимо решение следующих задач [121; 432]:

анализ существующих и внедрение (замена) современных электронных средств обучения, интеграция их с традиционными учебными пособиями;

организация электронных библиотек, постоянное наращивание базы и обеспечение к ним доступа;

обеспечение с помощью программных приложений внутреннего контроля посетителей и анализ запрашиваемой литературы;

развитие общей базы данных в образовательной сети регионов и городов;

развитие системы подготовки и переподготовки специалистов в области информационно-коммуникационных технологий и педагогических кадров;

адаптирование существующих и создание новых сервисных служб по осуществлению обслуживания программно-аппаратных информационных средств образовательных учреждений;

мониторинг информационных ресурсов региона, города;

организация системы открытого образования, включая интерактивные дистанционные технологии.

Большим эффектом от поставленных задач будет тестирование процесса модернизации в постоянном режиме для выявления и исправления ошибок в прогнозировании и технических возможностях (рисунок 4.3).

Условиями формирования конкурентоспособности современных образовательных учреждений и вхождения в мировые интеграционные образовательные процессы являются следующие:

достижение эквивалентного мировым образовательным стандартам и образцам качества уровня образования на всех его ступенях;

внедрение и использование в этих целях полноценной системы индикаторов, сопоставимых процедур, инструментов и средств контроля качества образования;

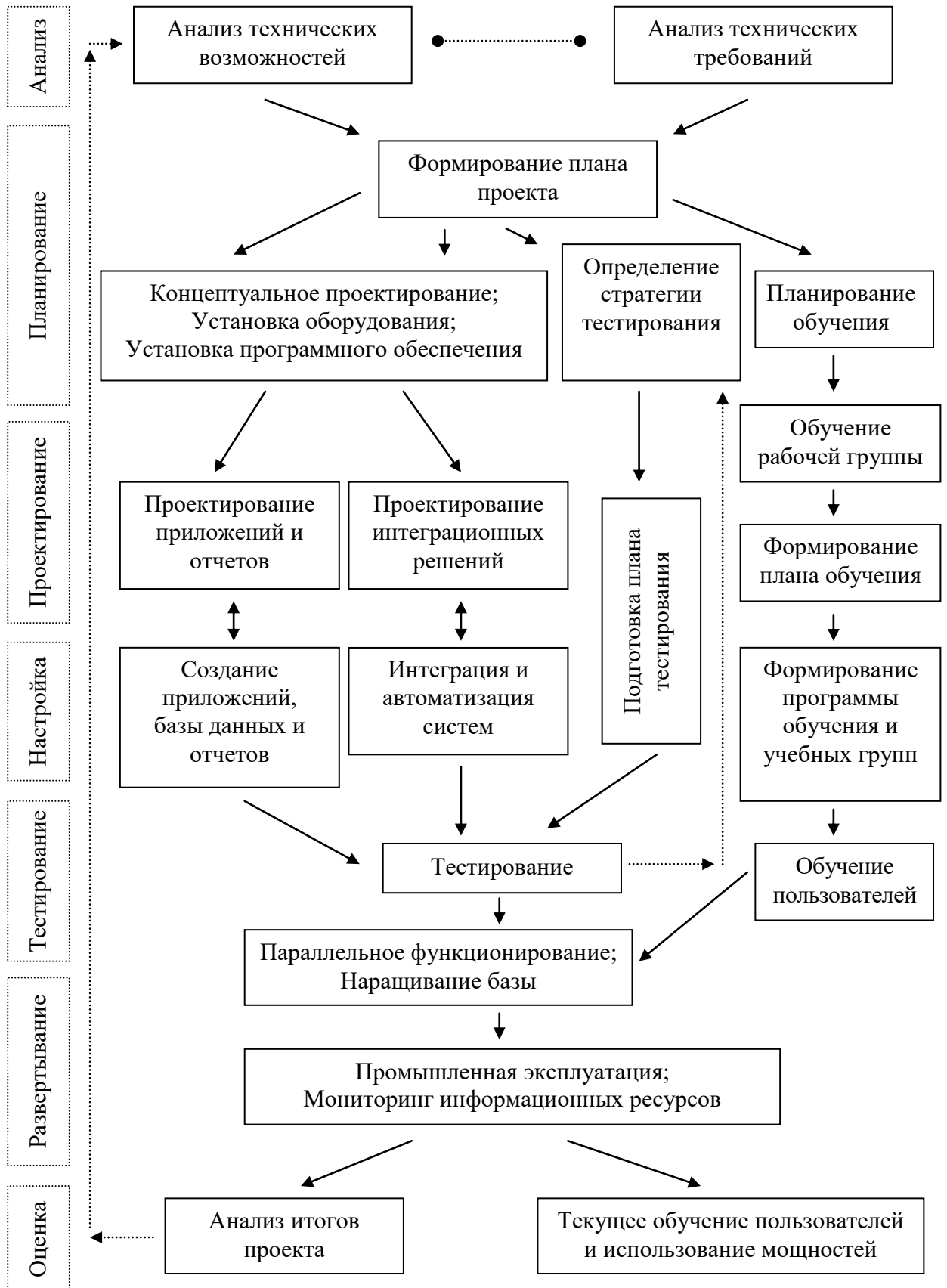


Рисунок 4.3 – Концептуальное представление процесса модернизации информационной среды образования [разработано автором самостоятельно]

проведение работы по установлению соответствия дипломов и квалификационных структур в профессиональном образовании общепризнанным международным нормам и стандартам;

существенное повышение академической мобильности педагогов и обучающихся, создание условий для значительного расширения экспорта и импорта образовательных технологий, знаний и образовательных услуг;

информатизация всех уровней образования, расширение доступа к образовательным ресурсам Интернет, широкое внедрение программ дистанционного обучения, цифровых и электронных средств обучения нового поколения [372; 373; 381].

Концепция, ориентированная на повышение эффективности процессов управления в сфере образования, будет включать в себя:

совершенствование методов изложения и преподавания дисциплин, а также информационной среды образования, создание общей базы библиотек консолидированных и сегментированных по уровням учебных заведений;

на государственном уровне должен быть решён вопрос о создании образовательных и производственных комплексов, позволяющих постоянно совершенствовать систему образования и подстраивать её под требования внешнего рынка и соответствующих предприятий.

4.2. Приоритетные направления развития процессов управления в транспортной организации

На основе выделенных факторов и анализа процессов взаимоотношения государственных органов и транспортных организаций можно разработать приоритетные направления в развитии данной отрасли и построения процессов

эффективного межотраслевого взаимодействия. Однако такое взаимодействие не будет эффективным, если не наладить работу подсистем в УЧР. Так, в рамках бизнес-процессов по управлению персоналом необходимо обосновать внедрение методики мотивационного аудита на примере топ-менеджмента ГП «ДЖД».

По своей сути мотивационный аудит предполагает диагностику мотивационного профиля как рядового сотрудника, так и топ-менеджеров организации, которые зачисляются в кадровый резерв, выявление их актуальных и базовых потребностей, оценивание демотиваторов, требующих коррекции. Для определения мотивационного профиля предложено использовать методику Шейла Ричи и Питера Мартина, что даёт возможность количественно оценить относительную значимость потребностей для конкретного сотрудника и графически представить его мотивационный профиль. Систематизация определённых потребностей позволяет определить уровень лояльности и мотивации работников разного уровня, а также степень значимости каждой потребности для конкретного топ-менеджера. Согласно методике Ш. Ричи и П. Мартина, существует двенадцать основных потребностей, которые могут быть актуальными и значимыми для отдельных работников в соответствующей степени важности [417]. К этим потребностям относятся следующие: заработная плата выше среднего уровня; созданы хорошие условия труда; структурированность в поставленных целях и задачах, которые понятны для исполнения в рамках полномочий и квалификации; социальные контакты; высокая степень доверия к коллегам по работе; признание [417].

Проведенный мотивационный аудит позволяет:

создать точную, уникальную модель мотивационного профиля конкретного сотрудника;

оценивать соответствие кандидата на должность при заключении трудового договора, отборе на вакантные, особенно высокооплачиваемые и ответственные должности;

диагностировать причины успешности или неуспешности работника в достижении целей, что позволяет определить направления для корректировки

трудового поведения;

формировать рабочие группы (команды, проекты) из таких работников, мотивационные профили которых показывают, что они будут успешно работать в команде, не с одним или двумя её членами, а со всей командой в целом;

управлять конфликтами, вызываемыми недовольством работой, и определять возможные сферы деятельности, привлечения к которым помогут работнику удовлетворить его основные потребности;

усовершенствовать систему инвестиций в развитие персонала, что приведёт к формированию высококачественного трудового потенциала и обеспечит получение долгосрочного эффекта.

Таким образом, формируя методические аспекты мотивационного аудита топ-менеджмента ГП «ДЖД», необходимо учитывать этапность проведения такого процесса:

1. Определение мотивационного профиля.
2. Идентификация типов трудовой мотивации.

Ответственным за внедрение мотивационного аудита топ-менеджмента ГП «ДЖД» станет отдел кадров с обязательным привлечением независимых экспертов, заранее утверждённых профильным министерством.

Ключевой фактор внедрения мотивационного аудита – обеспечение высокой эффективности выполнения планов и применения установленных систем оплаты и стимулирования труда.

Показатели результативности данного проекта:

1. Средний уровень заработной платы по категориям топ-менеджеров не должен быть меньше установленных категорий.
2. Повышение эффективности работы топ-менеджеров.
3. Увеличение основного показателя (чистой прибыли по предприятию) до 10% в год.

Совершенствование системы организации труда и мотивации предполагает обеспечение конкурентного уровня оплаты труда, а также проведение мониторинга фонда оплаты труда топ-менеджеров. Расчёт и прогнозирование в

данном случае осуществляется с учётом влияния предыдущего месяца на отчётный. Обеспечение конкурентного уровня оплаты труда достигается организацией системы материального стимулирования по КРІ.

Система КРІ для ГП «ДЖД» должна быть рассчитана таким образом, что при достижении размера чистой прибыли в 2020 году как в базисном 2019 году, тогда ФОТ топ-менеджеров будет уменьшаться на 5%. Таким образом, топ-менеджмент будет заинтересован в повышении главных показателей – объемы продаж транспортных услуг и чистая прибыль.

Социальная эффективность от внедрения методики мотивационного аудита топ-менеджмента транспортной компании будет способствовать достижению социальных целей организации с меньшими финансовыми затратами или за более короткое время. К показателям социальной эффективности внедрения мотивационного аудита отнесены: расширение доступа к информации и знаниям, повышение квалификации менеджеров и персонала и их омоложение, снижение среднего возраста по топ-менеджерам компании с 55 до 50 лет; совершенствование управления и организационной культуры; завоевание доверия работников и общественности; усиление корпоративной социальной ответственности [407; 408].

На основании анализа технико-экономических показателей ГП «ДЖД» сделан вывод, что данная организация имеет достаточные перспективы для дальнейшего развития на рынке транспортных услуг и расширения производства, для чего топ-менеджменту необходимо будет прилагать больше усилий по достижению новых целей и решению новых задач. Для этого важно эффективно использовать трудовой потенциал данного персонала, повышать его мотивацию к успешной трудовой деятельности.

Труд топ-менеджеров в условиях экономики ДНР рассматривается с позиции собственников предприятия, в основном, лишь в качестве средства заработка. Поэтому основные направления улучшения мотивации приемлемы для всех вышеперечисленных категорий топ-менеджеров транспортной компании и представлены на рисунке 4.4.



Рисунок 4.4 – Направления улучшения мотивации труда топ-менеджеров ГП «ДЖД» [составлено автором самостоятельно]

Внедрение системы мотивации начинается с определения типов мотивации, которые ранее уже выделены на примере топ-менеджмента «ГП «ДЖД». Соответственно автором разработаны схемы мотивации, которые представлены в Приложении К с учётом показателей КРІ. Должность коммерческого директора будет связана непосредственно с выполнением планов продаж по услугам.

Далее сформируем схему расчётов ключевых показателей эффективности (КРІ) для соответствующих должностей топ-менеджмента ГП «ДЖД» (Приложение Л).

Также вводится система штрафов как дополнительный элемент материального стимулирования для соответствующих мотивационных типов

(профессиональный и хозяйственный), которые являются преобладающими среди анализируемых топ-менеджеров ГП «ДЖД» (таблица 4.1).

Таблица 4.1 – Система штрафов для топ-менеджеров ГП «ДЖД»
[составлено автором самостоятельно]

| Наименование штрафа | Размер, руб. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1. Опоздание на работу | 2000-10000 |
| 2. Необоснованный невыход на работу | 5000-15000 |
| 3. Выход на работу в нетрезвом виде (недопуск + штраф) | 10000-20000 |
| 4. Грязная, неопрятная одежда | 1000-10000 |
| 5. Действия, повлекшие к ухудшению имиджа компании | 5000-15000 |
| 6. Невыполнение должностных обязанностей или искусственное отстранение от решения задач | 10000-25000 |
| 7. Невыполнение приказов, распоряжений совета директоров или собственников предприятия | 5000-20000 |
| 8. Действия, повлекшие к утечке конфиденциальной информации | 5000-20000 |
| 9. Нарушение сроков предоставления отчётности по КРІ | 5000-10000 |
| 10. Нарушение кассовой и финансовой дисциплины | 5000-10000 |
| 11. Предоставление недостоверной отчётности и нахождение руководителя в нерабочее время на месте | 5000-10000 |

Наиболее успешно данная система штрафов работает в случае осуществления независимого контроля со стороны профильного министерства, специальной комиссии, в рамках функций ревизионной комиссии или на основании выполнения контрактных обязательств со стороны охранной фирмы. Данная система штрафов применима и к другим уровням управления в организации.

Введение ограничений на проведение совещаний, которые можно легко заменить с помощью применения цифровой подписи. В результате вводятся штрафы по присутствию начальников подразделений в нерабочее время.

Далее сформируем подсистему нематериальной мотивации для топ-менеджмента ГП «ДЖД». В неё включаются два направления:

1. Проведение массовых корпоративных мероприятий: день рождения компании, Новый год, День железнодорожника. Масштаб мероприятий определяется степенью выполнения планов компании – от подарков с символикой компании до специально организованных выездных корпоративных мероприятий.

2. Поощрение самых результативных топ-менеджеров. Так, по итогам квартала на основании КРІ определяется самый результативный – лидер по ключевым показателям предприятия – флаг предприятия и статуэтка – символ «Золотая статуэтка с символом компании» размещается в офисе в течение квартала. Фото и экспресс-интервью с лучшими топ-менеджерами публикуется и рассылается на корпоративной почте в электронном варианте или с привлечением других СМИ.

В общем виде система стимулирования для топ-менеджмента ГП «ДЖД» представлена на рисунке 4.5.

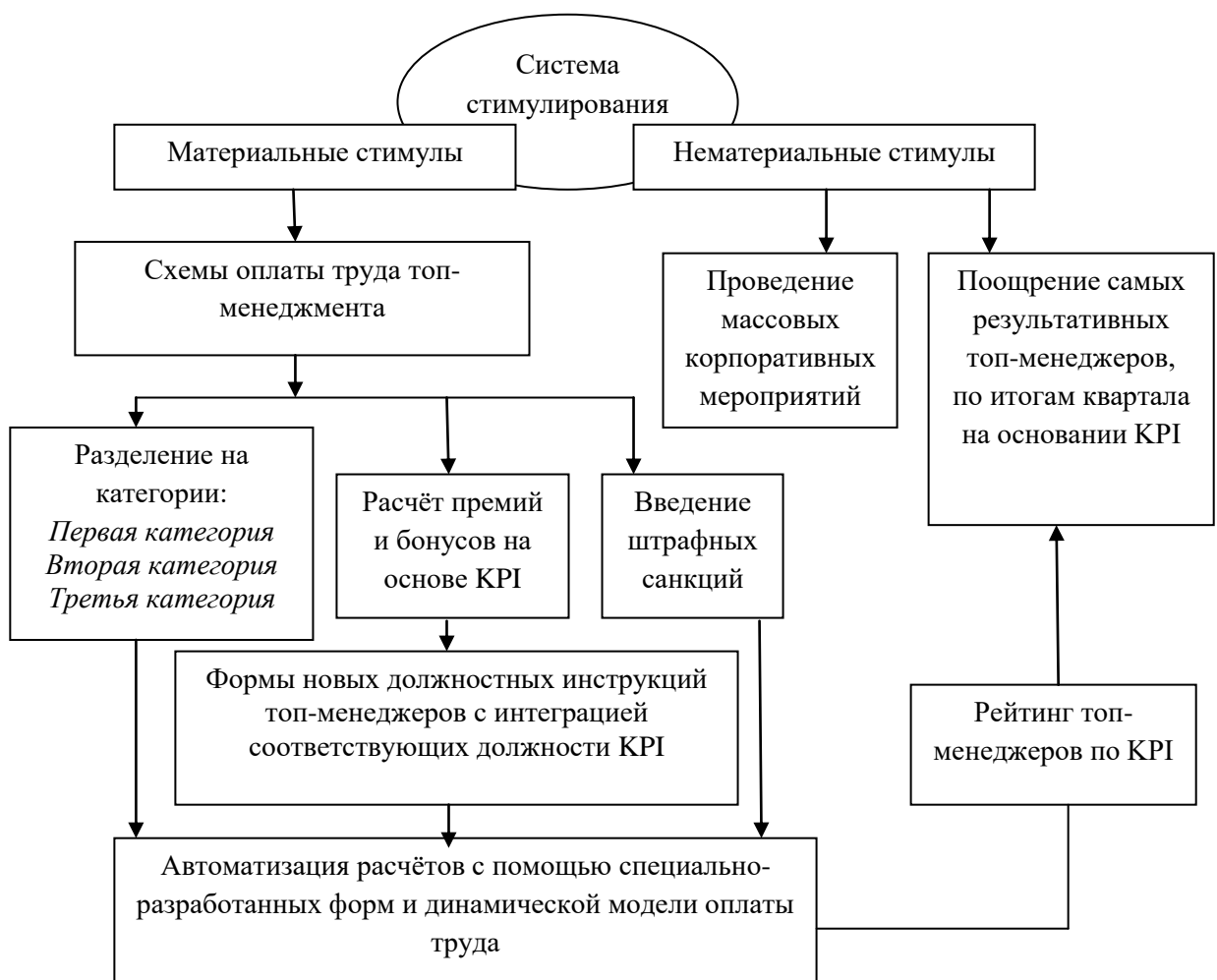


Рисунок 4.5 – Основные элементы системы стимулирования для топ-менеджмента ГП «ДЖД» [составлено автором самостоятельно]

В Приложении М разработаны новые формы должностных инструкций для топ-менеджеров на примере исполнительного директора и главного бухгалтера с

интеграцией всех показателей КРІ.

В Приложении Н разработаны формы системы мотивации, в соответствии с которыми рассчитываются КРІ по соответствующей должности топ-менеджера и вносятся в динамическую модель оплаты труда. Данный инструмент является также одним из элементов системы стимулирования топ-менеджеров, позволяющий упростить и автоматизировать процесс расчёта КРІ.

Для ментальности жителей Донбасса характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и так далее. Важным этапом относительно функционирования вышеперечисленных элементов системы стимулирования станет их внедрение на уровне топ-менеджмента.

Также немаловажно провести оценку эффективности усовершенствованной системы стимулирования топ-менеджеров ГП «ДЖД». Такую оценку эффективности следует проводить по уровню изменения количественных и качественных показателей деятельности предприятия.

4.3. Совершенствование организационной структуры управления предприятиями транспортной отрасли

Разработка рекомендаций и предложений по совершенствованию организационных структур управления предприятиями ДНР в существующих условиях выявила необходимость обобщения теоретических положений и выработку концепции по формированию и развитию организационных структур управления предприятиями, адаптированных к современным условиям производства, для обеспечения роста эффективности функционирования организаций при изменяющихся факторах внешней среды.

Проблемы совершенствования организационных структур управления

исследовались и публиковались в трудах отечественных учёных: В. Мишина [247], И. Афолина [15], А. Тысленко [386], З. Румянцева [342], Н. Хромов [409; 412; 411], Н. Федорова [396, с. 138-145] и др., а также рядом зарубежных авторов С. Роббинс [336], Дж. Харрингтон [403], П. Хаггарт [429].

В широком смысле под организационной структурой предприятия понимается совокупность структурных элементов (службы, управления, отделы, группы и т.п.), выполняющих определённые функции в пределах своих компетенций (бизнес-процессов), а также коммуникационные связи между этими элементами.

Необходимость совершенствования структуры управления организациями в современных условиях определяется группой факторов, поскольку насущная потребность повышения общей эффективности работы предприятий в значительной мере определяется организованностью собственно системы управления, которая, в свою очередь, зависит от рациональной, чёткой структуры предприятия и взаимодействия всех её составляющих элементов в тренде выбранной цели.

Так, например, как было отмечено в аналитической части работы после анализа бизнес-процессов верхнего уровня ГП «ДЖД», был сделан вывод, что необходима последовательная концентрация развития бизнес-процессов в организации. На примере ГП «ДЖД» автором данная концепция определяется в трансформации действующей структуры управления, которая ориентирована на ускорение получения обратной связи в бизнес-процессах управления. Предлагаемая структура управления ГП «ДЖД» представлена на рисунке 4.6. Таким образом, предлагается ликвидировать такую надстройку в структуре управления отраслью, как концерн «Железные дороги Донбасса» (а это 68 штатных единиц), основные производственные процессы можно выстраивать на уровне профильных министерств ЛНР и ДНР (реализовать функции взаимодействия и согласования), а также между топ-менеджерами ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛУГЖД», что ускорит принятие управленческих решений.



Рисунок 4.6 – Предлагаемая организационная структура управления ГП «ДЖД» [составлено автором самостоятельно]

Ликвидация концерна позволяет сформировать экономию заработной платы в объёме 1292 тыс. руб. в месяц при средней заработной плате управленческого персонала в 19 тыс. руб. (68 штатных единиц концерна * 19 тыс. руб. * 12мес.). Экономия бюджета составит 15504 тыс. руб. в год.

Ключевым аспектом в рассматриваемой проблеме становится интенсивное развитие информационных технологий, которые обусловили структурные сдвиги

практически по всем направлениям предпринимательской деятельности. С каждым днём роль и значение информационных технологий возрастает, что коренным образом изменяет все сферы деятельности людей – бизнес, образование, наука, досуг.

Internet, «Всемирная паутина», персональные компьютеры, электронная почта значительно расширили доступ к всевозможной информации, делают работу с документами и информацией максимально гибкой.

Влияние компьютеризации на деятельность организаций трудно переоценить. Именно персональные компьютеры минимизируют различного рода издержки, связанные с координацией деятельности работы подразделений, разработкой единой политики, со многими другими внутренними проблемами. Широкомасштабное использование сетей коренным образом меняет тактику конкурентной борьбы, повышает эффективность работы организаций за счёт существенного сокращения издержек. Рыночные условия деятельности заставляют предприятия гибко реагировать на изменение внешней среды, а новые информационные технологии требуют соответствующих подходов к организациям структуры управления предприятием. Считается, что любая компания, предприятие могут быть организованы лучше по сравнению с достигнутым уровнем. Основное внимание необходимо уделить, прежде всего, внедрению современных способов внутрифирменного обмена информацией, затем переопределению границ между компанией, её клиентами и поставщиками. На передний план выдвигается решение вопросов информированности потенциальных клиентов о деятельности организаций, методы осуществления процедуры заказов, налаживание сервиса и т.д.

Новые задачи, несомненно, коснутся совершенствования собственно самих организационных структур управления. Возникает закономерный вопрос: а возможна ли формализация задачи построения оптимальной структуры управления той или иной организации?

В специальной литературе по данной проблеме высказываются разные точки зрения.

Существует эмпирическое правило – организационная структура компании должны соответствовать её стратегии. Меняется стратегия – должна меняться и структура управления организацией. В этом есть определённая логика и здравый смысл, поскольку организационная структура является исполнительным механизмом стратегий деятельности организаций. Отсюда, основная задача совершенствования организационной структуры предприятия состоит в том, чтобы обеспечить её материальное соответствие принятой стратегии развития. Это положение является основным критерием совершенствования или качественной оптимизации организационной структуры.

Для того чтобы оптимизировать какой-либо объект, только качественной модели недостаточно. Необходима количественная модель, применив к которой соответствующий математический аппарат, возможно нахождение оптимального решения. Можно построить количественную модель практически любого бизнес-процесса и даже компании в целом: бюджетную или финансовую модель, или финансово-экономическую. Выбрав какой-либо критерий оптимизации (например, прибыль или финансовый поток), можно оптимизировать эту целевую функцию на заданном периоде с помощью известных математических методов, например, оптимизационная задача линейного программирования, которая решается симплекс-методом. Оптимальным решением при этом будет набор определённых входных параметров.

Из количественных параметров организационной структуры управления предприятием для построения модели можно использовать весьма ограниченное количество факторов: число подразделений, количество сотрудников и количество функций и др. Но самое главное, какой критерий оптимизаций можно принять и значения каких входных параметров нужно будет определить при оптимизации организационной структуры? Как сравнивать несколько вариантов организационной структуры и выбрать лучшую, не имея чёткого критерия оптимизации? В этих условиях выбор будет производиться, по сути, экспертной оценкой.

Таким образом, если речь идёт об оптимизации структуры управления, то в

лучшем случае это сводится к качественной оптимизации функциональной нагрузки персонала. Получается, что и сам критерий оптимизации качественный и процесс выбора лучшего решения такой же, поскольку процесс оптимизации организационной структуры предприятия в принципе неформализуемый и неалгоритмизируемый. Поэтому более корректно говорить не об оптимизации организационной структуры предприятия, а скорее об её совершенствовании, улучшении. Но использовать при этом всё-таки необходимо какой-либо качественный критерий, ориентируясь на стратегию организации. Переход от стратегии к организационной структуре является творческим и нелинейным процессом, который осуществляется экспертным методом и не может быть полностью формализован.

Следовательно, основным критерием оценки эффективности организационной структуры управления предприятием является критерий достижения предприятием поставленной цели. Признаками оптимальной структуры выступают: небольшое количество подразделений с высококвалифицированным персоналом, минимальное количество уровней управления, наличие в структуре управления групп компетентных специалистов, ориентация работы на потребителя, скорость реакции на изменения факторов внешней среды организации, высокая производительность и минимальные затраты на управление. Выбор той или иной организационной структуры предприятия достаточно сложный и длительный процесс, который не может носить случайный характер.

Для оценки эффективности организационной структуры в специальной литературе предлагаются, например, четыре группы критериев: показатели эффективности производства, манёвренность производства, способность организации реагировать на изменения характера деятельности, способность быстро изменять свои организационные формы и приспосабливаться к существующим условиям.

Организационные структуры не могут быть застывшими, требуется непосредственно учитывать меняющиеся условия хозяйствования и тот факт, что

любая организация взаимодействует с другими субъектами: заказчиками и потребителями своей продукции. Совершенствование организационной структуры – это естественный, необходимый и непосредственный процесс для любого предприятия, который регламентирован конкретной ситуацией, целями, ценностями, опытом и компетенции руководителей. Знание теоретических вопросов проблемы даёт представление о системе выбора конкретной организационной структуры, при этом каждая организация находит наиболее выгодную и удобную для себя позицию.

В связи с известными событиями последних лет перед предприятиями и организациями ДНР особенно остро встал вопрос совершенствования их структуры управления, поскольку кардинально изменились условия и факторы внешней среды.

Так, ГП «ДЖД» в связи с существенным сокращением объёмов перевозок, транспортной блокадой со стороны Украины, непризнанностью государственности ДНР требует соответствующего изменения (приспособления) управления линейными подразделениями. В частности, совершенствование структуры управления локомотивным хозяйством [46, с. 313-315]. Необходимость повышения его эффективности – одна из главных целей реформирования железнодорожного транспорта, – может быть достигнута при совершенствовании управления как производственной, так и финансовой деятельностью предприятий. Важнейшим условием формирования рациональной структуры управления локомотивным хозяйством является использование наиболее эффективных методов реализации важнейших функций управления и совершенствование информационного обеспечения принятия управленческих решений на основе наиболее полного объёма информации, учёта и анализа показателей производственно-экономической деятельности.

За последние годы в локомотивном хозяйстве реализован ряд мероприятий в области реформирования структуры управления. В результате сформирован единый комплекс ответственности за предоставление тяги, что особенно актуально в условиях существенного удорожания новых локомотивов, высокой

степени износа существующего локомотивного парка и ограниченности инвестиционных ресурсов локомотивного хозяйства. Сохранение технологического единства железнодорожного транспорта и процессов, обеспечивающих его деятельность основными ресурсами, требуют экономического обоснования последствий изменений системы управления, связанных с использованием современных информационных технологий и прогрессивных способов обслуживания и ремонта тягового подвижного состава [192, с. 55-59].

Начиная с 2015 года, после перехода ГП «ДЖД» под руководство ДНР, в нем произошли определённые изменения. В ремонтном обслуживании локомотивного хозяйства была сформирована вертикаль по планированию и контролю ремонтов локомотивов. Некоторые этапы реформы в эксплуатационном локомотивном депо уже практически завершены: осуществлён переход на полное обслуживание локомотивов, передана в ДНР инфраструктура деповского хозяйства. В результате для локомотивного хозяйства открылись новые возможности совершенствования управления эксплуатационной работой.

Одним из основных элементов системы управления экономической деятельностью службы локомотивного хозяйства является управление эксплуатационными затратами. В результате эффективного управления обеспечивается формирование оптимальной величины затрат, относительное ограничение роста себестоимости перевозок, снижение давления транспортной составляющей на формирование дохода.

Формирование единого локомотивного хозяйства и ответственности за предоставление тяговых ресурсов предусматривает также решение ещё одной важной задачи – определение «владельца» единого технологического процесса – начальника службы локомотивного хозяйства как руководителя и представителя локомотивного комплекса на линейном уровне, и единственного полночного представителя в службе локомотивного хозяйства, объединяющего на своём уровне все её функциональные вертикали. Начальник службы локомотивного хозяйства должен быть наделён полномочиями по управлению всеми активами

депо, предприятиями и подразделениями, которые предоставляют локомотивному хозяйству определённые услуги, используя их средства производства (станки, оборудование, механизмы), так и находящиеся на его балансе здания и сооружения.

Таким образом, исследование теоретических положений и направлений совершенствования структуры управления организациями в условиях достижения целей организации молодой Республики, установление чётких взаимосвязей между отдельными подразделениями при интенсивном развитии информационных технологий, широкомасштабное использование информационных сетей призвано существенно сократить издержки производства и повысить конкурентоспособность предприятий. Новые задачи, несомненно, должны коснуться совершенствования собственно самих организационных структур управления предприятий в соответствии с поставленными целями. Организационные структуры не могут быть застывшими образованиями, необходимо непрерывно отслеживать и учитывать меняющиеся условия хозяйствования и совершенствовать их по мере изменения факторов внешней среды. На примере локомотивного хозяйства ГП «ДЖД» показано практическое применение исследованных положений по совершенствованию структуры управления линейным подразделением с целью повышения эффективности его работы в сложившихся экономических условиях.

В современных условиях становления экономики ДНР необходимо отметить, что отрасли сферы услуг (транспорт, связь, бытовое обслуживание, образование, государственные услуги) подверглись влиянию внешних факторов и оказались в состоянии финансового и структурного кризиса. Вследствие необходимости выхода из кризисного состояния данных отраслей становится приоритетным вектор, направленный на увеличение доли самостоятельности субъектов хозяйственной деятельности.

Эффективное функционирование экономики и качественное обеспечение жизнедеятельности народонаселения сопровождается сочетанием всевозможных

форм передвижения в виде миграционного перемещения людей, различных потоков материалов, сырья, продукции, потоков материальных и нематериальных услуг. Всё это обеспечивает инфраструктура, в каждом отраслевом направлении наполнение происходит различными предприятиями и субъектами хозяйствования.

Инфраструктура занимает важную роль в формировании единого экономического пространства на государственном и местных уровнях, со свободным перемещением товаров, трудовых, материальных и финансовых ресурсов, реализацией услуг в рамках правового поля, установленного и поддерживаемого государством.

К инфраструктуре относятся отрасли и виды деятельности, способствующие обеспечению поставок, повышению скорости оборота материальных средств и мобильности трудовых ресурсов между удалёнными и экономически не связанными друг с другом звеньями производства, предоставляя сопутствующие виды услуг для эффективного осуществления поставленных задач (рисунок 4.7).

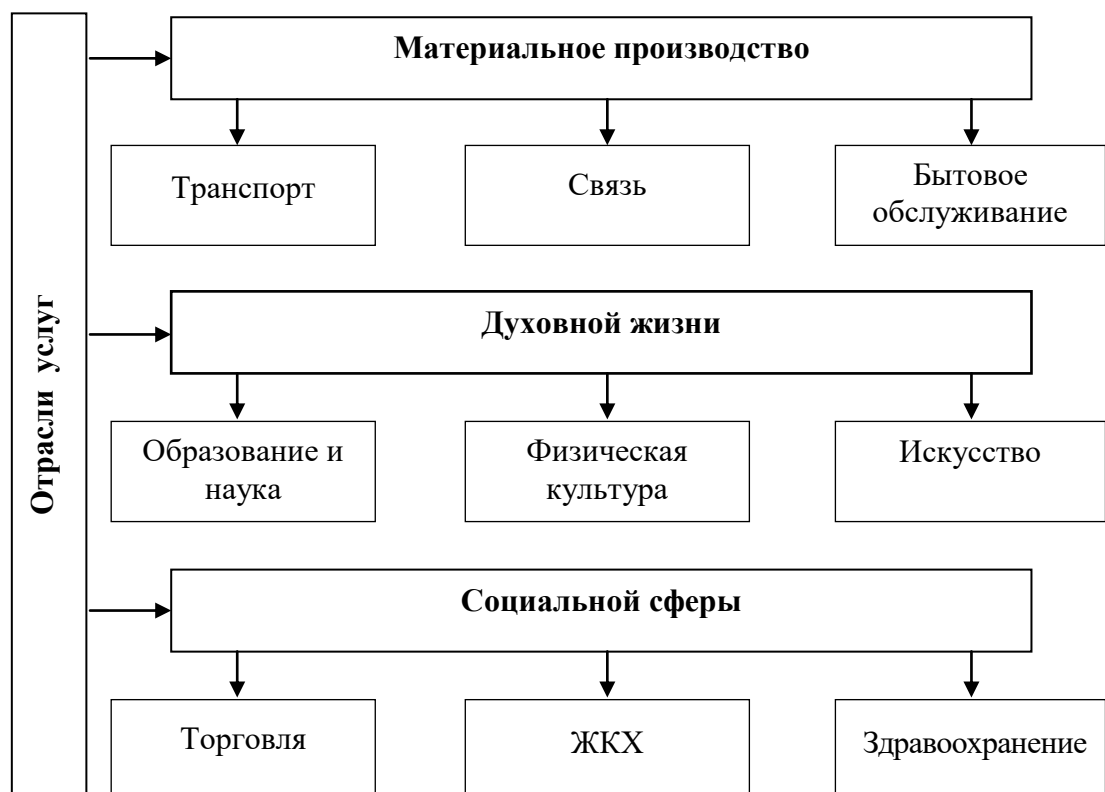


Рисунок 4.7 – Виды сферы услуг [составлено автором самостоятельно]

Проанализировав различные источники относительно инфраструктурного обеспечения субъектов хозяйствования [47; 50; 205; 206; 241; 301; 311; 369; 428], можно сделать вывод о том, что существует множество определений инфраструктуры, и они отличаются в зависимости от самой отрасли. Но, в целом, можно выделить одну важную особенность, которая прослеживается во всех определениях данного термина: инфраструктура создаёт условия жизнедеятельности людей, и чем выше уровень эффективности отрасли и всех его субъектов, тем выше эти условия. Общим у всех экономистов-исследователей является то, что инфраструктура создаёт условия производства, осуществляет взаимосвязанный товароборот и обеспечивает жизнедеятельность. В самом общем виде под инфраструктурой понимается комплекс обслуживающих взаимосвязанных структур, обеспечивающих решение задачи или проблемы.

Динамично развиваться, быстро адаптироваться к нестабильным условиям внешнего окружения могут только те субъекты хозяйствования, у которых имеется высокий уровень мобильности внутренних бизнес-процессов. Кроме этого, важно выстраивать эффективные взаимосвязи с субъектами инфраструктуры – поставщиками сырья, энергоресурсов, специалистами высокой квалификации, что и обеспечивает необходимый, принципиально более высокий уровень качества вспомогательных и основных процессов как единого комплекса.

Именно такой комплексный подход к анализу элементов инфраструктуры позволяет определить её роль в трансформации производственной структуры субъекта хозяйствования.

Отдельные проблемы в управлении инфраструктурными предприятиями, особенно в новых экономических условиях, являются большими и сложными, что требует их системной ориентации во внешней среде и моделировании зависимости предстоящего решения от множества внешних и внутренних факторов.

Полностью определить проблему в управлении инфраструктурными предприятиями зачастую трудно, поскольку все субъекты хозяйствования организации взаимосвязаны. Опытный менеджер, оценив ситуацию вовремя, может решить проблему на половину, а в последующем опять повторить.

Логическая цепочка этапов рационального решения проблем на инфраструктурных предприятиях автором представлена на рисунке 4.8.

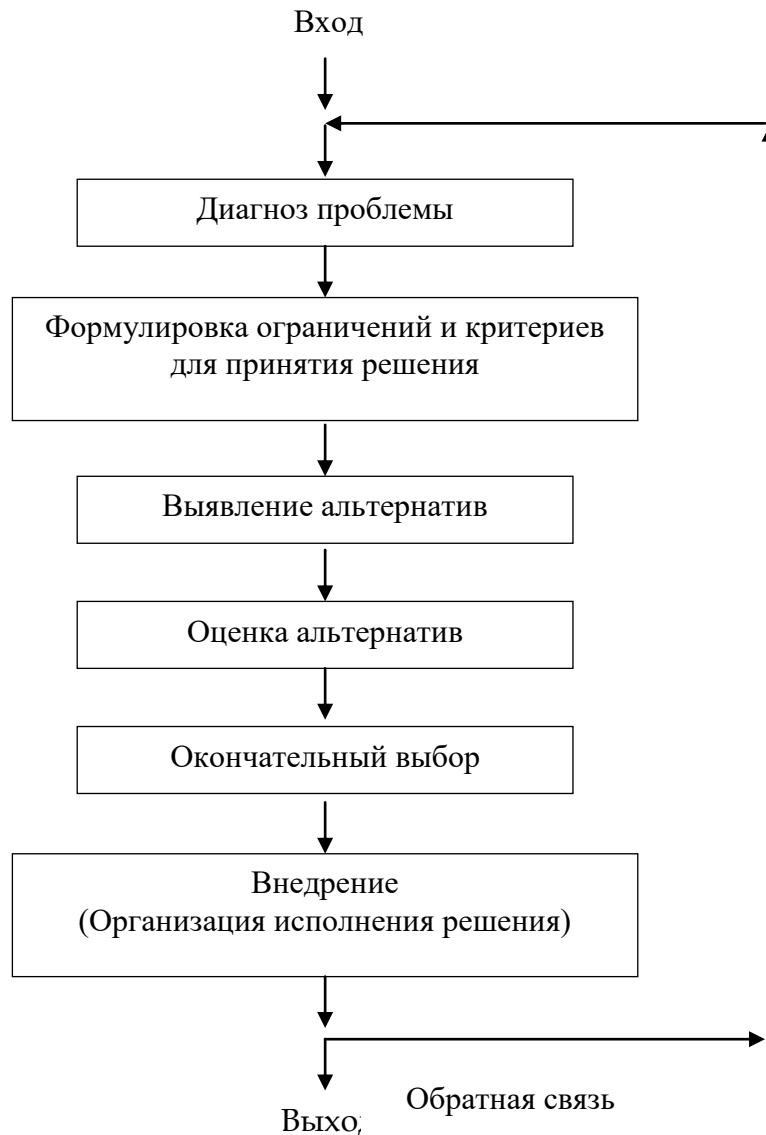


Рисунок 4.8 – Логическая цепочка этапов рационального решения проблем на инфраструктурных предприятиях [разработано автором на основании источника [428]]

В основе самостоятельности деятельности субъектов хозяйствования инфраструктуры лежат фундаментальные принципы, которые автором представлены на рисунке 4.9.



Рисунок 4.9 – Основные принципы деятельности субъектов хозяйствования сферы услуг [разработано автором самостоятельно]

Некоторые из известных моделей в управлении инфраструктурными предприятиями настолько трудны для понимания и практического применения, что даже для менеджеров (специалистов-практиков) становится сложно ориентироваться во внутренних и внешних бизнес-процессах. Отсутствие минимального представления о моделировании подводит многих менеджеров к использованию метода «проб и ошибок», принятию необоснованных стратегических решений вместо того, чтобы в рамках организационной структуры управления создавать научные и аналитические подразделения для развития и использования специфических методов и моделей управления инфраструктурными предприятиями.

Для принятия всех поочерёдных решений необходимо всем или большей части хозяйствующих субъектов инфраструктуры определить собственные бизнес-процессы, где постоянно происходят сбои. Далее важно определить приоритетность в оптимизации таких процессов с целью повышения эффективности деятельности и качества предоставляемых услуг.

В широком понимании самостоятельность деятельности – это использование субъектом хозяйствования таких методов и инструментов, которые ориентированы на получение прибыли, адаптацию своих процессов к требованиям рынка с учётом ответственности за результаты хозяйственной деятельности.

Основными источниками для финансирования инновационного процесса могут быть государственные, корпоративные или частные средства. Такие источники детализируются в специальных рейтингах, например «ТОП-50 инновационных компаний России» [362], для понимания того, какие наиболее развивающиеся предприятия имеются на территории России. Не требуется специально обосновывать тезис о том, что именно территориальные административно-хозяйственные комплексы должны являться активными субъектами реализации инновационной политики.

Представительства центральных органов управления субъектов хозяйствования, занимаясь исполнением соответствующих их профилю функций,

практически не координируют свою деятельность друг с другом и лишь эпизодически взаимодействуют с государственным аппаратом (рисунок 4.10).



Рисунок 4.10 – Взаимодействие субъектов инфраструктуры отрасли с государственным аппаратом [разработано автором самостоятельно]

Роль информации для современного менеджера нельзя преувеличить. Возникающие проблемы при формировании и предоставлении услуги обусловлены разными причинами, но основными являются отсутствие качественной оценки всех факторов и ненадёжные информационно-аналитические источники для конкретного региона и отрасли. Это влияет на ряд управленческих процессов: временные рамки принятия решений, наличие рисков и др.

В вопросах принятия правильного (эффективного) управленческого решения рекомендуется применение символической (математической) модели с целью описания реальных процессов и взаимодействия, которые позволяют понять сложные зависимости в существующих проблемах и оптимизировать их решения.

Можно рассмотреть инструменты математического моделирования и качественную аналитическую её возможность на примере расчёта в транспортной отрасли, среднесуточной производительности вагона рабочего парка ($Pв$), с учётом факторов динамической нагрузки на вагон (pq), его пробег (SB) и коэффициент порожнего пробега ($\alpha\Pi$):

$$Pв = pq \cdot SB \cdot (1 - \alpha\Pi). \quad (4.1)$$

В связи с возникшей необходимостью, при условии государственного заказа по объёмам поставок и лимитированных сроках, началось плановое увеличение загрузки подвижного состава сверх нормы с тем же количеством оборотов, начался процесс быстрого износа и выхода из строя деталей.

Недооценку и недоинформированность менеджеров субъектов хозяйственной деятельности инфраструктуры отраслей сферы услуг можно выявить с помощью применения экономического пофакторного анализа. Результаты анализа повысят эффективность управленческих решений.

Методы экономического анализа, проведённые на примере ГП «ДЖД» и транспортной отрасли в целом по ДНР в третьей главе данного исследования позволят оценить изменения финансового состояния субъекта хозяйственной деятельности инфраструктуры с учётом влияния каждого фактора в модели (4.1). Такие действия позволят оценить возможности по улучшению финансового состояния и принять соответствующие управленческие решения по использованию выявленных возможностей.

Таким образом, в ходе совершенствования внутренних бизнес-процессов

компании на основе комплексного подхода необходимо уточнять показатели эффективности их реализации, а также включать мероприятия, в том числе связанные с освоением новой техники и технологий, что предполагает повышение производительности труда, а также создание и модернизацию высокопроизводительных рабочих мест.

В условиях современных вызовов система управления инфраструктурой в отрасли должна быть, с одной стороны, централизованной относительно управления инфраструктурой, ориентированного на повышение рентабельности и обеспечения безопасности, но в то же время и децентрализованной для того, чтобы руководители всех структурных подразделений имели право принимать соответствующие решения и имели бы возможность действовать свободно, отвечая за последствия своих действий, получая вознаграждение за принятые оптимальные и эффективные решения.

Таким образом, процесс перехода субъектов хозяйствования инфраструктуры отраслей сферы услуг должен осуществляться лишь после соответствующего прогнозирования и подготовки с учётом внешних и внутренних факторов.

4.4. Экспертный и сценарный подходы к диагностике кризисных явлений в процессах антикризисного управления организацией сферы услуг

Кризисные явления, которые проявляются во внешней и внутренней среде, способствуют снижению прибыльности и стоимости предприятия. Появление кризиса во внутренней среде организации может быть следствием принимаемых управленческих решений. А. Александров [5], Н. Бебут [24, с. 31-38], С. Ильченко

[120, с. 38-40] изучали аспекты антикризисного управления и управление финансовой стабилизацией предприятия в условиях влияния внешних и внутренних факторов. П. Лоленко [221, с. 5-12], Н. Любушин [226], И. Мазур [228] исследовали методологию управления кризисными явлениями в предпринимательской деятельности. С. Матвеева [236, с. 112-118], Г. Савицкая [344], акцентировали внимание на способах диагностики кризисных явлений на предприятии в условиях влияния различных рисков. Ю. Тернова [370, с. 56-64], С. Титов [375, с. 95-108] изучали особенности использования финансового анализа в управлении предприятием с учётом вероятности наступления кризиса. Б. Эви, Р. Мертон [41], М. Портер [436] исследовали аспекты управления кризисными явлениями на предприятии.

Изучение механизма углубления кризиса будет неполным без определения и систематизации факторов, которые его предопределяют. Знание факторов (причин) кризиса являются необходимой предпосылкой для выявления потенциальных проблем и их локализации, прежде чем ситуация станет катастрофической.

Как известно, понятие «фактор» – одно из основных в любом экономическом исследовании, и является движущей силой в любых процессах управления. Выходя из содержания данного понятия, фактор – движущая сила любого процесса (явления), которая определяет его характер или характерные признаки. В экономических исследованиях под фактором принято понимать условия, которые являются необходимыми и определяющими для данного процесса (явления), а также причины, которые непосредственно обуславливают его возникновение или полученный результат [50, с. 215].

Различают три вида кризиса:

стратегический кризис (если на предприятии разрушен производственный потенциал и отсутствуют долгосрочные факторы успеха);

кризис прибыльности (перманентные убытки выхолащивают собственный капитал, и это приводит к неудовлетворительной структуре баланса);

кризис ликвидности (предприятие является неплатёжеспособным или существует реальная угроза потери платёжеспособности) [103; 106].

Между рассматриваемыми видами кризиса существуют тесные причинно-следственные связи: стратегический кризис – причина кризиса прибыльности, который, в свою очередь, приводит к потере предприятием ликвидности. Развитие симптомов финансового кризиса и, как следствие, – банкротство на предприятии отображает рисунок 4.11.



Рисунок 4.11 – Развитие симптомов банкротства [составлено автором на основе изучения источников [5; 120]]

Основные принципы антикризисного управления автором представлены на рисунке 4.12, которые структурированы на системные и специфические.



Рисунок 4.12 – Принципы антикризисного управления [составлено автором самостоятельно]

Рассмотрим далее концептуальные положения антикризисного управления на разных уровнях (рисунок 4.13).

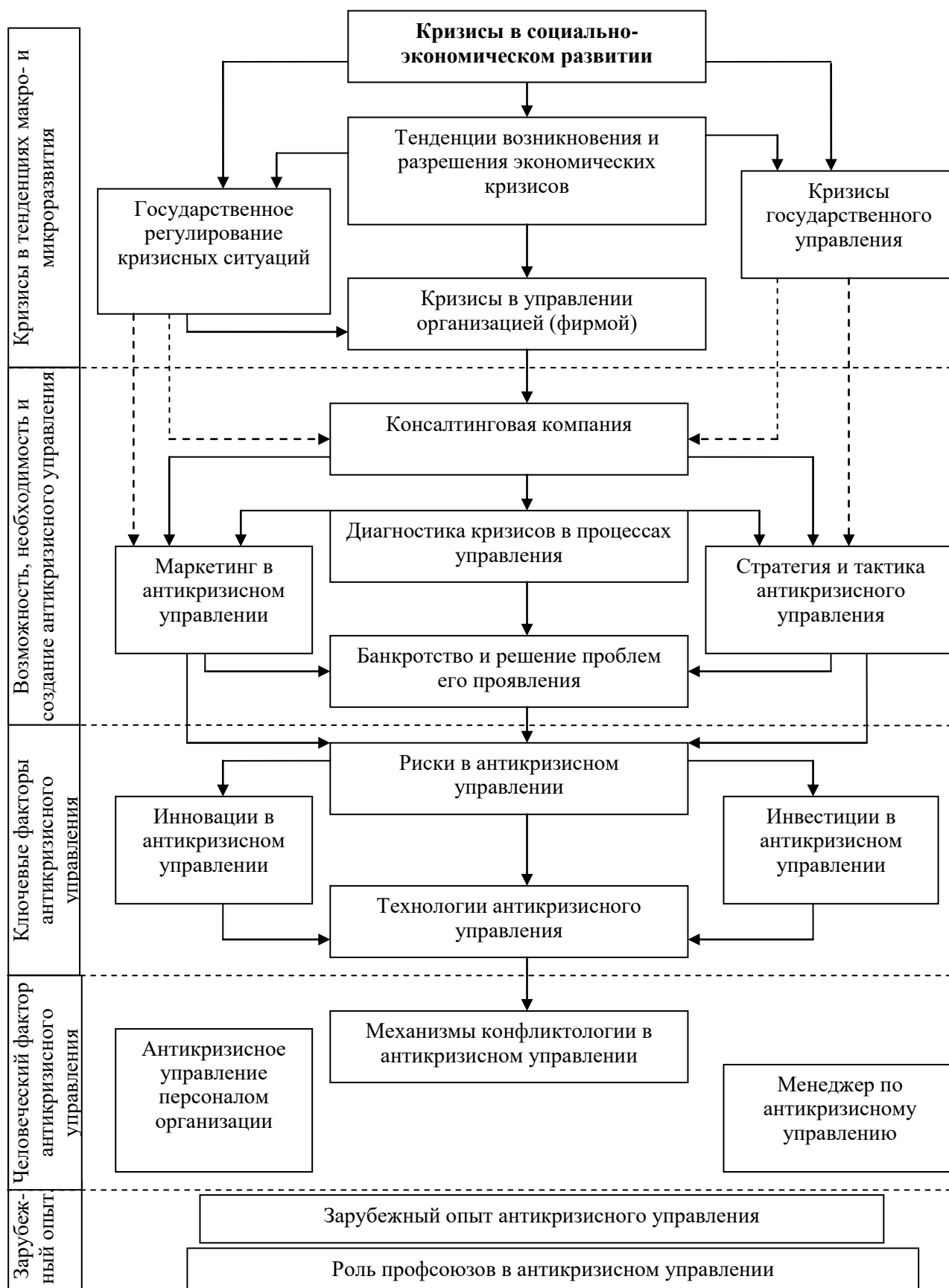


Рисунок 4.13 – Концептуальные положения антикризисного управления на разных уровнях [составлено автором самостоятельно]

Также в рамках антикризисного управления были выделены его основные принципы (объективность, комплексность, соответствие, контроль, основное звено, законность, эффективность). Выделены и принципы, на основе которых строится механизм антикризисного управления (мотивация, предупреждение проблем, многовариантность, реалистичность). Для организации процесса антикризисного управления важно соблюдать правила (целеустремленность, последовательность решения проблем, своевременность принятия управленческих решений, гибкость, манёвренность, приспособление к быстрым изменениям во внутренней и внешней среде предприятия). В рамках системы антикризисного управления перечислены и закономерности в виде: функциональной интеграции, профессионализма персонала, ответственности за последствия решений, оптимального соотношения централизации и децентрализации в принятии соответствующих решений [370, с. 56-64].

Общая теория принятия решений в прогнозировании наступления кризисных явлений различает следующие способы (таблица 4.2).

Таблица 4.2 – Способы прогнозирования кризисных явлений на предприятии [составлено втором на основании источника [131]]

| Способы прогнозирования | Характеристика |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Способ «нулевой (минимальной) опасности» | Предусматривает необходимость использования всех возможных на данный момент средств обеспечения безопасности независимо от величины, требуемых для этого затрат |
| Способ построения кривой вероятностей возможных потерь | Предполагает предварительное определение величины приемлемого уровня риска и, исходя из этого, разработку мер, обеспечивающих безопасность |

Таким образом, главное в оценке кризисных явлений состоит в диагностике возможных потерь, определении зоны и показателей допустимого, критического и катастрофического рисков.

Для диагностики возможных потерь (рисков) используют следующие способы (таблица 4.3).

Таблица 4.3 – Способы диагностики возможных потерь (рисков)

[составлено автором на основании источника [436]]

| Способы | Характеристика |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Экспертный | Может быть реализован путём обработки мнений опытных предпринимателей или специалистов. Наиболее желательно, чтобы эксперты дали свои оценки вероятностей возникновения определённых уровней потерь, по которым затем можно было бы найти среднее значение экспертных оценок и с их помощью построить кривую распределения вероятностей |
| Расчётно-аналитический | Этот подход в целом предполагает использование несложного математического аппарата для определения удельных весов каждого простого риска и экспертных оценок вероятности наступления конкретного негативного события (риска) |
| Статистический | Состоит в том, что изучается статистика потерь, имевших место в аналогичных видах деятельности, устанавливается частота появления определённых уровней потерь. Если статистический массив достаточно представлен, то частоту возникновения данного уровня потерь можно в первом приближении приравнять к вероятности их возникновения и на этой основе построить кривую вероятностей потерь, которая и есть искомая кривая риска |

Экспертный способ выявления риска представляет собой ранжирование, в котором суммарная оценка по выделенным показателям равна 15 баллам, при этом наиболее важному показателю присваивается 1 балл, следующему по важности – 2 балла и т.д.

Степень согласованности мнений экспертов относительно влияния привлечённых к анализу критериев на размер результативного признака характеризует коэффициент конкордации, предложенный М. Кенделом и Б. Смиттом. Для совокупности всех направлений и наличия в матрице рангов сводных рангов коэффициент конкордации определяется по следующей формуле [436]:

$$W = \frac{\sum_{j=1}^m D_j^2}{\frac{1}{12} [n^2(m^3 - m)]}, \quad (4.2)$$

где D_j^2 – квадрат отклонений сумм рангов факторных значений от их среднего значения;

n – количество экспертов;

m – факторное значение.

Чем выше значение коэффициента конкордации, тем выше степень согласованности мнений экспертов. Для оценки существенности коэффициента конкордации обязательным является определение критерия, который рассчитывается по формуле [436]:

$$X^2 = \frac{\sum_{j=1}^m D_j^2}{\frac{1}{12} [mn(m+1) - \frac{1}{m} - \sum_{i=1}^n T_i]}, \quad (4.3)$$

где $\sum_{i=1}^n T_i$ – гипотетическая сумма рангов, установленная экспертами по условиям полной согласованности их мнений.

Таким образом, экспертный подход выявления риска позволяет руководителю предприятия получить оценку возможных потерь при наступлении различных видов рисков в виде обобщённого мнения специалистов (экспертов), что необходимо для принятия эффективных стратегических решений. Для проведения статистического и расчётно-аналитического способа выявления кризисных явлений систематизируем показатели эффективности финансово-экономической деятельности на примере ГП «ДЖД» (таблица 4.4) [120, с. 38-40].

Таблица 4.4 – Показатели финансово-экономической деятельности ГП «ДЖД» [составлено автором на основе источника [436]]

| Коэффициент | Период (годы) | | | | Отклонение показателей | | |
|-------------------|---------------|--------|--------|--------|------------------------|----------------------|----------------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2017 г. / 2016 г. | 2018 г. / 2017 г. | 2019 г. / 2018 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| автономии | 0,712 | 0,991 | 0,737 | 0,040 | 0,279 | -0,254 | -0,697 |
| финансирования | 0,404 | 0,009 | 0,358 | 0,566 | -0,395 | 0,349 | 0,208 |
| задолженности | 2,475 | 0,991 | 2,793 | 1,767 | -1,484 | 1,802 | -1,026 |
| зависимости | 1,404 | 1,009 | 1,357 | 1,563 | -0,395 | 0,348 | 0,206 |
| финансового риска | -0,399 | -0,008 | -0,563 | -0,357 | -0,201 | -0,571 | -0,92 |

Продолжение таблицы 4.4

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| оборачиваемости активов | 0,09 | 0,24 | 0,40 | 0,05 | 0,15 | 0,16 | 0,35 |
| текущей ликвидности | 0,013 | 0,124 | 0,001 | 0,004 | 0,111 | -0,123 | 0,003 |
| быстрой ликвидности | 0,013 | 0,124 | 0,001 | 0,004 | 0,111 | -0,123 | 0,003 |
| реальной стоимости основных средств | 0,996 | 0,998 | 0,741 | 0,642 | 0,002 | -0,257 | -0,099 |
| финансовой устойчивости | 0,71 | 0,99 | 0,74 | 0,64 | 0,28 | -0,25 | -0,1 |
| период оборота оборотного капитала | 7,67 | 3,15 | 2,05 | 6,32 | -4,52 | -1,1 | 4,27 |
| концентрации заёмного капитала | 0,29 | 0,009 | 0,26 | 0,36 | -0,281 | 0,251 | 0,10 |
| инвестирования | 0,72 | 0,992 | 0,993 | 0,994 | 0,270 | 0,001 | 0,001 |

Проанализируем графически коэффициенты финансовой зависимости и независимости (автономии) предприятия для прогнозирования вероятности наступления кризисных явлений (рисунок 4.14).

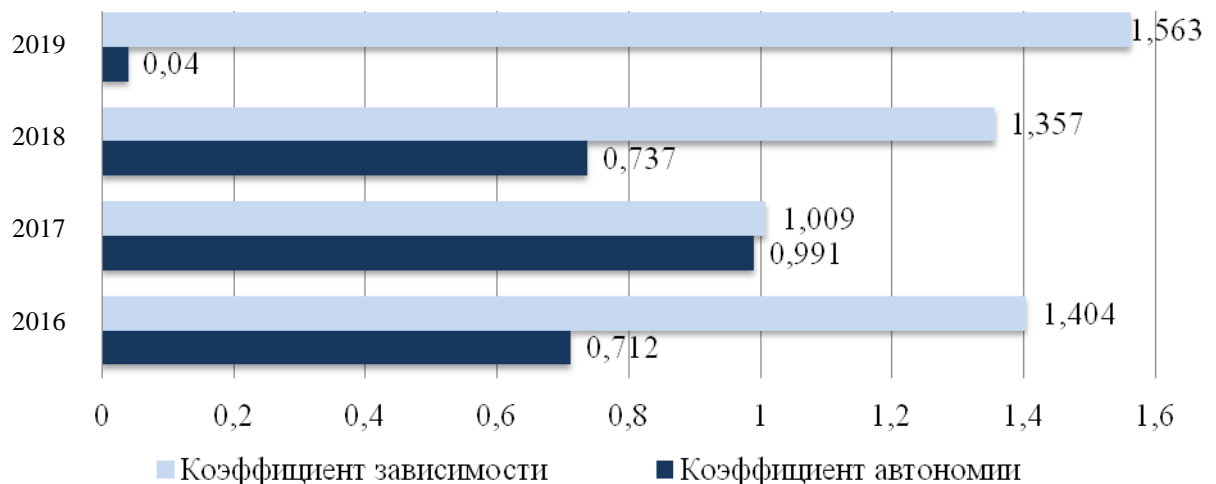


Рисунок 4.14 – Динамика коэффициентов финансовой зависимости и независимости (автономии) предприятия, 2016-2019 гг. [составлено автором на основании таблицы 4.4]

На рисунке 4.14 видно, что начиная с 2016 г. наблюдается устойчивый рост коэффициента финансовой зависимости, и, как следствие, уменьшение коэффициента автономии, что свидетельствует о значительной зависимости данного предприятия от внешних и привлечённых ресурсов, и подтверждает

возможность наступления кризисных явлений в финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Основные показатели финансово-экономической деятельности предприятия (таблица 4.4) сгруппируем в матрицу исходных данных для последующего анализа (таблица 4.5).

Таблица 4.5 – Матрица исходных данных [составлена автором на основании таблицы 4.4]

| Показатели (коэффициенты) | Период (годы) | | | |
|-------------------------------------|---------------|--------|--------|--------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| автономии | 0,712 | 0,991 | 0,737 | 0,040 |
| финансирования | 0,404 | 0,009 | 0,358 | 0,566 |
| задолженности | 2,475 | 0,991 | 2,793 | 1,767 |
| зависимости | 1,404 | 1,009 | 1,357 | 1,563 |
| покрытия | -0,399 | -0,008 | -0,563 | -0,357 |
| оборачиваемости активов | 0,09 | 0,24 | 0,40 | 0,05 |
| текущей ликвидности | 0,013 | 0,124 | 0,001 | 0,004 |
| быстрой ликвидности | 0,013 | 0,124 | 0,001 | 0,004 |
| абсолютной ликвидности | - | - | - | - |
| концентрации заёмного капитала | 0,29 | 0,009 | 0,26 | 0,36 |
| реальной стоимости основных средств | 0,996 | 0,998 | 0,741 | 0,642 |
| пригодности основных средств | 0,992 | 0,995 | 0,995 | 0,995 |
| финансовой устойчивости | 0,71 | 0,99 | 0,74 | 0,64 |
| инвестирования | 0,72 | 0,992 | 0,993 | 0,994 |

Для расчёта оценки интегрального показателя по вероятности риска (кризиса) необходимо определить расстояние (C_{io}) между точками, что характеризует исследуемые элементы и эталонные точки (формула (4.4)) [374, с. 79-88]:

$$C_{io} = \sqrt{\sum_{k=1}^n (Z_{ik} - Z_{ok})^2} , \quad (4.4)$$

где Z_{ik} – координаты исследуемых элементов;

Z_{ok} – эталонные точки.

Для комплексного анализа необходимо определить значения модифицированной комплексной оценки (формула (4.5)):

$$d_i = 1 - C_{io} / C_o, \quad (4.5)$$

где C_{io} – расстояние между точками, которые характеризуют исследуемые элементы – эталонные точки.

C_o рассчитывается следующим образом (формулы (4.6), (4.7), (4.8)):

$$C_o = \bar{C}_o + 2S_o, \quad (4.6)$$

$$\bar{C}_o = \frac{1}{m} \sum_{k=1}^n C_{io}, \quad (4.7)$$

$$S_o = \frac{1}{m} \sum_{k=1}^n (C_{io} - \bar{C}_o)^2. \quad (4.8)$$

Цель подобных расчётов заключается в определении не только общей тенденции развития финансово-экономической деятельности предприятия, но и в анализе причин и источников развития негативных тенденций. Такие расчёты можно проводить в среде табличного редактора Excel (таблица 4.6).

Таблица 4.6 – Статистический анализ деятельности предприятия [составлено автором самостоятельно]

| Корреляционный анализ | | | | | |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| Период | 01.10.2016 | 01.10.2017 | 01.10.2018 | 01.10.2019 | |
| 01.10.2016 г. | 0,019 | -0,007 | 0,246 | 0,027 | |
| 01.10.2017 г. | 0,147 | 0,285 | 0,087 | 0,158 | |
| 01.10.2018 г. | 0,889 | 0,026 | 0,063 | 0,074 | |
| 01.10.2019 г. | 0,198 | 0,002 | 0,052 | 0,091 | |
| Регрессионный анализ | | | | | |
| Множественный R | | | 0,99 | | |
| R – квадрат | | | 0,98 | | |
| Нормированный R – квадрат | | | 0,96 | | |
| Стандартная ошибка | | | 0,03 | | |
| Дисперсионный анализ | | | | | |
| | Df | SS | MS | F | Значимость F |
| Регрессия | 7 | 0,12 | 0,04 | 44,63 | 0,0003 |
| Остаток | 5 | 0,003 | 0,0008 | | |

В результате расчётов в пакете Excel получена следующая модель диагностики кризисных явлений в управленческой деятельности ГП «ДЖД»:

$$Y = -0,0064 + 0,113 X_1 + 0,275 X_2 + 0,028 X_3 + 0,288 X_4 - 0,009 X_5 + 0,0013 X_6 .$$

Сводные показатели финансово-экономической деятельности ГП «ДЖД» показывают нисходящую тенденцию изменения деловой активности предприятия, что позволяет сделать вывод о возможном развитии кризисных явлений на предприятии.

Поэтому, анализируя влияние кризисных явлений, можно сказать, что применение конкретного способа диагностики кризисных явлений на предприятии зависит от множества факторов. Всё вышеперечисленное позволяет сделать вывод о том, что для эффективного анализа кризисных явлений в управленческой деятельности предприятия необходимо применять комплекс способов. Для управления кризисными явлениями на предприятии важным является составление карты рисков, в которой отражаются возможные негативные факторы, а также степень их опасности и влияния.

На основе идентификации наступления кризисных явлений на каждом предприятии необходимо внедрить разработку карты рисков [88; 236].

Таким образом, целесообразно моделировать ситуации в виде сценариев по времени в соответствии с этапами реализации управленческого решения. Это заметно повышает уровень мониторинга и контроля над степенью риска, и позволяет при необходимости сравнительно легко корректировать возможные негативные воздействия на деятельность предприятия.

В данном случае интересно другое свойство моделей и применения экспертного метода – это возможность использования моделей для составления прогнозов поведения объекта или системы, в том числе и для изучения ещё не созданных систем или изучения поведения систем в ситуациях, которые пока не наступили.

Модель позволяет увеличить качество управления, определить оптимальные управляющие воздействия, с помощью которых могут быть

достигнуты требуемые результаты. Так, использование моделирования при формировании процессов управления организацией обеспечивает практически гибкость управления и повышает его эффективность.

Тем не менее, несмотря на всю свою эффективность, не стоит рассчитывать на то, что этот метод даст высокие результаты для данной организации. Главным минусом моделирования в данном случае станет сложность формализации процессов и постановки задачи.

В рамках данной диссертационной работы чрезвычайно интересным является использование такого метода, как сценарное планирование.

Метод сценарного планирования заключается в изучении нескольких вариантов будущего, а затем на их экспертной оценке разрабатывается стратегия и планы компании [199, с. 1-8].

Ранее сценарный подход использовался для исследования внешнеполитических событий, но начиная с 70-х годов прошлого века этот подход нашёл применение в стратегическом планировании организации различной формы собственности.

Сегодня классическим примером является сценарий, разработанный холдингом RoyalDutch / Shell под названием «Энергетический кризис», благодаря которому компания смогла своевременно подготовиться к нефтяному кризису 1973 года. После этого данный подход стал популярен.

Для ситуации «многих неизвестных» характерной экономике ДНР этот метод интересен тем, что позволяет выявить общие закономерности развития компании, группы государственных предприятий, отраслей, а также проанализировать, как и в какой степени изменение внешних факторов влияет на их развитие и определить цели в рамках процессов управления на различных уровнях.

Поэтому модель, которую можно использовать в антикризисном управлении, автором представлена на рисунке 4.15.



Рисунок 4.15 – Модель антикризисного управления на основе сценарного подхода [разработано автором самостоятельно]

В целом, метод сценарного планирования является тем инструментом, который может предоставить руководству Республики и Министерству промышленности и торговли ДНР необходимую для принятия решений информацию.

В исследованиях В.А. Могилиной, посвящённых применению сценариев при проектировании будущего компании, приводится такое преимущество сценариев, которые «...позволяют нам понять уязвимость и существующие возможности корпорации для нового стратегического позиционирования. Многие организации осуществляют долгосрочные инвестиции, время реализации которых

рассчитано на 10 или даже 15 лет...» [248].

С учетом модели «идеальных» условий, предложенной автором в параграфе 2.2 данного исследования, проанализируем возможности перспективы деятельности и развития ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» (далее – Академия управления) в современных условиях:

принятие законов. В ДНР приняты необходимые Законы для осуществления деятельности в области предоставления услуг в сфере образования;

соответствующая территория. Территория, на которой расположена Академия управления, определяется как центр города, с развитыми инфраструктурами жилищно-хозяйственного и транспортного комплексов;

специализированный персонал. В Академии управления на всех уровнях и во всех подразделениях работает квалифицированный персонал;

присутствие в бюджете средств на выполнение задач. Все сотрудники получают заработную плату, которая определена размером должностных окладов (тарифных ставок), а также студенты, сдавшие сессию, своевременно получают стипендию;

квалифицированный менеджер. Руководство Академии имеет набор компетенций, необходимых менеджменту Академии, определяющимися функциями, выполняемыми академией в обществе, а также спектром социальных групп, с которыми взаимодействует Академия управления. Топ-менеджмент Академии управления обладает высокими компетенциями в академической сфере: имеет существенный научно-педагогический стаж, ученую степень доктора наук и ученое звание доцента;

государственные заказы на инновационные разработки. В Академии управления обучаются студенты на бюджетной форме обучения, а также выполняются государственные хозяйственные заказы;

налоговые ставки. Академия управления является бюджетным учреждением - это неприбыльная организация, которая полностью содержится за счет государственного бюджета или местных бюджетов. Дополнительным источником

финансирования являются собственные поступления денежных средств в виде платы за предоставляемые услуги, а также другие источники поступлений. По всем видам деятельности осуществляется оплата налогов;

антимонопольные запреты. В ДНР осуществляет свою деятельность Республиканская антимонопольная служба. Все учебные учреждения относятся к Министерству образования и науки ДНР и на равных условиях конкурируют на рынке образовательных услуг;

лицензирование (регистрация). Академия управления получила необходимые для выполнения основного вида деятельности документы, такие как лицензия и свидетельство;

стандарты, нормативы, тарифы. Стандарты, нормативы и тарифы задаются Министерством образования и науки ДНР для всех образовательных учреждений;

дееспособность банковской системы. Согласно Закону ДНР «О центральном республиканском банке Донецкой Народной Республики» [276] № 32-ПНС от 26.04.2019 г., банковская система ДНР соответствует централизованной системе. Деятельность банка координируется Советом министров ДНР через министра финансов. ЦРБ ДНР подчиняется Правительству и зависит от его деятельности;

социальное страхование. Закон ДНР «Об основах общеобязательного социального страхования» [285] № 37-ИНС от 30.04.2015 г., в соответствии с Конституцией ДНР [196] определяет принципы и общие правовые, финансовые и организационные основы общеобязательного социального страхования граждан в Республике;

рынок ценных бумаг и драгоценных металлов. Согласно Закону ДНР № 121-ИНС от 08.04.2016 г. «О рынках и рыночной деятельности» [272] граждане и юридические лица могут заниматься данным видом деятельности, но этот вид деятельности не относится к ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»;

регулирование государством конкуренции. Ответственность за недобросовестную конкуренцию в рекламе предусмотрена статьей 21 Закона «О защите от недобросовестной конкуренции» [262] и статьей 164-3 КУоАП;

кредитование физических и юридических лиц. Правилами предоставления кредитов банковскими учреждениями в ДНР, утвержденными Постановлением Правления Центрального Республиканского Банка ДНР 10 октября 2019 г. № 298 (регистрационный номер 3495 [290]) предусмотрено предоставление кредитных средств юридическим и физическим лицам в соответствии с условиями государственных программ развития экономики ДНР. В настоящее время проводится только сбор данных для определения уровня потребностей населения в кредитовании;

вход иностранных инвесторов. Проект Закона ДНР «Об инвестиционной деятельности» позволит улучшить инвестиционный климат ДНР, определить правовые и экономические основы инвестиционной деятельности на территории государства;

предоставление различных льгот участникам экономических отношений. Льготные периоды и налоговые каникулы предоставляются в отдельных случаях, на данный момент, механизм соответствующий этим условиям в виде законопроекта на стадии рассмотрения в правительстве;

закупка государством продукции, работ, услуг (государственный заказ). Академией управления выполняются государственные хозяйственные заказы;

развитие территориальной транспортной инфраструктуры. Инфраструктура ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» позволяет обучающимся проживать в транспортной досягаемости от учебных корпусов;

обеспечение безопасности. Согласно Закону «О безопасности» [258] принятому Постановлением Народного Совета 12 декабря 2014 г., и Закону «О противодействии экстремистской деятельности» [270], принятому Постановлением Народного Совета 29.05.2015 г., в ДНР защищены права и свобода человека и гражданина, основы конституционного строя, обеспечение целостности и безопасности ДНР.

Исходя из технологии определения идеальной модели развития ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», проведем оценку параметров (таблица 4.7).

Таблица 4.7 – Оценка параметров модели развития ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» [составлено автором самостоятельно]

| Параметры оценки | | Оценка |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------|
| s1 – принятие законов; s2 – соответствующая территория; s3 – специализированный персонал; s4 – присутствие в бюджете средств на выполнение задач; s5 – квалифицированный менеджер | + + + + + | 1 |
| t1 – государственные заказы на инновационные разработки; t2 – налоговые ставки; t3 – антимонопольные запреты; t4 – лицензирование (регистрация); t5 – стандарты, нормативы, тарифы | + + + + + | 1 |
| u 1 – дееспособность банковской системы; u 2 – социальное страхование; u 3 – рынок ценных бумаг и драгоценных металлов; u 4 – регулирование государством конкуренции; u 5 – кредитование физических и юридических лиц | + + - + - | 0,8 |
| w1 – вход иностранных инвесторов; w2 – предоставление различных льгот участникам экономических отношений; w3 – закупка государством продукции, работ, услуг (государственный заказ); w4 – развитие территориальной транспортной инфраструктуры; w5 – обеспечение безопасности | - - + + + | 0,8 |
| присутствие любых 3-4 инструментов (s) | | 0,7-0,9 |
| присутствие любых 1-2 инструментов (s) | | 0,1-0,6 |

Используя формулу (2.6), проведем расчеты:

$$x = ((1 \cdot 1) + (1 \cdot 1) + (1 \cdot 1) + (1 \cdot 1) + (1 \cdot 1)) + ((1 \cdot 1)(1 \cdot 1)(1 \cdot 1)(1 \cdot 1)(1 \cdot 1)) + ((1 \cdot 0,8)(1 \cdot 0,8)(0,8 \cdot 0,8)(1 \cdot 0,8)(0,8 \cdot 0,8)) + ((0,8 \cdot 0,8)(0,8 \cdot 0,8)(1 \cdot 0,8)(1 \cdot 0,8)(1 \cdot 0,8)) \pm 1$$

$$x = (5) + (5) + (3,68) + (3,68) + 1 = 18,36$$

Следовательно, Академия управления функционирует в условиях, возможного роста и повышения конкурентоспособности на рынке предоставления образовательных услуг (таблица 4.7), но по некоторым позициям необходимо влияние государственных механизмов в области финансовых и международных вопросов.

Комплексный подход в применении модели кризисных явлений в управленческой деятельности, модели создания идеальных условий, уравнений множественной регрессии при определении мотивационных и стимулирующих инструментов, индикаторы результативности процессов УЧР, позволит организациям соответствующих отраслей адаптироваться к условиям современных вызовов с меньшим риском (рисунок 4.16).

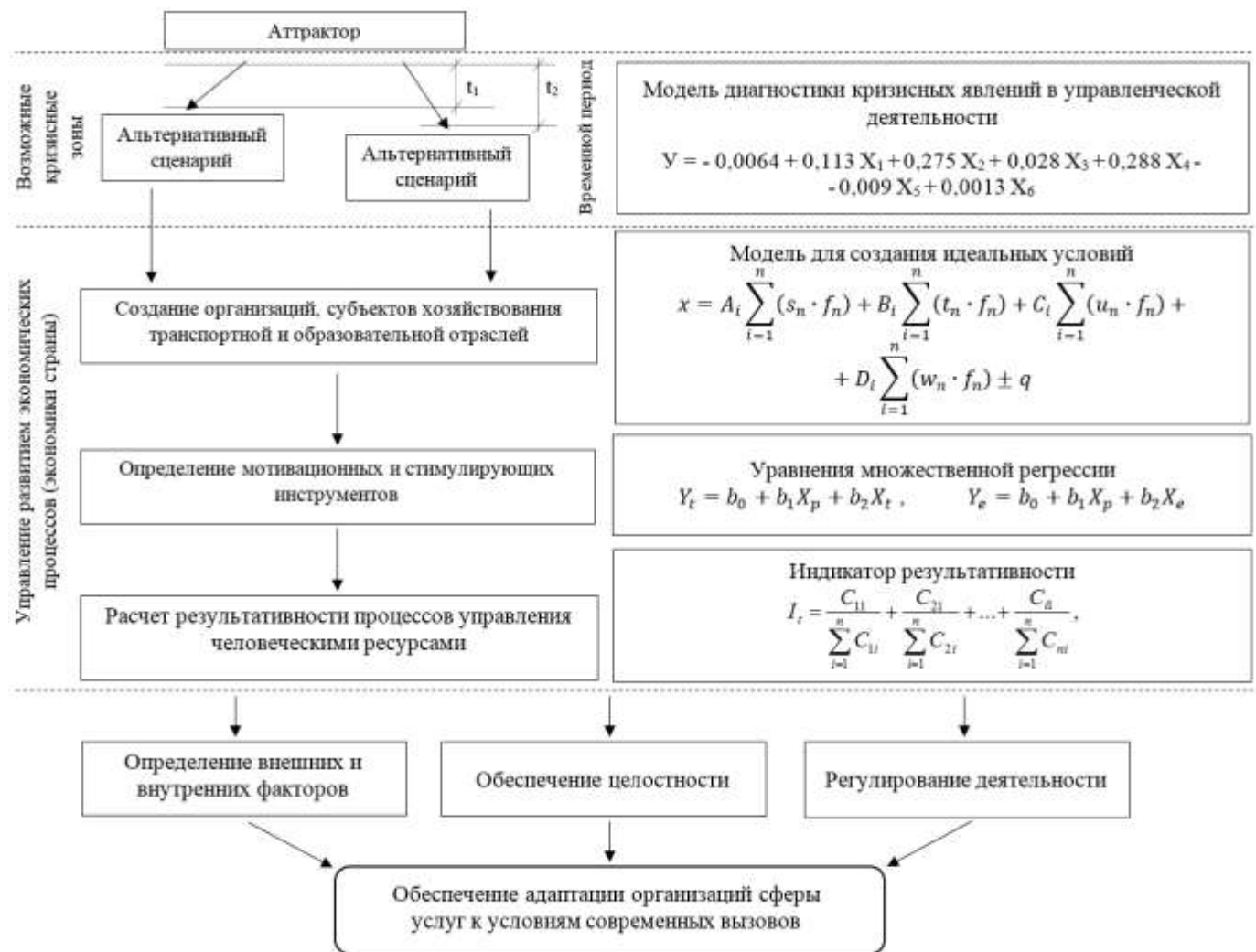


Рисунок 4.16 – Сценарная схема адаптации организации сферы услуг к условиям современных вызовов [разработано автором самостоятельно]

Взаимная интеграция государственной власти и организаций сферы услуг осуществляться на регулярной основе (рисунок 4.17).



Рисунок 4.17 – Схема взаимной интеграции государственного управления, образовательной и транспортной отраслей [разработано автором самостоятельно]

Такое постоянное взаимодействие позволит не только выявить существующие проблемы, но и совместно найти направления для их решения. Для этого необходимо сформировать концепцию взаимодействия организаций обозначенных отраслей, при разработке которой будут участвовать и представители организаций сферы услуг.

Межотраслевое взаимодействие позволит повысить количественные и качественные показатели участвующих отраслей (рисунок 4.18).

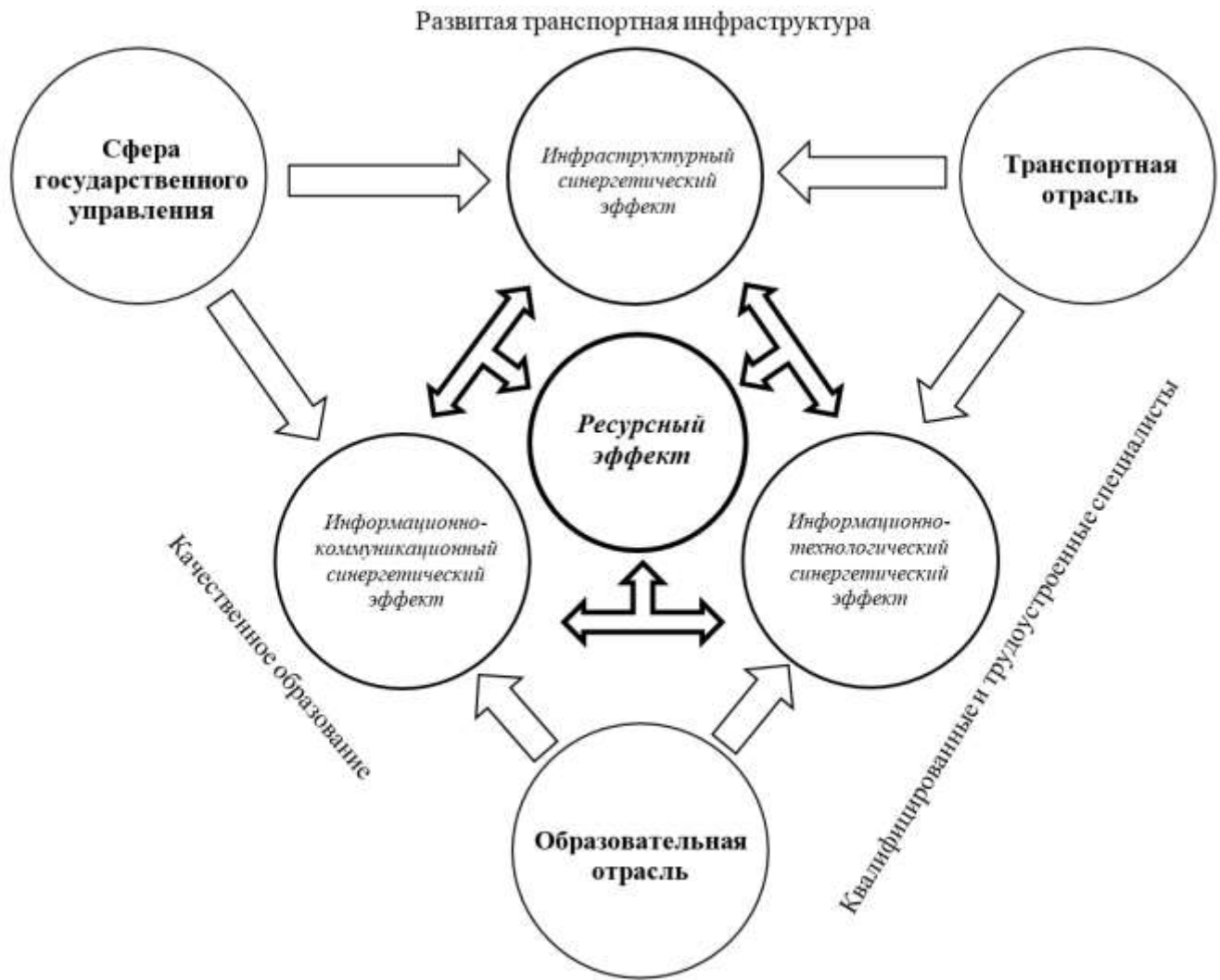


Рисунок 4.18 – Схема межотраслевого взаимодействия, получения синергетического и ресурсного эффектов [разработано автором самостоятельно]

Комплексная поддержка деятельности транспортной отрасли и взаимовыгодное государственно-частное партнерство системы профессионального образования и бизнеса путем обеспечения сбалансированности рынка труда и рынка профессиональных образовательных услуг, кадрового воспроизводства и развития персонала, распространения новых знаний и технологий, информационно-коммуникационного обслуживания, аккредитации образовательных программ, независимой оценки качества профессиональной подготовки, аттестации и сертификации профессиональных квалификаций кадров и другого, в результате чего повышается

конкурентоспособность отдельных участников синергетического взаимодействия и синергетическая эффективность Республики в целом.

Выводы к главе 4

Определено, что модернизация информационной сферы образования ведёт к совершенствованию процессов управления человеческими ресурсами. На данном утверждении и базируется разработанное автором концептуальное представление процесса модернизации информационной среды сферы образования. Концепция, ориентированная на повышение эффективности процессов управления в сфере образования, будет включать в себя: совершенствование методов изложения и преподавания дисциплин; создание образовательных и производственных комплексов.

Результаты проведения мотивационного аудита по определению мотивационного профиля топ-менеджеров свидетельствуют о том, что одним из наиболее значимых видов нематериальной мотивации персонала на предприятии выступает признание руководителя. Преобладают типы мотивации «Профессиональный» и «Хозяйственный». Следовательно, стимулирование должно базироваться на основе следующих инструментов: денежные, моральные, организационные и участие в управлении.

Ответственным за внедрение мотивационного аудита топ-менеджмента ГП «ДЖД» станет отдел кадров соответствующей компании с обязательным привлечением независимых экспертов, заранее утверждённых профильным министерством. Ключевой фактор внедрения мотивационного аудита – обеспечение высокой эффективности выполнения планов и применения установленных систем оплаты и стимулирования труда.

Система КРІ рассчитана таким образом, что при достижении размера чистой прибыли в 2020 году такого же, как и в базисном 2019 году, тогда ФОТ топ-менеджеров будет уменьшен на 5%. Таким образом, топ-менеджмент будет заинтересован в повышении главных показателей – объёмы продаж и чистая прибыль. Социальная эффективность от внедрения методики мотивационного аудита топ-менеджмента транспортной компании будет способствовать достижению социальных целей организации с меньшими финансовыми затратами или за более короткое время.

К показателям социальной эффективности внедрения мотивационного аудита отнесены: расширение доступа к информации и знаниям, повышение квалификации менеджеров и персонала и их омоложение, снижение среднего возраста по топ-менеджерам ГП «ДЖД» с 55 до 50 лет; совершенствование управления и организационной культуры; завоевание доверия работников и общественности.

Для обоснования внедрения системы стимулирования топ-менеджмента ГП «ДЖД» немаловажное значение будет иметь осознанная и целенаправленная работа многих участников процесса внедрения новых элементов системы стимулирования (собственники предприятия, топ-менеджеры, независимые эксперты). Типология мотивационных профилей позволила определить основные стимулы в работе топ-менеджеров ГП «ДЖД».

Разработаны схемы мотивации и процедура расчёта на основе ключевых показателей эффективности (КРІ) для топ-менеджеров ГП «ДЖД». Как результат, сформированы новые формы должностных инструкций для топ-менеджеров.

Сформированы предложения в подсистему нематериальной мотивации с рядом демотивирующих направлений. Так, предложено введение ограничений на проведение совещаний, которые можно легко заменить с помощью применения цифровой подписи. В результате вводятся штрафы по присутствию начальников подразделений в нерабочее время. Таким образом, усовершенствован внутренний бизнес-процесс согласования документов.

Для ГП «ДЖД» в связи с существенным сокращением объёмов перевозок,

транспортной блокадой со стороны Украины, непризнанностью государственности ДНР требует соответствующего изменения (приспособления) управления линейными подразделениями. Поэтому предложено ликвидировать такую надстройку в структуре управления отраслью, как концерн «Железные дороги Донбасса» (а это 68 штатных единиц), основные производственные процессы можно выстраивать на уровне профильных министерств ЛНР и ДНР, а также между топ-менеджерами ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛУГЖД», что ускорит принятие управленческих решений. Основным критерием оценки эффективности организационной структуры управления предприятием является критерий достижения предприятием поставленной цели. Признаками оптимальной структуры выступают: небольшое количество подразделений с высококвалифицированным персоналом, минимальное количество уровней управления, наличие в структуре управления групп компетентных специалистов, ориентация работы на потребителя, скорость реакции на изменения факторов внешней среды организации, высокая производительность и минимальные затраты на управление.

Определено, что целесообразно распределять и фиксировать риск по времени в соответствии с этапами реализации управленческого решения. Это заметно повышает уровень мониторинга и контроля степени риска, и позволяет при необходимости сравнительно легко корректировать возможные негативные воздействия на деятельность предприятия. Рекомендовано для снижения степени влияния кризисных явлений использовать математическую модель диагностики кризисных явлений в управленческой деятельности.

В целях повышения эффективности развития креативности менеджеров необходима реализация государственно-институционального подхода, предполагающего активное участие государства и других социальных институтов в процессе профессиональной подготовки менеджеров.

Выявлено, что налаживание системы финансовой политики способствует урегулированию и обеспечению повышения конкурентоспособности любого государства. Во всех развитых странах уделяют много внимания формированию

финансовой политики на государственном, законодательном уровне. Очень важно правильно поставить вопрос формирования финансовой политики государства, в котором будут чётко и сглажено координированы действия всех ведомств и отделов, деятельность которых определяет эффективность законов. Эффективность законодательных актов определит правильную деятельность финансовых структур и зависимость от адаптированности приказов и законов к местным направлениям деятельности.

Определено, что повышение конкурентоспособности транспортной отрасли является многофакторным процессом, подлежащим стратегическому управлению, ориентированному на ряд важнейших принципов: системности; комплексной оценки факторов; функциональной направленности управления процессом повышения конкурентоспособности транспортной отрасли; учёта специфики производства и предоставляемых услуг; информационного обеспечения.

В условиях современных вызовов становится актуальным создание комплексной методологии, инструментов анализа и прогнозирования социально-экономического развития региона и его потенциалов (промышленный, экономический, транспортный и т.д.), основанного как на постулатах баланса и отчётной системы, так и на пути совершенствования методов и механизмов менеджмента.

Исследование концептуальных положений и направлений совершенствования структуры управления организациями в условиях достижения целей организации молодой Республики, установление чётких взаимосвязей между отдельными подразделениями при интенсивном развитии информационных технологий, широкомасштабном использовании информационных сетей призвано существенно сократить издержки производства, и повысить конкурентоспособность предприятий.

Определены концептуальные положения антикризисного управления на разных уровнях с учётом применения экспертного и сценарного подходов, сформирована модель диагностики кризисных явлений на примере транспортной организации.

Использование модели создания идеальных условий для развития организации на примере ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» позволило определить, что данное учреждение функционирует в условиях, возможного роста и повышения конкурентоспособности на рынке предоставления образовательных услуг, но по некоторым позициям необходимо влияние государственных механизмов в области финансовых и международных вопросов.

Основные положения четвёртой главы опубликованы в работах [155-157; 165; 174; 180].

ГЛАВА 5. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ПРИМЕРЕ ОТРАСЛЕЙ ТРАНСПОРТА, ОБРАЗОВАНИЯ И СФЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

5.1. Формирование эффективных процессов государственного регулирования развития предприятий по отраслевому признаку

Рыночная экономика, которая формируется в каждом государстве в условиях современных вызовов, представляет собой совокупность общественных отношений и функционирует в рамках принимаемых законов. Несмотря на то, что рынок опирается на законы спроса и предложения, конкуренцию, получение прибыли – абсолютной свободы на нём быть не может. В противном случае развивается монополизм и другие негативные тенденции, утрачивается цельность экономической стабильности общества. Следовательно, нужна система регулирующих механизмов, удерживающих социально-экономические процессы в рамках интересов общества, организаций, государства. Генри Хэзлитт [413], Н.Д.Кондратьев [195], Джон Р. Хикс, Р. Дж. Д. Аллен [405], Блауг М. Пигу, С.Артур [35], Элвин Х. Хансен [402], Рой Харрод [404], Евсей Домар [427], Дж.М. Кларк [425], Пол Самуэльсон [347] и другие ученые детально занимались систематическим анализом макроэкономических связей в поисках ответа на вопрос о движущих силах развития рыночной экономики в условиях господства монополий и финансово-промышленных групп. Опираясь на теоретический анализ, все эти учёные пришли в своё время к выводу о необходимости государственного вмешательства посредством методов антициклической политики и длительного стимулирования темпов роста.

И.И. Мазур и В.Д. Шапиро [228] определяют реструктуризацию как

инструмент развития предприятий по отраслевому признаку. В.И. Кушилини и Г.А. Александров обосновывают необходимость реструктуризации градообразующих организаций для преодоления кризисных явлений [5; 213].

Проблемам регулирования рынка много внимания уделял в своих работах Н.Д. Кондратьев. Считая рыночное хозяйство естественным, он вместе с тем не допускал отсутствия регулирования. Абсолютно свободного рынка нет: рынок везде и всегда регулируется экономическими рычагами и, прежде всего, ценовыми, кредитными, налоговыми. Н.Д. Кондратьев признавал планирование, но отвергал директивный характер планов [195].

Рыночная экономика, несмотря на свои значительные положительные качества, не всегда способна автоматически регулировать все экономические и социальные процессы в интересах каждого гражданина, предприятия и государства в целом. Она не обеспечивает социально справедливого распределения доходов граждан, не всегда гарантирует право на социальную работу, не направлена на защиту окружающей среды и не поддерживает незащищённые группы населения.

Частный сектор не стремится инвестировать в такие отрасли и проекты, которые не приносят большой прибыли, но для общества и государства они просто жизненно важны. Рыночная экономика не решает многих других насущных проблем. И всё это должно быть сделано государством, а именно чётко и эффективно наладить деятельность предприятий в различных отраслях, для стабилизации экономических и социальных процессов внутри государства.

Прерогатива государства заключается в создании надёжного правопорядка в стране, экономической безопасности, а это, в свою очередь, является основной базой для формирования и развития предпринимательства и экономики в целом.

Таким образом, субъекты хозяйствования в любом государстве не смогут нормально развиваться, если государство не гарантирует для этого адекватных условий. В то же время организационно-правовой механизм в большинстве случаев направлен на стимулирование частных инициатив и оказание помощи градообразующим предприятиям, создавая необходимые условия для их

успешного и эффективного функционирования [413].

В современных условиях с проявлением глобальных кризисов наблюдается увеличение количества механизмов государственного регулирования экономических процессов, ориентированных на централизацию власти и поощрение развития предпринимательства. Так, изменение организационных форм взаимодействия органов государственной власти с частными субъектами хозяйствования, происходит в рамках специальных механизмов регулирования.

С экономической точки зрения предпринимательство играет важную роль в развитии экономики страны. Предприниматель может осуществлять любой вид деятельности, если они не запрещены законом. В ДНР субъектами предпринимательства могут быть:

граждане ДНР, других государств, лица без гражданства, не ограниченные Законом в правоспособности или дееспособности;

юридические лица всех форм собственности;

объединение юридических лиц, которые осуществляют деятельность в ДНР на условиях соглашения о распределении продукции [259].

Объектами государственного регулирования экономической деятельности организаций являются:

стимулирование спроса на товары и услуги, капиталовложений, инновационной и инвестиционной деятельности и занятости;

создание условий для развития конкуренции;

структура экономики отраслей (соотношение отдельных отраслей, воспроизводственная, технологическая, социальная и региональная структура);

условия накопления капитала, которые соответствуют экономическим интересам субъектов хозяйствования;

внешнеэкономическая деятельность организаций;

окружающая среда [268].

По тому, как осуществляется регулирование предпринимательской деятельности и как обеспечены гарантии субъектам такой деятельности, можно судить о регулировании экономики в целом (надлежащим ли образом

осуществляется это регулирование и эффективно ли оно).

Государственное регулирование ведения бизнеса как процесс не должен носить хаотический характер. По сути, это строго упорядоченная система действий государства в законодательно установленных формах для реализации государственной экономической политики. В самой общей форме цель влияния государства на экономическую деятельность может быть определена таким образом, чтобы достичь баланса между государственными и частными интересами в экономике. Для этого государство должно решать ряд проблем, типы и содержание которых в разные исторические периоды для разных политических режимов разные.

Основные направления государственного регулирования в развитии предприятий могут быть ориентированы только на конкретные сферы, в которых государственное вмешательство в экономическую деятельность хозяйствующих субъектов является необходимым и правомерным для достижения баланса между интересами общества в целом и законными интересами хозяйствующих субъектов. Например, с помощью закона о таможенном регулировании [275] государство может реализовать политику протекционализма для повышения таможенных пошлин на ввоз продукции, которая может составить конкуренцию для отечественных производителей по критерию цены за единицу продукции. С другой стороны, таможенное регулирование на ввоз социально значимых продуктов для государства определит необходимость снижения ввозных пошлин.

Главными мерами государственной поддержки малого бизнеса Минэкономразвития ДНР счёл обеспечение равного доступа малых организаций к финансовым ресурсам, облегчение их возможности участвовать в развитии бизнес-инкубаторов, в том числе в студенческой среде, поддержку экспорта и т.д. [242].

Обосновывая необходимость государственной поддержки и развития предприятий различных отраслей, профессор А. Блинов [37] приводит три основных довода.

Во-первых, начинающему (стартующему) бизнесу при его относительно

низкой жизнеспособности сразу добиться самодостаточности и саморегуляции довольно сложно, он нуждается в налоговой, имущественной, технической, кредитно-финансовой, инвестиционной, кадровой, инфраструктурной поддержке со стороны государства.

Во-вторых, в отличие от крупных компаний, малым предприятиям трудно выдерживать конкуренцию, так как они менее устойчивы, обладают меньшим капиталом и нуждаются в постоянной финансовой поддержке извне.

В-третьих, государство оказывает поддержку малым и средним предприятиям, которые выстраивают свои процессы на инновационной основе, но для запуска инновационного продукта предшествуют существенные расходы на НИОКР. Такие научные исследования могут позволить себе крупные предприятия, но в рамках технопарков малые предприятия с государственной поддержкой смогут вывести на рынок новый продукт в более короткие сроки.

Данные аспекты группируются в административные экономические направления с учётом важнейшего ресурса – финансового обеспечения [371]. В данном случае эффективность государственного регулирования можно измерить в виде соотношения результатов по мероприятиям программ социально-экономического развития территории или развития отдельных предприятий к затратам / финансированию выделенному для проведения соответствующих мероприятий. Именно поэтому в обеспечивающих процессах финансирование занимает важное место и является основой для расчётов эффективности процессов государственного регулирования. Второй аспект финансового обеспечения – притоки налогов в разные уровни от результатов государственного регулирования. В данном случае можно руководствоваться планом и фактом или структурным анализом в динамике после введения каких-либо регулирующих мер, и отслеживать изменения поступлений в бюджеты разного уровня от предприятий в разрезе различных отраслей.

Таким образом, автором разработана схема формирования процессов государственного регулирования развитием предприятий для различных отраслей (рисунок 5.1) в формате, предложенном в теоретической части (см. рисунок 1.7) и

методологической в виде концептуального представления общей схемы построения бизнес-процессов (см. рисунок 2.1).



Рисунок 5.1 – Схема процессов государственного регулирования развития предприятий отраслей сферы услуг в условиях ДНР [составлено автором самостоятельно]

При рассмотрении процессов верхнего уровня в части регулирования развитием предприятий, выявлено, что на момент проведения данного исследования имеется только законопроект о системе стратегического планирования в ДНР [273]. Это говорит о том, что стратегическое планирование осуществляется бессистемно. Отсутствие единой государственной концепции и стратегии развития влечёт за собой снижение эффективности процессов государственного регулирования развитием предприятий. В данном аспекте важен нормативно-правовой процесс, в рамках которого должны быть установлены определённые правила игры для предприятий различных отраслей народного хозяйства. Так, наряду с законами ДНР [259; 260; 263; 266], регулирующими хозяйственную деятельность предприятий, действует и закон о ГЧП [261], однако в полной мере такой закон остаётся формальностью до тех пор, пока отсутствуют такие законы, как: Закон «Об инвестиционной деятельности»,

Закон «О банковской системе», Закон «О страховании», Закон «О научно-технической деятельности».

В рамках основных процессов при реализации мероприятий в рамках программ социально-экономического развития территорий и предприятий особое внимание следует уделить информационному обеспечению. При формировании необходимой и своевременной информации лицо, принимающее решение, может повысить свою эффективность, если применить современные информационные технологии, которые постепенно внедряются в органах государственной власти (электронный документооборот и цифровая подпись [292]). Таким образом, представленная схема (см. рисунок 5.1) позволяет сформировать приоритетные направления по совершенствованию процессов государственного регулирования развитием предприятий в различных отраслях народного хозяйства.

Также по результатам анализа факторов, влияющих на эффективность процесса управления на примере транспортной организации, серьёзную угрозу представляет политический и экономические факторы. Так, современная мировая экономическая система в 2020 г. столкнулась с рядом вызовов эпидемиологического характера, что в дальнейшем неизбежно приведёт к активизации процессов её трансформации. Человечество, как единая социально-экономическая система, не смогло локализовать негативные факторы, и на сегодняшний день мы уже можем наблюдать начало затяжного экономического кризиса. По прогнозам ряда учёных восстановить положительную динамику в развитии экономических систем промышленных стран удастся только к 2021 г., однако ряд экспертов считает, что данный процесс растянется до 2030 г. Отметим, что среднестатистический темп роста мировой экономики составляет 3-3,5%, но в 2020 г. данный показатель впервые за период со Второй мировой войны будет иметь отрицательное значение [419].

Как было отмечено в теоретической части данного исследования, транспортная отрасль экономики является связующим звеном между всеми отраслями народного хозяйства, что определяет его как бюджетобразующую отрасль любого промышленного государства. В период закрытия границ для

перемещения товаров и физических лиц вследствие распространения коронавирусной инфекции именно транспорт оказался наиболее подвержен дестабилизирующим внешним и внутренним факторам, что усугубилось при остановке целых промышленно-производственных кластеров по всему миру [109, с. 12-18]. Поддержка правительствами государств пострадавших отраслей народного хозяйства оказало временное стабилизирующее воздействие, однако существенно повлиять на восстановление предпандемийных экономических показателей не смогло. Наряду с вышеизложенным, ситуация как в транспортном, так и в иных секторах народного хозяйства усугубилась накопившимися и острыми проблемами, основные из которых:

обвал рынка энергоносителей, что является следствием перепроизводства сырой нефти и нефтепродуктов крупными игроками данного мирового рынка (например, Саудовская Аравия, Катар, Иран и др.);

дестабилизация торговых потоков и нарушение производственных связей между странами;

девальвация национальных валют;

сложный переговорный процесс по торговой сделке между Китаем и США, что отражается состоянии мировых рынков;

в крупнейших отраслях промышленных стран прослеживается «кассовый разрыв», связанный с нехваткой оборотных средств;

невозможность привлечения специалистов иных стран для выполнения конкретных «узких» производственных задач (например, пуско-наладочные работы);

продолжающаяся экономическая блокада территорий (характерно для ЛНР и ДНР).

Таким образом, учитывая сложившуюся экономическую ситуацию в ДНР и мире, с целью минимизации последствий пандемии на экономику ЛНР и ДНР считаем целесообразным рассмотреть возможность на уровне процессов государственного регулирования развитием предприятий создание условий к интеграционному развитию субъектов экономической деятельности транспортной

сферы. Это позволит консолидировать экономические, технические, технологические и иные ресурсы вышеуказанных хозяйствующих субъектов, и, как следствие, получить синергетический эффект от осуществления соответствующей деятельности.

Современное состояние экономической системы ДНР требует усовершенствования различных аспектов государственного регулирования хозяйственной деятельности, в том числе в транспортной отрасли. Специалистами многих стран доказана эффективность экономической, технологической и технической интеграции хозяйствующих субъектов, что может быть реализовано как в вертикальной, так и горизонтальной вариации, в том числе посредством создания корпораций, концернов или консорциумов. Исследование данного вопроса позволит определить наиболее приемлемую форму интеграции хозяйствующих субъектов транспортной сферы с целью обеспечения максимального синергетического эффекта при соответствующей консолидации ресурсов.

Опыт промышленно-развитых стран показывает, что малые и средние субъекты хозяйствования транспортной сферы не всегда могут конкурировать с крупным бизнесом данного сегмента, что в большинстве случаев приводит к банкротству первых и прекращению соответствующей деятельности. Ещё с начала современного летоисчисления специалисты в различных сферах объединялись, например, в гильдиях, что являлось более эффективной формой хозяйственной деятельности. На сегодняшний день, в век научно-технического прогресса и постиндустриальной экономики, человечество синтезировало более обширный спектр форм объединения деятельности, таких как концерн, консорциум, альянс, синдикат, холдинг и др. Данные формы объединений (интегрированных структур) не ограничены одним государством или континентом и могут носить трансграничный или международный характер [207, с. 61-65].

Исследуя практику интеграционного развития, выделим ряд основных характеристик, которые должны быть присущи соответствующим процессам в

транспортном секторе экономики:

интеграционный процесс в транспортном секторе необходимо рассматривать в качестве процесса развития производственных, технологических и экономических связей между субъектами, который проходит в законодательно закреплённом порядке и под контролем специально уполномоченных ведомств (в случае наличия государственных активов);

интеграционный процесс необходимо рассматривать как механизм объединения транспортных субъектов в консолидированную производственно-хозяйственную структуру и управление ею на основе современных организационно-экономических методов;

интеграционный процесс в транспортном секторе необходимо рассматривать как взаимовыгодное объединение хозяйствующих субъектов в рамках одной из форм ведения совместной экономической деятельности с чётким построением системы управления производством.

Как ранее отмечено, на сегодняшний день в хозяйственной деятельности апробирован и развит широкий спектр интеграционных форм, основные из которых представлены на рисунке 5.2.

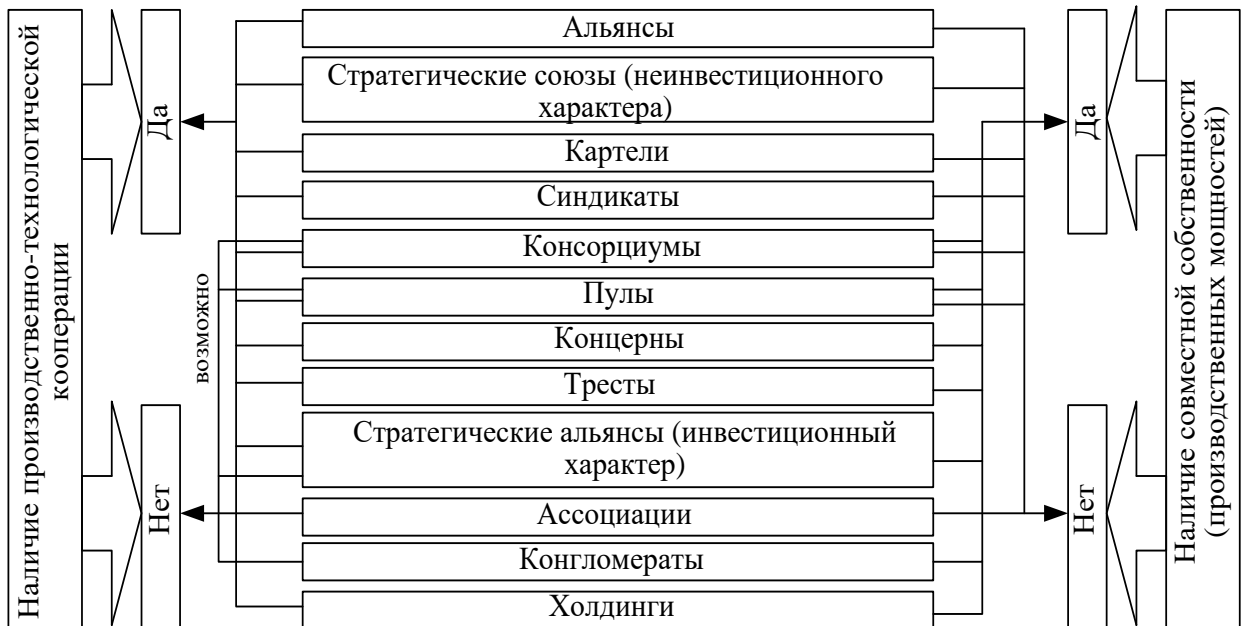


Рисунок 5.2 – Интеграционные формы ведения хозяйственной деятельности [составлено автором самостоятельно]

Представленный спектр интеграционных форм ведения хозяйственной деятельности не является исчерпывающим ввиду постоянного поиска современным бизнес-сообществом новых платформ объединения и развития своей деятельности.

На сегодняшний день наибольшее распространение получила такая интеграционная форма совместной хозяйственной деятельности, как корпорация. Так, современные корпорации обладают активами более чем 50% мирового производства и свыше 70% мировой торговли, а доля в совокупном ВВП мира превышает 25% [117, с. 7-17].

В свою очередь концерны и консорциумы имеют более 20% мирового производства и свыше 12% мировой торговли, а доля в совокупном ВВП мира превышает 15%. Таким образом, все промышленные страны, и в частности их хозяйствующие субъекты, занимающие какую-либо часть международного рынка товаров и услуг, идут по пути укрупнения посредством объединения в рамках одной из интеграционных форм. Этот процесс можно представить в виде композиционной схемы интеграционного развития хозяйственной деятельности, что представлено на рисунке 5.3.

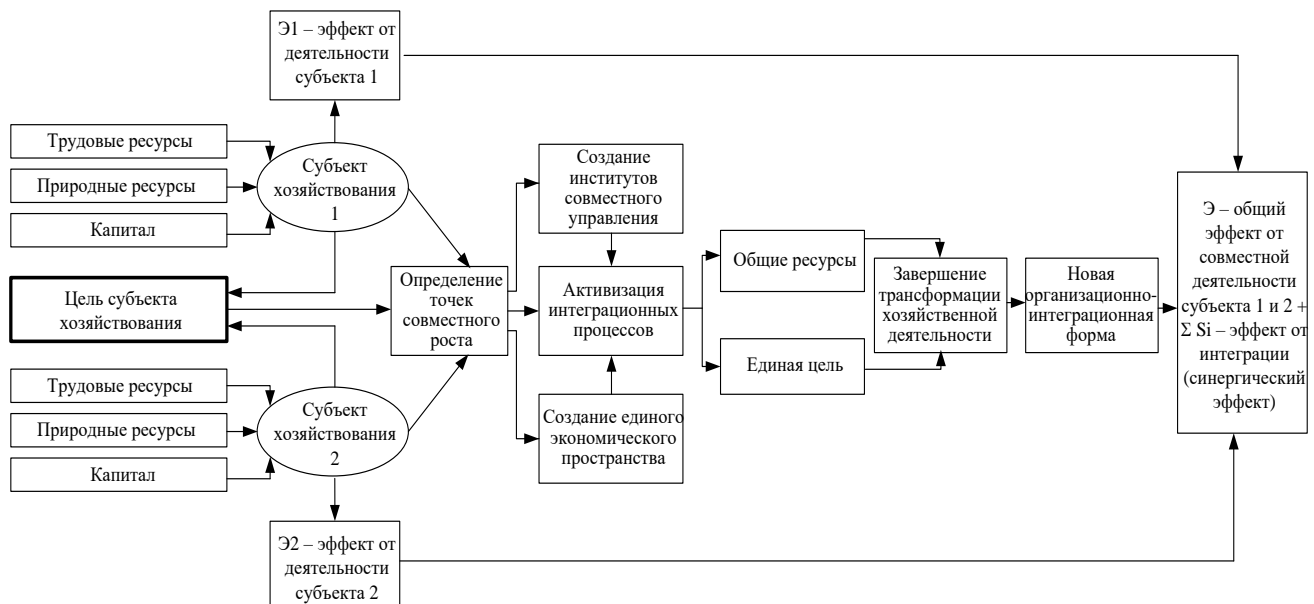


Рисунок 5.3 – Композиционная схема интеграционного развития хозяйственной деятельности организаций сферы услуг (на примере субъектов хозяйствования ГП «ДЖД») [составлено автором самостоятельно]

В реализации данной схемы немаловажным аспектом является наличие общей цели, например, выход на новые рынки или повышение качества продукции (услуг). Положительный момент завершения интеграционного процесса – это получение общего эффекта от совместной деятельности, который можно представить в виде:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}1 + \mathcal{E}2 + \sum C_{iu}, \quad (5.1)$$

где \mathcal{E} – совокупный эффект от совместной деятельности в рамках интеграционного процесса;

$\mathcal{E}1$ – эффект от деятельности субъекта 1;

$\mathcal{E}2$ – эффект от деятельности субъекта 2;

$\sum C_{iu}$ – синергический эффект от интеграционного процесса субъекта 1 с субъектом 2 (результат интеграции).

Синергический эффект для транспортного сектора экономики (железнодорожный транспорт) от интеграционного процесса можно представить в виде следующей формулы:

$$\sum C_{iu} = \mathcal{E}_{C1} + \mathcal{E}_{C2} + \mathcal{E}_{C3} + \mathcal{E}_{C4} + \mathcal{E}_{C5} + \dots + \mathcal{E}_{Cn}, \quad (5.2)$$

где \mathcal{E}_{C1} – компонент синергетического эффекта от интеграционного процесса, заключающийся в увеличении объёма перевозок пассажиров и грузов;

\mathcal{E}_{C2} – компонент синергетического эффекта от интеграционного процесса, заключающийся в повышении участковой скорости (это достигается путём снижения простоя подвижного состава на железнодорожных станциях и сокращении времени на прохождение таможенных операций);

\mathcal{E}_{C3} – компонент синергетического эффекта от интеграционного процесса, заключающийся в снижении издержек, связанных с системой управления и процедурами передачи подвижного состава между хозяйствующими субъектами;

\mathcal{E}_{C4} – компонент синергетического эффекта от интеграционного процесса, заключающийся в ускорении оборота капитала и росте чистой прибыли за счёт улучшения эксплуатационной работы;

\mathcal{E}_{C5} – компонент синергетического эффекта от интеграционного процесса, заключающийся в повышении финансовой устойчивости за счёт улучшения финансовых результатов, а также взаимодействия всех подразделений, участвующих в перевозочном процессе;

\mathcal{E}_{Cn} – определённое множество компонент синергетического эффекта от интеграционного процесса, вариативность которых зависит от условий и форм соответствующей интеграции субъектов.

В практическом аспекте компонентов синергетического эффекта от интеграционного процесса может быть значительно больше, они устанавливаются (прогнозируются) на этапе определения точек совместного роста хозяйствующими субъектами, алгоритм которого представлен на рисунке 5.4.

В представленном алгоритме определения точек совместного роста в рамках интеграционного процесса немаловажную роль занимают эксперты, которые на основании имеющихся финансово-экономических, организационных, технических или технологических данных составят стратегию интеграции хозяйствующих субъектов, а также схему создания наиболее эффективных технологических цепочек при осуществлении совместной хозяйственной деятельности.

Сегодня большинство промышленных стран мира пошли по пути укрупнения хозяйственной деятельности, в большей степени по отраслям народного хозяйства или отдельным производственным кластерам. Так, на сегодняшний день в РФ насчитывается более 120 корпораций и агентств, большинство из которых с государственным участием, которые являются крупнейшими в мире в своих отраслях, такие как: Государственная корпорация по атомной энергии («Росатом»); Государственная корпорация по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции («Ростехнологии»); Государственная корпорация «Российская корпорация нанотехнологий»; Государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)»; Государственная корпорация «Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства»; Государственная корпорация по космической деятельности

«Роскосмос» и др. [3, 77]. Аналогично обстоит дело с иной интеграционной формой – концернами. Как отмечает информационное агентство ТАСС, восемь российских концернов и холдингов входят в список крупнейших оборонных компаний мира, таких как «Алмаз-Антей», «Вертолеты России», «Сухой», «Радиоэлектронные технологии» и др. [62].

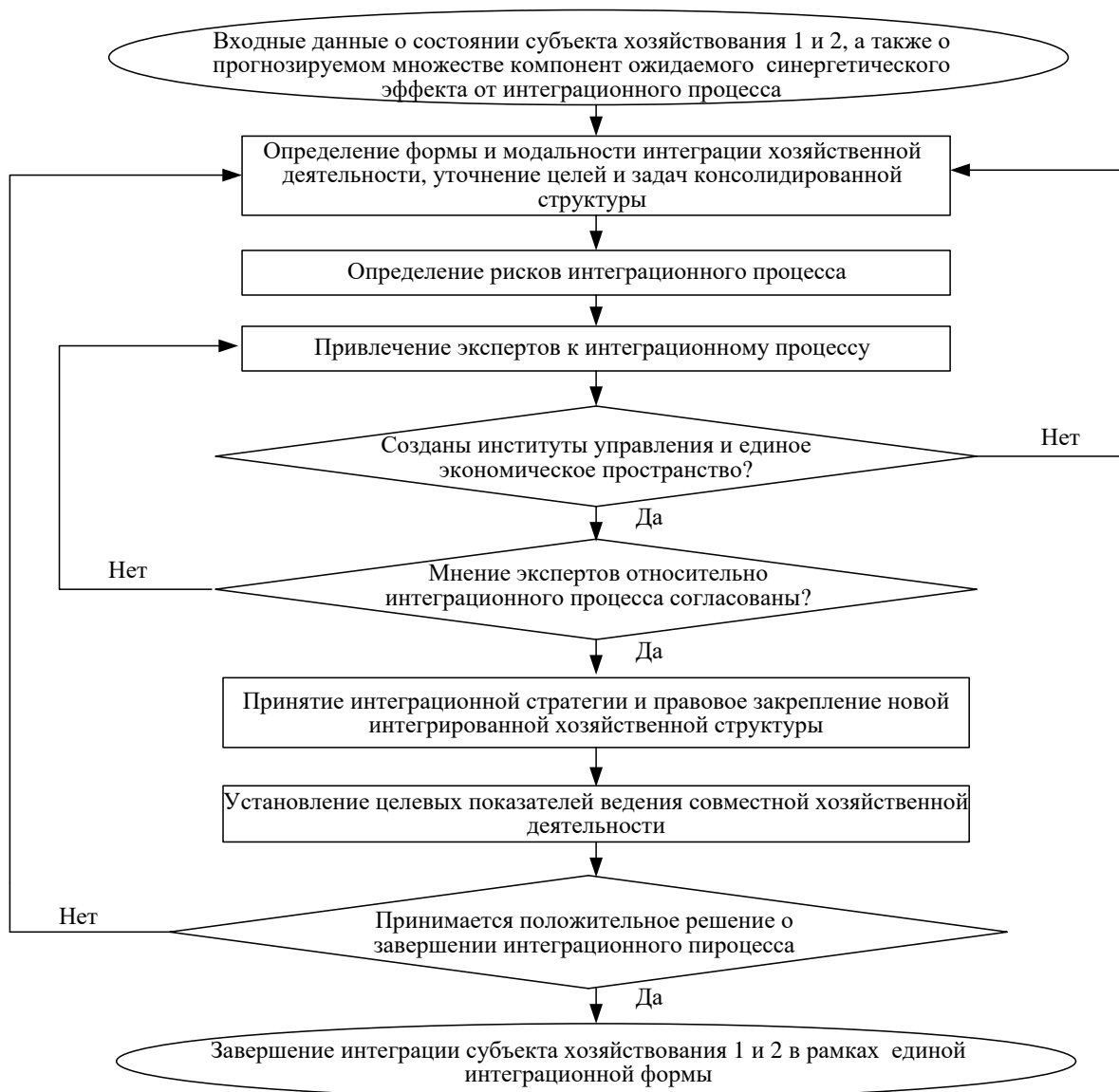


Рисунок 5.4 – Алгоритм определения точек совместного роста в рамках интеграционного процесса [составлено автором самостоятельно]

В части транспортного сектора экономики, в большей степени, в рамках интеграционного процесса прослеживается межотраслевое объединение, например в: ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»;

группе компаний «КаМАЗ»; ЗАО «Трансмашхолдинг»; ОАО «Корпорация «Тактическое ракетное вооружение»; открытом акционерном обществе «Автофрамос»; ОАО «Военно-промышленная корпорация «Научно-производственное объединение машиностроения», Ростсельмаш (РСМ) и др.

В рамках указанных интеграционных платформ объединены общей целью и стратегией от двух до пятидесяти субъектов хозяйствования, в которых можно отметить рост синергетического эффекта от совместной экономической деятельности, что подтверждается мировыми и российскими рейтинговыми агентствами.

На сегодняшний день в ДНР уже созданы аналогичные интеграционные структуры, например, в сфере энергетики или инновационных технологий. Однако в транспортном секторе экономики недостаточно развиты данные формы интеграционных процессов.

В результате для транспортных предприятий создание интеграционных структур является наиболее эффективным способом повышения их конкурентоспособности и рентабельности во время экономической блокады региона. Опыт хозяйственной деятельности интегрированных предприятий свидетельствует о достижении ими высоких экономических показателей посредством определения общих целей и разработки стратегий развития как отраслей народного хозяйства, так и соответствующих интегрированных структур, что целесообразно имплементировать в практику транспортных предприятий ДНР.

5.2. Повышение эффективности процессов принятия управленческих решений на основе нормирования труда

Концептуальное представление повышения эффективности процессов принятия управленческих решений в современных условиях становления

экономики ДНР уже формируется, и это прослеживается по трудам таких учёных, как В.В. Дорофиенко [240], Р.В.Ободец, [296], Н.Ю. Козина [296], О.С. Виханский [55], А.А. Дульзон [4], А.Т. Зуб [112], О'Коннор Дж., И.Макдермот [278], Г.А. Саймон [345], А.З.Фахрутдинова, А.А.Кравец [395] и др. Особое внимание необходимо уделять временным и другим ресурсным ограничениям [112, 345]. Поэтому сам процесс принятия управленческих решений в современных условиях автором представлен на рисунке 5.5.



Рисунок 5.5 – Процесс принятия управленческих решений в современных условиях хозяйствования [составлено автором самостоятельно]

С учётом специфики работы организаций сферы услуг, в случаях, когда продукт является нематериальным, процесс принятия решения автором трансформирован в виде рисунка 5.6.

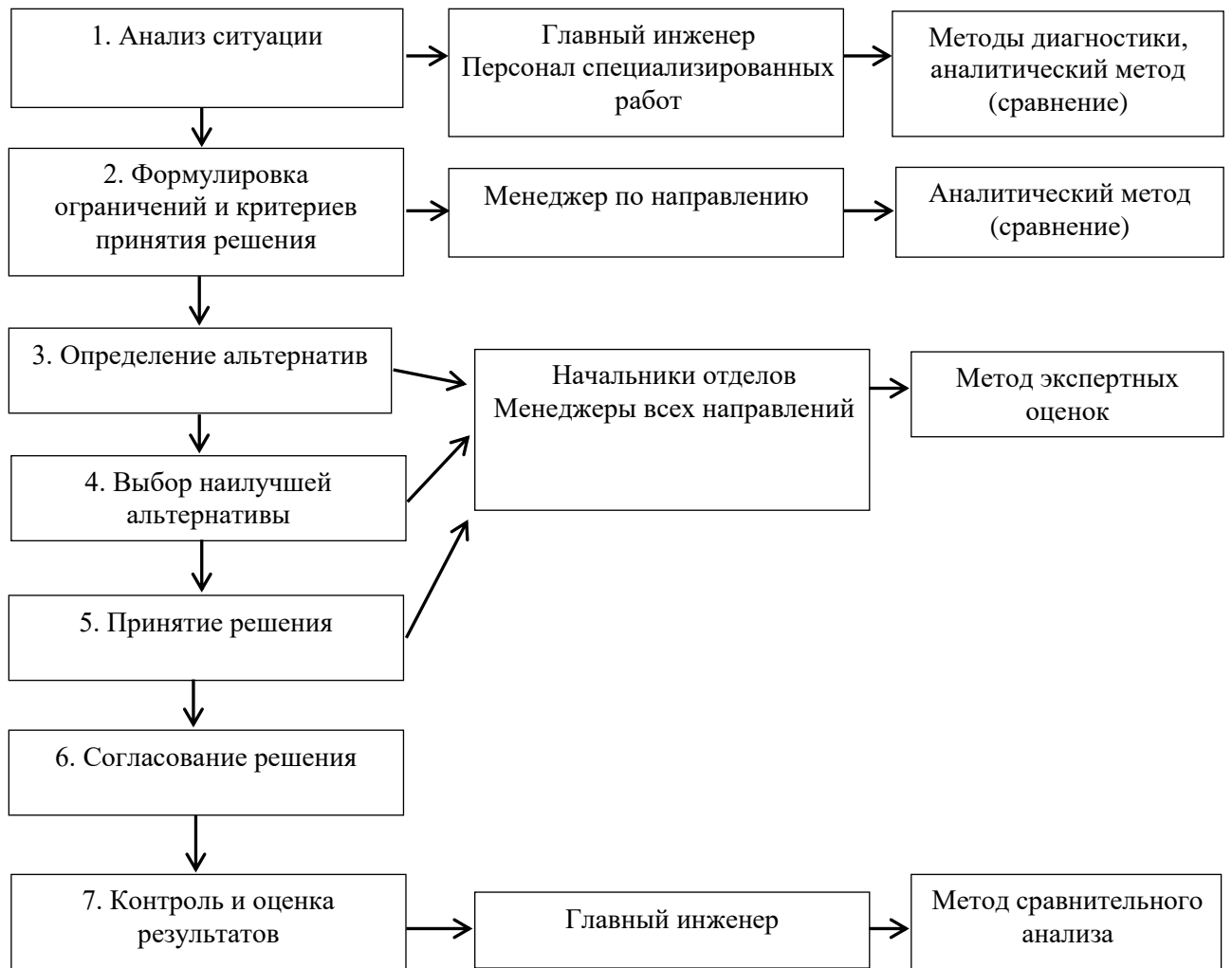


Рисунок 5.6 – Схема принятия управленческих решений в организациях сферы услуг [составлено автором самостоятельно]

Также причиной нереалистичности в действиях управленческого персонала могут стать факторы макро- и микроокружения организации [278].

Так, например, в РФ правительство поддержало бизнес в период пандемии коронавируса в части снижения стоимости банковского обслуживания, предоставления кредитных каникул, реструктуризация займов и выделение целевых выплат через Пенсионный Фонд семьям с детьми до 16 лет [198]. В то же время в ряде Европейских стран такие меры не предусматривались. Как результат – невысокий уровень безработицы, удержание на стабильном уровне количества малых предприятий, которые стали банкротами и начали процедуру закрытия.

Проведенный в рамках третьей главы анализ, выявил серьёзную проблему

системы управления персоналом на примере ГП «ДЖД». Так, с позиции обеспечивающих процессов управления отсутствует постоянный мониторинг размеров действующих норм труда, несвоевременность пересмотра нормативов, отсутствие вовремя принятых решений со стороны нормировщиков на внедрение новых технологий и оборудования для проведения ремонтных работ, повышение квалификации персонала и введение в эксплуатацию новых серий локомотивов. Таким образом, основным направлением совершенствования нормирования труда как обеспечивающего процесса в транспортной компании ГП «ДЖД» следует считать пересмотр норм труда на основе разработки методического подхода к проведению анализа действующих норм времени на проведение определённых работ в общем объёме текущих ремонтов, ревизии технического состояния и технического обслуживания.

Мы считаем, что проблемой системы нормирования ГП «ДЖД» является то, что отсутствует система контроля значений нормативов, они не поддерживаются на прогрессивном уровне. В рамках третьей главы в результате анализа была выявлена тенденция к значительному перевыполнению плана ремонтных работ соответствующим персоналом. Это влечёт дополнительные расходы на премирование рабочих, что поясняется не столько высокорезультативным трудом, сколько тем, что нормы труда не были вовремя пересмотрены и заменены.

Таким образом, высокое качество норм труда в анализируемом предприятии можно обеспечить за счёт следующих мероприятий:

- постоянного мониторинга используемых технологий;
- изучения методов выполнения ремонтных работ на рабочих местах;
- анализа нормативных документов;
- оценки организационно-технических условий выполнения ремонтных работ;
- анализа режимов работы и технических условий используемого на рабочих места оборудования, материалов, приспособлений и механизмов.

Существующие сложные условия внешней среды, продолжающийся экономический кризис в национальной экономической системе обуславливают

необходимость ужесточать требования к качеству процесса нормирования труда в ГП «ДЖД» с целью его совершенствования и экономии ФОТ. В настоящее время нормирование труда ремонтных рабочих осуществляется с помощью традиционных методов. В частности, для профессии «слесарь подвижного состава» (код профессии (должности) по ОК 016-94) применяются фотографирование и хронометражные наблюдения. Перечисленные методы нормирования не требуют осуществления детального качественного анализа трудового процесса слесаря подвижного состава. В то время как требованием времени является внедрение совершенствования трудового процесса сделанных ремонтных рабочих за счёт внедрения методов анализа, основывающихся на использовании прикладной математики и теории микроэлементов. Особая актуальность внедрения системы нормирования на базе микроэлементов заключается в том, что, благодаря ей заметно снижается трудоёмкость непосредственно процесса нормирования, минимизируются затраты времени осуществления расчётов, разработки и внедрения равнонапряжённых инновационных временных нормативов, которые одновременно будут и сравнимыми, и точными.

Остановимся подробнее на сущности микроэлементного нормирования как прогрессивного метода нормирования труда. Он заключается в необходимости проведения дробной сегментации трудового процесса. Дополнительным преимуществом метода микроэлементного нормирования является повышенная точность.

Сегодня мировая практика насчитывает достаточно много систем по нормированию микроэлементным методом, которые заключаются в формировании списка ключевых микроэлементов, выявлению факторов, обуславливающих их длительность и созданию нормативов времени выполнения микроэлементов, учитывая выявленные факторы. В зарубежной практике нормирования созданы и успешно применяются следующие системы микроэлементного нормирования, в частности:

1. «Уорк фактор» – представляет собой систему факторов трудности

выполняемых работ.

2. МТМ – является системой измерения методов работы, разработаны её многочисленные разновидности: ТМТ-М, МТМ-1 (-2, -3).

3. МОДАПСТ – представляет собой систему укрупнённых нормативов времени.

4. МТА – является системой анализа движений и времени.

Однако мы не можем рекомендовать для внедрения в ГП «ДЖД» ни одну из перечисленных зарубежных систем микроэлементного нормирования, поскольку:

все иностранные микроэлементные нормировочные системы могут быть применены для относительно небольшого числа работ и видов промышленности, поскольку исследования велись, главным образом, в радиотехнических компаниях;

и иностранные системы нормирования, основанные на микроэлементах, обосновывают степень интенсивности труда расходом энергии, в основе которого лежит физическое усилие;

большинство иностранных микроэлементных систем были разработаны достаточно давно, когда не были развиты технические средства, благодаря которым удалось сильно уменьшить трудоёмкость процессов.

Подразделение ГП «ДЖД», отвечающее за процесс нормирования в организации, – отдел нормирования. С целью повышения эффективности обеспечивающего процесса предлагается задействовать персонал и ресурсы подразделения для разработки программного обеспечения «Базовая система микроэлементных нормативов времени – 1». Созданная в рамках проекта по разработке такой программы рабочая группа не потребует дополнительных финансовых ресурсов, поскольку её финансирование будет происходить в рамках оперативной деятельности персонала департамента. Благодаря практическому внедрению данной программы в отделе нормирования ГП «ДЖД» сократится степень трудоёмкости расчётов и появится возможность разрабатывать нормативы заданной степени укрупнения.

Проанализируем отдельную простейшую операцию, которая выполняется в

ремонтном депо г. Донецк ГП «ДЖД» – операция № 2790 «Ремонт опорно-возвращающего устройства тепловоза». В соответствии с существующим организационным планом рабочего места слесаря подвижного состава к числу его функциональных обязанностей относится снятие технологического болта, последующая установка сапуна на задний мост и окончательное его закрепление.

Используя программный комплекс «Базовая система микроэлементных нормативов времени – 1» все микроэлементы (трудовые движения) анализируемого трудового действия необходимо переместить в базу данных программного комплекса. В результате программа предоставит данные относительно времени выполнения операции № 2790 (например, Тшт = 0,2 мин., при том, что в настоящее время, в соответствии с текущей технологической картой 3609-0000019 от 16.09.1992 г., размер данного показателя составляет 0,3 мин.). То есть данный норматив уже необходимо менять ввиду данного обоснования.

Разница между существующим нормативом и разработанным составляет 6 секунд, что за год обеспечивает экономию рабочего времени слесаря в размере 339 ч., в пересчёте на денежный эквивалент экономия в рублях составит 24 408. Размер роста производительности труда слесаря в рамках данной операции – 50%.

Далее осуществим сравнительный анализ на операции ревизии в рамках ремонта тепловоза ВЛ80 «Проверка зацепления зубчатых передач и испытание колесно-моторных блоков» на базе программного обеспечения «Базовая система микроэлементных нормативов времени – 1» (ПО) и с применением микроэлементного метода (таблица 5.1). Результаты расчетов в обозначенной таблице, подтверждают, что действующая норма времени на выполнение данной операции искусственно завышена на 0,65 мин. или 52,86%. Такие расчеты в последующем обеспечат суммарную экономию рабочего времени по всем операциям с учетом экономии ФОТ. Практическое использование системы автоматизированной разработки норм по труду в ГП «ДЖД» дает возможность сформировать централизованную нормативную базу с помощью применения программного обеспечения «Базовая система микроэлементных нормативов

времени – 1».

Таблица 5.1 – Сравнительный анализ на операции ревизии в рамках ремонта тепловоза ВЛ80 «Проверка зацепления зубчатых передач и испытание колесно-моторных блоков» [составлено автором самостоятельно]

| Номер операции | Т _{шт} , в соответствии с действующими технологическими картами | Расчёт Т _{шт} на базе ПО, мин. | Отклонения | |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| | | | Столбец 2 – Столбец 3, мин. | (Столбец 4/ Столбец 2) · 100, % |
| 2790 | 0,58 | 0,31 | 0,27 | |
| 2795 | 1,23 | 0,58 | 0,65 | |
| 2800 | 1,2 | 0,47 | 0,73 | |
| 2805 | 0,71 | 0,33 | 0,38 | |
| 2810 | 123 | 0,48 | 0,75 | |
| 2815 | 0,58 | 0,41 | 0,17 | |
| 2820 | 2 | 0,43 | 1,57 | |
| 2825 | 1,92 | 0,69 | 1,23 | |
| 2830 | 2,53 | 1,84 | 0,69 | |
| 2535 | 1,25 | 0,62 | 0,63 | |
| 2840 | 1 | 0,32 | 0,68 | |
| 2845 | 2,1 | 0,9 | 1,2 | |
| 2850 | 6,6 | 6,12 | 0,48 | |
| 2855 | 0,12 | 0,12 | 0 | |
| 2860 | 0,78 | 0,29 | 0,49 | |
| 2865 | 1,11 | 0,63 | 0,48 | |
| 2870 | 0,55 | 0,58 | -0,03 | |
| 2875 | 0,46 | 0,32 | 0,14 | |
| 2880 | 0,4 | 0,22 | 0,18 | |
| 2885 | 0,46 | 0,35 | 0,11 | |
| 2890 | 0,5 | 0,16 | 0,34 | 68 |
| Итого по операциям | 27,3 | 16,17 | 11,13 | 40,7692 |

Практическое применение метода микроэлементного нормирования позволяет получить следующие результаты в области совершенствования процесса нормирования труда. Также можно выработать направления оптимизации системы нормирования труда в обеспечивающих подразделениях ГП «ДЖД» за счёт внедрения автоматизированного комплекса нормоконтроля.

В настоящее время руководство ГП «ДЖД» должно стремиться уделять процессу совершенствования нормативов максимальное внимание, что обусловлено устаревшими действующими нормативами, которые обуславливают огромные переработки и, соответственно, искусственное раздувание ФОТ. Как

результат предприятие использует устаревшие трудовые нормативы, которые не учитывают произошедшие за последние 20-25 лет технологические прорывы, использование более совершенных ремонтных технологий, инструментов и приспособлений. Кроме того, в эксплуатацию были введены новые серии тепловозов, отличающиеся более совершенной конструкцией, что также снижает реальные нормы времени на проведение ревизионно-ремонтных работ, в отличие от действующих, установленных ещё в конце 80-х – начале 90-х гг. прошлого века. А также за это время появился дополнительный функционал основных и вспомогательных рабочих.

В рамках мероприятия по автоматизации разработки нормативов времени для осуществления ревизионно-ремонтных работ в ремонтном депо г. Донецк ГП «ДЖД» осуществим рационализацию труда инженера-нормировщика, который находится не на сдельной, а на повременной оплате труда.

Автоматизацию процесса разработки нормативов времени для проведения ремонтов тепловозов всех серий на основе анализа хронометражного ряда предлагаем производить с помощью электронного хронометра ACS-800 и разработанного в рамках предыдущего мероприятия программного обеспечения «Базовая система микроэлементных нормативов времени – 1» для нормирования ревизионно-ремонтных процессов и разработки нормативов времени. Данный программный продукт совместим с любым гаджетом. «Базовая система микроэлементных нормативов времени – 1» содержит алгоритм расчётов нормативов выработки, основанный на больших массивах цифровых данных. Программное обеспечение способно за долю секунды считать информацию ACS-800 и выдать результат – новые обоснованные ремонтные и ревизионные нормы. Именно таким образом происходит рационализация труда инженера-нормировщика, вместе с этим существенно снижается время разработки нового норматива и уменьшается технологическая трудоёмкость процесса нормирования.

В настоящее время инженеры по организации и нормированию труда в рамках деятельности по установлению норм времени применяют либо электронный прибор ACS-800, либо стрелочные секундомеры. После снятия с их

помощью данных наблюдений они вручную заносятся в специальные наблюдательные ведомости, дальнейшая обработка и анализ полученной информации также производится вручную инженером-нормировщиком. Данный процесс отличается повышенной трудоёмкостью, по времени его продолжительность занимает около 7 часов. Создание предлагаемого нами автоматизированного комплекса «Программный комплекс нормоконтроля ДЖД», в состав которого входит программное обеспечение «Базовая система микроэлементных нормативов времени – 1» и электронный хронограф-секундомер ACS-800, позволит серьёзно оптимизировать процесс разработки новых прогрессивных нормативов по следующим направлениям:

в процессе проведения хронометражных работ происходит автоматическая запись исходной информации;

гарантируется высокая точность производимых измерений и дальнейших расчётов новых норм времени и нормативов;

наблюдается повышенная степень точности измерения;

происходит одновременный охват нескольких исследуемых показателей: скорости, времени и не только;

ведётся мониторинг уровня прогрессивности действующих норм на всём протяжении периода их применения;

происходит повышение качества получаемых результатов измерений;

обеспечивается заданный уровень дифференциации операций в процессе хронометража.

Определим эффективность мероприятия по практическому внедрению автоматизированного комплекса «Программный комплекс нормоконтроля ДЖД», в состав которого входит программное обеспечение «Базовая система микроэлементных нормативов времени – 1» и электронный хронограф-секундомер ACS-800, на примере Департамента нормирования и рационального использования трудовых ресурсов Управления организации труда и заработной платы ГП «ДЖД». Персонал данного департамента составляют 11 инженеров-

нормировщиков, каждый из которых на протяжении месяца производит примерно 10 хронометражей. За год инженер по организации и нормированию труда осуществляет 120 таких мероприятий. Таким образом, в год в отдел нормирования ГП «ДЖД» поступают исходные данные проведения 1 320 хронометражей по ремонтным депо основных филиалов анализируемой транспортной компании. Традиционный метод проведения хронометражей, подразумевающий использование стрелочно-циферблатных секундомеров СДСпр 46.2.2000, обуславливает расход рабочего времени инженера по организации и нормированию труда в размере 739,2 ч за год. Применение автоматизированного комплекса «Программный комплекс нормоконтроля ДЖД» снизит значение данного показателя до 279,6 ч в год. Следовательно, годовая экономия фонда рабочего времени инженера-нормировщика вследствие замены хронометража посредством внедрения автоматизированного комплекса составит 495,6 ч. Можно рассчитать экономию численности инженеров-нормировщиков отдела нормирования ГП «ДЖД» – 2 человека.

Следовательно, общая годовая экономия ФОТ, обеспечиваемая от сокращения 2-х единиц численности инженеров-проектировщиков, составит:

$$2 \text{ чел.} \cdot 52 \text{ тыс. руб. /мес.} \cdot 12 \text{ мес.} = 1\,248\,000 \text{ руб.}$$

Рост производительности труда, обеспечиваемый за счёт экономии численности инженеров по организации и нормированию труда, составляет 25%. Размер годового экономического эффекта от внедрения автоматизированного комплекса «Программный комплекс нормоконтроля ДЖД», в состав которого входит программное обеспечение «Базовая система микроэлементных нормативов времени – 1» и электронный хронограф-секундомер ACS-800, составит 5240643,384 тыс. руб., если масштабировать внедрение комплекса на все филиалы ГП «ДЖД».

Срок окупаемости данного проекта, состоящего из 140 автоматизированных комплексов «Программный комплекс нормоконтроля ДЖД», из которых реально

приобретается только электронный хронограф-секундомер ACS-800, стоимость которого составляет 51 000 руб. (ПО разрабатывается рабочей группой персонала Департамента в рамках текущего фонда рабочего времени), составит 8,6 месяцев.

Рассмотрим практическое внедрение данного автоматизированного комплекса в ремонтном депо г. Донецк ГП «ДЖД». Хронометраж производился по новой методике с применением электронного хронографа-секундомера ACS-800, использовался алгоритм работы данного прибора на операции ревизии в рамках ремонта тепловоза ВЛ80 «Проверка зацепления зубчатых передач и испытание колесно-моторных блоков» в ГП «ДЖД». Дополнительно необходимо заметить, что осуществление хронометража только посредством прибора ACS-800 допускает погрешность в 5%, в то время внедрение автоматизированного комплекса (ACS-800 и программное обеспечение) снижает данную погрешность до 2%.

В настоящее время, как уже было указано выше, в ГП «ДЖД» измерения в хронометраже осуществляются посредством стрелочно-циферблатных секундомеров СДСпр 46.2.2000. Внедрение в практику нормирования электронного хронографа-секундомера ACS-800 даёт возможность заметно снизить время, необходимое на измерения и обработку полученных результатов проведенного хронометража. В рамках автоматизированной системы необходимые расчёты осуществляются программным обеспечением. Поэтому инженер по организации и нормированию труда освобождён от обязанности проектировать хронометражные ряды, в рамках чего с целью исследования устойчивости конкретной операции строятся треугольники. Также нет необходимости рассчитывать время на личные потребности и отдых после построения графиков. Сравнительный анализ времени, необходимого на хронометраж посредством стрелочно-циферблатных секундомеров СДСпр 46.2.2000 и автоматизированной системы, представлен в таблице 5.2.

Таблица 5.2 – Время, необходимое для хронометража по операции № 2790 «Ремонт опорно-возвращающего устройства тепловоза» в ремонтном депо г. Донецк ГП «ДЖД», автоматизированной системой и механическим двухстрелочным секундомером [составлено автором самостоятельно]

| Этапы хронометража | Необходимое для хронометража время, ч | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| | Механический секундомер | Автоматизированная система «Программный комплекс нормоконтроля ДЖД» |
| Заполнение технико-нормировочной карты: предварительное заполнение вручную инженером-нормировщиком или перенос информации в соответствующие поля в программе | 0,2 | 0,2 |
| Осуществление практических измерений и заполнение полученными данными технико-нормировочной карты | 1,4 | 1,25 |
| Работа с полученными в ходе хронометража данными: | 7,66 | |
| - обработка данных со справочниками | 0,4 | - |
| - проектные работы по построению хронометражных рядов | 2,26 | - |
| - расчёты | 5,0 | 0,05 |
| Всего: | 9,24 | 1,5 |

Результаты, представленные в таблице 5.5, свидетельствуют о существенной разнице времени, необходимого на проведение хронометража двумя способами:

время, затрачиваемое на один хронометраж посредством использования двухстрелочного секундомера – 9,24 ч;

время, затрачиваемое на проведение одного хронометража посредством автоматизированного комплекса «Программный комплекс нормоконтроля ДЖД» – 1,5 ч.

Конкретно в ремонтном депо г. Донецк ГП «ДЖД» хронометражи осуществляют несколько категорий сотрудников из нескольких подразделений филиала. Статистика проведения хронометражей принята из внутренней статистической отчётности за 2018 г., поскольку в компании не установлено число обязательных хронометражных наблюдений, вменяемых для проведения инженерам по организации и нормированию труда в год. Решение о проведении

хронометражей принимается руководством по мере необходимости.

В частности, в 2018 г. в ремонтном депо г. Донецка было осуществлено хронометражных наблюдений 1 012 ед. Классифицируем данный показатель в соответствии с тем, какая категория персонала из какого конкретного функционального подразделения проводила хронометраж:

отдел организации труда и заработной платы (3 сотрудника нормативно-исследовательской группы) – по 119 хронометражных исследований в месяц на 1 человека, всего 357 хронометражей в год;

инженеры-технологи (17 сотрудников) – по 13 хронометражей в месяц на одного человека, всего 221 хронометраж в год;

инженеры по организации и нормированию труда ремонтного депо (8 сотрудников) – по 35 хронометражей в месяц на 1 человека, всего 283 хронометражных исследования в год;

бюро трудовых нормативов главного инженера депо г. Донецка (5 сотрудников) – по 46 хронометражей в месяц на 1 человека, всего 223 хронометража в год.

Годовой фонд времени на проведение хронометражных исследований посредством механического секундомера персонала, осуществляющего в ремонтном депо г. Донецк хронометражи, составляет 9 350,88 ч, при переходе на использование автоматизированной системы «Программный комплекс нормоконтроля ДЖД» данный показатель снизится до 1 012 ч в год.

Таким образом, подсчитаем размер экономии рабочего времени по всем категориям персонала из разных функциональных подразделений, задействованного в хронометражных исследованиях:

инженера по организации и нормированию труда ремонтных цехов (8 сотрудников) – 291,49 ч;

нормативно-исследовательская группа отдела организации труда и заработной платы (3 сотрудника) – 980,56 ч;

инженеры-технологи (17 сотрудников) – 107,12 ч;

бюро трудовых нормативов главного инженера депо г. Донецк (5

сотрудников) – 383,984 ч.

Следовательно, появляется возможность рассчитать размер относительной экономии количества инженерного персонала, задействованного в области организации и нормирования труда, полученный за счёт уменьшения трудоёмкости одного исследования на одного инженера в целом по донецкому ремонтному депо – 4 человека. Годовая экономия фонда оплаты труда от сокращения 4 должностных единиц инженеров по организации и нормированию труда в ремонтном депо г. Донецк составит:

$$4 \text{ чел.} \cdot 52 \text{ тыс. руб. /мес.} \cdot 12 \text{ мес.} = 2\,496\,000 \text{ руб.}$$

Рассчитаем размер повышения производительности труда персонала за счёт снижения численности инженеров, задействованных в проведении хронометражных исследований:

инженеры-технологи: 6,25%;

бюро трудовых нормативов главного инженера депо г. Донецк: 25%;

нормативно-исследовательская группа отдела организации труда и заработной платы: 50%;

инженера по организации и нормированию труда ремонтных цехов: 14,29%.

Таким образом, за год экономический эффект от практического внедрения автоматизированной системы «Программный комплекс нормоконтроля ДЖД» по подразделениям организации составит 533 542,46 тыс. руб.

Закупочная стоимость прибора ACS-800, входящего в состав автоматизированной системы «Программный комплекс нормоконтроля ДЖД», составляет 51 000 руб. Для ремонтного депо г. Донецк в рамках данного мероприятия необходимо запланировать приобретение 8 таких приборов, распределение которых осуществится следующим образом:

инженера по организации и нормированию труда ремонтных цехов (8 сотрудников) – 2 прибора;

нормативно-исследовательская группа отдела организации труда и заработной платы (3 сотрудника) – 2 прибора;

инженеры-технологи (17 сотрудников) – 2 прибора;
бюро трудовых нормативов главного инженера депо г. Донецк
(5 сотрудников) – 2 прибора.

Рассчитаем срок окупаемости внедрения автоматизированной системы:

$$2\,496\,000 \text{ руб.} / (51\,000 \text{ руб./шт.} \cdot 8 \text{ шт.}) = 6,11 \text{ месяца.}$$

Таким образом, приведенные расчёты свидетельствуют, что практическое внедрение автоматизированной системы «Программный комплекс нормоконтроля ДЖД» в ГП «ДЖД» влечёт за собой достаточно скромные капиталовложения, при этом срок окупаемости проекта составляет около полугода. Вместе с тем реализация данного проекта обеспечит экономию времени персонала, задействованного в области организации и нормирования труда, за счёт многократного снижения времени, необходимого для проведения хронометражных исследований и последующую обработку полученных результатов.

Общий экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий составит:

автоматизированная система «Программный комплекс нормоконтроля ДЖД» в ремонтном депо г. Донецк составит 533 542,46 тыс. руб.;

размер экономии ФОТ слесаря с помощью применения программного обеспечения «Базовая система микроэлементных нормативов времени – 1» – 2 808 549 руб.

Таким образом, для ремонтного депо предлагаемый нами ряд мероприятий по совершенствованию процесса нормирования и организации труда составит 3 342 091,46 руб. Вышепредставленные расчёты подтверждают необходимость и обоснованность принятия управленческого решения в части внедрения изменений в основные бизнес-процессы организации с помощью методического подхода к нормированию труда.

5.3. Адаптация методического подхода к оценке результативности процессов управления человеческими ресурсами в образовательном пространстве Донецкой Народной Республики

Управление человеческими ресурсами с учётом образовательного аспекта, уровнем квалификации требует разработки соответствующего методического подхода к оценке результативности обозначенных процессов. Кризисные явления, которые проявляются в экономике ДНР, непосредственно увязываются с работой системы образования, которая должна подстраиваться к новым требованиям макро- и микросреды, особенно в подсистемах специального и высшего профессионального образования.

Результативность работы подсистемы образования рассматривается в трудах отечественных и зарубежных авторов: В.В. Алтуниной [7, с. 58-65], С.Н. Беловой, [25, с. 120-125], В.П. Соловьёва и М.В. Ниязовой [257; 360]. В то же время в таких исследованиях отсутствует конкретизация статистических и рейтинговых показателей работы подсистемы образования.

В работе В.В. Алтуниной подчёркивается, что необходимо создать качественные условия предоставления образовательных услуг, учитывая интересы и способности каждого гражданина [7, с. 58-65]. Также для оценки работы подсистемы образования группа учёных [360, с. 105-116], применяя системный подход к анализу деятельности образовательной организации, использует критериальную модель. Такая модель разделена на количественные и качественные показатели в соответствии с предложениями С.Н. Беловой [25, с. 120-125].

Однако при принятии решений относительно качества образовательной услуги необходима информация, которая позволяла бы нивелировать отрицательные последствия принятых управленческих решений относительно реализации отдельных образовательных программ по подготовке специалистов,

которые не нужны на рынке труда.

Такой подход детально рассматривается в исследовании М.В. Ниязовой [257, с. 46-48]. Так, в условиях ДНР растёт конкурентная борьба между организациями СПО и ВПО за количество бюджетных мест по различным специальностям, влиянием процессов интеграции системы образования ДНР в российское пространство.

Зависимость уровня и качества образования от изменения занятости и безработицы используется при оценке данной системы управления Европейской комиссией (Евростат) [434]. А в рамках Организации экономического сотрудничества и развития (далее – ОЭСР) детально анализируется работа системы образования в контексте таких индикаторов (таблица 5.3).

Таблица 5.3 – Индикаторы, применяемые при оценке результативности работы организаций сферы образования [составлено автором на основании источников [439]]

| Индикатор | Расшифровка индикатора |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A5 | Определяет, насколько система образования позволяет подготовить специалистов, необходимых рынку труда, и обеспечивает занятость населения |
| A6 | Соотношение уровня дохода в зависимости от уровня образования и заведения, которое закончил данный специалист |
| A7 | Инвестиции в систему образования и их соотношение с затратами и доходами в образовательных организациях |
| A8 | Социальный эффект и статус при получении соответствующего уровня образования |

«...Показательной для анализа результативности обучения и его качества является информация об изменении заработной платы и занятости в зависимости от образовательного уровня (A5, A6). Следует отметить, что данная информация предназначена для проведения нужной государству образовательной политики, отслеживания тенденций на рынке труда, планирования долгосрочного развития высшей школы и регулирования рынка трудовых ресурсов...» [165, с. 195-203]. В связи с тем, что каждый индикатор использует различные показатели и единицы измерения, сложно сформировать единый интегральный индикатор. Однако для анализа расчёта данных индикаторов рекомендовано использовать все исходные

данные в доле в отношении с помощью формулы:

$$D_i = \frac{A_i}{\sum A_i}, \quad (5.3)$$

где A_i – значение i -того индикатора.

В результате с помощью формулы 5.3 определяется итоговая величина кумулятивного коэффициента D_i .

Представленный подход к оценке результативности управления человеческими ресурсами в рамках системы образования позволяет выявить проблемные зоны в обозначенной отрасли. К недостаткам такого подхода можно отнести невозможность проведения оценки процессов управления на уровне государства, которое не входит в ОЭСР. Кроме этого, индикатор A_8 , который ориентирован на формирование таких мероприятий, связанных с борьбой с вредными привычками (курение и ожирение), совсем не подходит для условий действия военно-политического фактора на территории ДНР.

В условиях ДНР статистический учёт по организациям СПО и ВПО не является совершенным и даёт только фрагментарное представление о процессах управления человеческими ресурсами в образовательном пространстве. Так, действительно имеются данные по выпускникам уровней СПО и ВПО, которые отчитываются, что 98% выпускников уже трудоустроены. Данный показатель трудоустройства выпускников подтверждается наличием вакансий по таким специальностям, как педагогические и медицинские работники, инженеры и слесари и ряд других рабочих специальностей, и это более 13 тыс. вакансий на момент сентября 2020 года [335], причём ежегодно выпуск по уровням СПО и ВПО составляет не более 11 тыс. специалистов [282]. В то же время очень ограниченными являются статистические данные относительно академических научных разработок и их коммерциализации, что, по сути, также свидетельствует о результативности работы организаций СПО и ВПО. Также недостаточно полно представлены данные по показателям карьерного роста, уровней заработной платы и квалификации в связи с тем, что образовательные организации не

налаживают обратную связь со своими выпускниками. Также информация, которая получается путём проведения опросов, не в полной мере отражает реальную картину, что не позволяет её использовать для принятия управленческих решений на государственном уровне относительно определения бюджетных мест или определения приоритетных специальностей, необходимых экономике.

Применение различных рейтинговых показателей для оценки работы организаций СПО и ВПО, которые основываются на мнении экспертов и статистической информации, позволяет рассчитать интегральный (сводный) показатель. Такое итоговое значение индикатора инерционности I_t должно получиться на основании приведения данных рейтингов в долевом отношении от меньшего к большему. В результате формула для определения I_t представляется в следующем виде:

$$I_t = \frac{C_{11}}{\sum_{i=1}^n C_{1i}} + \frac{C_{21}}{\sum_{i=1}^n C_{2i}} + \dots + \frac{C_{i1}}{\sum_{i=1}^n C_{ni}}, \quad (5.4)$$

где I_t – индикатор результативности процессов управления человеческими ресурсами, который отражает временные рамки инерционности системы образовательных организаций СПО или ВПО;

C_{ni} – оценочные или рейтинговые баллы, которые соответствуют значениям индикаторов и характеризуют параметры результативности системы управления человеческими ресурсами. Данный показатель оценивается минимум пятью экспертами. В нашем случае экспертами выступили представители Министерства образования и науки ДНР, Министерства транспорта ДНР, руководящий состав ГП «ДЖД», профессорско-преподавательский состав ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» и ГПОУ «Макеевский промышленно-экономический колледж».

Применяя формулу (5.4), автором произведён сравнительный анализ результативности процессов управления человеческими ресурсами в образовательных системах Великобритании, Германии, США, Франции,

Австралии, а также ДНР и РФ (таблица 5.4).

Таблица 5.4 – Расчёт индикатора результативности образовательных систем [сформировано автором на основе экспертных заключений]

| Образовательные системы стран | Степень подготовки кадров, C_1 | Взаимоотношения: работодатель – наёмный работник, C_2 | Сотрудничество ВПО, бизнеса по НИОКР, C_3 | Потенциал учёных и инженеров, C_4 | Рейтинг результативности ВПО, C_5 | Преобразование индикаторов C_i | | | | | I_t | |
|-------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|----------|----------|----------|----------|-------|----------|
| | | | | | | i | C_{1i} | C_{2i} | C_{3i} | C_{4i} | | C_{5i} |
| США | 12 | 42 | 3 | 6 | 100 | 1 | 0,04 | 0,07 | 0,01 | 0,03 | 0,73 | 0,88 |
| Великобритания | 22 | 26 | 5 | 23 | 63,2 | 2 | 0,07 | 0,05 | 0,02 | 0,1 | 0,83 | 1,07 |
| Германия | 10 | 18 | 9 | 17 | 52,8 | 3 | 0,03 | 0,03 | 0,04 | 0,07 | 0,86 | 1,04 |
| Франция | 42 | 135 | 32 | 24 | 47,5 | 4 | 0,14 | 0,24 | 0,16 | 0,1 | 0,87 | 1,51 |
| Австралия | 30 | 103 | 15 | 34 | 56 | 5 | 0,1 | 0,18 | 0,07 | 0,14 | 0,85 | 1,35 |
| Россия | 88 | 112 | 64 | 90 | 27 | 6 | 0,29 | 0,20 | 0,31 | 0,38 | 0,93 | 2,1 |
| ДНР | 103 | 125 | 77 | 46 | 25,3 | 7 | 0,34 | 0,22 | 0,38 | 0,19 | 0,93 | 2,06 |

Адаптация предложенного методического подхода заключается в использовании общих для рассматриваемых систем показателей, которые основываются на статистических данных и экспертных оценках. Оценивание результативности базируется на нескольких универсальных индикаторах. Например, изучение степени подготовки кадров предусматривает необходимость продолжения обучения на рабочем месте, тем самым характеризует качество практической и профессиональной подготовки специалистов. Достижение оптимального результата на рынке труда будет зависеть от процессов взаимодействия работодателя, образовательной системы и наёмного работника. Также важно выстроить взаимосвязи потенциала учёных, инженеров с постановкой научно-технических задач на производственных предприятиях.

Таким образом, приведенный методический подход по оценке результативности системы СПО и ВПО позволяет на основе оценивания соответствующих параметров сделать вывод об уровне инерционности процессов управления человеческими ресурсами.

Кроме этого, необходимо отметить, что результативность образовательных организаций как составляющую системы управления человеческими ресурсами важно оценивать, опираясь на экономические критерии. К таким критериям следует отнести доходы организаций СПО и ВПО от выполнения хозяйственных договоров, дополнительные доходы от контрактной формы обучения и коммерциализации научных разработок. С позиции потребителя услуг важно оценить инвестиционную привлекательность, явную или неявную выгоду конкретного индивидуума и общества в целом от получения соответствующего образования.

Предложенный методический подход также позволит провести сравнительный анализ работы соответствующего министерства с подобными организациями других государств. Преимуществом данного подхода является использование обобщённых показателей, приведённых к единой единице измерения, с обязательными двумя условиями: достоверные статистические данные и согласованные экспертные оценки.

5.4. Разработка экономико-математических моделей совершенствования процессов управления организацией в смежных отраслях

Отставание отраслей сферы услуг от потребностей рынка труда указывает на неспособность менеджмента выполнять свою социальную функцию, как следствие обострение с прямо пропорциональной зависимостью между растущими требованиями работодателей и уровнем подготовки выпускников, и их недостаточной квалификацией. Система высшего образования должна сосредоточиться на удовлетворённости рынка труда в своём развитии, но это

остаётся недостижимой целью из-за несоответствия развития системы высшего образования современным требованиям. Группой учёных были сформулированы основы, на которых должны базироваться направления реформирования системы высшего образования:

развитие системы высшего образования должно подчиняться законам рыночной экономики, то есть закону разделения труда, закону сменности труда и закону конкуренции, поскольку экономическая сфера является исключительно важной в формировании логики общественного развития. В то же время необходимо учитывать такие не менее важные факторы, как социальные, политические, духовной жизни, общественного сознания, культуры и морально-психологических ценностей;

развитие системы высшего образования следует рассматривать в контексте тенденций развития отраслей в условиях современных вызовов, в частности: привести законодательную и нормативно-правовую базу до мировых требований; соответствующим образом структурировать систему высшего образования, упорядочить перечень специальностей, пересмотреть содержательное обеспечение; внедрить информатизацию учебного процесса, обеспечить доступ к международным информационным системам.

Вопрос устранения дисбаланса между рынком образовательных услуг и рынком труда должен решаться с привлечением субъектов государственной власти. Представителем государства являются центральные органы управления, которые определяют отраслевую направленность как транспорта, так и образовательную политику; их функции практически не изменились в контексте централизации управления. По данным Государственной службы занятости ДНР, несоответствие выпуска специалистов реальным потребностям рынка труда и «перепроизводство» специалистов по некоторым направлениям обусловлены влиянием многих факторов:

отсутствием чёткого и финансово обоснованного плана развития экономики и бурными изменениями на рынке труда;

геополитическое положение в Республике, а также снижение показателей угледобывающей отрасли негативно сказываются на объёмах грузоперевозок и пассажирообороте.

На сегодняшний день не в полной мере задействованы рыночные механизмы, в стороне от этих процессов остаётся большинство организаций и предпринимателей, которые лишь эпизодически осуществляют заказы на выпускников вузов [335]. Освещение отдельных аспектов организации взаимодействия государственной власти, транспортной отрасли и системы образования для изучения возможности применения механизмов управления должно решить ряд задач, таких как: учёт интересов потребителей образовательных и транспортных услуг, анализ государственного аппарата.

Моделирование процесса развития отраслей сферы услуг предполагает учёт инерционности и соотнесения её с результативностью, следует рассматривать как метод, позволяющий установить направление развития сферы услуг с использованием указанных факторов. Наличие исходных данных в виде индикаторов экономической массы, факторов и результативности, которые определяются многими параметрами и показателями, свидетельствуют о сложности процессов развития. Решить поставленную задачу возможно с использованием современного инструментария, к которому относятся модели для прогнозирования поведения исследуемого объекта, в частности систем высшего образования и транспортной отрасли. Целевым назначением модели развития сферы услуг является прогнозирование её результативности как отражение взаимосвязей системы высшего образования, железнодорожного сегмента транспортной отрасли и государственного аппарата по различным сценариям изменения исходных параметров, показывающих влияние инерционности на развитие сферы услуг.

Моделирование сложных динамических систем, к которым относится сфера услуг, позволяет проводить комплексное исследование процессов с использованием технологий системного анализа. Применение различных методов

реализует эффективную модель, учитывающую факторы развития системы высшего образования, железнодорожного сегмента транспортной отрасли и государственного аппарата, и использующую различные методы.

Методы моделирования классифицированы по направлению воздействия на объект управления, различая прямое и косвенное действие. Методы моделирования прямого действия непосредственно влияют на исследуемые объекты. В результате реакции объекта формируются исходные параметры, оценивание которых позволяет принять управленческое решение или осуществить управляющее воздействие. В отношении сферы услуг управляющее влияние реализуется через организационные, нормативные и административные мероприятия. Их основой является совокупность законов, приказов, распоряжений, инструкций, положений, методических указаний, нормативов и тому подобное. Данная модель нуждается в определённой форме организации каждого исследуемого направления. Например, централизованная модель организации железнодорожного сегмента транспортной отрасли имеет иерархическую структуру управления, и применение модели прямого действия позволяет наиболее эффективно реализовывать перевозочный процесс и контролировать выполнение управленческих действий на разных уровнях иерархии. Соответствующая подчинённость органов управления обеспечивает разграничение прав доступа к системе, определение степени ответственности, объёма обязанностей, контроля над соблюдением прав и выполнением управленческих решений на низких иерархических уровнях.

Методы косвенного действия не влияют непосредственно на исследуемый объект. Управляющее воздействие создаётся путём соответствующих условий, в которых функционирует объект и реагирует на это воздействие через адаптацию к изменению среды. Способность быстро реагировать на внешние воздействия относится к одному из преимуществ указанного метода. Модель, которая его реализует, может определять гибкую структуру, которая способна быстро перестраиваться и быть динамичной. Указанные черты свойственны

децентрализованной модели организации. Такая модель обеспечивает максимальную автономию, гибкость и самостоятельность в решении многих вопросов, связанных с развитием сферы услуг.

Если безусловным преобладанием методов прямого действия является определённость организационных структур, чёткость в распределении функциональных и должностных позиций, ролей и ответственности, которые определяют структуру модели, то её существенные недостатки требуют обязательного учёта. Следует определить также небольшую способность к изменениям и неспособность быстро адаптироваться к среде, которая быстро меняется. Модель эффективна в стабильных условиях, требующих чётких апробированных решений. В условиях конкурентной среды, скачкообразных изменений, к которым склонно развитие системы транспортной отрасли и высшего образования, указанная модель оказывается неэффективной. То есть модель развития отраслей транспорта и высшего образования требует использования гибкой организации, адаптационных возможностей и использования преимуществ методов прямого и косвенного действия. При таких условиях основные критерии, которые должны определять функционирование системы высшего образования, должны учитывать характеристики сферы услуг и влияние внешней среды. Поэтому целесообразным является использование в качестве исходных параметров, характеристик инерционности, отражающих экономическую массу сферы услуг и факторы, определяющие её развитие. Целевой функцией должна быть результативность отраслей сферы услуг, отражающая влияние государственного аппарата.

Основные подходы к моделированию развития системы высшего образования, железнодорожного сегмента транспортной отрасли и государственного аппарата, которые позволяют повысить эффективность их функционирования, представлены в таблице 5.5.

Таблица 5.5 – Сравнение основных подходов к моделированию развития системы высшего образования, железнодорожного сегмента транспортной отрасли и государственного аппарата [разработано автором на основе [398; 418]]

| Подход | Характеристика |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Модель с использованием методов прямого и косвенного действия [398] | Модель эффективна в стабильных условиях, требующих чётких апробированных решений, требует использования гибкой организации, адаптационных возможностей и преимуществ использования методов прямого и непрямого действия |
| Модель с использованием имитационного моделирования [398] | Позволяет рассмотреть возможные последствия управленческих решений, провести сравнение различных альтернативных вариантов и выбрать из них оптимальные. Недостатками моделирования может быть чрезмерная формализация существующих процессов, ограничение модели относительно взаимосвязей отдельных подсистем, дающих значительные погрешности |
| Модель с использованием критериев результативности [418] | Критерии результативности: результаты для потребителя, результаты для сотрудников, результаты для общества и ключевые результаты деятельности. Указанные критерии не оценивают взаимосвязи между системой высшего образования, транспортной отраслью и аппаратом государственной власти |
| Модель управления отраслью, основанная на разработке стратегии отдельных предприятий на рынке сферы услуг [418] | Применение реинжиниринга бизнес-процессов, развития интеграционных связей, апробации новых технологий. Недостатками являются отсутствие обратной связи с работодателями и их влияние на процессы управления |

Учитывая современные тенденции в области сферы услуг, которые ориентированы на устранение неэффективного реформирования и форм организации системы высшего образования и транспортной отрасли, применение рыночных механизмов в управлении, конкуренцию на рынке услуг и инерционности развития, можно конкретизировать основные черты модели развития, направленной на рынок труда (рисунок 5.7).

Резюмируя изложенное, можно конкретизировать основные требования к модели развития отраслей сферы услуг, которая должна включать: формирование механизмов взаимодействия отраслей сферы услуг с государственным аппаратом; трансляции социального заказа; расширение участия общества в реформировании и управлении системой высшего образования; учёт взаимоотношений сферы

услуг и рынка труда; использование результативности отраслей сферы услуг как целевой функции с учётом факторов влияния.



Рисунок 5.7 – Основные составляющие модели развития отраслей сферы услуг с ориентацией на рынок труда [разработано автором самостоятельно]

Такой подход предусматривает применение новой системы показателей, отражающий отдельные аспекты трудоустройства выпускников, а именно: сроки поиска работы; удовлетворённость полученной специальностью, качеством образования и условиями труда; возможность карьерного роста; уровень доходов, оценка работодателей. Осуществление мониторинга требует соответствующего нормативного обеспечения, что не даёт возможности его быстрого внедрения.

Следует отметить, что для обеспечения развития отраслей сферы услуг с помощью трансформации потребителей образовательной услуги должен быть получен конечный результат – удовлетворение потребности в квалифицированных кадрах. Именно эффективность функционирования образовательной системы позволяет достичь планируемого результата.

Модель развития отраслей сферы услуг, которая отражает характеристики развития системы высшего образования и её результативность, имеет такой общий вид:

$$Y = f(y_1, y_2, \dots, y_n) > X = f(x_1, x_2, \dots, x_n), \quad (5.5)$$

где Y – заработная плата в отрасли сферы услуг;

X – показатели деятельности в отрасли сферы услуг;

y_1, \dots, y_n – мотивационные показатели, определяющие результативность (экономическая масса и влияние факторов сферы услуг);

x_1, \dots, x_n – показатели, определяющие результативность (взаимоотношения отраслей сферы услуг).

Результативность деятельности отраслей сферы услуг должна превышать её инерционность, что обеспечит соответствие общественному развитию. Для построения модели была использована множественная регрессия, которая даёт возможность оценить связь результативного признака с любым фактором при фиксированном значении других, включённых в регрессионную модель. Исходные данные приведены в таблице 5.6.

Таблица 5.6 – Количественные и качественные показатели системы образования и ГП «ДЖД» [составлено автором на основе данных источника [107]]

| Годы | Ср. з/п в ДНР, тыс. руб. | Система образования | | | Железная дорога | | |
|------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------|
| | | Кол-во сотрудников, чел. | Кол-во выпускников, чел. | Ср. з/п, тыс. руб. | Кол-во сотрудников, чел. | Объём грузооборота, тыс. т | Ср. з/п, тыс. руб. |
| 2015 | 7500 | 10500 | 121504 | 7000 | 7915 | 5600 | 5000 |
| 2016 | 8248 | 10700 | 122841 | 10000 | 7586 | 5800 | 4500 |
| 2017 | 9592 | 10650 | 122905 | 11500 | 7162 | 4850 | 7500 |
| 2018 | 10130 | 10700 | 123752 | 12000 | 6651 | 4720 | 8500 |
| 2019 | 10892 | 10715 | 123800 | 15000 | 6310 | 3500 | 9000 |

В результате было определено, что для выявления эффективности социально-экономических отношений между отраслями сферы услуг и трудозатратами сотрудников подходит заработная плата.

Рассчитаем взаимосвязь среднемесячной заработной платы по ДНР в целом, на железной дороге и в образовании по годам (таблица 5.7).

Таблица 5.7 – Среднемесячная заработная плата по ДНР в целом, ГП «ДЖД» и в системе образования по годам [составлено автором на основе данных источника [107]]

| Годы | ДНР | Железная дорога | Образование |
|------------------|--------|-----------------|-------------|
| 2015 | 7500 | 5000 | 7000 |
| 2016 | 8248 | 4500 | 10000 |
| 2017 | 9592 | 7500 | 11500 |
| 2018 | 10130 | 8500 | 12000 |
| 2019 | 10892 | 9000 | 15000 |
| Среднее значение | 9272,4 | 6900 | 11100 |

График динамики и линейной зависимости среднемесячной заработной платы по ДНР в целом, а также на железной дороге (ГП «ДЖД») и в образовании представлен на рисунке 5.8.

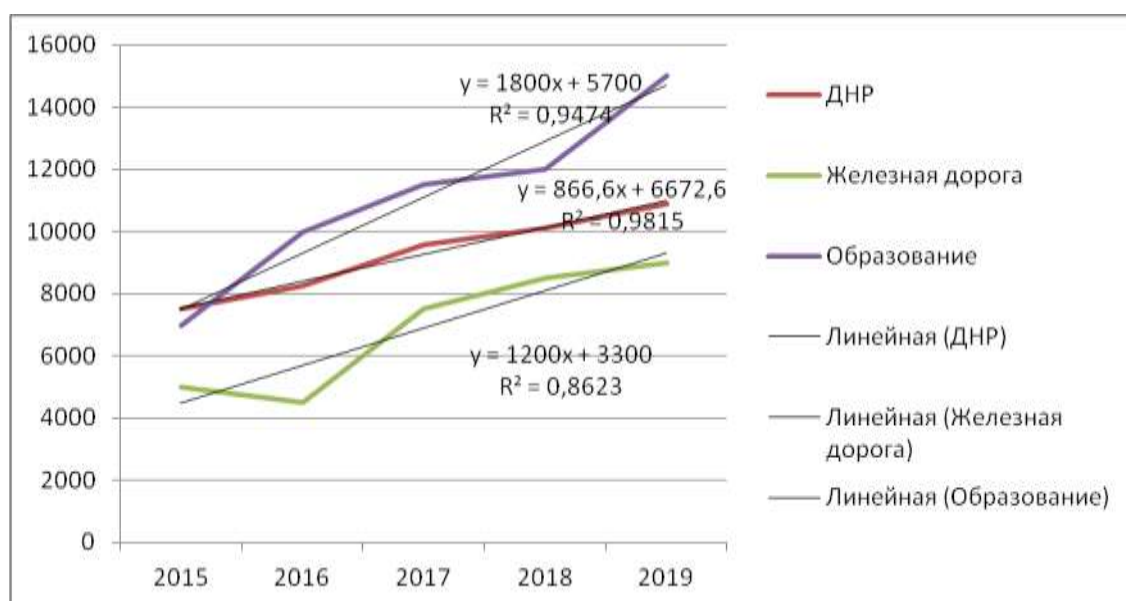


Рисунок 5.8 – Динамика и линейная зависимость среднемесячной заработной платы по ДНР в целом, а также на железной дороге (ГП «ДЖД») и в образовании [составлено автором на основе данных источника [107]]

Таким образом, в образовании $y = 1800x + 5700$

$$R^2 = 0,9474$$

В ДНР $y = 866,6x + 6672,6$

$$R^2 = 0,9815$$

На железной дороге $y = 1200x + 3300$

$$R^2 = 0,8623$$

Средний темп изменения заработной платы рассчитывается по формуле:

$$t = \frac{1}{dx} \int_{x_1}^{x_2} \frac{dy}{dx} dx \quad (5.6)$$

В результате расчётов получены данные:

$$t_{жд}/t_{днр} = 0,74$$

$$t_{жд}/t_0 = 0,62$$

$$t_0/t_{днр} = 1,20$$

Можно сделать вывод по расчётным данным, что наблюдается тесная связь между данными показателями.

Определив, что между данными отраслями сферы услуг имеется связь, построим эконометрические модели.

1. Эконометрическая модель, связывающая изменение заработной платы на железной дороге в зависимости от объёма перевозимых грузов и изменения средней заработной платы в ДНР.

Уравнение множественной регрессии имеет вид [418]:

$$Y_t = b_0 + b_1 X_p + b_2 X_t, \quad (5.7)$$

где b_0 , b_1 , b_2 – параметры регрессии по результатам наблюдений за переменными, которые включены в модель,

Y_t – средняя заработная плата на железной дороге, тыс. руб.

X_p – среднемесячная заработная плата в ДНР, тыс. руб.

X_t – объёмы перевозок на железной дороге, тыс. тонн.

Исходные данные для построения эконометрической модели представлены в таблице 5.8.

Таблица 5.8 – Исходные данные для построения эконометрической модели [составлено автором самостоятельно]

| Y(Y_t) | X ₁ (X_{1t}) | X ₂ (X_{2t}) |
|------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 5,00 | 7,50 | 5,60 |
| 4,50 | 8,25 | 5,80 |
| 7,50 | 9,59 | 4,85 |
| 8,50 | 10,13 | 4,72 |
| 9,00 | 10,89 | 3,50 |

В соответствии с методом наименьших квадратов, параметры b_0 , b_1 , b_2 находятся как система линейных уравнений.

$$\begin{cases} \sum y_i = nb_0 + b_1 \sum x_{1i} + b_2 \sum x_{2i}; \\ \sum x_{1i} y_i = b_0 \sum x_{1i} + b_1 \sum x_{1i}^2 + b_2 \sum x_{1i} x_{2i}; \\ \sum x_{2i} y_i = b_0 \sum x_{2i} + b_1 \sum x_1 x_{2i} + b_2 \sum x_{2i}^2. \end{cases} \quad (5.8)$$

Необходимые вспомогательные данные для построения эконометрической модели представлены в таблице 5.9.

Таблица 5.9 – Вспомогательные данные для построения эконометрической модели [составлена автором самостоятельно]

| | X ₁ | X ₂ | Y | X ₁ ² | X ₂ ² | X ₁ X ₂ | X ₁ Y | X ₂ Y | Y _r | Y _i Y _r | Y _i ² | Y _r ² |
|--------------|----------------|----------------|-------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|------------------|------------------|----------------|-------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| | 7,50 | 5,60 | 5,00 | 56,25 | 31,36 | 42,00 | 37,50 | 28,00 | 4,60 | 22,98 | 25 | 21,11 |
| | 8,25 | 5,80 | 4,50 | 68,03 | 33,64 | 47,84 | 37,12 | 26,10 | 5,30 | 23,85 | 20 | 28,09 |
| | 9,59 | 4,85 | 7,50 | 92,01 | 23,52 | 46,52 | 71,94 | 36,38 | 7,27 | 54,51 | 56 | 52,83 |
| | 10,13 | 4,72 | 8,50 | 102,62 | 22,28 | 47,81 | 86,11 | 40,12 | 7,92 | 67,34 | 72 | 62,76 |
| | 10,89 | 3,50 | 9,00 | 118,64 | 12,25 | 38,12 | 98,03 | 31,50 | 9,40 | 84,62 | 81 | 88,40 |
| Всего | 46,36 | 24,47 | 34,50 | 437,54 | 123,05 | 222,30 | 330,69 | 162,10 | 34,49 | 253,29 | 255 | 253,19 |
| Ср. значение | 9,27 | 4,89 | 6,90 | 87,51 | 24,61 | 44,46 | 66,14 | 32,42 | 6,90 | | | |

$$\overline{X_{1cp}} = 1/n \sum_{i=1}^n X_{1i}$$

$$X_{1cp} = 9,27$$

$$\overline{X_{2cp}} = 1/n \sum_{i=1}^n X_{2i}$$

$$X_{2cp} = 24,47$$

$$\overline{Y_{cp}} = 1/n \sum_{i=1}^n Y_i$$

$$Y_{cp} = 6,9$$

Применяя данные таблицы 5.12, после стандартных расчётов система уравнений для определения параметров регрессии имеет следующий вид:

$$\begin{cases} 5b_0 + 46,36b_1 + 24,47b_2 = 34,5 \\ 46,36b_0 + 437,54b_1 + 222,3b_2 = 330,69 \\ 24,47b_0 + 222,3b_1 + 123,05b_2 = 162,1 \end{cases}$$

Данные сводим в таблицу 5.10 расчёта матрицы и её определителей.

Таблица 5.10 – Расчёт матрицы и её определителей [составлено автором самостоятельно]

| | | | |
|--------|--------|--------|-----------|
| 5 | 46,36 | 24,47 | |
| 46,36 | 437,54 | 222,3 | 21,499054 |
| 24,47 | 222,3 | 123,05 | |
| | | | |
| 34,5 | 46,36 | 24,47 | |
| 330,69 | 437,54 | 222,3 | -11,91841 |
| 162,1 | 222,3 | 123,05 | |
| | | | |
| 5 | 34,5 | 24,47 | |
| 46,36 | 330,69 | 222,3 | 23,353499 |
| 24,47 | 162,1 | 123,05 | |
| | | | |
| 5 | 46,36 | 34,5 | |
| 46,36 | 437,54 | 330,69 | -11,49811 |
| 24,47 | 222,3 | 162,1 | |

По результатам решения системы уравнений аналитическими методами были получены параметры регрессии (таблица 5.11).

Таблица 5.11 – Значения регрессионных коэффициентов [составлено автором самостоятельно]

| | | |
|--------|-------|--------|
| b_0 | b_1 | b_2 |
| -0,554 | 1,086 | -0,535 |

Таким образом, уравнение регрессии имеет вид:

$$Y_r = -0,554 + 1,086 \cdot 1 - 0,535 \cdot 2. \quad (5.9)$$

Оценка практической значимости выполняется на основании показателя тесноты связи между Y и Y_r , найдя значение множественного коэффициента корреляции R , который равен 0,92:

$$R = \frac{n \sum_{i=1}^n Y_i Y_r - \sum_{i=1}^n Y_i \sum_{i=1}^n Y_r}{\sqrt{n \sum_{i=1}^n Y_i^2 - (\sum_{i=1}^n Y_i)^2} \sqrt{n \sum_{i=1}^n Y_r^2 - (\sum_{i=1}^n Y_r)^2}}. \quad (5.10)$$

В результате R близок к 1 – это означает очень тесную связь между показателями.

С помощью уравнения (5.9) было рассчитано отклонение от исходных данных (таблица 5.12).

Таблица 5.12 – Отклонение расчётных данных от исходных [составлено автором самостоятельно]

| Исходные данные | $Y(X_1, X_2)$ | $E_i = (Y_i - Y(X_1, X_2))$ |
|-----------------|---------------|-----------------------------|
| | Расчётные | Отклонение |
| 5,00 | 4,60 | 0,40 |
| 4,50 | 5,30 | -0,80 |
| 7,50 | 7,27 | 0,23 |
| 8,50 | 7,92 | 0,58 |
| 9,00 | 9,40 | -0,40 |

Коэффициенты эластичности рассчитаны следующим образом:

$$E1 = b1 \cdot X1_{cp}/Y_{cp} = 1,4590017$$

$$E2 = b2 \cdot X2_{cp}/Y_{cp} = 0,379$$

То есть, если заработная плата в ДНР изменится на 1%, то заработная плата на железной дороге изменится на 1,45% при условии, что объёмы перевозок не изменятся. Если объёмы перевозок изменятся на 1%, то заработная плата на железной дороге изменится на 0,375%, при условии неизменности заработной платы в ДНР.

Соответственно заработная плата на железной дороге мало зависит от объёмов перевозок, и определяется другими критериями.

Проведём исследование модели:

1. Определение дисперсии

$$D(X1) = \frac{\sum X1_i^2}{n} - X1_{cp}^2 \quad D(X1) = 1,58$$

$$D(X2) = \frac{\sum X2_i^2}{n} - X2_{cp}^2 \quad D(X2) = 0,70$$

$$D(Y) = \frac{\sum Y_i^2}{n} - Y_{cp}^2 \quad D(Y) = 3,34$$

2. Среднеквадратическое отклонение

$$S(X1) = \sqrt{D(X1)} \quad S(X1) = 1,26$$

$$S(X2) = \sqrt{D(X2)} \quad S(X2) = 0,84$$

$$S(Y) = \sqrt{D(Y)} \quad S(Y) = 1,83$$

3. Коэффициент корреляции

Рассчитываем показатель тесноты связи. Таким показателем является выборочный линейный коэффициент корреляции, который рассчитывается по формуле:

$$R_{x1y} = \frac{X1Y_{cp} - X1_{cp} * Y_{cp}}{S(X1)S(Y)} . \quad (5.11)$$

$$R_{x1y} = (66,14 - 9,27 * 6,9)/(1,26 * 1,83) = 0,94$$

$$R_{x2y} = \frac{X2Y_{cp} - X2_{cp} * Y_{cp}}{S(X2)S(Y)} . \quad (5.12)$$

$$R_{x2y} = (32,42 - 4,89 * 6,9)/(0,84 * 1,83) = -0,86$$

$$R_{x1x2} = \frac{X1X2_{cp} - X1_{cp} * X2_{cp}}{S(X1)S(X2)} . \quad (5.13)$$

$$R_{x1x2} = (44,46 - 9,27 * 4,89)/(0,84 * 1,26) = -0,82$$

Линейный коэффициент корреляции принимает значения от -1 до $+1$.

Связи между признаками могут быть слабыми и сильными (тесными). Их критерии оцениваются по шкале Чеддока:

- 0.1 < r_{xy} < 0.3: слабая;
- 0.3 < r_{xy} < 0.5: умеренная;
- 0.5 < r_{xy} < 0.7: заметная;
- 0.7 < r_{xy} < 0.9: высокая;
- 0.9 < r_{xy} < 1: весьма высокая.

То есть самый высокий вид связи между $X1 - Y$, значит, рост зарплат на железной дороге практически не зависит от объёмов перевозок, и определяется ростом заработной платы в целом в ДНР.

2. Эконометрическая модель, связывающая изменение заработной платы в сфере образования в зависимости от результативности образовательных учреждений (количество выпускников) и изменения средней заработной платы в ДНР.

Уравнение множественной регрессии имеет вид [398]:

$$Y_e = b_0 + b_1 X_p + b_2 X_e, \quad (5.14)$$

где b_0, b_1, b_2 – параметры регрессии по результатам наблюдений за переменными, которые включены в модель;

Y_e – средняя заработная плата в системе образования, тыс. руб.;

X_p – среднемесячная заработная плата в ДНР, тыс. руб.;

X_e – результативность образовательных учреждений (количество выпускников), 10 тыс. человек.

Исходные данные для построения эконометрической модели представлены в таблице 5.16.

Таблица 5.16 – Исходные данные для построения эконометрической модели [составлена автором самостоятельно]

| Y (Y_e) | X ₁ (X_p) | X ₂ (X_e) |
|-------------|--------------------------|--------------------------|
| 7,00 | 7,50 | 12,15 |
| 10,00 | 8,25 | 12,28 |
| 11,50 | 9,59 | 12,29 |
| 12,00 | 10,13 | 12,38 |
| 15,00 | 10,89 | 12,38 |

В соответствии с методом наименьших квадратов, параметры b_0, b_1, b_2 представлены как система линейных уравнений:

$$\begin{cases} \sum y_i = nb_0 + b_1 \sum x_{1i} + b_2 \sum x_{2i}; \\ \sum x_{1i} y_i = b_0 \sum x_{1i} + b_1 \sum x_{1i}^2 + b_2 \sum x_{1i} x_{2i}; \\ \sum x_{2i} y_i = b_0 \sum x_{2i} + b_1 \sum x_1 x_{2i} + b_2 \sum x_{2i}^2. \end{cases} \quad (5.15)$$

Необходимые вспомогательные данные для расчёта модели, связывающей изменение заработной платы в образовании в зависимости от результативности образовательных учреждений и изменения средней заработной платы в ДНР представлены в таблице 5.13.

Таблица 5.13 – Вспомогательные данные для расчёта модели, связывающей изменение заработной платы в образовании в зависимости от результативности образовательных учреждений (количество выпускников) и изменения средней заработной платы в ДНР [составлено автором самостоятельно]

| | X_1 | X_2 | Y | X_1^2 | X_2^2 | X_1X_2 | X_1Y | X_2Y | Y_i | Y_iY_r | Y_i^2 | Y_r^2 |
|----------|-------|-------|-------|---------|---------|----------|--------|--------|-------|----------|---------|---------|
| | 7,50 | 12,15 | 7,00 | 56,25 | 147,63 | 91,13 | 52,50 | 85,05 | 7,49 | 52,46 | 49 | 56,16 |
| | 8,25 | 12,28 | 10,00 | 68,03 | 150,90 | 101,32 | 82,48 | 122,84 | 9,02 | 90,20 | 100 | 81,37 |
| | 9,59 | 12,29 | 11,50 | 92,01 | 151,06 | 117,89 | 110,31 | 141,34 | 11,75 | 135,08 | 132,25 | 137,98 |
| | 10,13 | 12,38 | 12,00 | 102,62 | 153,15 | 125,36 | 121,56 | 148,50 | 12,84 | 154,12 | 144 | 164,96 |
| | 10,89 | 12,38 | 15,00 | 118,64 | 153,26 | 134,84 | 163,38 | 185,70 | 14,39 | 215,84 | 225 | 207,05 |
| Всего | 46,36 | 61,48 | 55,50 | 437,54 | 756,00 | 570,54 | 530,23 | 683,44 | 55,49 | 647,71 | 650,25 | 647,52 |
| Ср. знач | 9,27 | 12,30 | 11,10 | 87,51 | 151,20 | 114,11 | 106,05 | 136,69 | 11,10 | | | |

$$\overline{X_{1cp}} = 1/n \sum_{i=1}^n X_{1i}. \quad (5.16)$$

$$X_{1cp} = 9,27$$

$$\overline{X_{2cp}} = 1/n \sum_{i=1}^n X_{2i}. \quad (5.17)$$

$$X_{2cp} = 12,3$$

$$\overline{Y_{cp}} = 1/n \sum_{i=1}^n Y_i. \quad (5.18)$$

$$Y_{cp} = 11,1$$

Применяя данные таблицы 5.17, после стандартных расчётов система уравнений для определения параметров регрессии имеет следующий вид

$$\begin{cases} 5b_0 + 46,36b_1 + 61,48b_2 = 55,5 \\ 46,36b_0 + 437,54b_1 + 570,54b_2 = 530,23 \\ 61,48b_0 + 570,54b_1 + 756b_2 = 683,44 \end{cases}$$

Данные сводим в таблицу расчёта матрицы и её определителей в таблице 5.14.

Таблица 5.14 – Расчёт матрицы и её определителей [составлено автором самостоятельно]

| | | | |
|--------|--------|--------|--------|
| 5 | 46,36 | 61,48 | |
| 46,36 | 437,54 | 570,54 | 0,3746 |
| 61,48 | 570,54 | 756 | |
| | | | |
| 55,5 | 46,36 | 61,48 | |
| 530,23 | 437,54 | 570,54 | -3,218 |
| 683,44 | 570,54 | 756 | |
| | | | |
| 5 | 55,5 | 61,48 | |
| 46,36 | 530,23 | 570,54 | 0,7598 |
| 61,48 | 683,44 | 756 | |
| | | | |
| 5 | 46,36 | 55,5 | |
| 46,36 | 437,54 | 530,23 | 0,0269 |
| 61,48 | 570,54 | 683,44 | |

По результатам решения системы уравнений аналитическими методами были получены параметры регрессии (таблица 5.15).

Таблица 5.15 – Значения регрессионных коэффициентов [составлено автором самостоятельно]

| b_0 | b_1 | b_2 |
|--------|-------|-------|
| -8,591 | 2,028 | 0,072 |

Таким образом, уравнение регрессии имеет вид:

$$Y_r = -8,591 + 2,028X_1 + 0,072 \cdot 2 \quad (5.19)$$

Оценка практической значимости выполняется на основании показателя тесноты связи между Y и Y_r , найдя значение множественного коэффициента корреляции R :

$$R = \frac{n \sum_{i=1}^n Y_i Y_r - \sum_{i=1}^n Y_i \sum_{i=1}^n Y_r}{\sqrt{n \sum_{i=1}^n Y_i^2 - (\sum_{i=1}^n Y_i)^2} \sqrt{n \sum_{i=1}^n Y_r^2 - (\sum_{i=1}^n Y_r)^2}} \quad (5.20)$$

$$R = 0,965$$

R близок к 1 – это означает очень тесную связь между показателями.

С помощью уравнения (5.20) было рассчитано отклонение от исходных данных (таблица 5.16).

Таблица 5.16 – Отклонение расчётных данных от исходных [составлено автором самостоятельно]

| Исходные данные | $Y(X_1, X_2)$ | $E_i = (Y_i - Y(X_1, X_2))$ |
|-----------------|---------------|-----------------------------|
| | Расчётные | Отклонение |
| 7,00 | 7,49 | -0,49 |
| 10,00 | 9,02 | 0,98 |
| 11,50 | 11,75 | -0,25 |
| 12,00 | 12,84 | -0,84 |
| 15,00 | 14,39 | 0,61 |

В данном случае коэффициенты эластичности будут следующими:

$$E_1 = b_1 \cdot X_{1cp} / Y_{cp} = 1,69$$

$$E_2 = b_2 \cdot X_{2cp} / Y_{cp} = 0,08$$

То есть, если заработная плата в ДНР изменится на 1%, то заработная плата в образовании на 1,69% при условии неизменности результативности системы образования. Если результативность образования изменится на 1%, то заработная плата в образовании изменится на 0,08%, при условии неизменности заработной платы в ДНР её результативность не изменится.

Соответственно заработная плата в образовании мало зависит от её результативности и определяется другими критериями. Далее проведём проверку модели:

1. Определение дисперсии:

$$D(X_1) = \frac{\sum X_{1i}^2}{n} - X_{1cp}^2 \quad D(X_1) = 1,58$$

$$D(X_2) = \frac{\sum X_{2i}^2}{n} - X_{2cp}^2 \quad D(X_2) = -0,09$$

$$D(Y) = \frac{\sum Y_i^2}{n} - Y_{cp}^2 \quad D(Y) = 6,84$$

2. Среднеквадратическое отклонение:

$$S(X1) = \sqrt{D(X1)} \quad S(X1) = 1,26$$

$$S(X2) = \sqrt{D(X2)} \quad S(X2) = 0,30$$

$$S(Y) = \sqrt{D(Y)} \quad S(Y) = 2,62$$

3. Коэффициент корреляции.

Рассчитываем показатель тесноты связи. Таким показателем является выборочный линейный коэффициент корреляции, который рассчитывается по формуле:

$$R_{x1y} = \frac{X1Y_{cp} - X1_{cp} * Y_{cp}}{S(X1)S(Y)} \quad (5.21)$$

$$R_{x1y} = (106,05 - 9,27 * 11,1)/(1,26 * 2,62) = 0,96$$

$$R_{x2y} = \frac{X2Y_{cp} - X2_{cp} * Y_{cp}}{S(X2)S(Y)} \quad (5.22)$$

$$R_{x2y} = (136,69 - 12,3 * 11,1)/(0,3 * 2,62) = 0,20$$

$$R_{x1x2} = \frac{X1X2_{cp} - X1_{cp} * X2_{cp}}{S(X1)S(X2)} \quad (5.23)$$

$$R_{x1x2} = (114,11 - 9,27 * 12,3)/(1,26 * 0,3) = 0,24$$

Линейный коэффициент корреляции принимает значения от -1 до $+1$.

Связи между признаками могут быть слабыми и сильными (тесными). Их критерии оцениваются по шкале Чеддока:

- $0.1 < r_{xy} < 0.3$: слабая;
- $0.3 < r_{xy} < 0.5$: умеренная;
- $0.5 < r_{xy} < 0.7$: заметная;
- $0.7 < r_{xy} < 0.9$: высокая;
- $0.9 < r_{xy} < 1$: весьма высокая.

Таким образом, самый высокий вид связи между $X_1 - Y$, значит, рост заработных плат в образовании практически не зависит от результативности и определяется ростом заработной платы в целом в ДНР.

Далее возьмем максимальные и минимальные значения вокруг линий тренда (рисунок 5.8) и с помощью вычисления доверительного интервала избавляемся от неопределенностей точечной оценки. С помощью программного обеспечения пакета MSOffice Microsoft Excel применяя функцию «Дорверит.Стьюдента» вычислим прогнозные доверительные интервалы средних заработных плат в отраслях образования и транспорта ДНР. В результате значение функции $y=bx+a$ будет представлено в таблице 5.17.

Таблица 5.17 – Расчет значения функции $y=bx+a$ для смежных отраслей [составлено автором самостоятельно]

| b | a |
|----|-------------|
| 69 | 7157,308475 |
| 69 | 7157,308475 |

Дальнейший расчет коэффициентов сезонности, прогнозов, три сигмы, Доверительный интервал представлены в Приложении П. Как результат дынных расчетов представлен на рисунке 5.9 в виде прогнозных доверительных интервалов средних заработных плат в ДНР.

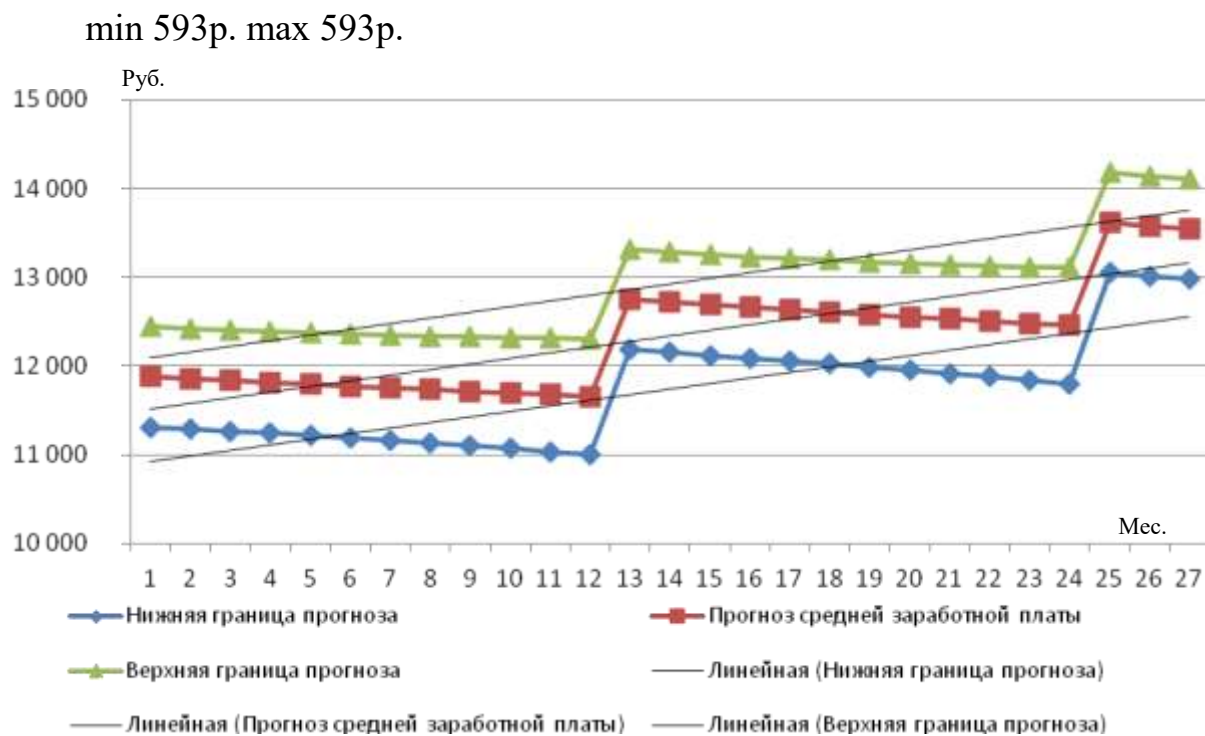


Рисунок 5.9 – Прогнозные доверительные интервалы средних заработных плат в ДНР [составлено автором самостоятельно]

Далее значение функции $y=bx+a$ будет представлено в таблице 5.18.

Таблица 5.18 – Расчет значения функции $y=bx+a$ для транспортной отрасли [составлена автором самостоятельно]

| b | a |
|----|-------------|
| 96 | 3971,186441 |
| 96 | 3971,186441 |

Дальнейший расчет коэффициентов сезонности, прогнозов, три сигмы, доверительный интервал представлены в Приложении Р. Как результат динных расчетов представлен на рисунке 5.10 в виде прогнозных доверительных интервалов средних заработных плат в транспортной отрасли (ж/д транспорт) ДНР.

min 2302р. max 2302р.

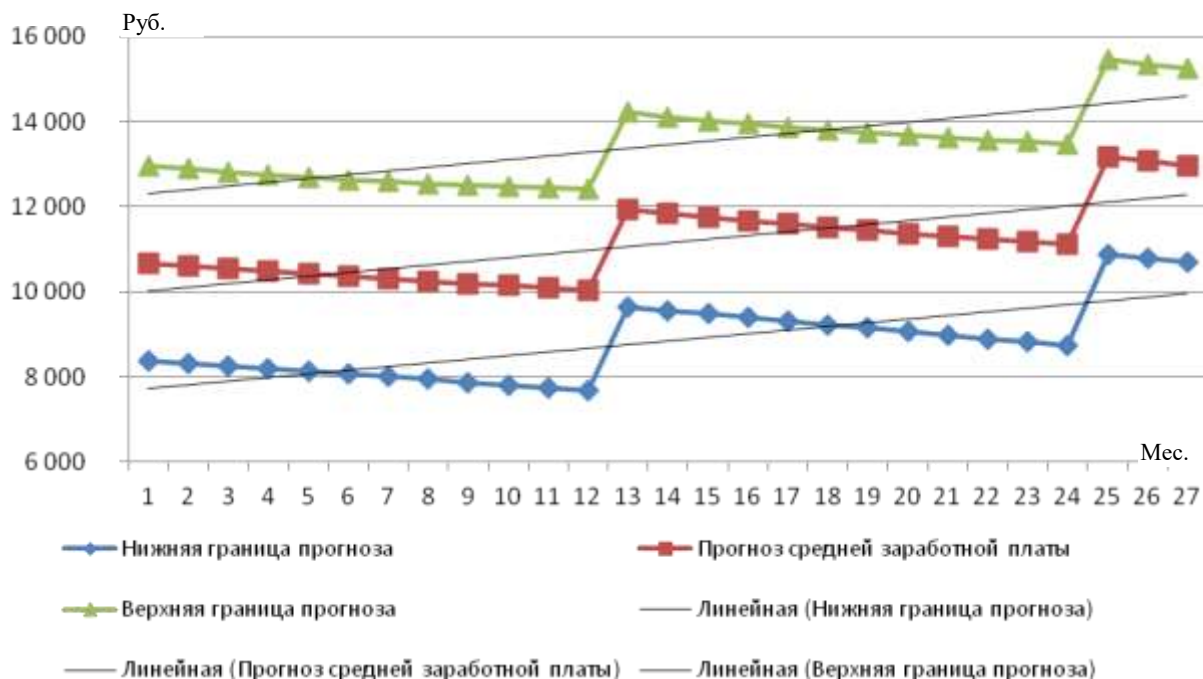


Рисунок 5.10 – Прогнозные доверительные интервалы средних заработных плат в транспортной отрасли (ж/д транспорт) [составлено автором самостоятельно]

Далее значение функции $y=bx+a$ будет представлено в таблице 5.19.

Таблица 5.19 – Расчет значения функции $y=bx+a$ для сферы образования [составлена автором самостоятельно]

| b | a |
|-----|-------------|
| 144 | 6706,779661 |
| 144 | 6706,779661 |

Дальнейший расчет коэффициентов сезонности, прогнозов, три сигмы, доверительный интервал представлены в Приложении С. Как результат динных расчетов представлен на рисунке 5.11 в виде прогнозных доверительных интервалов средних заработных плат в сфере образования ДНР.

min 2073р. max 2073р.

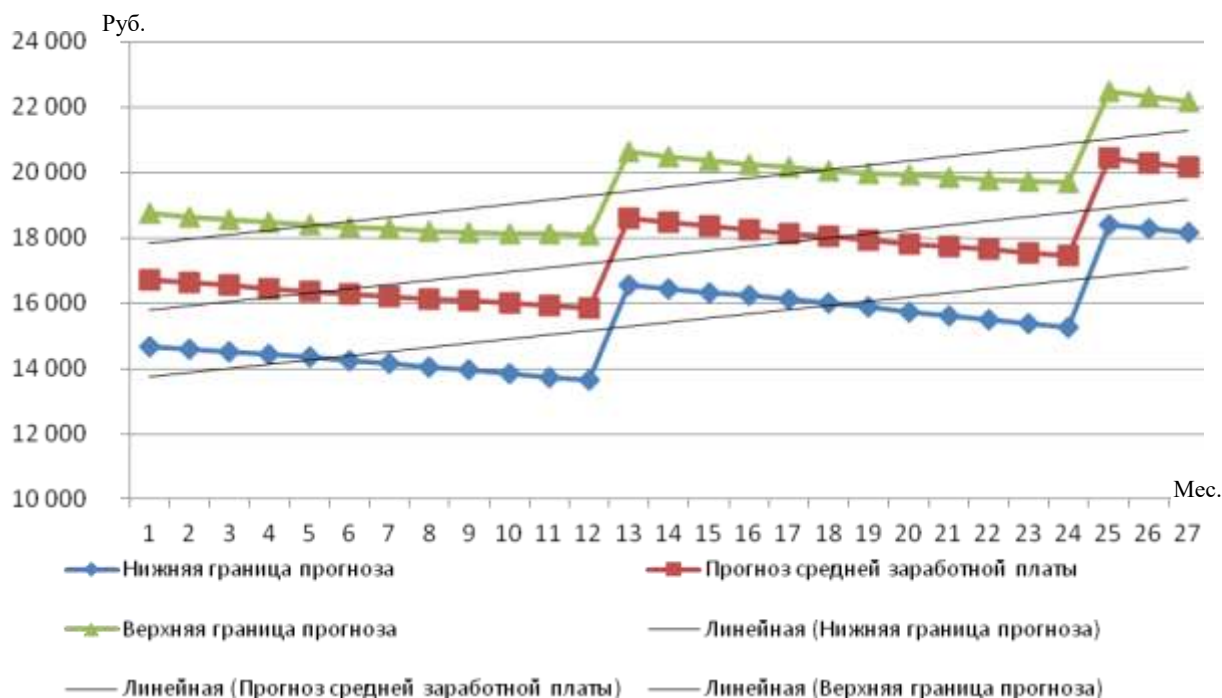


Рисунок 5.11 – Прогнозные доверительные интервалы средних заработных плат образовательной отрасли [составлено автором самостоятельно]

Вокруг линий тренда полученный коридор можно считать доверительной областью.

Отсюда получаем прогнозную математическую модель, которая может прогнозировать среднюю заработную плату, с точностью, которая обуславливается доверительным интервалом:

$$\begin{cases} Y_t = b_0 + b_1 X_p + b_2 X_t \\ Y_e = b_0 + b_1 X_p + b_2 X_e \\ X_p = f_1 + f_2 + \dots + f_n \end{cases}, \quad (5.24)$$

где X_p – продукт деятельности государственного аппарата;

f_1, f_2, f_n – факторы, влияющие на формирование заработной платы.

Для прогнозных расчетов заработной платы и влияния государственного аппарата на определенные отрасли необходимо классифицировать и проводить оценку степени влияния отдельных факторов в зависимости от направления

исследования.

В современных условиях ДНР могут быть определены различные влияющие факторы на заработную плату (состояние экономики страны, инфляционные процессы, действующее нормативно-правовое поле по обеспечению занятости). Относительно обеспечения занятости следует отметить нормативно-правовое поле:

- ст. 1 Закона ДНР от 29.05.2015 № 50-ІНС «О занятости населения» занятость определяется как «не запрещенная законодательством деятельность лиц, связанная с удовлетворением их личных и общественных потребностей с целью получения дохода (заработной платы) в денежной или иной форме».

- ст. 1 Закона РФ от 19.04.1991 № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации» занятость определяется как «деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству РФ и приносящая, как правило, им заработок, трудовой доход».

В результате учета факторов, влияющие на формирование заработной платы получены две экономико-математические модели совершенствования процессов управления организаций транспорта, образования в современных условиях становления экономики Республики на основе выявления взаимосвязей размера заработной платы на государственном уровне с трудозатратами организаций сферы услуг.

Выводы к главе 5

В контексте формирования эффективных процессов государственного регулирования развитием предприятий по отраслевому признаку определено, что

такие процессы представляют собой строгую упорядоченную систему действий государства в законодательно установленных формах для реализации государственной экономической политики. В самой общей форме цель влияния государства на экономическую деятельность может быть определена таким образом, чтобы достичь баланса между государственными и частными интересами в экономике. В результате автором разработана схема формирования процессов государственного регулирования развитием предприятий для различных отраслей в условиях ДНР. При рассмотрении процессов верхнего уровня в части регулирования развитием предприятий, выявлено, что на момент проведения данного исследования имеется только законопроект о системе стратегического планирования в ДНР. Это говорит о том, что стратегическое планирование осуществляется бессистемно. Отсутствие единой государственной концепции и стратегии развития влечёт за собой снижение эффективности процессов государственного регулирования развитием предприятий.

В обеспечивающих процессах финансирование занимает важное место и является основой для расчётов эффективности процессов государственного регулирования. Второй аспект финансового обеспечения – притоки налогов в бюджеты разного уровня от результатов государственного регулирования. В рамках основных процессов при реализации мероприятий по программам социально-экономического развития территорий и предприятий особое внимание следует уделить информационному обеспечению.

Также детально рассмотрены вопросы обеспечения интеграционного развития субъектов экономической деятельности, в том числе транспортной сферы, а также связанный с данными процессами синергетический эффект. При рассмотрении широкого спектра современных научных публикаций по исследуемой тематике автором установлены проблемные вопросы осуществления хозяйственной деятельности в ДНР, а также предложены пути их решения посредством интенсификации интеграционных процессов предприятий соответствующей сферы. Кроме этого, на основании рассмотренных интеграционных форм ведения хозяйственной деятельности автором

формализована композиционная схема интеграционного развития хозяйственной деятельности и разработан алгоритм определения точек совместного роста в рамках интеграционного процесса.

Одним из предложений совершенствования нормирования труда в транспортной организации ГП «ДЖД» была оптимизация метода микроэлементного нормирования. Результатом разработки стало программное обеспечение «Базовая система микроэлементных нормативов времени – 1» в ГП «ДЖД». Была доказана эффективность её применения на операции № 2790 «Ремонт опорно-возвращающего устройства тепловоза» в ремонтном депо г. Донецк ГП «ДЖД». Рассчитанные показатели её эффективности демонстрируют экономическую целесообразность её внедрения, при том что дополнительные затраты на её разработку отсутствуют, поскольку разработку ведёт рабочая группа сотрудников отдела нормирования ГП «ДЖД».

Расчёт мероприятия по совершенствованию нормирования труда для роста эффективности хозяйственной деятельности произведён на примере локомотивного ремонтного депо г. Донецка. Пересчитаны существующие в настоящее время нормы времени на конкретные операции в общем объёме текущих ремонтов ТР-1, ТР-3, а также ТО-2 – технического обслуживания подвижного состава.

В результате проведенных расчётов доказано, что существует необходимость пересмотреть укрупнённые нормы времени на выполнение конкретных ремонтных работ, которые являются составляющими цикла текущих ремонтов ТР-1 и ТР-2. Дело в том, что с момента установления нормативов определённых ремонтных работ была заменена или модернизирована устаревшая техника, используются новые технологии проведения ремонтных работ, повысилась квалификация рабочих, осуществляющих данные работы, трудоёмкие ремонтные процессы в значительной степени механизированы. Но главное – введены в эксплуатацию новые серии локомотивов.

Общий экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий составит:

автоматизированная система «Программный комплекс нормоконтроля ДЖД» в филиале г. Донецк – 533 542,46 тыс. руб.;

размер экономии ФОТ слесаря с помощью применения программного обеспечения «Базовая система микроэлементных нормативов времени – 1» – 2 808 549 руб.

Таким образом, для ремонтного депо предлагаемое управленческое решение о внедрении информационных продуктов по совершенствованию обеспечивающего процесса нормирования и организации труда составит 3 342 091,46 руб.

При формировании процессов управления человеческими ресурсами в органах государственной власти необходимо учитывать обеспечение занятости дипломированных специалистов с обязательной увязкой с практической подготовкой в рамках сотрудничества с образовательными организациями ВПО. Такие взаимосвязи носят инерционный характер и в наибольшей степени будут адаптивны к постоянно изменяющимся условиям внешней среды. В результате автором адаптирован методический подход к оценке результативности процессов управления человеческими ресурсами, отражающий временные параметры инерционности системы образовательных организаций СПО или ВПО. Кроме этого, данный подход позволяет развивать процессы управления человеческими ресурсами.

Сформированы основные составляющие модели развития отраслей сферы услуг с ориентацией на рынок труда, которая включает в себя: формирование механизмов взаимодействия отраслей сферы услуг с государственным аппаратом; трансляции социального заказа; расширение участия общества в реформировании и управлении системой высшего образования; учёт взаимоотношений сферы услуг и рынка труда; использование результативности отраслей сферы услуг как целевой функции с учётом факторов влияния. По сути, такой подход предусматривает применение новой системы показателей, отражающие отдельные аспекты трудоустройства выпускников, а именно: сроки поиска работы; удовлетворённость полученной специальностью, качество образования и

условия труда; возможность карьерного роста; уровень доходов, оценка работодателей. Осуществление мониторинга требует соответствующего нормативного обеспечения, что не даёт возможности его быстрого внедрения.

В результате автором разработано две экономико-математические модели, а именно:

модель, связывающая изменение заработной платы на железной дороге в зависимости от объёма перевозимых грузов и изменения средней заработной платы в ДНР;

модель, связывающая изменение заработной платы в сфере образования в зависимости от результативности образовательных учреждений (количество выпускников) и изменения средней заработной платы в ДНР.

Выше представленные экономико-математические модели апробированы на примере организаций системы образования, ГП «ДЖД» с увязкой со средней заработной платой по ДНР. Результаты расчётов данных моделей позволяют выделить узкие места и совершенствовать основные процессы управления в обозначенных организациях.

Основные положения пятой главы опубликованы в работах [159; 166-171; 179; 184; 186; 187; 189].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Диссертация посвящена решению актуальной научно-прикладной проблемы формирования процессов управления организацией в условиях современных вызовов. Полученные результаты позволяют сформулировать выводы, разработать предложения, имеющие теоретическое и прикладное значение, и свидетельствуют о достижении целей и выполнении поставленных задач.

1. Определено, что функциональный, синергетический и процессный подходы являются одними из современных направлений в области управления организацией, а сформированные правила внедрения бизнес-процессов организации составляют основу для получения синергетического эффекта и обосновывают необходимость применения процессного подхода в условиях неопределенности внешней среды.

2. На основе моделирования процессов управления в органах государственной власти определены сущность и структура таких процессов в виде четырёх уровней (стратегический, тактический, оперативный и операционный). Также для каждого уровня управления обозначены сроки реализации функций контроля и планирования, сгруппированы методы управления (концепция и стратегии управления, проектные и внутренние документы, планы социально-экономического развития). Для исполнения функций выделены обеспечивающие процессы в виде нормативно-правового и финансового обеспечения, что является отличительной особенностью органов государственной власти для обеспечения конкурентоспособности современного государства.

3. На основании изучения зарубежного опыта по информатизации процессов управления на примере органов государственной власти и транспортных организаций используются платформенные решения, которые

обеспечивают надёжность в хранении и передаче информации, эффективность в её обработке, гибкость при интеграции различных информационных продуктов, безопасность при выстраивании уровней доступа к информации, повышение качества предоставления услуг, оперативность в принятии управленческих решений, снижение уровня бюрократизации отношений. По результатам сравнения схем внешних транспортных систем, которые приняты на международном уровне и в условиях Донецкой Народной Республики, важно сформировать инфраструктурное обеспечение и эффективную систему подготовки кадров для внедрения целостной системы информационных и инструментальных средств, ориентированных на решение управленческих задач.

4. Систематизированы принципы организации процессов управления на различных уровнях, которые позволяют не допустить возникновения системных ошибок в реализации отдельных бизнес-процессов. Для устранения ошибок или оптимизации бизнес-процессов технология реинжиниринга захватывает теорию управления изменениями с учётом соблюдения определённых этапов и условий в рамках конкретной организации.

5. Предложена модель создания «идеальных» условий по обеспечению развития организаций сферы услуг, которая сочетает в себе инструменты государственного воздействия и межэтапные инструменты. Данная модель является гибкой, универсальной и адаптированной к условиям Донецкой Народной Республики, что позволяет эффективно её использовать под любой вид предпринимательской деятельности, в том числе организаций сферы услуг с учётом оценки её результативности по социально-экономическим показателям на уровне городов и районов.

6. В контексте формирования процессов управления организацией определены и совмещены подходы к развитию системы дополнительного образования в виде программного, направленного на личностное развитие человека и его воспитание, и методический подход к определению мотивационных типов, позволяющих развить подсистему мотивации для обеспечения конструктивного поведения персонала.

7. По результатам анализа существующих инструментов по формированию процессов управления организацией в условиях Донецкой Народной Республики на примере ГП «Донецкая железная дорога» и администрации г. Макеевка с помощью стратегического, маркетингового и процессного подходов определено, что низкую оценку получили процессы высшего уровня в части стратегического управления; отсутствует эффективная система мотивации и структуры управления. В рамках подсистемы мотивации прошла апробацию методика проведения мотивационного аудита персонала с разработкой ключевых показателей эффективности (KPI). Для повышения качества взаимодействия государственной власти и организаций сферы услуг сформирована схема ресурсного взаимодействия, которая предусматривает обратные потоки материальных и нематериальных ресурсов, обеспечивающих общественное воспроизводство на взаимовыгодных условиях, что позволило выявить проблемные вопросы на уровне города и выработать направления по их устранению.

8. Разработано концептуальное представление процесса модернизации информационной среды сферы образования, которое основывается на применении электронного (дистанционного) образования, совершенствовании методов изложения и преподавания дисциплин, а также создании образовательных и производственных комплексов, ориентированных на развитие процессов управления человеческими ресурсами без привязки к определённому географическому положению.

9. Сформированы концептуальные положения антикризисного управления на разных уровнях с учётом применения экспертного и сценарного подходов, которые позволили на примере ГП «Донецкая железная дорога» обосновать необходимость разработки определённой модели диагностики кризисных явлений.

10. Разработана схема формирования процессов государственного регулирования развития предприятий для различных отраслей в условиях Донецкой Народной Республики, ориентированная на достижение баланса между

государственными и частными интересами в экономике, а также на формализацию композиционной схемы интеграционного развития хозяйственной деятельности организации, для чего разработан алгоритм определения точек совместного роста в рамках интеграционного процесса. Такая схема позволяет выделить приоритетные направления по консолидированному устранению недостатков в процессах высшего уровня, а также основных и вспомогательных, государственного регулирования развития организаций сферы услуг.

11. Адаптирован методический подход к оценке результативности процессов управления человеческими ресурсами в образовательном пространстве Донецкой Народной Республики, который основывается на расчётах обобщённого индикатора, характеризующего финансовые результаты деятельности организаций СПО и ВПО, дополнительных доходов от контрактной формы обучения и коммерциализации научных разработок, явных или неявных выгод конкретного индивидуума и общества в целом от получения соответствующего уровня образования и специальности. Также в транспортной отрасли обосновано внедрение автоматизированной системы «Программный комплекс нормоконтроля Донецкой железной дороги» и «Базовая система микроэлементных нормативов времени – 1» в обеспечивающий процесс по организации нормирования труда. Принятие данного управленческого решения на основе оптимизации метода микроэлементного нормирования позволит получить экономию ФОТ в размере 2 808 549 руб. в год и повысить производительность труда инженера-технолога на 6,25%, инженера по организации и нормированию труда ремонтных цехов на 14,29%.

12. Определено, что для выявления эффективности социально-экономических отношений между отраслями сферы услуг и трудозатратами сотрудников подходит заработная плата. В результате были разработаны экономико-математические модели совершенствования процессов управления организациями в интегрирующихся отраслях народного хозяйства (транспорта, образования и органов государственной власти) в современных условиях становления экономики Республики на основе выявления взаимосвязей размера

заработной платы на государственном уровне с трудозатратами организаций сферы услуг.

Направления дальнейших исследований будут связаны с формированием эффективных процессов управления в организациях производственной сферы, так как она имеет специфическую особенность, в отличие от организаций сферы услуг, где в основных процессах при создании продукта (услуги) максимально принимает участие сам потребитель.

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ

- HR – Human resources (Человеческие ресурсы)
- KPI – Key Performance Indicators (Ключевые показатели эффективности)
- ВВП – Валовой внутренний продукт
- ВПО – Высшее профессиональное образование
- ГП «ДЖД» – ГП «Донецкая железная дорога»
- ГУП ЛНР «ЛУГЖД» – ГУП ЛНР «Луганская железная дорога»
- ДНР – Донецкая Народная Республика
- ЗС – Заинтересованная сторона
- ЛНР – Луганская Народная Республика
- ОАО «РЖД» – ОАО «Российские железные дороги»
- ОЭСР – Организации экономического сотрудничества и развития
- РФ – Российская Федерация
- СПО – Среднее профессиональное образование
- УЧР – Управление человеческими ресурсами
- ФОТ – Фонд оплаты труда

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абаев, А.М. Проблемы и перспективы развития системы учреждений дополнительного образования детей / А.М. Абаев // Проблемы и перспективы развития образования: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Пермь, май 2012 г.). – Пермь: Меркурий, 2012. – С. 100-102.
2. Абдокова, Л.З. Синергетический эффект как результат эффективного управления / Л.З. Абдокова // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 10. – 581-584.
3. Агентства и корпорации развития России (РФ) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://russiaindustrialpark.ru/article/agentstva-i-korporacii-razvitiya-rossii-rf-spisok-perechen-kontakty>. – Дата обращения: 16.07.2020. – Загл. с экрана.
4. Акмаева, Р.И. Стратегический менеджмент / Р.И. Акмаева. – М.: Волтерс Клувер, 2010. – 430 с.
5. Александров, Г.А. Антикризисное управление: учебное пособие / Г.А. Александров. – М.: БЕК, 2012. – 544 с.
6. Алисов, Н.В. Экономическая и социальная география мира (общий обзор) / Н.В. Алисов, Б.С. Хорев. – М.: Гардарики, 2000. – С. 97-105.
7. Алтунина, В.В. Модернизация высшего образования: цели и способы / В.В. Алтунина // Современные исследования социальных проблем. – 2011. – № 4. – Т. 8. – С. 58-65.
8. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: учебник / Ф. Аналоуи, А. Карами. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 398 с.
9. Андерсон, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: учебное пособие / Б. Андерсон. – М.: Новиздат, 2004. – 354 с.
10. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура: учебно-практическое пособие / отв. ред. Г.А. Александров. – М.: БЕК, 2002. – 544 с.
11. Антонова, Н.В. Психология управления / Н.В. Антонова. – М.: Высшая

школа экономики, 2010. – 272 с.

12. Асмолов, А. Дополнительное образование как зона ближайшего развития образования в России: от традиционной педагогики к логике развития / А. Асламов // Внешкольник. – 2007. – № 9. – С. 24-29.

13. Ассоциация HR-менеджеров США [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.worldatwork.org. – Дата обращения: 17.05.2020. – Загл. с экрана.

14. Атаманчук, Г.В. Теория государственного управления [Электронный ресурс] / Г.В. Атаманчук. – Режим доступа: <http://yourlib.net/content/category/1/9/18/>. – Дата обращения: 07.06.2019. – Загл. с экрана.

15. Афонин, И.В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: учебное пособие / И.В. Афонин. – М.: Дашков и К, 2012. – 213 с.

16. Баженова, В.С. Особая экономическая зона: партнёрство государства и бизнеса / В.С. Баженова, А.П. Думнов / М-во образования и науки Рос. Федерации, Вост.-Сиб. гос. технол. ун-т. – Улан-Удэ: Издательство ВСГТУ, 2011. – 180 с.

17. Баймолдаев, Т.М. Педагогический менеджмент и управление развитием образования: монография / Т.М. Баймолдаев, В.И. Безруков, И.А. Носков, Н.А. Соловова. – Алматы-Самара: Инфра, 2007. – 466 с.

18. Бакуменко, В.Д. Формирование государственно-управленческих решений: проблемы теории, методологии, практики: монография / В.Д. Бакуменко. – К.: Из-во УАДУ, 2000. – 328 с.

19. Баранов, О.А. Захист персональних даних в сфері Інтернет речей / О.А. Баранов, В.Г. Брижко // Інформація і право. – 2016. – № 2 (17). – С. 75-81.

20. Баранов, О.А. Напрями перспективних досліджень у галузі інформаційного права / О.А. Баранов // Інформація і право. – 2016. – № 2 (17). – С. 15-31.

21. Баранов, О.А. Правове забезпечення інформаційної сфери: теорія, методологія і практика: монографія / О.А. Баранов. – К.: Едельвейс, 2014. – 356 с.

22. Барнард, Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в

организации / Ч. Барнад. – М: Инфра, 2012. – 388 с.

23. Бахчиева, О. Государственная система дополнительного образования / О. Бахчиева // Внешкольник. – 2010. – № 1. – С. 24-29.

24. Бебут, Н.А. Бюджетирование ресурсов и управление финансами / Н.А. Бебут // Финансы и кредит. – 2013. – № 1. – С. 31-38.

25. Белова, С.Н. Организационная структура системы оценивания качества образовательных процессов в ВУЗе: новое видение / С.Н. Белова // Проблемы педагогики и психологии. – 2008. – № 4. – С. 120-125.

26. Белякова, Т.С. Особенности организации управления деятельностью учреждения дополнительного образования детей / Т.С. Белякова // РЕМ: Psychology. Educology. Medicine. – 2016. – № 4. – С. 58-63.

27. Бенчмаркинг как инструмент повышения эффективности функционирования бизнес-процессов / И.В. Ариничев, А.Г. Белевцева // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – № 7 (33). – С. 1-8.

28. Бенчмаркинг: основные понятия и процесс реализации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cfin.ru/management/controlling/benchmarking_meths.shtml. – Дата обращения: 17.05.2020. – Загл. с экрана.

29. Березина, В.А. Развитие дополнительного образования детей в системе российского образования: учебно-методическое пособие / В.А. Березина. – М.: АНО «Диалог», 2017. – 355 с.

30. Беспалов, М.В. Развитие единой образовательной информационной среды Тамбовской области / М.В. Беспалов // Научное обозрение: гуманитарные исследования. – 2014. – № 11. – С. 30-43.

31. Беспалько, В.П. Слагаемые педагогической технологии / В.П. Беспалько. – М.: Педагогика, 1989. – 192 с.

32. Беляков, К.І. Інформатизація в Україні: проблеми організаційного, правового та наукового забезпечення: монографія / К.І. Беляков. – К.: КВІЦ, 2008. – 274 с.

33. Беляков, К.І. Понятійні та методологічні основи регулювання нових типів інформаційних відносин: «віртуальні правовідносини» // Lex Portus. – 2016. – № 2. – С. 47-63.

34. Бизнес-процессы – основа эффективного управления предприятием [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.u-b-s.ru/publikacii/biznes-processy.html>. – Дата обращения 17.05.2020. – Загл. с экрана.

35. Блауг, М. Пигу 100 великих экономистов до Кейнса = Great Economists before Keynes: An introduction to the lives & works of one hundred great economists of the past / М. Пигу Блауг, С. Артур. – СПб.: Экономикс, 2008. – С. 240-243.

36. Блинов, А.О. Возможности использования реинжиниринга как инструмента управления предприятиями с позиций процессного подхода / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2014. – № 1 (7). – С. 224-232.

37. Блинов, А.О. Заметки о роли государства в управлении экономикой / А.О. Блинов // Предпринимательство. – 2014. – № 6. – С. 102-108.

38. Блинов, А.О. Процессное управление в построении эффективной организации / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова // Финансы: теория и практика. – 2015. – № 4. – С. 38-44.

39. Бобрышов, С.В. Управление образовательным процессом как социальная технология / С.В. Бобрышов, Н.В. Колосова // Вестник СевКавГТУ. – 1999. – № 1. – С. 73-78.

40. Богомолова, Н. Особливості формування доходів залізничного транспорту в сучасних економічних умовах / Н. Богомолова, Г. Сенік // Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка та управління». – 2011. – Вип. 18. – С. 41-50.

41. Боди, Э. Финансы / Э. Боди, Р. Мертон. – Москва – Санкт-Петербург – Киев: «Вильямс», 2012. – 585 с.

42. Борисова, Е.В. Современные подходы к научно-методическому обеспечению деятельности педагогов дополнительного образования / Е.В. Борисова // Мир науки, культуры, образования. – 2010. – № 4 (23). – С. 168-

170.

43. Брижко, В.М. Основы систематизации информационного законодательства: теоретичні та правові засади: монографія / В.М. Брижко. – К.: ТОВ «Пан-Тот», 2012. – 304 с.

44. Брижко, В.М. Приватність даних у хмарних технологіях / В.М. Брижко // Інформація і право. – 2016. – № 3 (19). – С. 47-59.

45. Бурдина, А.А. Анализ видов и форм синергетического эффекта слияния и поглощения предприятий авиационной отрасли / А.А. Бурдина, И.В. Соловьёва // ЭТАП. – 2014. – № 1. – С. 84-93.

46. Бурко, Р.А. Выбор и обоснование организационной структуры предприятия / Р.А. Бурко, В.Д. Соколкова // Молодой учёный. – 2014. – № 7. – С. 313-315.

47. Бутирська, І.В. Інфраструктурне забезпечення регіонального розвитку: проблеми та шляхи їх вирішення: монографія / І.В. Бутирська. – Чернівці: Книги – XXI, 2006. – 238 с.

48. Варнеке, Х.Ю. Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие / Х.Ю. Варнеке. – М.: МАИК Наука/Интерпериодика, 1999. – 280 с.

49. Ващенко, Н.В. Практики оценки эффективности УЧР через систему обучения // Вести Автомобильно-дорожного института = Bulletin of the Automobile and Highway Institute. – 2020. – № 4 (35). – С. 126-133.

50. Ващенко, Н.В. Совершенствование управления организациями на примере ГП «Донецкая железная дорога» / Н.В. Ващенко // Сборник научных работ серии «Государственное управление» Вып. 22: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2021. – С. 164-173.

51. Ведунг, Е. Оценивание государственной политики и программ / Е. Ведунг; пер. с англ. В. Шульга. – К.: ВСЕУВИТО, 2003. – 350 с.

52. Верига, А.В. Ноосферный вектор управления системой высшего профессионального образования / Ю.А. Мишина, А.В. Верига // Открытое

образование. – 2017. – Т. 2. № 5. – С. 72-81.

53. Вильсон, В. Наука государственного управления / В. Вильсон // Классики теории государственного управления: американская школа / под ред. Дж. Шафритца, А. Хайда (Ред. коллегия: А.В. Сурин, Ю.Ю. Петрунин (отв. ред.), Л.В. Минаева, Г.Л. Купряшин). – М.: Издательство Московского университета, 2003. – 800 с.

54. Вилюнас, В. Психология развития мотивации: монография / В. Вилюнас. – СПб: Речь, 2006. – 458 с.

55. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд. стереотипн. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

56. Вихрева, Н.А. Системно-инфраструктурные проблемы развития транспорта города Ростова-на-Дону / Н.А. Вихрева, А.В. Гузенко // Инфраструктура рынка: проблемы и перспективы: учёные записки / Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов н/Д., 2011. – Вып. 17. – С. 20-26.

57. Внукова, Н.Н. Концептуальные основы формирования трансграничных финансовых кластеров [Электронный ресурс] / Н.Н. Внукова // ЭВР. – 2010. – № 1. – Режим доступа: <https://clck.ru/Nf3hg>. – Дата обращения: 16.07. 2020. – Загл. с экрана.

58. Волков, А.М. Новые тенденции в интеграционных процессах предприятий АПК [Электронный ресурс] / А.М. Волков, Е.В. Щедрина // Никоновские чтения. – 2010. – № 15. – Режим доступа: <https://clck.ru/Nf3dt>. – Дата обращения: 16.05.2020. – Загл. с экрана.

59. Володько, В.Ф. Основы менеджмента: учебное пособие / В.Ф. Володько. – Минск: Адукацыя і выхаванне, 2010. – 303 с.

60. Воробьёва, Т.П. Актуальные вопросы оценки качества дополнительного образования детей / Т.П. Воробьёва // Научно-методическое обеспечение оценки качества образования. – 2018. – № 1 (4). – С. 44-48.

61. Ворона, О.В. Обґрунтування необхідності формування системи соціальної відповідальності залізничного транспорту для забезпечення його конкурентоспроможності / О.В. Ворона // Вісник Хмельницького національного

університету. – 2010. – № 4. – Т. 1. – С. 257-263.

62. Восемь российских концернов вошли в список крупнейших оборонных компаний мира [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/1360387>. – Дата обращения: 16.07.2020. – Загл. с экрана.

63. Гаджинский, А.М. Логистика: учебник / А.М. Гаджинский. – 20-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012 – 484 с.

64. Галямина, И.Г. Управление процессами: учебник для вузов / И.Г. Галямина // Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2013. – 229 с.

65. Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление: учебное пособие / А.Л. Гапоненко. – М.: Омега-Л, 2011. – 464 с.

66. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учебник / Б.М. Генкин. – М.: Издат группа «НОРМА-ИНФРА», 2000. – 412 с.

67. Герасимова, Е. За диплом заплатим больше. Рынок высшего образования сжимается, а цены за обучение не падают [Электронный ресурс] / Е. Герасимова // Независимая газета. – Режим доступа: http://www.ng.ru/education/2012-04-10/8_diplom.html?insidedoc. – Дата обращения 17.08.2020. – Загл. с экрана.

68. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 280 с.

69. Герчикова, И. Государственное регулирование предпринимательской деятельности / И. Герчикова // Маркетинг. – 2016. – № 5. – С. 104-113.

70. Глазунова, Н.И. Система государственного управления / Н.И. Глазунова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://yourlib.net/content/category/1/11/20/>. – Дата обращения 17.08.2020. – Загл. с экрана.

71. Голованов, В. Методика и технология работы педагога дополнительного образования: учебное пособие / под ред. В. Голованова. – М.: Гуманитар. изд. центр «Владос», 2004. – 239 с.

72. Гончарова, Л.А. Совершенствование антикризисного управления

деятельностью предприятий в условиях неопределенности / А.В. Коросташовец, Л.А. Гончарова // Молодежь и наука: актуальные проблемы фундаментальных и прикладных исследований: сб. науч. тр. В 4-х частях. Часть 3. Отв. ред. Э.А. Дмитриева. – Комсомольск-на-Амуре: Комсомольский-на-Амуре гос. ун-т, 2019. – С. 414-418.

73. Гончаров, В.Н. Оценка ресурсного потенциала предприятий / В.Н. Гончаров, А.Ш. Шовкопляс, О.А. Шовкопляс // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2016. – № 2 (10). – С. 66-69.

74. Гончаров, В.Н. Повышение конкурентоспособности предприятия на основе маркетинговой деятельности / Е.В. Курипченко, В.Н. Гончаров // Организатор производства. – 2016. – № 2. – С. 79-84.

75. Гончаров, В.Н. Стратегическое управление и повышение эффективности использования трудовых ресурсов предприятиях / В.Н. Гончаров, В.И. Чернев, И.В. Толок, Д.К. Яковенко // Научный вестник Луганского национального аграрного университета. – 2017. – № 1-3. – С. 52-57.

76. Горбач, Ю.Е. Проблема оптимизации финансовых потоков предприятия: актуальность в условиях экономического кризиса / Ю.Е. Горбач, С.М. Козлов // Наука и техника. – 2011. – № 5. – С. 91-95.

77. Госкорпорации РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.politforums.net/internal/1456111774.html>. – Дата обращения: 16.07.2020. – Загл. с экрана.

78. Государственная политика и управление. Учебник. В 2 ч. Часть I. Концепции и проблемы государственной политики и управления / под ред. Л.В. Сморгунова. – М.: «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 2006. – 384 с.

79. Государство и отрасли инфраструктуры в современной рыночной экономике / отв. ред.: Я.А. Рекитар, Л.С. Демидова. – М.: Наука, 2001. – 310 с.

80. Гражданский Кодекс Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: № 81-ПНС от 13.12.2019 г.: [принят Постановлением Народного Совета 13 декабря 2019 года: по состоянию на 20 июня 2020 г.] // Официальный сайт

Народного Совета Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyaty/zakony/grazhdanskij-kodeks-donetskoj-narodnoj-respubliki/>. – Дата обращения 20.06.2020. – Загл. с экрана.

81. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: часть первая от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ, часть вторая от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ, часть третья от 26 ноября 2001 г. № 146-ФЗ, часть четвертая от 18 декабря 2006 г. № 230-ФЗ: по состоянию на 09 июня 2019 г. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/10164072/>. – Дата обращения 09.06.2019. – Загл. с экрана.

82. Гританс, Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов. Экономические, управленческие и правовые аспекты / Я.М. Гританс. – М.: Волтерс Клувер, 2005. – 337 с.

83. Гудков, В.А. Технология, организация и управление пассажирскими автомобильными перевозками: учебник / В.А. Гудков, Л.Б. Миротин / под ред. Л.Б. Миротина. – М.: Транспорт, 1997 – 254 с.

84. Гуднау, Ф. Дж. Политика и управление [Электронный ресурс] / Ф. Дж. Гуднау. – Режим доступа: <http://pavroz.ru/files/goodnau.pdf>. – Дата обращения 20.06.2020. – Загл. с экрана.

85. Гузенко, А.В. Система городского пассажирского транспорта: логистика и регулирование: учебное пособие / А.В. Гузенко, Н.А. Вихрева. – Ростов н/Д.: РГУПС, 2011. – 212 с.

86. Данько, М.І. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах міжнародних транспортних коридорів / М.І. Данько, В.Л. Дикань, Н.В. Якименко; Укр. держ. акад. залізн. трансп. – Х.: УкрДАЗТ, 2008. – 169 с.

87. Данюк, В.М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В.М. Данюк // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2006. – № 11. – С. 55-62.

88. Диденко, Н.И. Анализ факторов, влияющих на экономическое развитие мировой экономики / Д.Ф. Скрипнюк, Н.И. Диденко // Процессы глобальной экономики: Сборник научных трудов Международной научно-практической

конференции, Санкт-Петербург, 23-24 октября 2018 года. – Санкт-Петербург: Издательско-полиграфическая ассоциация высших учебных заведений, 2018. – С. 5-14.

89. Диденко, Н.И. Международное право / Н.И. Диденко. – М.: Юрайт., 2014. – 256 с.

90. Добреньков, В.И. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход: учебное пособие / В.И. Добреньков. – М.: КДУ, 2019. – 360 с.

91. Добро пожаловать в эпоху эмерджентности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iidf.ru/media/articles/trends/dobro-pozhalovat-v-epokhu-emerdzhentnosti/>. – Дата обращения: 17.07.2020. – Загл. с экрана.

92. Добролюбова, Е.И. Внедрение управления по результатам в рамках реализации административной реформы в Российской Федерации: на пути к созданию новой модели государственного управления / Е.И. Добролюбова, В.Н. Южаков, О.В. Александров // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2014. – № 2. – С. 28-47.

93. Довгий, С.О. Інформація, зв'язок і телекомунікації в Україні: економіка, право, управління / С.О. Довгий, Д.О. Ільницький, В.М. Литвин, О.В. Макаренко, С.В. Максимова; ред.: С.О. Довгий, Б.І. Холод; Відкриті АТ «Укртелеком». – К.: Укртелеком, 2001. – 783 с.

94. Дорофиенко, В.В. Генезис, формирование и развитие экономических систем различного масштаба, уровня и сфер действия: коллективная монография / под ред. В. В. Дорофиенко, Л. Б. Костровец, Л. П. Барышниковой, М. Л. Братковского, Л. М. Волощенко, Г. К. Губерной, М. Н. Корнева [и др]. – Донецк: ДонГУУ, 2015. – 412 с.

95. Дорофиенко, В.В. Специализация государственной службы как предпосылка формирования новой модели регионального развития / В.В. Дорофиенко, Е.В. Долгалева // Экономика, финансы и управление в современных условиях: Международный сборник статей / под общ. ред. А.Н. Сорочайкина. – Самара, 2011. – С. 67-78.

96. Друкер, П. Классические работы по менеджменту; пер. с англ. / П. Друкер. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 367 с.
97. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: Инфра, 2005. – 336 с.
98. Епишкин, И.А. Особенности управления персоналом на предприятиях железнодорожного транспорта / И.А. Епишкин, Т.А. Колганова // Научный журнал. Экономика и бизнес. – 2020. – № 1. – С. 32-34.
99. Ермакова, О.В. Принципы построения системы мотивации / О.В. Ермакова // Управление персоналом. – 2009. – № 4. – С. 34-39.
100. Ефремов, В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах / В.С. Ефремов. – М.: ФИНПРЕСС, 2001. – 240 с.
101. Євстрат, Д.І. Способи розв'язання проблем впровадження інформаційних технологій для підвищення ефективності роботи системи державного управління / Д.І. Євстрат // Державне будівництво. – 2008. – № 2. – С. 82-89.
102. Єрофеєнко, Л.В. Специфіка системи оплати праці на залізничному транспорті [Електронний ресурс] / Л.В. Єрофеєнко. – Режим доступа: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pib/2009_5/PB-5/PB-5_36.pdf. – Дата обращения: 17.07.2020. – Загл. с экрана.
103. Журавлѐв, В.А. Проблемы планирования на предприятиях в условиях кризиса рыночной экономики [Электронный ресурс] / В.А. Журавлѐв // Интерэкспо Гео-Сибирь. – 2012. – № 3. – Режим доступа: <https://clck.ru/Nf3dJ>. – Дата обращения: 16.05.2020. – Загл. с экрана.
104. Забулонов, А.Б. Реинжиниринг: практические подходы к реорганизации / А.Б. Забулонов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 1. – С. 33-46.
105. Задоя, В.О. Організація приміських пасажирських перевезень в умовах реструктуризації залізничного транспорту України / В.О. Задоя, Л.О. Кучер. – Дніпропетровськ: Вид-во дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. академіка В. Лазаряна. – 2006. – Вип. 10. – С. 170-172.

106. Зайцева, Т.Ю. Проблемы управления предприятием в условиях экономического кризиса / Т.Ю. Зайцева // Российское предпринимательство. – 2010. – № 2-1. – С. 74-81.

107. Зарплаты в ДНР. Часть 1: что изменилось за 5 лет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dnr-live.ru/zarplatyi-v-dnr-что-izmenilos-za-5-let/>. – Дата обращения: 13.09.2020. – Загл. с экрана.

108. Згуровский, М.З. Стратегия инновационной деятельности на основании методологии технологического предвидения [Электронный ресурс] / М.З. Згуровский, Н.Д. Панкратова. – Режим доступа: www.ipri.kiev.ua/index.php?id=791. – Дата обращения: 17.08.2020. – Загл. с экрана.

109. Зелинская, Е.З. Региональные трансграничные кластеры как формы современных систем управления в реальном секторе экономики / Е.З. Зелинская // Псковский регионологический журнал. – 2013. – № 16. – С. 12-18.

110. Зиновьев, В.Н. Менеджмент: учебное пособие / В.Н. Зиновьев, И.В. Зиновьева. – М.: Дашков и К°, 2010. – 477 с.

111. Золотарёва, А.В. Интегративно-вариативный подход к управлению учреждением дополнительного образования детей: монография / А.В. Золотарёва. – Ярославль: Изд-во ЯГПУ им. К.Д. Ушинского, 2006. – 290 с.

112. Зуб, А.Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика: учебное пособие / А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2010. – 400 с.

113. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2004. – 415 с.

114. Иванов, В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание / В.Ю. Иванов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 5. – С. 33-47.

115. Иванов, М.Ф. Методический подход к оценке влияния информационно-коммуникационных технологий на эффективность функционирования предприятия / М.Ф. Иванов, А.А. Роденко, И.А. Драгунова // Экономика строительства и городского хозяйства. – 2017. – Т. 3. – № 2. – С. 122-129.

116. Иванова, Т.Л. Антикризисное управление предприятием на основе

концепции инновационного развития / Т.Л. Иванова, А.А. Ничик // Сборник научных работ серии «Экономика». Вып. 13: Современные концепции экономического развития территории / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 29-42.

117. Иванов, О.Б. Роль, место и значение крупных компаний и корпораций в национальной и мировой экономике / О.Б. Иванов // ЭТАП. – 2019. – № 5. – С. 7-17.

118. Иванов, С.Ю. Механизмы управленческого влияния в социально-ориентированных организациях / С.Ю. Иванов // Власть. – 2010. – № 6 – С. 84-87.

119. Иванова, Т.Ю. Теория организации / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько – СПб.: Питер, 2004. – 272 с.

120. Ильченко, С. Математическая модель финансового состояния предприятия на основе системы балансовых уравнений / С. Ильченко, А. Низков // Экономист. – 2014. – № 1. – С. 38-40.

121. Информационная среда науки и образования // Экономика и образование сегодня: ежеквартальный журнал об образовании и науке [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.eed.ru/about/>. – Дата обращения: 17.08.2020. – Загл. с экрана.

122. Йолкін, Д.Г. Теоретичні підходи до підвищення дохідності пасажирських перевезень України на залізничному транспорті / Д.Г. Йолкін [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2012_11_1/Iolrin.pdf. – Дата обращения 03.08.2020. – Загл. с экрана.

123. История городского транспорта: от лодок до троллейбусов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.prostranstvo.media/istorija-gorodskogo-transporta-ot-lodok-do-trollejbusov/>. – Дата обращения: 28.07.2020. – Загл. с экрана.

124. Итоги работы профильных отраслей Министерства транспорта Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://donmintrans.ru/d/1/otchet/itogi-2kv-2019.pdf>. – Дата обращения 03.08.2020. – Загл. с экрана.

125. Ишков, А.М. Надёжное функционирование транспортной системы – основа экономической безопасности / А.М. Ишков, О.Н. Жариков, М.Е.Шабанов // *Baikal Research Journal*. – 2012. – № 6. – С. 1-7.

126. Інформатизація, право, управління (організаційно-правові питання): монографія / Р.А. Калюжний, О.Д. Крупчан, В.Д. Гавловський. – К.: Ін-Юре, 2002. – С. 11-14.

127. Кабанец, Д.Ю. Влияние применения подвижного состава различной грузоподъёмности на затраты в автотранспортной системе перевозок грузов смешанными отправлениями / Д.Ю. Кабанец, Е.Е. Витвицкий // Международная научно-практическая конференция «Архитектура, строительство, транспорт» (к 85-летию ФГБОУ ВПО «СибАДИ»): Сборник научных трудов № 8 кафедры «Организация перевозок и управление на транспорте», Омск, 02–03 декабря 2015 года / ФГБОУ ВПО «СибАДИ», Кафедра «ОПиУТ»; Ответственный за выпуск Е. Е. Витвицкий. – Омск: ООО «Полиграфический центр КАН», 2015. – С. 208-213.

128. Калиниченко, Л.Л. Система управления персоналом предприятий железнодорожного транспорта в аспекте развития транспортной системы Украины / Л.Л. Калиниченко // *Залізничний транспорт України*. – 2012. – № 3/4. – С. 82-84.

129. Калініченко, Л.Л. Удосконалення мотиваційної системи на залізничному транспорті / Л.Л. Калініченко // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2012. – № 39. – С. 118-124.

130. Капелюшников, Р. Спрос и предложение высококвалифицированной рабочей силы в России: кто бежал быстрее? Часть I / Р. Капелюшников // *Вопросы экономики*. – 2012. – № 2. – С. 25-34.

131. Кинг, У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. – М.: Прогресс, 2012. – 397 с.

132. Киримов, Р. Франция туристическая / Р. Киримов, И. Коломейская // *Business Travel*. – 2004. – № 4. – С. 13-14.

133. Ключков, А. КРІ и мотивация персонала / А. Ключков. – М.: Эксмо, 2010. – 160 с.

134. Клычева, Н.А. Экономическая целесообразность применения искусственного интеллекта в транспортной отрасли / Н.А. Клычева, Е.С. Прокофьева // Бюллетень транспортной информации. – 2020. – № 3 (297). – С. 29-33.

135. Ковалёв, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В.В. Ковалёв. – М.: Проспект, 2010. – 1024 с.

136. Коваленко, В.В. Основи державного управління: монографія / В.В. Коваленко. – Х.: ТД «Золота миля», 2009. – 320 с.

137. Кодексы и Законы Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://online-zakon.ru/>. – Дата обращения: 17.07.2020. – Загл. с экрана.

138. Козаченко, А.В. Зарубежный опыт мотивации труда [Электронный ресурс] / А.В. Козаченко // Элитариум: центр дистанционного образования. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/>. – Дата обращения 03.08.2020. – Загл. с экрана.

139. Козлов, В.С. Анализ законов стран СНГ с целью совершенствования законодательной базы ДНР в маркетинговой среде / В.С. Козлов // Менеджер. – 2016. – № 3 (77). – С. 99-105.

140. Козлов, В.С. Анализ законодательств стран СНГ с целью совершенствования законов управления государственным аппаратом / В.С. Козлов // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 3: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2016. – С. 23-35.

141. Козлов, В.С. Анализ зарубежного опыта в формировании эффективной финансовой политики государства в современных условиях / В.С. Козлов, Н.И. Яркова // Менеджер. – 2018. – № 1 (83). – С. 115-121.

142. Козлов, В.С. Анализ и адаптация метода бенчмаркинг предприятий в современных условиях / В.С. Козлов // Сборник научных работ. Серии «Государственное управление». Вып. 3: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – С. 127-141.

143. Козлов, В.С. Анализ способов прогнозирования кризисных явлений на предприятиях / В.С. Козлов // Управление в социальных и экономических системах: материалы XXV Международной науч.-практ. конференции, 12 мая 2016, г. Минск / Минский инновационный ун-т. – Минск: Минский инновац. ун-т, 2016. – С. 51-53.

144. Козлов, В.С. Бенчмаркинг предприятий как современный инструмент менеджмента на предприятиях непромышленной сферы / В.С. Козлов // Актуальные проблемы современной экономики: материалы VI Международной науч.-практ. конференции, 28-29 марта 2018, г. Омск / Омский государственный университет путей сообщения. – Омск: Омский гос. ун-т путей сообщения, 2018. – С. 108-111.

145. Козлов, В.С. Влияние современных социальных технологий информатизации на деятельность органов государственной власти / В.С. Козлов // Менеджер. Вестник ДонГУУ. – 2015. – № 2 (72). – С. 15-19.

146. Козлов, В.С. Влияние традиций и специфики предприятия на разработку управленческих решений / В.С. Козлов, Е.А. Козлова // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов: материалы Международной науч.-практ. конференции, 25-26 октября 2017, г. Донецк / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС. – С. 41-44.

147. Козлов, В.С. Внедрение на субъектах хозяйственной деятельности инфраструктуры транспортной отрасли социально-ориентированных механизмов / В.С. Козлов, О.В. Коротченко // Строительство и восстановление искусственных сооружений: материалы VI Международной науч.-практ. конференции, 17-18 мая 2018, г. Гомель (Республика Беларусь). – Гомель: БелГУТ, 2018. – С. 179-184.

148. Козлов, В.С. Государственное регулирование социально-экономическими процессами на основе инновационных составляющих / В.С. Козлов // Менеджер. – 2019. – № 2 (88). – С. 32-39.

149. Козлов, В.С. Державне регулювання зовнішньоекономічних зв'язків як важіль прискорення економічного розвитку / В.С. Козлов // Менеджер. Вісник

ДонДУУ. – № 3 (69). – 2014. – С. 139-143.

150. Козлов, В.С. Использование индикатора инерционности для оценивания результативности сферы образования по экономическим критериям / В.С. Козлов, М.Р. Терованесов, М.А. Чечёткина // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы III Международной науч.-практ. конф. (Донецк, 6-7 июня 2019 г.). Секция 1: Стратегическое управление развитием экономики / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 213-214.

151. Козлов, В.С. Исследование концепции менеджмента как универсального процесса и явления / В.С. Козлов // Менеджер. – 2019. – № 4 (90). – С. 170-184.

152. Козлов, В.С. Исследование механизмов управления / В.С. Козлов // Социально-гуманитарные проблемы менеджмента: материалы VI Международной науч.-практ. конференции, 4 декабря 2015, г. Донецк / ДонГУУ. – Донецк: ДонГУУ, 2015. – С. 262-265.

153. Козлов, В.С. Исследование процессов управления в сфере услуг (транспортная отрасль) / В.С. Козлов, О.А. Ерёменко-Григоренко, О.В. Коротченко // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 12: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – С. 34-52.

154. Козлов, В.С. К вопросу о повышении эффективности деятельности учреждений дополнительного образования / В.С. Козлов // Качество подготовки специалистов в техническом университете: проблемы, перспективы, инновационные подходы: материалы IV Международной науч.-методич. конференции, 15-16 ноября 2018, г. Могилев / Учреждение образования «Могилевский государственный университет продовольствия». – Могилев: МГУП, 2018. – С. 217-219.

155. Козлов, В.С. Коммуникационные процессы и связи на предприятиях железнодорожной отрасли / В.С. Козлов, В.Р. Коломоец // Транспорт: наука,

образование, производство («Транспорт-2019»): материалы Международной науч.-практ. конференции, 23-26 апреля 2019, г. Ростов-на-Дону, – Ростов-н/Д.: РГУП., 2019. – С. 74-76.

156. Козлов, В.С. Концептуальные составляющие необходимости государственного регулирования деятельности организаций в условиях современных вызовов / В.С. Козлов // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 14: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 65-72.

157. Козлов, В.С. Креативный менеджмент как основной механизм развития современных организации / В.С. Козлов, В.Ю. Чернецкий // Сборник научных работ. Серии «Государственное управление». Вып. 2 (6): Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – С. 254-264.

158. Козлов, В.С. Необходимость государственного регулирования деятельности предприятий в современных условиях / В.С. Козлов, Д.Г. Королев // Актуальные проблемы управления в современных условиях: материалы II Респ. конф. студентов и молодых учёных, 11-12 апреля 2019, г. Донецк / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 556-559.

159. Козлов, В.С. Необходимость государственного регулирования организациями в условиях современных вызовов / В.С. Козлов // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов: материалы науч.-практ. конференции, 30-31 октября 2019, г. Донецк / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 142-145.

160. Козлов, В.С. Необходимость оценивания транспортного потенциала с целью повышения конкурентоспособности региона в современных условиях / В.С. Козлов // Научно-технические аспекты комплексного развития транспортной отрасли: материалы II Международной науч.-практ. конференции, 25-26 мая 2016, г. Донецк / Донецкая академия автомобильного транспорта. – Донецк: ДААТ, 2016. – С. 104-105.

161. Козлов, В.С. Особенности развития государственного управления как науки / В.С. Козлов // Сборник научных работ. Серии «Государственное управление». Вып. 11: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – С. 41-49.

162. Козлов, В.С. Особенности реализации стратегии развития территорий в условиях нестабильности внешней среды / Р.В. Ободец, В.Ю. Чернецкий, В.С. Козлов // Сборник научных работ. Серии «Государственное управление». Вып. 2: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО ДонГУУ. – Донецк: ДонГУУ, 2016. – С. 63-70.

163. Козлов, В.С. Особенности управления инфраструктурным обеспечением отраслей непродовольственной сферы, ориентированным на повышение эффективности / В.С. Козлов, О.А. Васильева, А.Р. Макарян // Транспорт и логистика: стратегические приоритеты, технологические платформы и решения в глобализованной цифровой экономике: материалы III Международной науч.-практ. конференции, 1-2 февраля 2019, г. Ростов-на-Дону. – Ростов-н/Д.: РГУП, 2019. – С. 214-217.

164. Козлов, В.С. Особенности формирования взаимоотношений государственной власти и отраслей сферы услуг / В.С. Козлов // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 15: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 31-38.

165. Козлов, В.С. Оценка результативности и повышение эффективности системы управления человеческими ресурсами / М.Р. Терованесов, В.С. Козлов, М.А. Чечёткина // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2018. – № 4. – С. 195-203.

166. Козлов, В.С. Повышение конкурентоспособности региона за счёт кардинальных мер по усовершенствованию системы управления на транспорте / В.С. Козлов, Н.Н. Потапова // Актуальные проблемы права, экономики и управления: материалы Международной науч.-практ. конференции, 28-29 апреля 2015, г. Иркутск. – Иркутск: РИО САПЭУ, 2015. – Вып. XI. – С. 35-36.

167. Козлов, В.С. Повышение уровня рациональности управленческих решений на предприятиях непромышленной сферы / В.С. Козлов // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы II Международной науч.-практ. конф., 6-7 июня 2018, г. Донецк. Секция 1: Стратегическое управление развитием экономики / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – С. 235-238.

168. Козлов, В.С. Повышение эффективности менеджмента организации / В.С. Козлов // Техника и технология пищевых производств: материалы XIII Международной науч.-техн. конференции, 23-24 апреля 2020, г. Могилев. – Республика Беларусь, Могилев: МГУП, 2020. – С. 328-329.

169. Козлов, В.С. Повышение эффективности принятия управленческих решений в условиях современных вызовов / В.С. Козлов // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы IV Международной науч.-практ. конф. (Донецк, 3-4 июня 2020 г.). Секция 1: Стратегическое управление развитием экономики / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2020. – С. 170-172.

170. Козлов, В.С. Повышение эффективности субъектов хозяйствования инфраструктур отраслей непромышленной сферы / В.С. Козлов // Сборник научных работ. Серии «Государственное управление». Вып. 9: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – С. 239-247.

171. Козлов, В.С. Повышение эффективности управления предприятием за счёт совершенствования стратегии и механизмов управления персоналом / В.С. Козлов, Ю.А. Иванова // Сборник научных работ. Серии «Государственное управление». Вып. 1 (5): Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – С. 263-271.

172. Козлов, В.С. Подходы к оцениванию эффективности государственного управления / М.Л. Братковский, В.С. Козлов // Сборник научных работ серии

«Государственное управление». Вып. 13: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 6-13.

173. Козлов, В.С. Проблемы и перспективы развития учреждений дополнительного образования в современных условиях / В.С. Козлов // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 10: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – С. 178-186.

174. Козлов, В.С. Прогнозирование и диагностика кризисных явлений на предприятиях непромышленной сферы / В.С. Козлов // Актуальные проблемы развития транспортно-промышленного комплекса: инфраструктурный, управленческий и образовательный аспекты: материалы IV Международной науч.-практ. конференции, 3-4 ноября 2017, г. Донецк / Донецкий институт железнодорожного транспорта. – Донецк: ДонИЖТ, 2017. – С. 216-219.

175. Козлов, В.С. Прогнозирование кризисных явлений на предприятиях в условиях современных вызовов / В.С. Козлов // Приоритетные направления современных научных исследований XXI века: материалы Международной науч.-исслед. конференции, 20 апреля 2016, г. Трехгорный / Трехгорный технологический институт – филиал НИЯУ МИФИ (Россия). – Трехгорный: ТТИ НИЯУ МИФИ, 2016. – С. 159-161.

176. Козлов, В.С. Развитие транспортного потенциала в аспекте повышения инвестиционной привлекательности Республики Беларусь / В.С. Козлов // Стратегия развития экономики Беларуси: факторы формирования и инструменты реализации: материалы Международной науч.-практ. конференции, 23-24 апреля 2015, г. Минск / Ин-т экономики НАН Беларуси. – Минск: Право и экономика, 2015. – С. 58-59.

177. Козлов, В.С. Разработка новых и адаптация существующих инструментов по формированию процессов управления в организациях сферы услуг: монография / В.С. Козлов. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2020. – 260 с.

178. Козлов, В.С. Синергетический подход как эффективная управленческая парадигма / В.С. Козлов, С.В. Кольцов // Сборник научных работ. Серии

«Государственное управление». Вып. 8: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – С. 223-230.

179. Козлов, В.С. Синергетический эффект от интеграционного развития субъектов экономической деятельности в транспортной сфере / В.С. Козлов, Б.В. Чегодаев // Менеджер – 2020. – № 1 (91). – С. 68-76.

180. Козлов, В.С. Совершенствование организационных структур управления предприятиями непромышленной сферы в современных условиях (железнодорожный транспорт) / М.Р. Терованесов, С.В. Кольцов, В.С. Козлов // Менеджер. – 2018. – № 2 (84). – С. 51-57.

181. Козлов, В.С. Современные способы диагностики кризисных явлений в управленческой деятельности предприятия / В.С. Козлов, Е.Э. Гашутина // Актуальные проблемы науки XXI века: сб. науч. ст. молодых учёных / Минский инновационный ун-т. – Минск, 2016. – Вып. 5. – С. 27-32.

182. Козлов, В.С. Социально-экономическое развитие ДНР за счёт формирования финансовой политики в современных условиях / В.С. Козлов // Актуальные проблемы развития транспортно-промышленного комплекса: инфраструктурный, управленческий и образовательный аспекты: материалы XV Международной науч.-практ. конференции, 22-23 ноября 2018, г. Донецк / ГОУ ВПО «Донецкий институт железнодорожного транспорта». – Донецк: ДонИЖТ, 2018. – С. 104-107.

183. Козлов, В.С. Специфика организации управления предприятиями непромышленной сферы (транспортная отрасль) / В.С. Козлов // Сборник научных трудов Донецкого института железнодорожного транспорта. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонИЖТ», 2018. – Вып. 48. – С. 24-31.

184. Козлов, В.С. Стимулирование, мотивация и оплата труда персонала на предприятиях железнодорожной отрасли / В.С. Козлов, О.В. Коротченко // Менеджер. Вестник ДонГУУ. – 2016. – № 2 (76). – С. 86-96.

185. Козлов, В.С. Теоретические и прикладные аспекты инвестиционно-инновационного развития экономических систем / Р.В. Ободец, В.С. Козлов // Особенность менеджмента непромышленной сферы в современных условиях

(транспортный менеджмент): монография / В.С. Козлов, Р.В. Ободец, О.Л. Некрасова, Н.И. Алексеева, С.Б. Алексеев и др. / под общей ред. О.Л. Некрасовой. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонНУ», 2018. – Р. 5. – С. 292- 303.

186. Козлов, В.С. Управленческие решения в совершенствовании структуры управления на предприятиях в основе аналитического и процессного подходов / В.С. Козлов // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы науч.-практ. конф., 6-7 июня, 2017, г. Донецк. Секция 3: Повышение эффективности управленческой деятельности предприятий ДНР / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – 96-98.

187. Козлов, В.С. Управленческие решения как основа эффективной реализации функций менеджмента / В.С. Козлов // Менеджер. – 2019. – № 3 (89) – С. 160-167.

188. Козлов, В.С. Усовершенствование системы управления регионального транспортного потенциала / В.С. Козлов // Актуальные проблемы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты: материалы I Международной науч.-практ. конференции, 17-18 мая 2016, г. Горловка / Автодорожный инст. ГОУ ВПО «ДонНТУ». – Горловка: АДИ ДонНТУ, 2016. – С. 433-435.

189. Козлов, В.С. Формирование человеческого капитала за счёт модернизации менеджмента образовательной системы / В.С. Козлов // Менеджер. Вестник ДонГУУ. – 2015. – № 1(71). – С. 182-186.

190. Козлов, В.С. Целесообразность оценки конкурентоспособности в современных условиях на примере транспортных услуг / В.С. Козлов, Ю.К. Кудратова // Управление предприятием в условиях нестабильности: материалы науч.-практ. интернет-конференции, 12 апреля – 9 мая 2016, г. Донецк / ГОУ ВПО ДонГУУ. – Донецк: ДонГУУ, 2016. – С. 35-38.

191. Колганов, С.В. Перспективы развития городского пассажирского транспорта общего пользования / С.В. Колганов // Вестник ИрГТУ. – 2011. – № 4 (51). – С. 79-84.

192. Кольцов, С.В. Пути совершенствования структуры управления

локомотивным хозяйством / С.В. Кольцов, И.А. Войтенко // Проблемы развития транспортных систем: техника, технология, экономика: материалы XIV ежегодной республиканской научной союзнической концепции, г. Донецк, 12-13 апреля 2018 г. – Донецк: ДонИЖТ, 2018. – С. 55-59.

193. Кольцова, О.В. Бизнес-процесс как основа процессного подхода в управлении / О.В. Кольцова, В.И. Меньщикова // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2008. – Вып. 5 (61). – С. 113-118.

194. Компания ЭОС. Управление бизнес-процессами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.eos.ru/eos_products/eos_for_sharepoint/funktsii/upravlenie-biznes-protsessami.php?gclid=Cj0KCQjwgo_5BRDuARIsADDEntQMN3h015tczh80NYH4CNcK2wydLUa-giOMdPvXeAjrtcu5nAGHGyIaArlNEALw_wcB. – Дата обращения 18.07.2020. – Загл. с экрана.

195. Кондратьев, Н.Д. Основные проблемы экономической статики и динамики / Н.Д. Кондратьев. – М.: Наука, 2001. – 76 с.

196. Конституция Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: [принята Верховным Советом Донецкой Народной Республики 14 мая 2014 года : по состоянию на 20 июня 2020 г.] // Официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/konstitutsiya/>. – Дата обращения 20.06.2020. – Загл. с экрана.

197. Коптелов, А.К. Тенденции в управлении бизнес-процессами / А.К. Коптелов // Byte. – 2008. – № 5 (115). – С. 132-144.

198. Коронавирус: меры поддержки граждан и бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cbr.ru/covid/>. – Дата обращения 15.08.2020. – Загл. с экрана.

199. Коростелёва, Е.М. Использование сценарного планирования как инструмента для формирования стратегии / Е.М. Коростелёва // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2009. – № 3. – С. 1-8.

200. Коррупция в ДНР: самые громкие дела [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: DNR LIVE: <http://dnr-live.ru/korruptsiya-v-dnr/>. – Дата обращения 20.06.2020. – Загл. с экрана.

201. Корчагин, С. Цифровая экономика и трансформация механизмов государственного управления. Риски и перспективы для России / С. Корчагин, Б. Польшиков // Свободная мысль. – 2018. – № 1 (1667). – С. 23-36.

202. Краткое описание стратегии развития ОАО «РЖД» до 2030 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ar2016.rzd.ru/ru/strategy/development-strategy-2030>. – Дата обращения 15.08.2020. – Загл. с экрана.

203. Круглова, Л.Ю. От внешкольного образования к образованию дополнительному: монография / Л.Ю. Круглова, Е.А.Черкашин, А.Н. Галагузов. – Челябинск: ЧГАКИ, 2005. – 206 с.

204. Кудрявцев, В.В. Влияние интеграционных процессов на конкурентоспособность предприятий / В.В. Кудрявцев // Пищевая промышленность. – 2007. – № 7. – С. 56-57.

205. Кузнецова, А.И. Инфраструктура как необходимое условие устойчивого развития инновационной экономики города / А.И. Кузнецова // Вестник МУ им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2012. – № 1 (1). – С. 45-56.

206. Кузнецова, А.И. Инфраструктура: Вопросы теории, методологии и прикладные аспекты современного инфраструктурного обустройства. Геоэкономический подход / А.И Кузнецова. – М.: КомКнига, 2006. – 456 с.

207. Кузьмин, О.Е. Нормативно-правовое обеспечение трансграничного сотрудничества промышленных предприятий / О.Е. Кузьмин, Е.В. Кравченко // БИ. – 2013. – № 12. – С. 61-65.

208. Куприянов, Б.В. Программа развития учреждения дополнительного образования детей: размышления и советы администрации / Б.В. Куприянов // Экономика образования. – 2009. – № 1. – С. 92-101.

209. Куренков, П.В. Цифровизация создания иерархической структуры транспортно-логистических центров на железнодорожной сети России / П.В.

Куренков, В. Чжао, Ю. Линь, и др. // Рынок транспортных услуг (проблемы повышения эффективности). – 2019. – № 1 (12). – С. 167-173.

210. Курченков, В.В. Инновационная активность предприятий в условиях глобальной конкуренции / В.В. Курченков // Инновации. – 2013. – № 5 (175). – С. 60-64.

211. Куршиева, Н.М. Взаимодействие власти и бизнеса как фактор инновационного развития экономики региона / Н.М. Куршиева. – М.: МФПА, 2015. – 545 с.

212. Кучеров, Д.Г. Стратегическое управление человеческими ресурсами: развитие концепции на этапе зрелости / Д.Г. Кучеров // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2015. – Вып. 2. – С. 124-150.

213. Кушлин, В.И. Государственное регулирование рыночной экономики / В.И. Кушлин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: РАГС, 2015. – 834 с.

214. Лапаева, М.Г. Трансформация экономических систем: теория и закономерности / М.Г. Лапаева, А.Ю. Масленникова // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2014. – № 8 (168). – С. 228-233.

215. Ларин, О.Н. Организация пассажирских перевозок: учебное пособие / О.Н. Ларин. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005. – 104 с.

216. Ларионов, И.К. Стратегия социального управления / И.К. Ларионов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2009. – 496 с.

217. Лескина, О.Н. Роль человеческого интеллектуального капитала в формировании национального богатства России / О.Н. Лескина, А.С. Арапова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2013. – № 12 (28). – С. 26-30.

218. Логинова, Л.Г. Смысл и значение оценки качества в дополнительном образовании детей / Л.Г. Логинова // Воспитание школьников. – 2016. – № 5. – С. 49-56.

219. Логистика: новые пути раскрытия потенциала / The Boston Consulting Group [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bcg.ru/documents/file158550.pdf>. – Дата обращения: 27.08.2020. – Загл. с

экрана.

220. Логистические процессы на предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psyera.ru/4683/logisticheskie-processy-na-predpriyatii>. – Дата обращения: 25.08.2020. – Загл. с экрана.

221. Лоленко, П.П. Риск в системе предпринимательской деятельности / П.П. Лоленко // Право. – 2012. – № 2. – С. 5-12.

222. Лохтина, Т.Н. Рынок труда и социально-экономические проблемы населения России / Т.Н. Лохтина, В.И. Метелица // Вестник Евразийской науки. – 2019. – № 1. – С. 1-11.

223. Лугай, Л.А. Управління мотивацією персоналу торговельного підприємства: логістичний підхід: монографія / Л.А. Лугай, Д.В. Зяблицев. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. – 250 с.

224. Лук'янченко, Н.Д. Управління системою оплати праці на промисловому підприємстві: монографія / Н.Д. Лук'янченко, О.А. Дороніна. – Донецьк: ДонНУ, 2006. – 212 с.

225. Лысенко, Э.А. Развитие умных сервисов в столице: настоящее и будущее / Э.А. Лысенко // Вестник Университета Правительства Москвы. – 2019. – № 4. – С. 3-6.

226. Любушин, Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятий / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 488 с.

227. Магомедова, Л.И. Актуальные проблемы системы дополнительного образования детей [Электронный ресурс] / Л.И. Магомедова // Интернет-журнал «Мир науки». – 2016. – Том 4. – № 2. – Режим доступа: <http://mir-nauki.com/PDF/48PDMN216.pdf>. – Дата обращения: 25.08.2020. – Загл. с экрана.

228. Мазур, И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: учебное пособие для ВУЗов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: «Экономика», 2011. – 456 с.

229. Мазур, Н.О. Роль стимулів у системі мотивації праці персоналу / Н.О. Мазур. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 453 с.

230. Макеев, В.А. Тенденции и проблемы интеграционных процессов

предприятий ОАО «РЖД» [Электронный ресурс] / В.А. Макеев, М.В. Беликова // ИВД. – 2015. – № 1-2. – Режим доступа: <https://clck.ru/Nf3fc>. – Дата обращения: 16.07.2020. – Загл. с экрана.

231. Макклелланд, Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.

232. Мамут, Л.С. Государство: полюсы представлений / Л.С. Мамут // Общественные науки и современность. – 1996. – № 4. – С. 48.-56.

233. Марченко, Г.Н. Методологические подходы в оценке синергетического эффекта в результате слияний производственных систем / Г.Н. Марченко, Л.В. Маймакова, С.Н. Михайлов // Известия ВУЗов. Проблемы энергетики. – 2006. – № 5-6. – С. 53-62.

234. Марченко, М.Н. Теория государства и права [Электронный ресурс]: учебник / под ред. М.Н. Марченко. – М.: Изд-во «Зерцало», 2004. – Режим доступа: <http://books.house/gosudarstva-teoriya/teoriya-gosudarstva-prava-uchebnik-pod-red.html>. – Дата обращения 7.06.2016. – Загл. с экрана.

235. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2018. – 352 с.

236. Матвеева, С. Диагностика предприятия и её модели / С. Матвеева // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 2. – С. 112-118.

237. Махорт, Н.А. Проблема мотивации в трудовой деятельности / Н.А. Махорт // Управление персоналом. – № 7. – 2009. – С. 18-23.

238. Медведева, О.В. Проблемы архивного хранения электронных документов в органах государственной власти / О.В. Медведева // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. – 2019. – № 13. – С. 69-75.

239. Мельников, В.В. Государственное регулирование национальной экономики / В.В. Мельников. – М.: Омега-Л, 2017. – 336 с.

240. Менеджмент организации: учебник / под общ. ред. профессора В.В. Дорофиенко. – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – 735 с.

241. Менеджмент процессов / под ред. Й. Беккера [и др.]; пер. с нем. – М.: Эксмо, 2008. – 236 с.

242. Мильнер, Б.З. Государственная поддержка предпринимательства / Б.З. Мильнер, А.И. Архипов, А.Е. Городницкий // Общество и экономика. – 2013. – № 17. – С. 34-47.

243. Минэкономразвития РФ: в 2019 году ВВП России впервые в истории превысит 100 триллионов рублей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nversia.ru/news/minekonomrazvitiya-rf-v-2019-godu-vvp-rossii-vpervye-v-istorii-prevysit-100-trillionov-rublej/>. – Дата обращения 3.08.2020. – Загл. с экрана.

244. Миславская, Н.А. Объединение бизнеса: учёт и раскрытие информации в финансовой отчётности / Н.А. Миславская // Международный бухгалтерский учёт. – 2011. – № 13. – С. 2-8.

245. Михеева, Е.З. Использование зарубежного опыта проведения реинжиниринга бизнес-процессов / Е.З. Михеева // Альманах современной науки и образования. – 2007. – № 4. – С. 141-143.

246. Мица, В.П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи / В.П. Мица // Науковий економічний журнал «Актуальні проблеми економіки». – 2008. – № 6 (84). – С. 165-168.

247. Мишин, В.М. Исследование систем управления / В.М. Мишин. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 527 с.

248. Могилина, В.А. Применение метода сценариев для разработки стратегических альтернатив развития угледобывающих предприятий [Электронный ресурс] / В.А. Могилина // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2015. – Том 7. – № 1. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/89EVN115.pdf>. – Дата обращения: 15.04.2020. – Загл. с экрана.

249. Модель системы управления в органах исполнительной власти [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://yourlib.net/content/category/1/9/18/>. – Дата обращения: 17.08.2020. – Загл. с экрана.

250. Мой Гид. Экономика и транспорт в Германии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mywaymark.com/country-info/germany-economy-and-transport.html> – Дата обращения: 15.06.2019. – Загл. с экрана.

251. Мороз, В. Від традиційної інформатизації до методологічного

вдосконалення державного управління / В. Мороз // Персонал. – 2005. – № 5. – С. 52-57.

252. Морозов, А.Н. Альтернативные источники статистической информации как основа принятия политических решений / А.Н. Морозов // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2018. – № 2. – С. 50-70.

253. Москва. Умный город – 2030 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://2030.mos.ru/netcat_files/userfiles/documents_2030/concept.pdf. – Дата обращения 24.06.2020. – Загл. с экрана.

254. Мумладзе, Р.Г. Менеджмент: учебник / Р.Г. Мумладзе, Е.Г. Михалкина. – М.: Палеотип, 2011. – 260 с.

255. Нерсесянц, В.С. Общая теория права и государства: учебник для юрид. вузов и ф-тов / В.С. Нерсесянц. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2012. – 560 с.

256. Нижник, Н.Р. До проблеми ефективності державного управління в Україні / Н.Р. Нижник // Підвищення ефективності державного управління: стан, перспективи та світовий досвід: зб. наук. пр. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – С. 6-11.

257. Ниязова, М.В. Результат вуза: понятия, подходы к управлению и оценке / М.В. Ниязова // Современные наукоёмкие технологии. – 2008. – № 1. – С. 46-48.

258. О безопасности [Электронный ресурс]: Закон Донецкой Народной Республики № 04-ІНС : [принят Постановлением Народного Совета 12 декабря 2014 г.: по состоянию на 17 мая 2020 г.] // Государственная информационная система нормативных правовых актов Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://gisnra-dnr.ru/nra/0002-04-ihc-20141212/>. – Дата обращения 17.05.2020. – Загл. с экрана.

259. О государственном надзоре в сфере хозяйственной деятельности [Электронный ресурс]: Закон Донецкой Народной Республики №76-ІНС : [принят Постановлением Народного Совета Донецкой Народной Республики 21 августа 2015 г.: по состоянию на 13 августа 2020 г.] // Государственная информационная система нормативных правовых актов Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://gisnra-dnr.ru/nra/0002-76-ihc-20150821/>. – Дата обращения:

13.08.2020. – Загл. с экрана.

260. О государственном регулировании производства и оборота спирта этилового, алкогольной продукции и табачных изделий [Электронный ресурс]: Закон Донецкой Народной Республики № 149-ІНС : [принят Постановлением Народного Совета Донецкой Народной Республики 23 сентября 2016 г.: по состоянию на 17 мая 2020 г.] // Государственная информационная система нормативных правовых актов Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://gisnra-dnr.ru/rev/18857/>. – Дата обращения 17.05.2020. – Загл. с экрана.

261. О государственно-частном и муниципально-частном партнёрстве [Электронный ресурс]: Закон Донецкой Народной Республики № 188-ІНС : [принят Постановлением Народного Совета 11 августа 2017 г.: по состоянию на 13 августа 2020 г.] // Государственная информационная система нормативных правовых актов Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://gisnra-dnr.ru/nra/0002-188-ihc-20170811/>. – Дата обращения: 13.08.2020. – Загл. с экрана.

262. О защите от недобросовестной конкуренции [Электронный ресурс]: Закон Украины № 236/96-ВР : [принят Постановлением Верховного Совета Украины от 07 июня 1996 г. № 237/96-ВР: по состоянию на 09 июня 2020 г.] // Информационно-аналитическая система по законодательству Украины ІАС Консультант. – Режим доступа: <https://consultant.parus.ua/?doc=09ZOJC097C>. – Дата обращения 09.06.2020. – Загл. с экрана.

263. О защите прав потребителей [Электронный ресурс]: Закон Донецкой Народной Республики № 53-ІНС : [принят Постановлением Народного Совета Донецкой Народной Республики 05 июня 2015 г.: по состоянию на 17 мая 2020 г.] // Государственная информационная система нормативных правовых актов Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://gisnra-dnr.ru/nra/0002-53-ihc-20150605/>. – Дата обращения 17.05.2020. – Загл. с экрана.

264. О защите прав потребителей [Электронный ресурс]: Закон Украины № 3682-ХІІ: [принят Постановлением Верховного Совета Украины от 15 декабря 1993 г.: по состоянию на 09 июня 2020 г.]. // Информационно-аналитическая система по законодательству Украины ІАС Консультант. – Режим доступа:

<https://consultant.parus.ua/?doc=000HW485E1&sid=ot1loggdbuchq2qcgs1kb5c5sl71955195580>. – Дата обращения 09.06.2020. – Загл. с экрана.

265. О мерах по повышению качества отечественной продукции [Электронный ресурс]: Указ Президента Украины № 113/2001 от 23.02.2001 г.: по состоянию на 09 июня 2020 г. // ЛГА: ЗАКОН. – Режим доступа: https://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/U113_01.html. – Дата обращения 09.06.2020. – Загл. с экрана.

266. О налоговой системе [Электронный ресурс]: Закон Донецкой Народной Республики № 99-ИНС: [принят Постановлением Народного Совета Донецкой Народной Республики 25.12.2015 г.: по состоянию на 17 мая 2020 г.] // Государственная информационная система нормативных правовых актов Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://gisnpra-dnr.ru/npra/0002-99-ihc-20151225/>. – Дата обращения 17.05.2020. – Загл. с экрана.

267. О порядке введения временных администраций на предприятиях и учреждениях [Электронный ресурс] : Постановление Советов Министров Донецкой Народной Республики № 35-8 от 26 сентября 2014 г.: по состоянию на 15 октября 2019 г.] // Государственная информационная система нормативных правовых актов Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://gisnpra-dnr.ru/npra/0003-35-8-20140926/>. – Дата обращения: 15.10.2019. – Загл. с экрана.

268. О предпринимательстве [Электронный ресурс]: проект закона Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://docplayer.ru/36008169-Zakon-doneckoy-narodnoy-respubliki-o-predprinimatelstve-razdel-i-obshchie-polozeniya-statya-1-predprinimatelstvo-v-doneckoy-narodnoy-respublike.html>. – Дата обращения: 20.08.2020. – Загл. с экрана.

269. О принятии временного (типового) положения о местных администрациях Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: Указ Главы Донецкой Народной Республики № 13 от 19.01.2015 г.: по состоянию на 20 июня 2020 г. // Государственная информационная система нормативных правовых актов Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://gisnpra-dnr.ru/npra/0001-13-20150119/>. – Дата обращения 20.06.2020. – Загл. с экрана.

270. О противодействии экстремистской деятельности [Электронный ресурс]: Закон Донецкой Народной Республики № 51-ИНС : [принят Постановлением Народного Совета 29 мая 2015 г.: по состоянию на 20 мая 2019 г.] // Государственная информационная система нормативных правовых актов Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://gisnra-dnr.ru/nra/0002-51-ihc-20150529/>. – Дата обращения: 20.05.2019. – Загл. с экрана.

271. О рекламе [Электронный ресурс]: Закон Украины № 642/97-ВР : [принят Постановлением Верховного Совета Украины 18 ноября 1997 г.: по состоянию на 09 июня 2020 г.] // Информационно-аналитическая система по законодательству Украины IAC Консультант. – Режим доступа: <https://consultant.parus.ua/?doc=001VM6EE7F>. – Дата обращения 09.06.2020. – Загл. с экрана.

272. О рынках и рыночной деятельности [Электронный ресурс]: Закон Донецкой Народной Республики № 121-ИНС : [принят Постановлением Народного Совета Донецкой Народной Республики 08 апреля 2016г.: по состоянию на 17 мая 2020 г.] // Государственная информационная система нормативных правовых актов Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://gisnra-dnr.ru/nra/0002-121-ihc-20160408/>. – Дата обращения 17.05.2020. – Загл. с экрана.

273. О системе стратегического планирования в Донецкой Народной Республике [Электронный ресурс]: законопроект подготовлен ко второму чтению // Официальный сайт Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: http://mer.govdnr.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=1734:strat-plan-zakon-300816&catid=8&Itemid=141. – Дата обращения: 29.08.2020. – Загл. с экрана.

274. О стандартизации и сертификации [Электронный ресурс]: Декрет Кабинета Министров Украины № 333/97-ВР: [принят на заседании Кабинета Министров Украины 11 июня 1997 г.: по состоянию на 09 июня 2020 г.] // ЛІГА: ЗАКОН. – Режим доступа: https://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/KMD93046.html. – Дата обращения:

09.06.2020. – Загл. с экрана.

275. О таможенном регулировании в Донецкой Народной Республике [Электронный ресурс]: Закон Донецкой Народной Республики № 116-ИНС : [принят Постановлением Народного Совета 25 марта 2016 г.: по состоянию на 29 мая 2020 г. № 150-ИНС: по состоянию на 09 июня 2020 г.] // Государственная информационная система нормативных правовых актов Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://gisnra-dnr.ru/nra/0002-116-ihc-20160325/>. – Дата обращения: 09.06.2020. – Загл. с экрана.

276. О Центральном республиканском банке Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: Закон Донецкой Народной Республики № 32-ИНС : [принят Постановлением Народного Совета Донецкой Народной Республики 26 апреля 2019 г.: по состоянию на 01 декабря 2020 г.] // Государственная информационная система нормативных правовых актов Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://gisnra-dnr.ru/nra/0002-32-iihc-20190426/>. – Дата обращения 01.12.2020. – Загл. с экрана.

277. О чём знал Киплинг (вопросная техника 5W1H) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.smartcons.org/photoz/s21.pdf>. – Дата обращения: 09.06.2020. – Загл. с экрана.

278. О’Коннор, Дж. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / Дж. О’Коннор, И. Макдермот / пер с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2009. – 254 с.

279. Об Антимонопольном комитете Украины [Электронный ресурс]: Закон Украины № 3659-ХІІ : [принят Постановлением Верховного Совета Украины от 26.11.1993 г.: по состоянию на 09 июня 2020 г.] // Информационно-аналитическая система по законодательству Украины ІАС Консультант. – Режим доступа: <https://consultant.parus.ua/?doc=001AO621DE>. – Дата обращения: 09.06.2020. – Загл. с экрана.

280. Об информации и информационных технологиях [Электронный ресурс]: Закон Донецкой Народной Республики № 71-ИНС : [принят Постановлением Народного Совета от 07 августа 2015 г. : по состоянию на 05

июля 2019 г.] // Государственная информационная система нормативных правовых актов Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://gisnpra-dnr.ru/npra/0002-71-ihc-20150807/>. – Дата обращения: 05.07.2019. – Загл. с экрана.

281. Об информации, информационных технологиях и о защите информации [Электронный ресурс]: федер. закон от № 149-ФЗ : [принят Гос. Думой 08 июля 2006 г.: одобр. Советом Федерации 14 июля 2006 г.: по состоянию на 22 мая 2019 г.] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/. – Дата обращения: 22.05.2019. – Загл. с экрана.

282. Об итогах работы Министерства образования и науки за 2019 год [Электронный ресурс] // Официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/mihail-kushakov-ob-itogah-raboty-ministerstva-obrazovaniya-i-nauki-za-2019-god/>. – Дата обращения: 15.10.2019. – Загл. с экрана.

283. Об образовании [Электронный ресурс]: Закон Донецкой Народной Республики № 55-ИНС : [принят Постановлением Народного Совета 19 июня 2015 г.: по состоянию на 15 октября 2019 г.] // Государственная информационная система нормативных правовых актов Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://gisnpra-dnr.ru/npra/0002-55-ihc-20150619/>. – Дата обращения: 15.10.2019. – Загл. с экрана.

284. Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон № 273-ФЗ : [принят Гос. Думой 29 декабря 2012 г.: одобр. Советом Федерации 26 декабря 2012 г.: по состоянию на 01 марта 2020 г.] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/. – Дата обращения: 01.03.2020. – Загл. с экрана.

285. Об основах общеобязательного социального страхования [Электронный ресурс]: Закон Донецкой Народной Республики № 37-ИНС : [принят Постановлением Народного Совета Донецкой Народной Республики 30 апреля 2015г. : по состоянию на 01 декабря 2020 г.] // Государственная информационная

система нормативных правовых актов Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://gisnra-dnr.ru/nra/0002-37-ihc-20150430/>. – Дата обращения 01.12.2020. – Загл. с экрана.

286. Об охране прав на знаки для товаров и услуг [Электронный ресурс]: Закон Украины № 751-XIV : [принят Постановлением Верховного Совета Украины от 16.06.1999 г.: по состоянию на 09 июля 2020 г.] // Информационно-аналитическая система по законодательству Украины IAC Консультант. – Режим доступа: <https://consultant.parus.ua/?doc=0044T11D83&sid=3ab5de8uok9acicbfqrmoujkh2664956097>. – Дата обращения: 09.06.2020. – Загл. с экрана.

287. Об утверждении Доктрины информационной безопасности Российской Федерации [Электронный ресурс]: Указ Президента Российской Федерации № 646 от 05 декабря 2016 г. : по состоянию на 03 мая 2018 г. // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_208191/. – Дата обращения: 03.05.2018. – Загл. с экрана.

288. Об утверждении Концепции развития дополнительного образования детей [Электронный ресурс] : [утверждена распоряжением Правительства РФ от 04 сентября 2014 г. № 1726-р. : по состоянию на 03 марта 2020 г.] // Портал Правительство России – Режим доступа: <http://gov.garant.ru/SESSION/PILOT/main.htm>. – Дата обращения: 03.03.2020. – Загл. с экрана.

289. Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам [Электронный ресурс]: приказ Министерства просвещения России № 196 от 09 ноября 2018 г. : [зарегистрировано в Минюсте России № 52831 от 29 ноября 2018 г.] : по состоянию на 03 марта 2020 г. // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_312366/. – Дата обращения: 03.03.2020. – Загл. с экрана.

290. Об утверждении Правил предоставления кредитов банковскими учреждениями в Донецкой Народной Республике [Электронный ресурс]: Постановление Центрального Республиканского банка № 298 : [зарегистрировано в Министерстве Юстиции № 3495 от 28 октября 2019 г.] : по состоянию на 17 мая 2020 г. // Государственная информационная система нормативных правовых актов Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://gisnpra-dnr.ru/npra/0007-208-20191010/>. – Дата обращения 17.05.2020. – Загл. с экрана.

291. Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении дополнительного образования детей [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ № 233 от 07 марта 1995 г. : по состоянию на 03 марта 2020 г.// Законодательная база Российской Федерации. – Режим доступа: <https://zakonbase.ru/content/base/12051>. – Дата обращения: 03.03.2020. – Загл. с экрана.

292. Об электронной подписи [Электронный ресурс]: Закон Донецкой Народной Республики № 60-ИНС : [принят Постановлением Народного Совета 19 июня 2015 г. : по состоянию на 07 июля 2019 г.] // Государственная информационная система нормативных правовых актов Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://gisnpra-dnr.ru/npra/0002-60-ihc-20150619/>. – Дата обращения: 07.07.2019. – Загл. с экрана.

293. Обзор популярных систем автоматизированного проектирования (CAD) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.u-b-s.ru/publikacii/biznes-processy.html>. – Дата обращения 17.05.2020. – Загл. с экрана.

294. Ободец, Р.В. Особенности менеджмента инновационной структуры «бизнес-инкубатор» / Р.В. Ободец // Научное творчество XXI века: сб. статей. – Т. 2 / науч. ред. Я.А. Максимов. – Красноярск: Изд-во «Научно-инновационный центр», 2012. – С. 313-315.

295. Ободец, Р.В. Реализация государственной информационной политики в условиях пространственно-экономической трансформации / Р.В. Ободец, М.В. Иовенко // Менеджер. – 2017. – № 3 (81). – С. 50-54.

296. Ободец, Р.В. Стратегия развития предприятия в сфере торговли /

Р.В. Ободец, Н.Ю. Козина // Менеджер. – 2018. – № 1 (83). – С. 185-190.

297. Ободец, Р.В. Створення сприятливих умов для організації бізнес-інкубаторів на місцевому рівні / Р.В. Ободец // Сучасні напрямки державного управління в Україні: [зб. наук. праць]. – Донецьк: ДонДУУ, 2008. – Т. IX. – С. 110-114.

298. Ободец, Р.В. Организационно-экономический механизм формирования конкурентных стратегий предприятий: монография / С.В. Захаров, В.Н. Гончаров, Р.В. Ободец и др. – Новочеркасск: Лик, 2019. – 261 с.

299. Ойхман, Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 325 с.

300. Олехнович, М. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом / М. Олехнович, Т. Макарова // Управление персоналом. – 2016. – № 2 (132). – С. 46-53.

301. Овешникова, Л.В. Классификация элементов инфраструктуры региональной экономики / Л.В. Овешникова // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6. – С. 33-42.

302. Организация предпринимательской деятельности / А. С. Пелих [и др.]; под ред. А.С. Пелиха. – Ростов н/Д.: MapT, 2014. – 384 с.

303. Особенности реинжиниринга бизнес-процессов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://assistentus.ru/vedenie-biznesa/reinzhiniring-biznes-processov//> – Дата обращения: 13.08.2020. – Загл. с экрана.

304. Общая характеристика дополнительного образования взрослого населения [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства образования и науки ДНР. – Режим доступа: <http://mondnr.ru/> – Дата обращения 12.12.2019. – Загл. с экрана.

305. Общие разъяснения законодательства для субъектов хозяйствования [Электронный ресурс] // Официальный сайт администрации г. Макеевка. – Режим доступа: <http://makeyevka.ru/component/content/article?id=1180>. – Дата обращения 03.08.2020. – Загл. с экрана.

306. Официальный сайт ГП «Донецкая железная дорога» [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://dnrailway.ru/> – Дата обращения: 29.09.2020. – Загл. с экрана.

307. Официальный сайт Министерства транспорта Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://donmintrans.ru/>. – Дата обращения 3.08.2020. – Загл. с экрана.

308. Охотнікова, О.М. Інформаційне забезпечення державного управління в Україні – на шляху інноваційних перетворень / О.М. Охотнікова // Наука та інновації / Міжнародна наукова конференція. – Дніпропетровськ, 2007. – С. 65-67.

309. Панов, А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. / А.И. Панов, И.А. Коробейников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 330 с.

310. Панюшкин, С.В. Козволюция экономических субъектов как механизм устойчивого развития и влияние на него институциональной среды / С.В. Панюшкин // Идеи и идеалы. – 2010. – № 2 (4). – С. 16-25.

311. Паркинсон, С.Н. Управление инфраструктурой региона / С.Н. Паркинсон. – М: Инфра, 2000. – 360 с.

312. Пеньшин, Н.В. Государственное регулирование автотранспортной деятельности в регионе / Н.В. Пеньшин, В.П. Бычков. – М.: Академический проект, 2017. – 192 с.

313. Петров, М. Государство как платформа. (Кибер) государство для цифровой экономики. Цифровая трансформация / М. Петров, В. Буров, М. Шклярчук, А. Шаров. – М.: ЦСР, 2018. – 356 с.

314. Петрова, В.Н. Современная российская практика управления организациями малого и среднего бизнеса: управленческие ошибки и организационные патологии / В.Н. Петрова, В.Н. Блинов // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2018. – № 44. – С. 125-136.

315. Пищулин, Н.П. Социальное управление: теория и практика / Н.П. Пищулин, С.Н. Пищулин, А.А. Бетуганов. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2003. – Т. 1. – 549 с.

316. Підлісний, П.І. Удосконалення механізмів мотивації та стимулювання праці на підприємствах залізничного транспорту / П.І. Підлісний // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія «Економіка і управління». – Вип. 16. – ДЕТУТ. – С. 158-164.

317. Поголяева, М. Научно-методическое и информационное обеспечение системы ДОД / М. Поголяева // Вестник образования России. – 2007. – № 20. – С. 27-31.

318. Показатели качества образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/kachestvo-obrazovaniya-pokazatel-vypusknik-rynok-rabota-sistema-znanie-prepodavatel-obuchayushchijsya-uchebnaya-programma/>. – Дата обращения: 15.10.2019. – Загл. с эрана.

319. Поганинова, В.А. Трансграничное слияние компаний по праву Европейского Союза [Электронный ресурс] / В.А. Поганинова // Законность и правопорядок в современном обществе. – 2011. – № 3. – Режим доступа: <https://clck.ru/Nf3h2>. – Дата обращения: 16.07. 2020. – Загл. с экрана.

320. Пономарёв, М.А. Социальная направленность управленческих функций государства, бизнеса и НКО / А.И. Пономарёв, М.А. Пономарёв // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2015. – № 1 (29). – С. 42-50.

321. Пономарёв, М.А. Социально-экономическая эффективность управления некоммерческой организации / М.А. Пономарёв // Экономические и гуманитарные науки. – 2017. – № 1 (300). – С. 17-22.

322. Попова, О. Особливості управління системою мотивування в процесі стратегічного управління підприємством / О. Попова // Економіст. – 2006. – № 12. – С. 52-54.

323. Популярный общественный транспорт Китая – описание, особенности, виды и отзывы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fb.ru/article/366342/populyarnyy-obschestvennyiy-transport-kitaya---opisanie-osobennosti-vidyi-i-otzyivy> – Дата обращения: 26.05.2019. – Загл. с экрана.

324. Посевина, М. Проблемы дополнительного образования детей / М. Посевина // Педагогический опыт: теория, методика, практика : материалы X

Международ. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 22 янв. 2017 г.). В 2 т. Т. 2 / редкол.: О. Широков. – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2017. – № 1 (10). – С. 29-31.

325. Поток авиапассажиров в Беларуси вырос на 18% [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.msq.by/news/passazhiropotok_aviapassazhirov_v_belarusi_vyros_na_18/2014-01-27-449 – Дата обращения: 26.05.2019. – Загл. с экрана.

326. Про захист інформації в автоматизованих системах [Электронный ресурс]: Закон України № 81/94-ВР : [прийнятий Постановою Верховної Ради України від 05.07.1994] : по состоянию на 11 июня 2020 г. // ЛІГА: ЗАКОН. – Режим доступа: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T052594.html. – Дата обращения: 11.06.2020. – Загл. с экрана.

327. Про інформацію [Электронный ресурс]: Закон України № 2657-ХІІ : [прийнятий Постановою Верховної Ради України від 02.10.1992 р.] : по состоянию на 09 июня 2020 г. // ЛІГА: ЗАКОН. – Режим доступа: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T265700.html – Дата обращения: 09.06.2020. – Загл. с экрана.

328. Про Концепцію Національної програми інформатизації [Электронный ресурс]: Закон України № 75/98-ВР : [прийнятий Постановою Верховної Ради України від 04 лютого 1998 р.] : по состоянию на 20 июня 2020 г. // ЛІГА: ЗАКОН. – Режим доступа: <https://ips.ligazakon.net/document/Z980075>. – Дата обращения: 20.06.2020. – Загл. с экрана.

329. Про Національну програму інформатизації [Электронный ресурс]: Закон України № 74/98-ВР : [прийнятий Постановою Верховної Ради України від 04 лютого 1998 р.] : по состоянию на 20 июня 2020 г. // ЛІГА: ЗАКОН. – Режим доступа: <https://ips.ligazakon.net/document/Z980074>. – Дата обращения: 20.06.2020. – Загл. с экрана.

330. Программа восстановления и развития экономики и социальной сферы города Макеевки на 2018 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://makeyevka.ru/images/docs/economrazvitie/programma_economica2018.pdf. – Дата обращения 20.06.2020. – Загл. с экрана.

331. Проект стратегии города Москвы «Умный город – 2030» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.mos.ru/upload/alerts/files/3_Tekststrategii.pdf. – Дата обращения 20.06.2020. – Загл. с экрана.

332. Прохорова, М.П. Проблемы и направления развития методической деятельности в системе дополнительного образования детей / М.П. Прохорова, О.И. Ваганова, В.А. Нераева // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2019. – № 3 (37). – С. 93-98.

333. Пушкарева, Н.А. Информационное обеспечение системы контроллинга в организациях / Н.А. Пушкарева, Е.В. Сорока // Менеджер. – 2020. – № 4 (94). – С. 171-176.

334. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М., 2004. – 345 с.

335. Республиканский центр занятости ДНР / вакансии в 2020 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rcz-dnr.ru/index.php?id=7267> – Дата обращения: 13.05.2020. – Загл. с экрана.

336. Роббинс, С.Л. Менеджмент: учебник / С.Л. Роббинс, М.В. Коултер. – М.: Б.С.Г.-Пресс, 2004. – 345 с.

337. Родионов, А.В. Влияние оплаты труда на эффективность управления персоналом предприятия и его организационную культуру / А.В. Родионов // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 16: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2019. – С. 25-30.

338. Родионов, А.В. Влияние текучести кадров на эффективность управления персоналом и его организационную культуру / А.В. Родионов // Торговля и рынок. – 2019. – № 3. – С. 45-56.

339. Роменкова, В.А. Транспортная система Китая [Электронный ресурс] / В.А. Роменкова, И.В. Каменских. – Режим доступа: <https://natural-sciences.ru/ru/article/view?id=30460>. – Дата обращения: 26.05.2019. – Загл. с экрана.

340. Россинский, Б.В. Размышления о государственном управлении и административной ответственности / Б.В. Россинский // Административное право

и процесс. – 2016. – № 5. – С. 38-49.

341. Россинский, Б.В. Реализация концепций административной реформы / Б.В. Россинский // Вестник Университета им. О.Е. Кутафина. – 2018. – № 4. – С. 31-38.

342. Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З.П. Румянцева. – М.: Инфра, 2011. – 304 с.

343. Сааджан, В.А. К проблеме финансовой безопасности предприятий в условиях кризиса / В.А. Сааджан, А.И. Ульяновский, Е.А. Павлышина // Экономика: реалии времени. – 2012. – № 2 (3). – С. 53-58.

344. Савицкая, Г.В. Теория анализа хозяйственной деятельности / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА – М., 2010. – 281 с.

345. Саймон, Г.А. Теория принятия решений в экономической теории и в науке о поведении / Г.А. Саймон // Вехи экономической мысли Т. 2. Теория фирмы / под ред. В.М. Гальперина. – СПб.: Экономическая школа, 2000. – 534 с.

346. Самойлов, В.Д. Государственно-правовое регулирование социально-экономических и политических процессов / В.Д. Самойлов. – М.: Юнити, 2017. – 272 с.

347. Самуэльсон, П.Э. Монополистическая конкуренция – революция в теории / П.Э. Самуэльсон // Вехи экономической мысли. Том 2. Теория фирмы / под общ. ред. В.М. Гальперина. – СПб.: Экономическая школа, 1999. – С. 354-370.

348. Селезнёва, Ж.В. Стратегическое планирование развития городского хозяйства / Ж.В. Селезнёва. – Самара: Самарский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2013. – 118 с.

349. Селивёрстова, П.О. Управление бизнес-процессами: преимущества, проблемы применения, ошибки внедрения / П.О. Селивёрстова, Т.Е. Точилкина // Вестник Московского финансово-юридического университета. – 2015. – № 1. – С. 173-181.

350. Семеняк, М.М. Кадрове забезпечення Укрзалізниці в умовах реформування залізничного транспорту / М.М. Семеняк // Вісник економіки праці і промисловості. – 2013. – № 41. – С. 125-130.

351. Сенге, П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. – 406 с.

352. Скакун, О.Ф. Теория государства и права [Электронный ресурс]: учебник / О.Ф. Скакун. – Режим доступа: <http://pravo.news/page/pvv/ist/ist-16--idz-ax308.html>. – Дата обращения 08.06.2016. – Загл. с экрана.

353. Скитяева, И.М. Системы долгосрочного стимулирования топ-менеджеров / И.М. Скитяева // Финансовый менеджмент. – 2010. – № 2. – С. 52-65.

354. Скрипка, Л. Развитие системы дополнительного образования детей: проблемы и перспективы / Л. Скрипка // Современные научные исследования и инновации. – 2015. – № 10. – С. 32-35.

355. Смирнов, Э.А. Теория организации: учебное пособие / Э.А. Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 248 с.

356. Смирнова, Е.В. Взаимоотношения бизнеса и власти как фактор качества жизни населения [Электронный ресурс] / Е.В. Смирнова // Вестник Ставропольского государственного университета. – Режим доступа: <http://vestnik.stavsu.ru/68-2010/05.pdf>. – Дата обращения: 12.05.2020. – Загл. с экрана.

357. Сморгунов, Л.В. Концепции и проблемы государственной политики и управления / Л.В. Сморгунов. – М.: РОССПЭН, 2006. – 381 с.

358. Современные информационные технологии в образовании для всех [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://charko.narod.ru/tekst/an5/2.html>. – Дата обращения: 13.08.2020. – Загл. с экрана.

359. Современные средства автоматизации процесса проектирования строго самосинхронных схем [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kit-e.ru/circuit/sovremennye-sredstva-avtomatizacii-proczessa-proektirovaniya-strogo-samosinhronnyh-shem/>. – Дата обращения: 16.06.2020. – Загл. с экрана.

360. Соловьёв, В.П. Независимая система оценивания вузов для совершенствования их деятельности / В.П. Соловьёв, А.И. Кочетов, Н.В. Крапущина, С.В. Проницкий // Научн.-практ. журнал «Открытое образование». – 2009. – № 6. – С. 105-116.

361. Соломанидина, Т.О. Управление мотивацией персонала: учебное пособие / Т.О. Соломанидина. – РЭА им. Г.В. Плеханова. – М., 2010. – 248 с.

362. Составлен топ-50 инновационных компаний России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://uldelo.ru/2016/04/19/sostavlen-top-50-innovatsionnykh-kompanii-rossii>. – Дата обращения: 13.08.2020. – Загл. с экрана.

363. Сосунова, Л.А. Функциональное управление развитием сферы услуг / Л.А. Сосунова, Е.В. Рябова // Российское предпринимательство. – 2013. – № 8 (230). – С. 133-142.

364. Стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» [Электронный ресурс] : [Утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1582-ст]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-54869-2011>. – Дата обращения 20.08.2020. – Загл. с экрана.

365. Стасишен, М. Вдосконалення організації оплати праці на залізничному транспорті / М. Стасишен, А. Сударенко // Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». – 2011. – Вип. 17. – С. 190-197.

366. Строителева, Т.Г. Новые подходы к разработке кадровой политики предприятий Алтайского края, определяющиеся условиями экономического роста / Т.Г. Строителева // Управление персоналом. – № 9 (187). – 2008. – С. 42-46.

367. Структура ВВП США [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://visasam.ru/emigration/canadausa/vvp-usa.html>. – Дата обращения: 03.08.2020. – Загл. с экрана.

368. Суетин, А.Н. Актуальные проблемы управления финансами предприятий в условиях кризиса / А.Н. Суетин // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2017. – № 5. – С. 71-77.

369. Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор. – М.: Контролинг, 1991. – 455 с.

370. Тернова, Ю.Н. Финансовая деятельность предприятия / Ю.Н. Тернова //

Экономика предприятия. – 2012. – № 1. – С. 56-64.

371. Тимошенко, Н.В. Государственное регулирование как основа прогрессивного развития региональной экономики / Н.В. Тимошенко // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2013. – № 4. – С. 1-7.

372. Тисунова, В.Н. Использование информационных технологий при различных стилях управления в сфере высшего образования / В.Н. Тисунова // Менеджер. – 2019. – № 4 (90). – С. 144-149.

373. Тисунова, В.Н. Управление информатизацией сферы образования региона на основе сервисной модели / В.Н. Тисунова // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2019. – № 4. – С. 245-251.

374. Титов, В.В. Управление корпорацией: проблемы эффективности и согласования / В.В. Титов // Экономическая наука современной России. – № 3. – 2001. – С. 79-88.

375. Титов, С.Ю. Особенности использования финансового анализа в текущем управлении предприятием / С.Ю. Титов // Вестник Моск. ун-та. – 2013. – № 1. – С. 95-108.

376. Толкачёва, М.М. Экономика железнодорожного транспорта: учебное пособие / М.М. Толкачёва, И.А. Епишкин. – М.: МИИТ, 2009. – 268 с.

377. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 577 с.

378. Топсахалова, Ф. Экономическая сущность и принципы государственного регулирования предпринимательства / Ф. Топсахалова, Р. Топсахалов // Фундаментальные исследования. – 2017. – № 11. – С. 33-44.

379. Транспорт во Франции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.country.alltravels.com.ua/ru/france/info/transport_France/. – Дата обращения: 13.05.2019. – Загл. с экрана.

380. Транспортный комплекс Беларуси [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: <http://kto.guru/geografia/657-transportnyj-kompleks-belarusi.html>. – Дата обращения: 26.05.2019. – Загл. с экрана.

381. Трифонова, Е.Ю. Концептуальные основы стратегического управления интеграционными процессами предприятий [Электронный ресурс] / Е.Ю. Трифонова, Н.С. Тумаков // Вестник ННГУ. – 2012. – № 2-2. – Режим доступа: <https://clck.ru/Nf3g5>. – Дата обращения: 16.07.2020. – Загл. с экрана.

382. Троицкая, Н.А. Единая транспортная система: учебник / Н.А. Троицкая, А.Б. Чубуков. – 3-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 240 с.

383. Трубицына, Т.И. Теоретические основы исследования форм инфраструктуры в экономике / Т.И. Трубицына // Изв. Саратов. ун-та. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2013. – № 3-1. – С. 249-254.

384. Тряпичкина, А. Проблемы и перспективы развития дополнительного образования в РФ / А. Тряпичкина // Наука, образование, общество: тенденции и перспективы развития: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 13 дек. 2015 г.). – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2015. – С. 138-140.

385. Туманова, К. Тенденции определения понятия «дополнительное образование детей» в современных теориях / К. Туманова // Современная высшая школа: инновационный аспект. – 2007. – № 20. – С. 27-31.

386. Тысленко, А.Г. Менеджмент. Организационные структуры управления / А.Г. Тысленко. – М.: Альфа-пресс, 2011. – 320 с.

387. Тянутова, Е.А. Дополнительное образование в России: история и современность / Е.А. Тянутова // Учёные записки Тамбовского отделения РoCМУ. – 2017. – С. 1-8.

388. Указы Главы Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс] // Официальный сайт Главы Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://glavadnr.ru/akty-glavy-dnr/ukazy/>. – Дата обращения 20.06.2020. – Загл. с экрана.

389. Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М., 2010. – 695 с.

390. Урманов, И. Синергетические связи как новая модель организации

производства / И.Урманов // *Мировая экономика и международные отношения*. – 2000. – № 3. – С. 22-23.

391. Усачёв, С.А. Организация управленческого анализа и контроля на предприятиях сферы услуг / С.А. Усачёв // *Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева*. – 2013. – № 3. – С. 1-12.

392. Усков, А.Е. Реинжиниринг бизнес-процессов в электросетевой компании / А.Е. Усков // *Мировая экономика и международные экономические отношения*. – 2011. – № 8 (81). – С. 219-224.

393. Файоль, А. Общее и промышленное управление [Электронный ресурс] / А. Файоль. – Режим доступа: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>. – Дата обращения: 20.08.2020. – Загл. с экрана.

394. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2002. – 448 с.

395. Фахрутдинова, А.З. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / А.З. Фахрутдинова, А.А. Кравец. – Новосибирск: Сибирский институт – филиал РАНХиГС, 2012. – 345 с.

396. Федорова, Н.О. Производственные виртуальные корпорации в цифровой трансформации бизнеса/ Н.О. Федорова, И.Л. Хае // *Экономические стратегии*. – 2017. – Т. 19. – № 5 (147). – С. 138-145.

397. Фокин, К.Б. Система количественных показателей диагностики и оценки при проведении аудита управления кадровым резервом промышленного предприятия / К.Б. Фокин // *Менеджмент в России и за рубежом*. – 2009. – № 5. – С. 126-133.

398. Фомин, Г.П. Экономико-математические методы и модели в коммерческой деятельности / Г.П. Фомин. – М.: Издательство Юрайт, 2013. – 462 с.

399. Форд, Г. Моя жизнь. Мои достижения [Электронный ресурс] / Г. Форд. – Режим доступа: <http://reosh.ru/wp-content/uploads/2014/08/Форд-Генри-Моя-жизнь-мои-достижения-1924.pdf>. – Дата обращения 20.08.2020. – Загл. с экрана.

400. Хаирбегова, М.Ш. Критерии и показатели качества образовательных

услуг / М.Ш. Хаирбегова // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2014. – № 4. – С. 1-8.

401. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / Д. Чампи, М. Хаммер. – М.: Эксмо, 2005. – 265 с.

402. Хансен, Э. Экономические циклы и национальный доход / Э. Хансен. – М: Финансовая академия, 2008. – 466 с.

403. Харрингтон, Дж. Совершенство управления процессами / Дж. Харрингтон. – М.: Юрайт, 2007. – 324 с.

404. Харрод, Р. Теория экономической динамики / Р. Харрод: пер. с англ. В.Е. Маневича / под ред. В.Г. Гребенникова. – М.: ЦЭМИ, 2008. – 210 с.

405. Хикс, Дж. Р. Пересмотр теории ценности / Дж. Р. Хикс, Аллен Р. Дж. Д. // Вехи экономической мысли. Том 1. Теория потребления и спроса / под ред. В.М. Гальперина. – СПб.: Экономическая школа, 2000. – С. 117-141.

406. Хольцер, М. Производительность, государственное управление и демократия / М. Хольцер // Эффективность государственного управления. – М.: Консалт-банкир, 1998. – С. 17.

407. Хоменко, Я.В. Организационные изменения как фактор обеспечения конкурентоспособности транспортной сферы / Р.Н. Лепа, Я.В. Хоменко // Сборник научных работ. Серии «Государственное управление». Вып. 11: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – С. 189-198.

408. Хоменко, Я.В. Повышение эффективности государственного управления транспортной сферой / Я.В. Хоменко, И.В. Рясная // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2020. – № 4. – С. 286-302.

409. Хромов, Н.И. Критерии и риски создания эффективной системы менеджмента и функционирования экономики Республики / Н.И. Хромов // Донецкие чтения 2019: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: материалы IV Международной научной конференции / под общ. ред. С.В. Беспаловой. – 2019. – С. 353-356.

410. Хромов, Н.И. Образовательные факторы обеспечения развития человеческого капитала / Н.И. Хромов // Экономика и право. – 2012. – № 3 (34). – С. 105-112.

411. Хромов, Н.И. Теоретические основы государственного управления / Н.И. Хромов, С.В. Захаров // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 19: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2020. – С. 31-42.

412. Хромов, Н.И. Человеческий капитал в системе государственного управления Республики / Н.И. Хромов // Менеджер. – 2018. – № 4 (86). – С. 184-189.

413. Хэзлитт, Г. Типичные ошибки государственного регулирования экономики / Г. Хэзлитт. – М.: ИНФРА, 2015. – 415 с.

414. Цветков, В.В. Государственное управление: основные факторы эффективности (политико-правовой аспект) / В.В. Цветков. – Харьков: Право, 1996. – 164 с.

415. Цикл Деминга. PDCA-цикл [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/deming-cycle.html>. – Дата обращения 22.07.2020. – Загл. с экрана.

416. Шафритца, Дж., Классики теории государственного управления: Американская школа / Дж. Шафритца, А. Хай. – М.: Изд-во Московского университета, 2003. – 800 с.

417. Шейла, Р. Управление мотивацией: 12 факторов мотивации / Р. Шейла, М. Питер. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 399 с.

418. Экономико-математическое моделирование: практическое пособие по решению задач / И.В. Орлова. – М.: ВУЗОВСКИЙ УЧЕБНИК – ВЗФЭИ, 2008. – 143 с.

419. Экономист рассказал, когда восстановится мировая экономика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pravda.ru/news/economics/1494696-ekonomika/>. – Дата обращения: 16.05.2020. – Загл. с экрана.

420. Экономическая теория / под ред. Е.Н. Лобачёвой. – 3-е изд., перераб. и

доп. – М., 2012. – 516 с.

421. Эксперты нашли лучшие места для инноваций в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<https://www.rbc.ru/economics/20/05/2015/555b9bef9a794720650f822d>. – Дата обращения 08.06.2020. – Загл. с экрана.

422. Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности [Электронный ресурс] / Г. Эмерсон. – Режим доступа:

<https://docviewer.yandex.ua/?url=http%3A%2F%2Fwww.pqm-online.com%2Fassets%2Ffiles%2Flib%2Fbooks%2Femerson.pdf&name=emerson.pdf&lang=ru&c=5755aa644d37>. – Дата обращения 08.06.2020. – Загл. с экрана.

423. Южаков, В.Н. Государственное управление в сфере стимулирования развития информационных технологий: проблемы и направления совершенствования / В.Н. Южаков, Э.В. Талапина, Е.Н. Ключкова, А.А. Ефремов // Журнал юридических исследований. – 2017. – Т. 2. – № 3. – С. 89-100.

424. CASE-пакет Design/IDEF [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studfile.net/preview/6469080/page:8/>. – Дата обращения 13.05.2020. – Загл. с экрана.

425. Clark, J.M. Business Acceleration and the Law of Demand; A Technical Factor in Economic Cycles / J.M. Clark // Journal of Political Economy, 1917. – March. – Vol. 25. – P. 217-235.

426. Dirani, K.M. Human capital theory and practice in Russian enterprises / John J. Lawler, Greg Hundley (ed.) The Global Diffusion of Human Resource Practices: Institutional and Cultural Limits (Advances in International Management) // Emerald Group Publishing Limited. – 2008. – Vol. 21. – P. 125-144.

427. Domar, E. The «Burden of the Debt» and the National Income / E. Domar // The American Economic Review. – 1944. – Vol. 34. – № 4. – P. 798-827.

428. Forrester, J. Industrial Dynamics: A Major Breakthrough for Decision Makers / J. Forrester // Harvard Business Review. – 1958. – Vol. 36. – № 4. – P. 37-66.

429. Haggerty, P.E. Strategies, tactics and research / P.E. Haggerty // Research

Management. – 2002. – № 2. – P. 102-111.

430. ISO 9000:2000. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [Электронный ресурс] : [Подготовлен Техническим комитетом ISO/TC 176 «Менеджмент качества и гарантии качества»]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200015260>. – Дата обращения: 13.07.2020. – Загл. с экрана.

431. Joseph, E. A New Business Agenda for Government / E. Joseph, J. Parkinson. – Institute for Public Policy Research, 2003. – 346 p.

432. Lisa, A. Petrides Knowledge Management in Education: Defining the Landscape / A. Petrides Lisa, R. Nodine Thad. – Institute for the Study of Knowledge Management in Education, 2003. – 335 p.

433. McGuire, J.W. Business and Society / J.W. McGuire. – N.Y.: McGraw-Hill, 1963. – 144 p.

434. OECD, Education at a Glance 2013: OECD Indicators. – OECD Publishing: 2 rue Andre-Pascal, 75775 PARIS CEDEX 16. – 440 p.

435. Osborne, D. Reinventing Government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector / D. Osborne, T. Gaebler. – Reading. Mass., 1992. – 352 p.

436. Porter, M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M. Porter. – N.Y.: Free Press, 2010. – 400 p.

437. Scholz, C. Strategische Personal planning / C. Scholz. – Personalwirtschaft, 1984. – 266 p.

438. СИРОС – метод формализации бизнес-процессов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/management/iso9000/qm/sipoc.shtml>. – Дата обращения: 16.09.2020. – Загл. с экрана.

439. The indicators and annexes [Электронный ресурс] // Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). Education at a Glance 2013. – Режим доступа: <http://www.oecd.org/edu/educationataglance2013-indicatorsandannexes.htm>. – Дата обращения: 19.03.2020. – Загл. с экрана.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Справки о внедрении результатов исследования

**МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ
«ДОНЕЦКАЯ ЖЕЛЕЗНАЯ ДОРОГА»
ДОРОЖНЫЙ ЦЕНТР СТАНДАРТИЗАЦИИ, МЕТРОЛОГИИ И
ЭКСПЕРТИЗЫ**

283018, г. Донецк, ул. Артемовская, 103е Тел. (062)319-02-06, (062) 319-74-76 (приемная)

« 12 » Ок 2020

№ 12/02 - 1245

Диссертационный совет Д 01.001.01
на базе ГОУ ВПО «Донецкая академия
управления и государственной службы при
Главе Донецкой Народной Республики»

СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертации

Козлова Владислава Сергеевича на тему: «Теоретико-методологические основы формирования процессов управления организацией в условиях современных вызовов», представленной на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами)

Обоснованная автором концептуальная структура управления организациями транспортной отрасли Донецкой Народной Республики, позволит обеспечивать повышение эффективности субъектов хозяйствования и удовлетворит потребности рынка в качественном транспортном обслуживании.

Кроме этого, разработанная схема взаимодействия управляющей и управляемой подсистем транспортной отрасли Донецкой Народной Республики позволила адаптировать в рамках основных процессов Министерства транспорта ДНР мотивационные инструменты такие как:

- применение модифицированной 18-разрядной тарифной сетки (по сравнению с действующей до 15% увеличена межразрядная разница);
- механизм индексации минимального размера оплаты труда с учетом инфляции;
- расчет оплаты труда руководящего состава предприятий транспортной отрасли осуществляется на контрактной основе, где закреплён социальный пакет и особая система премирования.

Начальник ДорЦСМЭ
ГП «Донецкая железная дорога»



О.А. Косик



АДМИНИСТРАЦИЯ ГОРОДА ДОНЕЦКА

ул. Артема, 98, г. Донецк, 83050
тел.: 338-13-19

№ 458/9 дата 04.11.2020

Диссертационный совет Д 01.001.01

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

СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертации
Козлова Владислава Сергеевича на тему: «Теоретико-методологические основы
формирования процессов управления организацией в условиях современных вызовов»,
представленной на соискание учёной степени доктора экономических наук
по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление
предприятиями, отраслями, комплексами)

Предложенные автором основные составляющие модели развития
отраслей сферы услуг с ориентацией на рынок труда, а также схема
формирования процессов государственного регулирования развитием
предприятий, ориентированные на достижение баланса между
государственными и частными интересами в экономике, будут использованы
администрацией города Донецка при разработке программы социально-
экономического развития. Кроме этого, предложенная схема позволит
выделить приоритетные направления по консолидированному устранению
недостатков в процессах государственного регулирования развитием
предприятий на территории города. Управляющее воздействие создаётся
путём соответствующих условий, в которых функционирует объект и
реагирует на это воздействие через адаптацию к изменению среды.
Способность быстро реагировать на внешние воздействия относится к одному
из преимуществ представленной модели.

Заместитель главы
администрации г.Донецка

Г.Л. Мишко



ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА
 МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
 ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
 ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
 «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
 ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»
 83015, город Донецк, Ворошиловский район, улица Челюскинцев, дом 163а,
 тел.: (062) 344-09-56, факс: (062) 337-71-08, e-mail: info@donampa.ru

04.12.2020 № 01-06/1418
 на № _____ от _____

Диссертационный совет Д 01.001.01
 на базе ГОУ ВПО «Донецкая академия
 управления и государственной службы при
 Главе Донецкой Народной Республики»

СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертации

Козлова Владислава Сергеевича на тему: «Теоретико-методологические основы
 формирования процессов управления организацией в условиях современных вызовов»,
 представленной на соискание ученой степени доктора экономических наук по
 специальности 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям
 сферы деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями,
 отраслями, комплексами)

Основные научные наработки и выводы диссертации Козлова В.С. использовались в учебном процессе в ряде дисциплин с целью совершенствования их учебно-методического обеспечения и содержательного изложения учебного материала. Идеи и постулаты работы излагались в дисциплинах: «Транспортный менеджмент», «Управление конкурентоспособностью малого бизнеса», «Управленческие решения», «Организационная аналитика в корпорациях». Положения, обобщения и выводы диссертации дополнили конспекты лекций, были включены в методические рекомендации по проведению семинарских занятий для обучающихся по образовательным программам бакалавриата и магистратуры и использованы в следующих темах:

1. Тема «Организация грузовых перевозок» дисциплины «Транспортный менеджмент», в которой внедрен инструмент непрерывного процесса развития кадрового потенциала предприятия.
2. Тема «Мониторинг факторов конкурентной среды организаций малого бизнеса» дисциплины «Управление конкурентоспособностью малого бизнеса», использован процесс модернизации информационной среды образования, который позволяет тестировать процесс модернизации в постоянном режиме, для выявления и исправления ошибок в прогнозировании и технических возможностях.
3. Тема «Общая схема разработки и реализации управленческого решения» дисциплины «Управленческие решения» предложена схема оценивания эффективности реализации управленческого решения под влиянием внешних и внутренних факторов.
4. Тема «Аналитика как взвешенный подход к разработке и оцениванию управленческих решений» дисциплины «Организационная аналитика в корпорациях» используется оценка результативности системы управления человеческими ресурсами за счет нивелирования негативных последствий инерционных процессов.

Проректор по учебной работе,
 д.э.н., профессор



Л.П. Барышникова

Приложение Б

PEST-анализ деятельности ГП «Донецкая железная дорога»

Таблица Б.1 – Результаты PEST-анализа деятельности ГП «Донецкая железная дорога» [сформировано по результатам экспертных оценок]

| Легенда | Факторы среды | Реакция на действие фактора | Балл (сила влияния) | Вероятность наступления, % | Результат |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------|-----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | <i>(P) Политические:</i> | | | | |
| P1 | 1. Дестабилизация политической обстановки на международной арене | Рынок не стабилен и ориентируется на качественные характеристики товаров | -6 | 80% | -4,8 |
| P2 | 2. Открытая внешняя политика | Стабильность в формировании отложенных заказов | 2 | 70% | 1,4 |
| P3 | 3. Вмешательство государства в деятельность ГП «ДЖД» | Рынок не стабилен и ориентируется на качественные характеристики товаров | -3 | 50% | -1,5 |
| P4 | 4. Совершенствование законодательной базы в сфере предоставления транспортных услуг | Даёт толчок для инновационных продуктов | 2 | 60% | 1,2 |
| P5 | 5. Запланированное изменение законодательства (законопроекты) в сфере экологической безопасности | Дестабилизация в реализации отдельных транспортных услуг | -2 | 30% | -0,6 |
| | <i>(E) Экономические:</i> | | | | |
| E1 | 1. Инфляционные процессы | Увеличивают себестоимость продукции и снижают конкурентоспособность | -4 | 30% | -1,2 |
| E2 | 2. Уровень развития конкуренции в сфере транспортных услуг | Потеря клиентской базы | -6 | 80% | -4,8 |
| E3 | 3. Увеличение уровня безработицы, размер и условия оплаты труда | Постоянное повышение квалификации персонала | -1 | 60% | -0,6 |
| E4 | 4. Падение уровня располагаемых доходов клиентов | Снижение объёмов продаж высокотехнологической продукции | -1 | 50% | -0,5 |

Продолжение таблицы Б.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|
| | <i>(S) Социально-культурные:</i> | | | | |
| S1 | 1. Повышение требований к образованию на рабочих местах | Увеличение интереса к научным исследованиям, финансовой грамотности. | 5 | 50% | 2,5 |
| S2 | 2. Образ жизни и привычки населения | Увеличение интереса работников к освоению информационных продуктов, программированию | 7 | 70% | 4,9 |
| S3 | 3. Увеличение темпов роста населения в ДНР | Увеличение потока потенциальных работников, создание кадрового резерва | 8 | 60% | 4,8 |
| S4 | 4. Уровень миграции и иммиграционные настроения | Повышается интерес конкурентов к работникам научной сферы, технологам | 8 | 70% | 5,6 |
| | <i>(T) Технологические:</i> | | | | |
| T1 | 1. Степень использования, внедрения и передачи технологий | Применение научных разработок для обеспечения изготовления инновационной продукции | 4 | 50% | 2 |
| T2 | 2. Уровень инноваций и технологического развития в сфере транспортных услуг | Повышение конкурентоспособности транспортного предприятия | 2,5 | 25 | 1 |

Приложение В
Диаграмма Исикавы хозяйственной деятельности ГП «Донецкая железная дорога»



Рисунок В.1 – Определение причин и следствия с помощью диаграммы Исикавы в основных процессах хозяйственной деятельности ГП «Донецкая железная дорога»

Приложение Г

Сравнительный анализ положений законодательства Российской Федерации и международного кодекса маркетинговой практики

Таблица Г.1 – Применение нормативно-правового метода регулирования основных и обеспечивающих процессов управления на основе маркетингового подхода [составлено автором на основе источника [89]]

| Законодательство РФ | Международный кодекс маркетинговой практики |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Применение. Сфера деятельности её пределы | |
| <p>Рынок рекламы направлен на формирование цивилизованного рынка рекламы, развитие здоровой конкуренции, появление на рынке добросовестной рекламы.</p> <p>Данный кодекс не противоречит Российскому законодательству о рекламе.</p> <p>Рынок рекламы включает в себя систему понятий, рекомендаций и процедур, принимаемые Рекламным Советом России в целях упорядочения и эффективного развития рекламной деятельности в России посредством добровольного соблюдения его норм субъектами рекламной деятельности.</p> <p>Кодекс формируется на базе Международного Кодекса рекламной деятельности Международной торговой палаты (МТП) и дополняет его этическими нормами и положениями, учитывающими особенности рынка рекламы и культурно-исторические традиции РФ, из ранее действовавшего «Свода обычаев и правил делового оборота рекламы на территории Российской Федерации».</p> | <p>Данный кодекс свидетельствует, что промышленность и торговля, включая все стороны, имеющие отношение к рекламной деятельности, признают свою ответственность перед потребителем, а также необходимость установления справедливого баланса между интересами потребителей и коммерческих организаций. В данном варианте кодекса сочетается предыдущий опыт с сегодняшним осознанием важности рекламы как средства передачи информации и её обменом с продавцами и потребителями. В этом плане МТП рассматривает свободу обмена информацией (ст. 19 Международного соглашения ООН по гражданским и политическим правам) в качестве основополагающего принципа. Данный кодекс, в первую очередь, является средством самодисциплины, во-вторых, его могут использовать и правоохранительные органы в качестве важного справочного документа в рамках соответствующего законодательства.</p> |

Продолжение таблицы Г.1

| Законодательство РФ | Международный кодекс маркетинговой практики |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Рекламный Совет РФ предусматривает возможность корректировки Кодекса по мере выработки тех или иных правил и обычаев в сфере рекламной деятельности, определяемых динамикой рыночных и культурных преобразований в России.</p> <p>Формирование Кодекса предполагает также создание системы профессиональных понятий, единой терминологии, признаваемой и используемой на рекламном рынке РФ.</p> <p>В Кодексе учитывается европейский опыт применительно к российской специфике развития рекламного рынка и сегодняшнего понимания сущности рекламы как средства обмена информацией между продавцами и потребителями. Рекламный Совет России разделяет позиции Международной торговой палаты, рассматривающей свободу обмена информацией (устанавливаемую ст. 19 Международного соглашения Организации Объединённых Наций по гражданским и политическим правам) в качестве основополагающего принципа.</p> <p>Кодекс устанавливает стандарты этического поведения, которых придерживаются все стороны, имеющие отношение к рекламной деятельности: рекламодатели, рекламопроизводители, средства массовой информации (рекламораспространители) и иные субъекты рекламной деятельности. Кодекс фиксирует ввиду специфических особенностей разнообразных средств массовой</p> | <p>Кодекс распространяется на все виды рекламы любых товаров и услуг, включая имиджевую рекламу. Он должен применяться совместно со следующими Кодексами МТП о маркетинговой деятельности: Кодекс маркетинговых исследований; Кодекс деятельности по стимулированию продаж; Кодекс прямой рассылки по почте и торговли по каталогам; Кодекс непосредственных (прямых) продаж.</p> <p>Кодекс устанавливает стандарты этического поведения, которых должны придерживаться все стороны, имеющие отношение к рекламной деятельности: рекламодатели, рекламопроизводители, средства массовой информации.</p> <p>Интерпретация. Кодекс, включая Нормы по рекламе для детей (Нормы для отдельных отраслей будут разрабатываться отдельно), подразумевает следование не только своей букве, но и духу. Ввиду различных особенностей разнообразных средств массовой информации (пресса, телевидения, радио и других электронных средств массовой информации, наружной рекламы, фильмов, непосредственной почтовой рассылки) реклама, которая может быть приемлемой для одного вида средств массовой информации, может оказаться неприемлемой для другого.</p> <p>Реклама должна оцениваться по тому действию, которое она может оказать на потребителя с учётом использования средства массовой информации.</p> <p>Кодекс распространяется на всё содержание рекламы, включая все</p> |

Продолжение таблицы Г.1

| Законодательство РФ | Международный кодекс маркетинговой практики |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>информации и носителей рекламы, что реклама, которая может быть приемлемой для одного вида средства распространения, может оказаться неприемлемой для другого.</p> <p>Кодекс распространяется на всё содержание рекламы, включая все слова и числа, визуальное изображение, музыку, звуковые эффекты, иные составляющие и их взаимодействие.</p> | <p>слова и числа (в письменном виде и произносимые), визуальное изображение, музыку и звуковые эффекты.</p> |
| <p>Категориальный аппарат.</p> <p>Формирование Кодекса предполагает создание единой профессиональной терминологии, признаваемой и употребляемой всеми субъектами рекламной деятельности</p> | |
| <p>В рамках настоящего Кодекса трактуются следующие термины: «реклама» – любая форма рекламы товаров, услуг и оборудования вне зависимости от используемого средства массовой информации; «содержание (рекламы)» – информация о физическом или юридическом лице, товарах, идеях и начинаниях, которая предназначена для неопределённого круга лиц и призвана формировать или поддерживать интерес к ним; «форма (рекламы)» – способ объективирования рекламной информации, её структура, выраженная графическими, музыкальными и иными средствами; «этичность (рекламы)» – соответствие формы и содержания рекламной информации, условий, порядка, времени и способов её распространения правилам этики; «пристойность (рекламы)» – соответствие содержания рекламной информации общепринятым правилам приличия; «товар» включает также</p> | <p>В рамках настоящего кодекса термин «реклама» должен трактоваться в самом широком смысле, включая в себя любую форму рекламы товаров, услуг и оборудования, вне зависимости от используемого средства массовой информации и включая рекламные заявления на упаковке, ярлыках и в материалах торговых точек; термин «изделие» включает также услуги и оборудование; термин «потребитель» означает любое лицо, к которому адресуется реклама, или которая может достичь его, вне зависимости от того, является ли он конечным потребителем, торговым клиентом или пользователем.</p> <p>Основные принципы:</p> <p>вся реклама должна быть законной, пристойной, честной и правдивой; каждая реклама должна разрабатываться с должным чувством ответственности перед обществом и должна соответствовать принципам добросовестной конкуренции, общепринятым в коммерческой</p> |

Продолжение таблицы Г.1

| Законодательство РФ | Международный кодекс маркетинговой практики |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «потребитель» – любое лицо, которому реклама адресуется, или которого может достичь, вне зависимости от того, является ли он конечным потребителем, торговым клиентом или пользователем | никакая реклама не должна оказывать отрицательного влияния на доверие общественности к рекламной деятельности |
| Общие требования к рекламе | |
| <p>Реклама должна быть законной, пристойной, честной, корректной и достоверной.</p> <p>Любая реклама должна разрабатываться с должным чувством ответственности перед обществом и должна соответствовать принципам добросовестной конкуренции, общепринятым в коммерческой деятельности</p> | <p>Каждая реклама должна быть пристойной и достоверной.</p> <p>Реклама не должна содержать заявлений или изображений, нарушающих общепринятые стандарты пристойности.</p> <p>Реклама не должна злоупотреблять доверием потребителя или извлекать преимущества благодаря его недостаточному опыту или знаниям</p> |
| Никакая реклама не должна оказывать отрицательного влияния на доверие общественности к рекламной деятельности | <p>Реклама не должна без обоснованных причин играть на чувстве страха.</p> <p>Реклама не должна играть на суевериях, а также не должна содержать ничего, что могло бы вызвать или спровоцировать акты насилия.</p> <p>Реклама должна избегать одобрения дискриминации по расовому и религиозному признаку или принадлежности к тому или иному полу</p> |

Приложение Д

Атрибуты бизнес-процессов ГП «Донецкая железная дорога»

Таблица Д.1 – Атрибуты бизнес-процессов ГП «Донецкая железная дорога» с определением проблемности и приоритетности в бизнес-процессах

| Номер | Бизнес-процесс | Важность процесса | Проблемность процесса | Приоритетность процесса | Входные границы процесса | Выходные границы процесса |
|-----------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| В. Основные процессы | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| B1 | Закупка сырья и материалов | 3 Средняя важность | 3 Средняя проблемность | 3 | Планы деятельности компании; информация о рынке поставщиков сырья и материалов | Закупленные сырьё и материалы, годные к использованию |
| B2 | Производство услуг | 5 Очень высокая важность | 3 Средняя проблемность | 3,873 | Планы деятельности компании; закупленные сырьё и материалы, годные к использованию | Готовый перечень услуг |
| B3 | Продажа услуг | 5 Очень высокая важность | 3 Средняя проблемность | 3,873 | Планы деятельности компании; готовность к предоставлению услуги | Проданная, отгруженная и оплаченная продукция |
| B4 | Продажа дополнительных услуг | 3 Средняя важность | 2 Низкая проблемность | 2,44949 | Планы деятельности компании; свободные производственные мощности | Проданные, оказанные и оплаченные услуги контрактного производства |
| B5 | Доставка продукции потребителям | 5 Очень высокая важность | 3 Средняя проблемность | 3,873 | Продукция, подлежащая доставке потребителю | Продукция, доставленная потребителю |
| С. Обеспечивающие процессы | | | | | | |
| S1 | Административно-хозяйственное обеспечение | 3 Средняя важность | 1 Очень низкая проблемность | 1,73205 | Планы деятельности компании; запросы на административно-хозяйственное обеспечение | Оказанные услуги по административно-хозяйственному обеспечению |
| S2 | ИТ-обеспечение и связь | 4 Высокая важность | 2 Низкая проблемность | 2,82843 | Планы деятельности компании; запросы на ИТ-обеспечение и связь | Оказанные услуги по ИТ-обеспечению и связи |

Продолжение таблицы Д.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-------------------------------|------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|---------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S3 | Обеспечение безопасности | 3 Средняя важность | 1 Очень низкая проблемность | 1,73205 | Планы деятельности компании; запросы на услуги по безопасности | Оказанные услуги по безопасности |
| S4 | Юридическое обеспечение | 4 Высокая важность | 2 Низкая проблемность | 2,82843 | Планы деятельности компании; запросы на юридическое обеспечение | Оказанные юридические услуги |
| S5 | Ремонт и модернизация оборудования | 3 Средняя важность | 2 Низкая проблемность | 2,44949 | Планы деятельности компании; запросы на ремонт и модернизацию оборудования | Оказанные услуги по ремонту и модернизации оборудования |
| S6 | Капитальный ремонт и строительство | 2 Низкая важность | 1 Очень низкая проблемность | 1,41421 | Планы деятельности компании; запросы на капитальный ремонт и строительство | Оказанные услуги по капитальному ремонту и строительству |
| М. Процессы управления | | | | | | |
| M1 | Стратегическое управление | 5 Очень высокая важность | 2 Низкая проблемность | 3,16228 | Информация о внешней и внутренней среде | Стратегический план; проведенные мероприятия по реализации стратегии |
| M2 | Управление финансами | 4 Высокая важность | 2 Низкая проблемность | 2,82843 | Стратегический план; информация о внешней и внутренней среде | Финансовые планы; проведенные мероприятия по реализации финансовых планов |
| M3 | Управление маркетингом | 4 Высокая важность | 3 Средняя проблемность | 3,4641 | Стратегический план; информация о внешней и внутренней среде | Маркетинговые планы; проведенные мероприятия по реализации маркетинговых планов |
| M4 | Управление бизнес-процессами и качеством | 5 Очень высокая важность | 4 Высокая проблемность | 4,4721 | Стратегический план; информация о внешней и внутренней среде | Планы по совершенствованию процессов и управлению качеством; проведенные мероприятия по улучшению процессов и управлению качеством |

Продолжение таблицы Д.1

#

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----|-------------------------------|----------------------------|--------------------------------|---|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| M5 | Управление персоналом | 5 Очень высокая важность | 5 Очень высокая проблемность | 5 | Стратегический план; информация о внешней и внутренней среде | Планы по управлению персоналом; проведенные мероприятия по управлению персоналом |
| M6 | Управление проектами развития | 3 Средняя важность | 3 Средняя проблемность | 3 | Стратегический план; информация о внешней и внутренней среде | План проектов; проведенные мероприятия по управлению проектами |

Приложение Е

Анкета для проведения опроса топ-менеджеров (этап № 1 мотивационного аудита топ-менеджеров транспортной компании) по основным показателям удовлетворённости мотивацией и трудом на предприятии

Ваш возраст: ____ (полных лет)

Ваш пол: _____

I. Оцените значимость дополнительно проводимых мероприятий на предприятии для Вашей личной мотивации:

1. Совместное празднование Дня Рождения компании, Нового года и т.п.

Считаю значимым

Не считаю значимым

2. Соревнования «Лучший наставник», «Лучший топ-менеджер»

Считаю значимым

Не считаю значимым

3. Внутренние и внешние тренинги, консультации и прочие формы обучения и развития

Считаю значимым

Не считаю значимым

4. Развивающая обратная связь собственников предприятия, следование утверждённой стратегии

Считаю значимым

Не считаю значимым

II. Удовлетворяет ли Вас величина Вашего заработка на предприятии?

- Да, вполне устраивает

- Скорей да, чем нет

- Пожалуй, не устраивает

- Совершенно не устраивает

III. Насколько размер Вашего заработка зависит:

A. От результатов Вашей деятельности и выполнения ключевых показателей работы

- Полностью зависит

- Частично зависит

- Скорее, не зависит

- Абсолютно не зависит

- Затрудняюсь ответить

Б. От образования, профессиональной подготовки и опыта работы

- Полностью зависит

- Частично зависит

- Скорее, не зависит

- Абсолютно не зависит

- Затрудняюсь ответить

В. От результатов работы предприятия в целом

- Полностью зависит

- Частично зависит

- Скорее, не зависит

- Абсолютно не зависит

- Затрудняюсь ответить

Г. От того, насколько совет директоров или собственники компании заинтересованы в топ-менеджере

- Полностью зависит
- Частично зависит
- Скорее, не зависит
- Абсолютно не зависит
- Затрудняюсь ответить

IV. Оцените, насколько в целом Вы удовлетворены мотивацией

- Полностью не удовлетворён
- В основном, не удовлетворён
- Скорее, не удовлетворён
- Частично удовлетворён
- Скорее, удовлетворён
- В основном, удовлетворён
- Полностью удовлетворён

Приложение Ж

Результаты опроса этапа № 1 мотивационного аудита топ-менеджеров ГП «Донецкая железная дорога»

Значимость дополнительно проводимых мероприятий для мотивации топ-менеджеров

1. Совместное празднование Дня Рождения компании, Нового года и т.д.

| Топ-менеджмент компании | 1 в % | 2 в % | 1 в чел. | 2 в чел. |
|-------------------------|-------|-------|----------|----------|
| 9 респондентов | 89,3% | 10,7% | 8 | 1 |

3. Внутренние и внешние тренинги, совещания, консультации и другие формы обучения и развития

| Топ-менеджмент компании | 1 в % | 2 в % | 1 в чел. | 2 в чел. |
|-------------------------|-------|-------|----------|----------|
| 9 респондентов | 89,3% | 10,7% | 8 | 1 |

Где:

1

считаю их значимыми

2. Соревнования «Лучший коллега подразделения», «Лучший топ-менеджер»

| Топ-менеджмент компании | 1 в % | 2 в % | 1 в чел. | 2 в чел. |
|-------------------------|-------|-------|----------|----------|
| 9 респондентов | 74,5% | 25,5% | 7 | 2 |

4. Развивающая обратная связь собственников предприятия, следование утверждённой стратегии

| Топ-менеджмент компании | 1 в % | 2 в % | 1 в чел. | 2 в чел. |
|-------------------------|-------|-------|----------|----------|
| 9 респондентов | 100% | 0 | 9 | 0 |

2

не считаю их значимыми

Вас устраивает размер Ваших зарплаток?

| Топ-менеджмент компании | 1 в % | 2 в % | 3 в % | 4 в % | 1 в чел. | 2 в чел. | 3 в чел. | 4 в чел. |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|----------|----------|----------|----------|
| 9 респондентов | 89,3% | 10,7% | 0 | 0 | 8 | 1 | 0 | 0 |

| | |
|---|--------------------------|
| 1 | да, устраивает |
| 2 | скорее да, чем нет |
| 3 | пожалуй, не устраивает |
| 4 | совершенно не устраивает |

Насколько размер Вашего заработка зависит

1. От результатов Вашей деятельности и выполнения ключевых показателей работы

| Топ-менеджмент компании | 1 в % | 2 в % | 3 в % | 4 в % | 5 в % | 1 в чел. | 2 в чел. | 3 в чел. | 4 в чел. | 5 в чел. |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 9 респондентов | 89,3% | 10,7% | 0 | 0 | 0 | 8 | 1 | 0 | 0 | 0 |

| | |
|---|----------------------|
| 1 | полностью зависит |
| 2 | частично зависит |
| 3 | затрудняюсь ответить |
| 4 | скорее, не зависит |
| 5 | совсем не зависит |

2. От образования, профессиональной подготовки и опыта работы

| Топ-менеджмент компании | | 1 в % | 2 в % | 3 в % | 4 в % | 5 в % | 1 в чел. | 2 в чел. | 3 в чел. | 4 в чел. | 5 в чел. |
|-------------------------|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 9 респондентов | | 89,3% | 10,7% | | | | 8 | 1 | | | |
| 1 | полностью зависит | | | | | | | | | | |
| 2 | частично зависит | | | | | | | | | | |
| 3 | затрудняюсь ответить | | | | | | | | | | |
| 4 | скорее, не зависит | | | | | | | | | | |
| 5 | совсем не зависит | | | | | | | | | | |

3. От результатов работы предприятия в целом

| Топ-менеджмент компании | | 1 в % | 2 в % | 3 в % | 4 в % | 5 в % | 1 в чел. | 2 в чел. | 3 в чел. | 4 в чел. | 5 в чел. |
|-------------------------|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 9 респондентов | | 89,3% | 10,7% | | | | 8 | 1 | | | |
| 1 | полностью зависит | | | | | | | | | | |
| 2 | частично зависит | | | | | | | | | | |
| 3 | затрудняюсь ответить | | | | | | | | | | |
| 4 | скорее не зависит | | | | | | | | | | |
| 5 | совсем не зависит | | | | | | | | | | |

4. От того, насколько совет директоров или собственники компании заинтересованы в топ-менеджере

| Топ-менеджмент компании | | 1 в % | 2 в % | 3 в % | 4 в % | 5 в % | 1 в чел. | 2 в чел. | 3 в чел. | 4 в чел. | 5 в чел. |
|-------------------------|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 9 респондентов | | 89,3% | 10,7% | | | | 8 | 1 | | | |
| 1 | полностью зависит | | | | | | | | | | |
| 2 | частично зависит | | | | | | | | | | |
| 3 | затрудняюсь ответить | | | | | | | | | | |
| 4 | скорее не зависит | | | | | | | | | | |
| 5 | совсем не зависит | | | | | | | | | | |

Оцените, насколько Вы в целом удовлетворены мотивацией

| Топ-менеджмент компании | | 1 в % | 2 в % | 3 в % | 4 в % | 5 в % | 6 в % | 7 в % | 1 в чел. | 2 в чел. | 3 в чел. | 4 в чел. | 5 в чел. | 6 в чел. | 7 в чел. |
|-------------------------|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 9 респондентов | | | 11,1 | 11,1 | 78,8 | | | | | 1 | 1 | 7 | | | |
| 1 | полностью не удовлетворён | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | в основном не удовлетворён | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | скорее не удовлетворён | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | частично не удовлетворён | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | скорее удовлетворён | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | в основном удовлетворён | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | полностью удовлетворён | | | | | | | | | | | | | | |

Приложение И

Анкета для топ-менеджеров ГП «Донецкая железная дорога»

Идентификация типов трудовой мотивации

Как отвечать на вопросы данной анкеты?

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа. Если в таком вопросе Вы выбираете какой-то из приведенных вариантов, обведите кружком цифру, нумерующую этот ответ. Если ни один из вариантов Вас не устраивает, напишите Ваш ответ сами в варианте «другое».

Большое спасибо за сотрудничество!

1. **Ваша позиция топ-менеджера в организации:** 1) Ген директор 2) Исполнительный директор 3) коммерческий директор 4) Гл. бухгалтер.
2. **Ваш пол:** 1) мужской; 2) женский.
3. **Ваш возраст:** _____ лет.
4. **Как долго Вы работаете в данной организации?** _____ лет.
5. **Что Вы больше всего цените в своей работе?** Можете дать один или два варианта ответа.
 - 1) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
 - 2) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
 - 3) Что я чувствую себя полезным и нужным.
 - 4) Что мне за нее относительно неплохо платят.
 - 5) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.
 - 6) Другое (что именно?) _____
6. **Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего?** Дайте только один ответ.
 - 1) «Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход».
 - 2) «В своей работе я — полный хозяин».
 - 3) «У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе».
 - 4) «Я — ценный, незаменимый для организации работник».
 - 5) «Я всегда выполняю то, что от меня требуют».
 - 6) Другое (что именно?) _____
7. **Как Вы предпочитаете работать?** Можете дать один или два варианта ответа.
 - 1) Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
 - 2) Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
 - 3) Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
 - 4) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
 - 5) Готов(а) делать все, что нужно для организации.
 - 6) Другое (что именно?) _____
8. **Допустим, что Вам предлагают другую работу в организации. При каких условиях Вы бы на это согласились?** Можете дать один или два варианта ответа.
 - 1) Если предложат намного более высокую зарплату.
 - 2) Если другая работа будет более творческой, интересной, чем нынешняя.
 - 3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
 - 4) Если это очень нужно для организации.
 - 5) Другое (что именно?) _____
 - 6) При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

9. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа.

- 1) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
- 2) Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.
- 3) Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.
- 4) Мне нужен гарантированный заработок — пусть небольшой, но чтобы он был.
- 5) Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).
- 6) Другое (что именно?) _____

10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте ответ по каждой строке: поставьте значок * в той колонке каждой из строк, которая больше всего соответствует Вашему мнению.

1. Очень важно.
 2. Не очень важно.
 3. Совсем не важно.
- 1) Заработная плата и премии; пенсии; стипендии. 2) Доплаты за квалификацию. 3) Доплаты за тяжелые и вредные условия работы. 4) Социальные выплаты и льготы, пособия. 5) Доходы от капитала, акций. 6) Любые дополнительные приработки. 7) Приработки, но не любые, а только по своей специальности. 8) Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т. п. 9) Выигрыш в лотерею, казино и пр.

11. На каких принципах, по-Вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ.

- 1) Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.
- 2) Работник продает организации свой труд и, если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
- 3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.
- 4) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.
- 5) Другое (что именно?) _____

12. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа.

- 1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.
- 2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
- 3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
- 4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.
- 5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.
- 6) Другое (что именно?) _____

13. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа.

- 1) «Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться».
- 2) «Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя также хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми».
- 3) «Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает».
- 4) «Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам».
- 5) Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих»
- 6) Другое (что именно?) _____

14. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать совладельцем Вашей организации или увеличить уже существующую долю. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа.

- 1) Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
- 2) Да, потому что это может увеличить мой доход.
- 3) Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
- 4) Вряд ли — на зареботке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.
- 5) Нет, не нужны мне лишние заботы.
- 6) Другое (что именно?) _____

15. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько вариантов работ. Какую Вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа.

- 1) Наиболее интересную, творческую.
- 2) Наиболее самостоятельную, независимую.
- 3) За которую больше платят.
- 4) Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться».
- 5) Не могу представить, что я уйду из нашей организации.
- 6) Другое (что именно?) _____

16. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника Вашей организации? Можете дать один или два варианта ответа.

- 1) Его зарплату, доходы, материальное положение.
- 2) Уровень его профессионализма, квалификации.
- 3) Насколько хорошо он «устроился».
- 4) Насколько его уважают в организации.
- 5) Насколько он самостоятелен, независим.
- 6) Другое (что именно?) _____

17. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать сколько угодно ответов.

- 1) Освоить новую профессию.
- 2) Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
- 3) Перейти на менее удобный режим работы.
- 4) Работать более интенсивно.
- 5) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
- 6) Другое (что именно?) _____
- 7) Скорее всего, я просто уйду из этой организации.

18. Если Вы — руководитель, то, что Вас привлекает, прежде всего, в этом положении? Можете дать один или два варианта ответа.

- 1) Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Возможность принести наибольшую пользу организации.
- 3) Высокий уровень оплаты.
- 4) Возможность организовывать работу других людей.
- 5) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
- 6) Другое (что именно?) _____
- 7) Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

Приложение К

Схемы оплаты труда топ-менеджмента

Таблица К.1 – Формирование схемы оплаты труда топ-менеджмента
 ГП «Донецкая железная дорога» [составлено автором самостоятельно]

| Должность | Ставка Ежемесячно, руб. | | Процент ежемесячно | | Премия ежемесячно | Бонус ежеквартально |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Директор: <i>Первая категория</i> <i>Вторая категория</i> <i>Третья категория</i> | 70000 | 75000 | Отсутствует | | 1000 руб. * Объем финансовых потерь/штрафных санкций по причине упушений в административно-хозяйственном управлении * % выполнения плана развития предприятия | |
| Исполнительный директор: <i>Первая категория</i> <i>Вторая категория</i> <i>Третья категория</i> | 50000 | 55000 | 60000 | 1 % от чистой операционной прибыли предприятия, при увеличении ЧП свыше 1 млрд.руб. применяется ставка 0,5 % | 1% от перевыполнения плана продаж | 1000 руб. X % Выполнения плана до... операционной рентабельности X Доля своевременно сданных управленческих отчетов |
| Гл. бухгалтер <i>Первая категория</i> <i>Вторая категория</i> <i>Третья категория</i> | 50000 | 55000 | 60000 | Отсутствует | 700 руб. * <i>КИЭ Финансовый</i> (Объем издержек предприятия по причинам упушений в учёте X Доля отклонений по графикам платежей) X <i>КИЭ Качественный</i> (Доля своевременно сданных отчетов X Доля качественно подготовленных отчетов) | Отсутствует |
| Коммерческий директор: <i>Первая категория</i> <i>Вторая категория</i> <i>Третья категория</i> | до 50% плана | Свыше 50% плана | 3% | от общей маржи отдела за управление сбытом | 2% от перевыполнения плана по марже отдела | 2000 руб. X % выполнения плана по рентабельности продаж X Интегральный индекс качества сервиса |
| | 20000 25000 30000 | 45000 50000 60000 | 20% | от маржи по личным продажам | | |

Приложение Л

Схемы расчётов ключевых показателей эффективности (KPI)

для топ-менеджеров

Таблица Л.1 – Формирование схемы расчётов ключевых показателей эффективности (KPI) для топ-менеджеров [составлено автором самостоятельно]

| Должность | КПЭ (KPI) | Схема расчёта | Кто считает показатель | В каком документе находится |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Директор Ключевые показатели эффективности | Объём финансовых потерь/штрафных санкций по причине упущений в административно-хозяйственном управлении | (Объём финансовых потерь администрации факт – план) / Объём финансовых потерь администрации план * 100%. Показатель сдерживающий: при отрицательном значении принимать 0 | Гл. бухгалтер | Финансовый отчёт о штрафах, финансовых потерях за период (мес./квартал/год) |
| | % выполнения плана развития предприятия | Кол-во выполненных мероприятий факт / Кол-во мероприятий развития план * 100%. Показатель достижений: высокий приоритет | Руководитель проекта внедрения управленческих стандартов | Отчёт о внедрении изменений |
| | Доля фактически внедрённых регулярных отчётов/политик/процедур | Кол-во внедрённых стандартов факт / Кол-во стандартов внедрения план * 100%. Показатель достижений: высокий приоритет | Руководитель проекта внедрения управленческих стандартов | Отчёт о внедрении изменений |
| | Соотношение качественных отчётов ко всем фактически полученным | Кол-во качественных отчётов / Общее кол-во отчётов * 100%. Показатель достижений: высокий приоритет | Руководители подразделений | Отчёт о КПЭ персонала |
| Исполнительный директор Ключевые показатели эффективности | Чистая операционная прибыль | Валовая прибыль предприятия (основное производство и сервисный центр) – операционные расходы – налоги (единый) | Гл. бухгалтер | Отчёт прибылей и убытков предприятия |
| | Операционная рентабельность бизнеса | Чистая операционная прибыль до вычета фонда администрации / Валовой доход предприятия | Гл. бухгалтер | Отчёт прибылей и убытков предприятия |
| | Доля своевременно сданных управленческих отчётов | Количество своевременно сданных отчётов / Общее количество отчётов за месяц | Руководитель проекта внедрения финансовых стандартов | Отчёт о внедрении изменений |
| | Доля качественно подготовленных управленческих и финансовых отчётов | Кол-во качественных отчётов / Общее количество отчётов | Руководитель проекта внедрения финансовых стандартов | Отчёт о внедрении изменений |

Продолжение табл. Л.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Гл. бухгалтер Ключевые показатели эффективности | Объём издержек предприятия по причинам упущений в учёте | Сумма издержек по причине несвоевременных/некорректных оплат/учёта, не выявленных недостат в складском учёте | Исполнительный директор | Финансовый отчёт о штрафах, финансовых потерях за период (мес./квартал/год) |
| | Доля отклонений по графикам платежей | Кол-во платежей с отклонением более 24 часов / Общее кол-во платежей по графику | Исполнительный директор | Акт сверки платежей, План отчёт по задачам |
| | Доля своевременно сданных отчётов | Кол-во отчётов, сданных с задержкой менее 24 часов / Общее количество платежей | Исполнительный директор | Отчёт о ключевых показателях эффективности персонала |
| | Доля качественно подготовленных отчётов | Кол-во отчётов, соответствующих требованиям / Общее кол-во отчётов | Исполнительный директор | Отчёт о ключевых показателях эффективности персонала |
| Коммерческий директор | Степень выполнения плана по марже транспортных услуг | Объём маржи от коммерческих услуг факт / Объём маржи от коммерческих услуг план * 100% | Гл. бухгалтер | Акты выполненных работ |
| | % выполнения плана по рентабельности услуг | Рентабельность продаж факт / Рентабельность продаж план | Гл. бухгалтер | Отчёт о КПЭ персонала |
| | Интегральный индекс качества сервиса | Среднее значение: Индекс Тайного Покупателя, Индекс Внутреннего Инспектора, Индекс удовлетворённости покупателей | Бизнес-консультант | Отчёт о внедрении управленческих стандартов |
| | Доля заключённых договоров в общем количестве обращений по платным услугам | Кол-во заключённых договоров / Кол-во обращений по платным услугам * 100% | Гл. бухгалтер | Отчёт по КПЭ персонала |
| | Доля качественно выполненных услуг | Кол-во качественно выполненных услуг / Общее кол-во услуг * 100% | Руководитель транспортного цеха | Отчёт по КПЭ производственного персонала |
| | Доля своевременно выполненных текущих услуг | Кол-во услуг, выполненных с просрочкой более 1 дня / Общее кол-во услуг * 100% | Экономист | Отчёт по КПЭ производственного персонала |

Приложение М
Новые формы должностных инструкций для топ-менеджеров на примере
исполнительного директора и главного бухгалтера
ГП «Донецкая железная дорога»

Должностная инструкция исполнительного директора

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор

ФИО _____

Дата _____

| | |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Должность | Исполнительный директор |
| Подчинение | Директор |
| Подразделение | Продажи и производство |
| Месторасположение | г. Донецк |
| Назначение | Обеспечение рентабельности предприятия через продажи и производство |

Показатели эффективности деятельности:

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ключевые показатели эффективности (КПЭ) – непосредственно влияют на вознаграждение и карьерный рост | <p>Финансовые: Чистая операционная прибыль предприятия после вычета налогов. Операционная рентабельность бизнеса.</p> <p>Качественные: Доля своевременно сданных управленческих и финансовых отчётов. Доля качественно подготовленных управленческих и финансовых отчётов.</p> |
| Дополнительные показатели эффективности – косвенно влияют на вознаграждение и карьерный рост (учитываются при аттестации) | <p>Степень увеличения оборота компании. Степень уменьшения издержек компании. Внутренняя норма доходности по группам продуктов – IRR. % исполнения внутренних нормативных документов. % наличия в подразделениях и у сотрудников бланков отчётов по показателям и регламентов. Доля стабильных и измеряемых бизнес-процессов. Количество реализованных улучшений бизнес-процессов.</p> |

Ключевые задачи должности

| Ключевые задачи деятельности на 3 месяца | Целевое значение | Допустимое отклонение |
|------------------------------------------|------------------|-----------------------|
| | | |
| | | |
| | | |

Должностные обязанности:

| 1 | Управление финансами/ключевыми показателями эффективности предприятия | Степень ответственности | Делегирует исполнение |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| 1.1 | Составление финансовых, бизнес-планов и моделей. | Ответственный | Бизнес-консультант |
| 1.2 | Бюджетирование деятельности, управление издержками. | Ответственный | Экономист |
| 1.3 | Управленческий учёт (ведение, анализ, принятие решений). | Ответственный | Экономист |
| 1.4 | Анализ эффективности использования финансово-материальных ресурсов, материально-технической базы. | Ответственный | Экономист, сметчик |
| 1.5 | Регулярный анализ рисков и обеспечение экономической безопасности предприятия. | Ответственный | Гл. бухгалтер, Экономист |
| 1.6 | Анализ и утверждение ключевых хозяйственных договоров. | Принимает и утверждает | Служба безопасности, |
| 1.7 | Разработка и контроль внедрения программ повышения рентабельности предприятия, планов развития, мероприятий по оптимизации издержек. | Ответственный | Гл. бухгалтер |
| 1.8 | Составление Сводного отчёта/плана достижения ключевых показателей эффективности предприятия/персонала | Ответственный | Не делегирует |

| | | | |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 2 | Оперативное управление финансово-экономическим подразделением | | |
| 2.1 | Сбор, анализ отчётов подразделения и составление планов задач/показателей на следующий период. | Ответственный | Диспетчер по обращениям (сбор и консолидация отчётов) |
| 2.2 | Организация выполнения задач подразделения, проведение нарядов/инструктажей и мотивация сотрудников подразделения. | Ответственный | Не делегирует |
| 2.3 | Текущий контроль выполнения задач сотрудниками и принятие решений. | Ответственный | Не делегирует |
| 2.4 | Контроль соблюдения Стандартов, регламентов и инструкций предприятия, оценка качества исполнения процессов. | Ответственный | Диспетчер по обращениям, Бизнес-консультант |
| 2.5 | Формирование Отчёта по Ключевым показателям эффективности персонала на основе фактов и отчётности. | Ответственный | Не делегирует |
| 3 | Управление инвестиционной программой | | |
| 3.1 | Анализ состояния рынка кредитных/инвестиционных ресурсов в целях эффективного размещения свободных финансовых средств и обеспечения финансовой устойчивости предприятия. | Ответственный | Экономист |
| 3.2 | Привлечение заёмных/инвестиционных ресурсов для осуществления финансовых операций (лизинг, инвестирование производственных программ), обеспечение правильности их осуществления. | Ответственный | Экономист |
| 3.3 | Подготовка депозитных договоров на вложение финансовых средств, осуществление контроля над своевременным возвратом вклада и получением процентов по ним. | Ответственный | Экономист |
| 3.4 | Планирование доходов от инвестиционных программ, анализ сведений о доходах, составление сводной отчётности | Ответственный | Экономист |
| 3 | Внедрение проектов развития | | |
| 3.1 | Предоставление данных, участие в разработке проектов развития по направлениям: финансы, сбыт, учёт. | Участствует в Группе развития | |
| 3.2 | Внедрение проектов развития, контроль реализации проектов по вехам. | Ответственный | |
| 4 | Общие обязанности | | |
| 4.1 | Участие в собраниях и совещаниях руководителей, группы развития, предприятия. | | |
| 4.2 | Выполнение отдельных служебных поручений непосредственного руководителя. | | |
| 4.3 | Выполнение стандартов, регламентов, инструкций, правил трудового распорядка, принятых на предприятии. | | |

Документооборот (ключевые документы):

| Входящий документ | От кого | Срок | Исходящий документ | Кому |
|-------------------|---------|------|--------------------|------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Требования к должности:

| Квалификационные требования |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Высшее профессиональное образование (экономическое, финансовое). Дополнительное обучение (управление бизнесом, финансовыми потоками).</p> <p>2. Успешный опыт работы финансовым директором, зам. директора по финансам, экономике от 2-х лет. Опыт руководства от 1,5 лет.</p> <p>3. Знание специфики бизнеса в сфере транспорта.</p> <p>4. Развитые навыки в управлении финансами, производстве экономических расчётов, контроля движения денежных средств, опыт работы с банками и фин. учреждениями, администрацией, навыки переговоров и коммуникаций.</p> <p>5. Владение ПК на уровне продвинутого пользователя (Windows, Office, специализированные финансовые программы).</p> <p>6. Назначается Приказом ген. директора предприятия. Данное лицо приобретает соответствующие права и несёт ответственность за качественное и своевременное исполнение возложенных на него обязанностей.</p> |
| Необходимые знания: |
| <p>1. Глубокое владение знаниями о Компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> - профиль, специализация, орг. структура предприятия; - перспективы технического и финансово-экономического положения предприятия; - основные технологии, принятые на предприятии; - порядок разработки и утверждения планов производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности предприятия; - рыночные методы хозяйствования и финансовый менеджмент предприятия; - порядок ведения учёта и составления отчётов о хозяйственно-финансовой деятельности предприятия; - порядок составления и выполнения хозяйственных и финансовых договоров; - экономика, организация производства труда и управления. <p>2. Знания Законодательства ДНР:</p> <ul style="list-style-type: none"> - законодательные и нормативные акты, которые определяют направления развития соответствующей отрасли производства и финансово-экономическую деятельность предприятия; - законодательные и нормативные правовые акты, руководящие и методические материалы по организации финансовой работы; - экономика производства; - порядок составления финансовых и кассовых планов, кредитных заявок и смет; - нормирование оборотных средств; - правила финансирования из государственного бюджета, долгосрочного и краткосрочного кредитования; - порядок привлечения заёмных и использования собственных средств, начисления и уплаты платежей в государственный бюджет, налоговые органы, банковские учреждения и внебюджетные фонды; - порядок распределения финансовых ресурсов; - систему финансовых методов, обеспечивающих управление финансовыми потоками; - порядок финансирования капитального строительства, ремонта и затрат по техническому перевооружению предприятия; - порядок и формы финансовых расчётов; - установленную отчётность о финансовой деятельности предприятия, порядок и сроки её составления; - специализированное программное обеспечение и возможности его применения для осуществления финансовых расчётов и учёта денежных средств предприятия; - организацию производства, труда и управления; - законодательство о труде; - правила внутреннего трудового распорядка; - правила и нормы охраны труда. <p>3. В своей работе руководствуется:</p> <ul style="list-style-type: none"> - настоящей должностной инструкцией; - соответствующими Политиками и инструкциями. |

Права и Ответственность:**Права**

- доступа к учредительным, отчётным, учётным и другим конфиденциальным документам Предприятия;
- определять политику информационной и финансовой, экономической безопасности предприятия;
- подписывать финансовые документы от имени предприятия;
- привлекать для выполнения своих должностных обязанностей необходимых работников предприятия;
- организовывать оперативные совещания, которые касаются финансовой и сбытовой деятельности предприятия;
- на материальное обеспечение, социальные льготы и поощрения в соответствии с законодательством, положениями Предприятия и Коллективным договором;
- представлять интересы предприятия во взаимоотношениях с гражданами, юридическими лицами и органами государственной власти;
- утверждать кандидатов на ключевые должности в подразделении.

Ответственность

- за неподобающее выполнение или невыполнение своих должностных обязанностей, которые предусмотрены этой должностной инструкцией, в границах, определённых действующим законодательством о труде;
- за правонарушения, совершённые в процессе осуществления своей деятельности, в границах, определённых действующим административным, криминальным и гражданским законодательством;
- за нанесение материального ущерба предприятию в границах, определённых действующим гражданским законодательством и законодательством о труде;
- за последствия принятых им решений, которые выходят за рамки его полномочий, (полномочия определены действующим законодательством, Уставом предприятия, другими нормативными правовыми актами);
- за нанесения материального ущерба и последствия, осуществлённые лицами, которым он делегировал свои права и полномочия;
- за недобросовестное использование имущества и средств предприятия в собственных интересах, или в интересах, противоположных интересам учредителей, в границах, определённых гражданским, криминальным и административным правом.

| | | | | |
|----------------|------------------|--|--------------|--|
| Подписи | директор | | Дата: | |
| Подписи | сотрудник | | Дата: | |

Должностная инструкция главного бухгалтера

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор

ФИО _____

Дата _____

| | |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Должность | Главный бухгалтер |
| Подчинение | директор |
| Управление | |
| Подразделение | бухгалтерия |
| Месторасположение | г. Донецк |
| Назначение | Обеспечение ведения бух. учёта, составления и представления в установленные сроки финансовой и налоговой отчётности, контроль за рациональным использованием материальных ресурсов, сохранностью ТМЦ |

Показатели эффективности деятельности:

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ключевые показатели эффективности (КПИ) – непосредственно влияют на вознаграждение и карьерный рост | <ul style="list-style-type: none"> • Финансовые (результат): • Общий размер штрафов за несвоевременную/некачественную отчётность за период; • Объём внутренних финансовых потерь по причине ошибок в учёте (денежных средств, ТМЦ, отчётность). • Качественные (процесс): • Доля отклонений по графикам платежей; • Степень выполнения стандартов и требований финансового управления |
| Дополнительные показатели эффективности – косвенно влияют на вознаграждение и карьерный рост | <ul style="list-style-type: none"> • Степень выполнения плана по автоматизации финансового управления. • Объём недостачи на складе, выявленной при генеральной инвентаризации (1 раз в год) |

Ключевые задачи должности

| Ключевые задачи деятельности на 3 месяца | Целевое значение | Допустимое отклонение |
|------------------------------------------|------------------|-----------------------|
| 3. | | |
| 4. | | |
| 5. | | |

Должностные обязанности:

| 1 | Финансово-экономическая деятельность | Степень ответственности | Делегирует исполнение |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------|
| 1.1 | Бюджетирование деятельности, управление издержками. | Согласование | Не делегирует |
| 1.2 | Анализ эффективности использования финансово-материальных ресурсов, материально-технической базы. | Принимает решение в процессе | Не делегирует |
| 1.3 | Контроль материально-ответственных лиц по своевременному списанию материальных средств. | Ответственный | Бухгалтер |
| 1.4 | Обеспечение экономической безопасности предприятия через систему учёта и контроля | Ответственный | Не делегирует |
| 2 | Бухгалтерский и налоговый учёт | | |
| 2.1 | Разработка учётной политики и формы бухучёта (система регистров учёта, порядок и способ регистрации и обобщения информации) предприятия. | Ответственный | Не делегирует |
| 2.2 | Обеспечение соблюдения на предприятии установленных методологических основ бухгалтерского учёта, составления и представления в установленные сроки финансовой отчётности. | Ответственный | Бухгалтер |

| | | | |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------|
| 2.3 | Разработка системы и формы внутривозвращенного (управленческого) учёта, отчётности и контроля хозяйственных операций, определение прав работников на подписание бухгалтерских документов. | Ответственный | Не делегирует |
| 2.4 | Утверждает правила документооборота и технологию обработки учётной информации, дополнительную систему счетов и регистров аналитического учёта. | Ответственный | Не делегирует |
| 2.5 | Управление основными средствами (учёт, контроль). | Ответственный | Бухгалтер |
| 2.6 | Контроль над отражением на счетах бухгалтерского учёта всех хоз. операций. | Ответственный | Бухгалтер |
| 2.7 | Заполнение форм бухгалтерской и налоговой отчётности. | Ответственный | Не делегирует |
| 2.8 | Контроль соблюдения установленных правил проведения инвентаризации, участие в оформлении материалов, связанных с недостачей и возмещением потерь от недачи, хищения и порчи активов предприятия. | Ответственный | Бухгалтер |
| 2.9 | Обеспечение оформления денежных документов. | Ответственный | Бухгалтер |
| 2.10 | Обеспечение целевого использования денежных средств, полученных в банке, ведение их учёта. | Ответственный | Бухгалтер |
| 2.11 | Формирование записи в Главную книгу, сверка данных ведомости журналов-ордеров с оборотами по синтетическим счетам. | Ответственный | Бухгалтер |
| 3 | Внедрение проектов развития | | |
| 3.1 | Предоставление данных, участие в разработке проектов развития по направлениям: финансы, учёт. | Участвует в Группе развития | |
| 3.2 | Внедрение проектов развития, контроль реализации проектов по вехам | Ответственный | |
| 4 | Оперативное управление отделом | | |
| 4.1 | Сбор, анализ отчётов отдела и составление планов задач/показателей на следующий период | Ответственный | Не делегирует |
| 4.2 | Организация выполнения задач отдела, проведение совещаний/инструктажей и мотивация сотрудников отдела. | Ответственный | Не делегирует |
| 4.3 | Текущий контроль выполнения задач сотрудниками и принятие решений | Ответственный | Не делегирует |
| 4.4 | Контроль соблюдения Стандартов, регламентов и инструкций, оценка качества исполнения процессов сотрудниками отдела. | Ответственный | Не делегирует |
| 4.5 | Формирование Отчёта по Ключевым показателям эффективности сотрудников отдела на основе фактов и отчётности | Ответственный | Не делегирует |
| 5 | Общие функции | | |
| 5.1 | Участие в собраниях и совещаниях руководителей, группы развития, предприятия. | | |
| 5.2 | Выполнение отдельных служебных поручений непосредственного руководителя | | |
| 5.3 | Выполнение стандартов, регламентов, инструкций, правил трудового распорядка, принятых на предприятии | | |

Документооборот (ключевые документы):

| Входящий документ | От кого | Срок | Исходящий документ | Кому |
|-------------------|---------|------|--------------------|------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Требования к должности:

| Квалификационные требования |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Высшее бухгалтерское образование, стаж работы гл. бухгалтером не менее 3-х лет. 2. Соблюдение на предприятии установленных Федеральным законом «О бухгалтерском учёте» единых методологических принципов бух. учёта, составления и представления в установленные сроки финансовой и налоговой отчётности и контроль над рациональным, экономическим использованием материальных ресурсов, сохранностью ТМЦ. 3. Опыт управления коллективом от 2 лет. 4. Владение ПК на уровне продвинутого пользователя (Windows, Office, специализированные бухгалтерские программы). 5. Назначение на должность гл. бухгалтера, перевод и освобождение производится директором предприятия с соблюдением требованиями трудового законодательства ДНР. |
| Необходимые знания: |
| <p>2. Глубокое владение знаниями о Компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> - профиль, специализация, орг. структура предприятия; - перспективы технического и финансово-экономического положения предприятия; - основные технологии, принятые на предприятии; - структура предприятия, стратегия и перспективы его развития; - порядок разработки и утверждения планов производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности предприятия; - рыночные методы хозяйствования и финансовый менеджмент предприятия; - порядок ведения учёта и составления отчётов о хозяйственно-финансовой деятельности предприятия; - порядок составления и выполнения хозяйственных и финансовых договоров; - экономика, организация производства труда и управления. <p>2. Знания Законодательства ДНР:</p> <ul style="list-style-type: none"> - законодательные и нормативные акты, которые определяют направления развития соответствующей отрасли производства и финансово-экономическую деятельность предприятия; - законодательство о бухгалтерском учёте; - постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие, методические и нормативные материалы финансовых и контрольно-ревизионных органов по вопросам организации бухгалтерского учёта и составления отчётности, а также касающиеся хозяйственно-финансовой деятельности предприятия; - гражданское право, финансовое, налоговое и хозяйственное законодательство; - положения и инструкции по организации бухгалтерского учёта на предприятии, правила его ведения; - порядок оформления операций и организацию документооборота по участкам учёта; - формы и порядок финансовых расчётов; - методы экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, выявления внутрихозяйственных резервов; - порядок приёма, оприходования, хранения и расходования денежных средств, товарно-материальных и других ценностей; - правила расчёта с дебиторами и кредиторами; - условия налогообложения юридических и физических лиц; - порядок списания со счетов бухгалтерского учёта недостач, дебиторской задолженности и других потерь; - правила проведения инвентаризаций денежных средств и товарно-материальных ценностей; - порядок и сроки составления бухгалтерских балансов и отчётности; - правила проведения проверок и документальных ревизий; - современные средства компьютерной (вычислительной) техники и возможности их применения для выполнения учётно-вычислительных работ и анализа производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия; - передовой отечественный и зарубежный опыт совершенствования организации бухгалтерского учёта; - экономика, организация производства, труда и управления; - основы технологии производства; - рыночные методы хозяйствования; - законодательство о труде; правила и нормы охраны труда. - правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии, и противопожарной безопасности |

Права и Ответственность:**Права**

- Доступ к учредительным, отчётным, учетным и другим конфиденциальным документам Предприятия;
- участвовать в определении налоговой, финансовой политики предприятия;
- давать подчинённым сотрудникам и службам поручения, задания по кругу вопросов, входящих в его функциональные обязанности;
- контролировать своевременное выполнение заданий и отдельных поручений подчинёнными ему работниками;
- запрашивать и получать необходимые материалы и документы, относящиеся к вопросам деятельности Главного бухгалтера;
- вступать во взаимоотношения с подразделениями сторонних учреждений и организаций для решения оперативных вопросов производственной деятельности, входящей в компетенцию Главного бухгалтера;
- представлять интересы предприятия в сторонних организациях по вопросам, относящимся к компетенции Главного бухгалтера;
- организовывать оперативные совещания отдела;
- распоряжаться имуществом предприятия с соблюдением требований, определённых законодательством, Уставом предприятия, другими нормативными и правовыми актами;
- открывать в банковских учреждениях расчётные счета;
- на материальное обеспечение, социальные льготы и поощрения в соответствии с законодательством, положениями Предприятия;
- утверждать кандидатов на ключевые должности своего отдела.

Право подписи, условия работы

Главному бухгалтеру для обеспечения его деятельности предоставляется право подписи организационно-распорядительных документов по вопросам, входящим в его функциональные обязанности, а также платёжных и иных финансовых документов.

Режим работы Главного бухгалтера определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными на предприятии.

В связи с производственной необходимостью, Главный бухгалтер может выезжать в служебные командировки (в т.ч. местного значения).

Для решения оперативных вопросов по обеспечению финансово-хозяйственной деятельности Главный бухгалтер может использовать служебный автотранспорт.

Ответственность

- За неподобающее выполнение или невыполнение своих должностных обязанностей, которые предусмотрены этой должностной инструкцией, в границах, определённых действующим законодательством о труде;
- за правонарушения, совершённые в процессе осуществления своей деятельности, в границах, определённых действующим административным, криминальным и гражданским законодательством;
- за нанесение материального ущерба предприятию в границах, определённых действующим гражданским законодательством и законодательством о труде;
- за последствия принятых им решений, которые выходят за рамки его полномочий, (полномочия определены действующим законодательством, Уставом предприятия, другими нормативными правовыми актами);
- за нанесения материального ущерба и последствия, осуществленные лицами, которым он делегировал свои права и полномочия;
- за недобросовестное использование имущества и средств предприятия в собственных интересах, или в интересах, противоположных интересам учредителей, в границах, определённых гражданским, криминальным и административным правом.

| | | | | |
|----------------|------------------|--|--------------|--|
| Подписи | Директор | | Дата: | |
| Подписи | Сотрудник | | Дата: | |

Приложение Н

Формы системы мотивации, в соответствии с которыми рассчитываются КРП

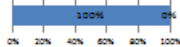

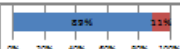

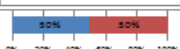


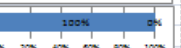

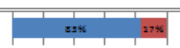

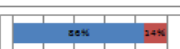

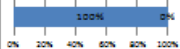
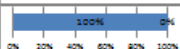
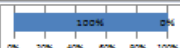
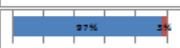
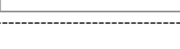
| А | В | С | D | E | F | G | H | I | J | K | L | |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------|-------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Административный персонал (руководители) | | | | | | Коммерческий директор | | | | | | |
| Директор | | | | | | Гридина Татьяна Федоровна | | | | | | |
| Касьян Николай Николаевич | | | | | | Гридина Татьяна Федоровна | | | | | | |
| Тип показателя | Название показателя | План | Факт | Отклонение | График достижения | Тип показателя | Название показателя | План | Факт | Отклонение | График достижения | |
| Финансовые: | Объем финансовых потерь/штрафных санкций по причине улучшений | 150 | 0 | -150 |  | Финансовые: | Саловая прибыль предприятия (основное производство и сервисный центр) — операционные расходы — налоги (единый) | 5% | 3% | -2% |  | |
| | М% выполнения плана развития предприятия | 90% | 80% | 0% |  | | Чистая операционная прибыль до вычета фонда администрации / Валовой доход предприятия | 3% | 2% | -1% |  | |
| | Доля фактически внедренных стандартов/политик/процедур | 20 | 10 | -10 |  | | Качественные: | отчётов в Общем количестве отчётов в за месяц | 90% | 80% | -10% |  |
| Соотношение качественных отчётов к всем фактически полученным | 80% | 40% | -40% |  | Кол-во качественных отчётов в Общем количестве отчётов для качественно выполненных отчётов | 85% | | 70% | 0 |  | | |
| Исполнительный директор | | | | | | Кулишова Людмила Юрьевна | | | | | | |
| Тип показателя | Название показателя | План | Факт | Отклонение | График достижения | Тип показателя | Название показателя | План | Факт | Отклонение | График достижения | |
| Финансовые: | Чистая операционная прибыль до вычета Фонда администрации | 67650 | 80000 | 12350 |  | Финансовые: | Операционная рентабельность бизнеса | 12% | 10% | -2% |  | |
| | Доля своевременно сданных управленческих и финансовых отчётов | 90% | 80% | -10% |  | | Качественные: | Доля качественно подготовленных управленческих и финансовых отчётов | 70% | 60% | -10% |  |
| | Доля качественно подготовленных управленческих и финансовых отчётов | 100% | 86% | -14% |  | | | Гл. бухгалтер | | | | |
| Сацкая Ольга Ивановна | | | | | | Сацкая Ольга Ивановна | | | | | | |
| Тип показателя | Название показателя | План | Факт | Отклонение | График достижения | Тип показателя | Название показателя | План | Факт | Отклонение | График достижения | |
| Финансовые: | Объем издержек предприятия по причинам улучшений в учёте | 500 | 500 | 0 |  | Финансовые: | Доля отклонений по графикам платежей | 2% | 1% | 1% |  | |
| | Доля своевременно сданных отчётов/налогов | 100% | 100% | 0% |  | | Качественные: | Доля качественно подготовленных отчётов | 100% | 97% | 3% |  |
| | Доля качественно подготовленных отчётов | 100% | 97% | 3% |  | | | Гл. бухгалтер | | | | |
| Сацкая Ольга Ивановна | | | | | | Сацкая Ольга Ивановна | | | | | | |

Рисунок Н.1 – Формы для расчета КРП

| | A | B | C | D | E | F | Строка формул | H | I | J | K |
|----|---|---------------------------------------------------------------------|-------|-----|---|---|---------------|---|---|---|---|
| 1 | | Динамическая экономическая модель оплаты труда руководителей | | | | | | | | | |
| 2 | | Схема оплаты труда: | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | |
| 4 | | Директор | | | | | | | | | |
| 5 | | Ставка (зависит от категории) | сумма | руб | | | | | | | |
| 6 | | Первая категория | 70000 | руб | + | | | | | | |
| 7 | | Вторая категория | 75000 | руб | | | | | | | |
| 8 | | Третья категория | 80000 | руб | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | |
| 10 | | Исполнительный директор | | | | | | | | | |
| 11 | | Ставка (зависит от категории) | сумма | руб | | | | | | | |
| 12 | | Первая категория | 50000 | руб | + | | | | | | |
| 13 | | Вторая категория | 55000 | руб | | | | | | | |
| 14 | | Третья категория | 60000 | руб | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | | | | |
| 17 | | Гл. бухгалтер | | | | | | | | | |
| 18 | | Ставка (зависит от категории) | сумма | руб | | | | | | | |
| 19 | | Первая категория | 50000 | руб | + | | | | | | |
| 20 | | Вторая категория | 55000 | руб | | | | | | | |
| 21 | | Третья категория | 60000 | руб | | | | | | | |
| 22 | | | | | | | | | | | |
| 23 | | Коммерческий директор | | | | | | | | | |
| 24 | | Ставка Мастера текущего ремонта (зависит от категории) | сумма | руб | | | | | | | |
| 25 | | Первая категория | 45000 | руб | + | | | | | | |
| 26 | | Вторая категория | 50000 | руб | | | | | | | |
| 27 | | Третья категория | 60000 | руб | | | | | | | |
| 28 | | | | | | | | | | | |
| 29 | | | | | | | | | | | |
| 30 | | | | | | | | | | | |

Рисунок Н.2 – Пример расчёта в формах системы мотивации

Приложение П
 Расчет прогнозных доверительных интервалов средних заработных плат в
 Донецкой Народной Республике

Таблица П.1 – Расчет коэффициентов сезонности [составлено автором
 самостоятельно]

| 3. Отклонение фактических значений от значений тренда | 4. Среднее отклонение для каждого месяца | 5. Общий индекс сезонности | Для какого месяца коэффициент | 6. Коэффициенты сезонности, очищенные от роста |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1,037824448 | 1,04277658 | 0,99988217 | 1 | 1,04 |
| 1,027960104 | 1,03456477 | | 2 | 1,03 |
| 1,018281512 | 1,02648352 | | 3 | 1,03 |
| 1,008783474 | 1,01852970 | | 4 | 1,02 |
| 0,999460985 | 1,01070027 | | 5 | 1,01 |
| 0,990309223 | 1,00299228 | | 6 | 1,00 |
| 0,98132354 | 0,99540289 | | 7 | 1,00 |
| 0,972499456 | 0,98792934 | | 8 | 0,99 |
| 0,96383265 | 0,98056895 | | 9 | 0,98 |
| 0,955318955 | 0,97331913 | | 10 | 0,97 |
| 0,946954349 | 0,96617737 | | 11 | 0,97 |
| 0,938734949 | 0,95914124 | | 12 | 0,96 |
| 1,023474533 | | | | |
| 1,014742536 | | | | |
| 1,006158276 | | | | |
| 0,997718036 | | | | |
| 0,989418222 | | | | |
| 0,981255356 | | | | |
| 0,973226079 | | | | |
| 0,965327137 | | | | |
| 0,957555382 | | | | |
| 0,949907767 | | | | |
| 0,942381342 | | | | |
| 0,934973247 | | | | |
| 1,078844982 | | | | |
| 1,070495413 | | | | |
| 1,062274093 | | | | |

Продолжение таблицы П.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------|---|---|---|---|
| 1,054178089 | | | | |
| 1,046204557 | | | | |
| 1,038350739 | | | | |
| 1,030613959 | | | | |
| 1,02299162 | | | | |
| 1,015481202 | | | | |
| 1,008080257 | | | | |
| 1,00078641 | | | | |
| 0,993597352 | | | | |
| 1,041842663 | | | | |
| 1,034464679 | | | | |
| 1,027190458 | | | | |
| 1,020017825 | | | | |
| 1,012944667 | | | | |
| 1,005968928 | | | | |
| 0,999088611 | | | | |
| 0,992301771 | | | | |
| 0,985606514 | | | | |
| 0,979001001 | | | | |
| 0,972483438 | | | | |
| 0,966052081 | | | | |
| 1,031896285 | | | | |
| 1,025161095 | | | | |
| 1,018513256 | | | | |
| 1,011951079 | | | | |
| 1,005472921 | | | | |
| 0,999077176 | | | | |
| 0,992762283 | | | | |
| 0,986526718 | | | | |
| 0,980368995 | | | | |
| 0,974287667 | | | | |
| 0,968281319 | | | | |
| 0,962348575 | | | | |

Таблица П.2 – Расчет прогноза [составлено автором самостоятельно]

| 7. Задаем период, на который хотим рассчитать прогноз | 8. Рассчитываем значения тренда для будущих периодов | Для какого месяца будем брать коэффициент | 9. Расчет прогноза |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------|
| 61 | 11 387 | 1 | 11 876 |
| 62 | 11 457 | 2 | 11 854 |
| 63 | 11 526 | 3 | 11 833 |
| 64 | 11 596 | 4 | 11 812 |
| 65 | 11 665 | 5 | 11 791 |
| 66 | 11 734 | 6 | 11 771 |
| 67 | 11 804 | 7 | 11 751 |
| 68 | 11 873 | 8 | 11 731 |
| 69 | 11 942 | 9 | 11 712 |
| 70 | 12 012 | 10 | 11 693 |
| 71 | 12 081 | 11 | 11 674 |
| 72 | 12 150 | 12 | 11 655 |
| 73 | 12 220 | 1 | 12 744 |
| 74 | 12 289 | 2 | 12 715 |
| 75 | 12 358 | 3 | 12 687 |
| 76 | 12 428 | 4 | 12 659 |
| 77 | 12 497 | 5 | 12 632 |
| 78 | 12 566 | 6 | 12 605 |
| 79 | 12 636 | 7 | 12 579 |
| 80 | 12 705 | 8 | 12 553 |
| 81 | 12 774 | 9 | 12 528 |
| 82 | 12 844 | 10 | 12 503 |
| 83 | 12 913 | 11 | 12 478 |
| 84 | 12 982 | 12 | 12 453 |
| 85 | 13 052 | 1 | 13 612 |
| 86 | 13 121 | 2 | 13 576 |
| 87 | 13 191 | 3 | 13 541 |

Таблица П.3 – Модель прогноза [составлено автором самостоятельно]

| № сезонности | 7. Расчет модели прогноза |
|--------------|---------------------------|
| 1 | 2 |
| 1 | 7 537 |
| 2 | 7 549 |
| 3 | 7 561 |
| 4 | 7 573 |
| 5 | 7 585 |
| 6 | 7 597 |
| 7 | 7 609 |
| 8 | 7 620 |
| 9 | 7 631 |
| 10 | 7 642 |
| 11 | 7 653 |
| 12 | 7 664 |
| 1 | 8 405 |
| 2 | 8 410 |
| 3 | 8 416 |
| 4 | 8 421 |
| 5 | 8 426 |
| 6 | 8 432 |
| 7 | 8 437 |
| 8 | 8 442 |
| 9 | 8 447 |
| 10 | 8 452 |
| 11 | 8 457 |
| 12 | 8 462 |
| 1 | 9 272 |
| 2 | 9 271 |
| 3 | 9 270 |
| 4 | 9 269 |
| 5 | 9 268 |
| 6 | 9 266 |

Продолжение таблицы П.3

| 1 | 2 |
|----|--------|
| 7 | 9 265 |
| 8 | 9 264 |
| 9 | 9 263 |
| 10 | 9 262 |
| 11 | 9 261 |
| 12 | 9 260 |
| 1 | 10 140 |
| 2 | 10 132 |
| 3 | 10 124 |
| 4 | 10 116 |
| 5 | 10 109 |
| 6 | 10 101 |
| 7 | 10 094 |
| 8 | 10 087 |
| 9 | 10 079 |
| 10 | 10 072 |
| 11 | 10 065 |
| 12 | 10 059 |
| 1 | 11 008 |
| 2 | 10 993 |
| 3 | 10 979 |
| 4 | 10 964 |
| 5 | 10 950 |
| 6 | 10 936 |
| 7 | 10 922 |
| 8 | 10 909 |
| 9 | 10 896 |
| 10 | 10 882 |
| 11 | 10 870 |
| 12 | 10 857 |

Таблица П.4 – Три сигма [составлено автором самостоятельно]

| 8. $(X_i - \bar{X})^2$ | 9. Сумма $((X_i - \bar{X})^2)$ | 10. КОРЕНЬ $((\text{Сумма}(X_i - \bar{X})^2 / (n-1)))$ | 11. Сигма | № цикла | 12. Три сигма |
|------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 345 | 141 584 | 188 | 3 | 1 | 564 |
| 2 409 | 141 886 | 188 | | 2 | 565 |
| 3 758 | 143 110 | 189 | | 3 | 567 |
| 5 381 | 145 212 | 191 | | 4 | 572 |
| 7 265 | 148 150 | 192 | | 5 | 577 |
| 9 399 | 151 885 | 195 | | 6 | 585 |
| 11 773 | 156 376 | 198 | | 7 | 593 |
| 14 375 | 161 590 | 201 | | 8 | 603 |
| 17 195 | 167 489 | 205 | | 9 | 614 |
| 20 225 | 174 042 | 209 | | 10 | 626 |
| 23 455 | 181 217 | 213 | | 11 | 639 |
| 26 876 | 188 984 | 217 | | 12 | 652 |
| 24 505 | | | | | |
| 26 279 | | | | | |
| 28 092 | | | | | |
| 29 943 | | | | | |
| 31 828 | | | | | |
| 33 747 | | | | | |
| 35 699 | | | | | |
| 37 680 | | | | | |
| 39 691 | | | | | |
| 41 729 | | | | | |
| 43 792 | | | | | |
| 45 881 | | | | | |
| 102 139 | | | | | |
| 102 950 | | | | | |
| 103 739 | | | | | |
| 104 506 | | | | | |
| 105 251 | | | | | |
| 105 976 | | | | | |
| 106 681 | | | | | |
| 107 366 | | | | | |
| 108 032 | | | | | |
| 108 679 | | | | | |
| 109 308 | | | | | |
| 109 920 | | | | | |
| 106 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| 33 | | | | | |
| 185 | | | | | |
| 452 | | | | | |
| 829 | | | | | |
| 1 309 | | | | | |
| 1 888 | | | | | |
| 2 559 | | | | | |
| 3 318 | | | | | |
| 4 161 | | | | | |
| 5 081 | | | | | |
| 13 489 | | | | | |
| 10 243 | | | | | |

Продолжение таблицы П. 4

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-------|---|---|---|---|---|
| 7 487 | | | | | |
| 5 198 | | | | | |
| 3 354 | | | | | |
| 1 933 | | | | | |
| 916 | | | | | |
| 281 | | | | | |
| 12 | | | | | |
| 91 | | | | | |
| 501 | | | | | |
| 1 227 | | | | | |

Таблица П.5 – Доверительный интервал [составлено автором самостоятельно]

| Для месяца будем брать сигма № | 13. Нижняя граница прогноза | Прогноз средней заработной платы | 14. Верхняя граница прогноза |
|--------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| 1 | 11 312 | 11 876 | 12 440 |
| 2 | 11 289 | 11 854 | 12 419 |
| 3 | 11 265 | 11 833 | 12 400 |
| 4 | 11 240 | 11 812 | 12 383 |
| 5 | 11 214 | 11 791 | 12 368 |
| 6 | 11 186 | 11 771 | 12 355 |
| 7 | 11 158 | 11 751 | 12 344 |
| 8 | 11 128 | 11 731 | 12 334 |
| 9 | 11 098 | 11 712 | 12 325 |
| 10 | 11 067 | 11 693 | 12 318 |
| 11 | 11 035 | 11 674 | 12 312 |
| 12 | 11 003 | 11 655 | 12 307 |
| 1 | 12 179 | 12 744 | 13 308 |
| 2 | 12 150 | 12 715 | 13 280 |
| 3 | 12 120 | 12 687 | 13 255 |
| 4 | 12 088 | 12 659 | 13 231 |
| 5 | 12 055 | 12 632 | 13 210 |
| 6 | 12 021 | 12 605 | 13 190 |
| 7 | 11 986 | 12 579 | 13 172 |
| 8 | 11 950 | 12 553 | 13 156 |
| 9 | 11 914 | 12 528 | 13 142 |
| 10 | 11 877 | 12 503 | 13 128 |
| 11 | 11 839 | 12 478 | 13 116 |
| 12 | 11 801 | 12 453 | 13 106 |
| 1 | 13 047 | 13 612 | 14 176 |
| 2 | 13 011 | 13 576 | 14 141 |
| 3 | 12 974 | 13 541 | 14 109 |

Приложение Р

Расчет прогнозных доверительных интервалов средних заработных плат в
транспортной отрасли Донецкой Народной Республики

Таблица Р.1 – Расчет коэффициентов сезонности [составлено автором
самостоятельно]

| 3. Отклонение фактических значений от значений тренда | 4. Среднее отклонение для каждого месяца | 5. Общий индекс сезонности | Для какого месяца коэффициент | 6. Коэффициенты сезонности, очищенные от роста |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1,229343007 | 1,08710365 | 1,00104369 | 1 | 1,09 |
| 1,200987753 | 1,06970449 | | 2 | 1,07 |
| 1,173911058 | 1,05289390 | | 3 | 1,05 |
| 1,148028351 | 1,03664055 | | 4 | 1,04 |
| 1,123262361 | 1,02091545 | | 5 | 1,02 |
| 1,099542341 | 1,00569166 | | 6 | 1,00 |
| 1,076803399 | 0,99094414 | | 7 | 0,99 |
| 1,0549859 | 0,97664960 | | 8 | 0,98 |
| 1,034034949 | 0,96278628 | | 9 | 0,96 |
| 1,013899923 | 0,94933390 | | 10 | 0,95 |
| 0,994534069 | 0,93627345 | | 11 | 0,94 |
| 0,97589414 | 0,92358716 | | 12 | 0,92 |
| 0,862146063 | | | | |
| 0,846571218 | | | | |
| 0,831549114 | | | | |
| 0,817050838 | | | | |
| 0,803049461 | | | | |
| 0,789519868 | | | | |
| 0,776438608 | | | | |
| 0,763783761 | | | | |
| 0,75153481 | | | | |
| 0,739672535 | | | | |
| 0,728178912 | | | | |
| 0,717037017 | | | | |
| 1,177051582 | | | | |
| 1,15957625 | | | | |

Продолжение таблицы Р.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------|---|---|---|---|
| 1,142612229 | | | | |
| 1,126137402 | | | | |
| 1,110130908 | | | | |
| 1,094573059 | | | | |
| 1,079445251 | | | | |
| 1,064729898 | | | | |
| 1,050410358 | | | | |
| 1,036470873 | | | | |
| 1,022896511 | | | | |
| 1,009673112 | | | | |
| 1,129692203 | | | | |
| 1,115456279 | | | | |
| 1,101574681 | | | | |
| 1,088034343 | | | | |
| 1,074822833 | | | | |
| 1,061928317 | | | | |
| 1,049339521 | | | | |
| 1,0370457 | | | | |
| 1,025036607 | | | | |
| 1,013302462 | | | | |
| 1,001833931 | | | | |
| 0,990622096 | | | | |
| 1,0372854 | | | | |
| 1,025930958 | | | | |
| 1,014822404 | | | | |
| 1,003951834 | | | | |
| 0,993311683 | | | | |
| 0,982894701 | | | | |
| 0,97269394 | | | | |
| 0,962702736 | | | | |
| 0,952914699 | | | | |
| 0,943323694 | | | | |
| 0,933923829 | | | | |
| 0,924709449 | | | | |

Таблица Р.2 – Расчет прогноза [составлено автором самостоятельно]

| 7. Задаем период, на который хотим рассчитать прогноз | 8. Рассчитываем значения тренда для будущих периодов | Для какого месяца будем брать коэффициент | 9. Расчет прогноза |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------|
| 61 | 9 829 | 1 | 10 674 |
| 62 | 9 925 | 2 | 10 606 |
| 63 | 10 021 | 3 | 10 540 |
| 64 | 10 117 | 4 | 10 477 |
| 65 | 10 213 | 5 | 10 416 |
| 66 | 10 309 | 6 | 10 357 |
| 67 | 10 405 | 7 | 10 300 |
| 68 | 10 501 | 8 | 10 245 |
| 69 | 10 597 | 9 | 10 192 |
| 70 | 10 693 | 10 | 10 141 |
| 71 | 10 789 | 11 | 10 091 |
| 72 | 10 885 | 12 | 10 043 |
| 73 | 10 981 | 1 | 11 925 |
| 74 | 11 077 | 2 | 11 837 |
| 75 | 11 173 | 3 | 11 752 |
| 76 | 11 269 | 4 | 11 670 |
| 77 | 11 365 | 5 | 11 591 |
| 78 | 11 461 | 6 | 11 514 |
| 79 | 11 557 | 7 | 11 441 |
| 80 | 11 653 | 8 | 11 369 |
| 81 | 11 749 | 9 | 11 300 |
| 82 | 11 845 | 10 | 11 233 |
| 83 | 11 941 | 11 | 11 169 |
| 84 | 12 037 | 12 | 11 106 |
| 85 | 12 133 | 1 | 13 177 |
| 86 | 12 229 | 2 | 13 068 |
| 87 | 12 326 | 3 | 12 964 |

Таблица Р.3 – Модель прогноза [составлено автором самостоятельно]

| Модель прогноза | |
|------------------------|----------------------------------|
| № сезонности | 7. Расчет модели прогноза |
| 1 | 2 |
| 1 | 4 417 |
| 2 | 4 449 |
| 3 | 4 480 |
| 4 | 4 510 |
| 5 | 4 540 |
| 6 | 4 568 |
| 7 | 4 597 |
| 8 | 4 624 |
| 9 | 4 651 |
| 10 | 4 677 |
| 11 | 4 702 |
| 12 | 4 727 |
| 1 | 5 668 |
| 2 | 5 680 |
| 3 | 5 692 |
| 4 | 5 703 |
| 5 | 5 715 |
| 6 | 5 726 |
| 7 | 5 737 |
| 8 | 5 748 |
| 9 | 5 759 |
| 10 | 5 770 |
| 11 | 5 780 |
| 12 | 5 790 |
| 1 | 6 920 |
| 2 | 6 912 |
| 3 | 6 904 |
| 4 | 6 897 |
| 5 | 6 890 |

Продолжение таблицы Р.3

| 1 | 2 |
|----|-------|
| 6 | 6 884 |
| 7 | 6 878 |
| 8 | 6 872 |
| 9 | 6 867 |
| 10 | 6 862 |
| 11 | 6 858 |
| 12 | 6 853 |
| 1 | 8 171 |
| 2 | 8 143 |
| 3 | 8 116 |
| 4 | 8 090 |
| 5 | 8 065 |
| 6 | 8 041 |
| 7 | 8 019 |
| 8 | 7 997 |
| 9 | 7 975 |
| 10 | 7 955 |
| 11 | 7 935 |
| 12 | 7 917 |
| 1 | 9 422 |
| 2 | 9 374 |
| 3 | 9 328 |
| 4 | 9 283 |
| 5 | 9 240 |
| 6 | 9 199 |
| 7 | 9 159 |
| 8 | 9 121 |
| 9 | 9 084 |
| 10 | 9 048 |
| 11 | 9 013 |
| 12 | 8 980 |

Таблица Р.4 – Три сигма [составлено автором самостоятельно]

| 8. $(X_i - X_{\text{mod}})^2$ | 9. Сумма $((X_i - X_{\text{mod}})^2)$ | 10. КОРЕНЬ $((\text{Сумма}(X_i - X_{\text{mod}})^2 / (n-1))$ | 11. Сигма | № цикла | 12. Три сигма |
|-------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 340 038 | 2 328 334 | 763 | 3 | 1 | 2 289 |
| 303 829 | 2 310 495 | 760 | | 2 | 2 280 |
| 270 525 | 2 301 517 | 759 | | 3 | 2 276 |
| 239 937 | 2 300 502 | 758 | | 4 | 2 275 |
| 211 892 | 2 306 646 | 759 | | 5 | 2 278 |
| 186 226 | 2 319 230 | 761 | | 6 | 2 284 |
| 162 791 | 2 337 610 | 764 | | 7 | 2 293 |
| 141 446 | 2 361 209 | 768 | | 8 | 2 305 |
| 122 060 | 2 389 505 | 773 | | 9 | 2 319 |
| 104 513 | 2 422 031 | 778 | | 10 | 2 334 |
| 88 692 | 2 458 363 | 784 | | 11 | 2 352 |
| 74 490 | 2 498 119 | 790 | | 12 | 2 371 |
| 1 364 826 | | | | | |
| 1 392 754 | | | | | |
| 1 420 592 | | | | | |
| 1 448 322 | | | | | |
| 1 475 929 | | | | | |
| 1 503 397 | | | | | |
| 1 530 714 | | | | | |
| 1 557 870 | | | | | |
| 1 584 854 | | | | | |
| 1 611 657 | | | | | |
| 1 638 272 | | | | | |
| 1 664 693 | | | | | |
| 336 814 | | | | | |
| 346 324 | | | | | |
| 355 345 | | | | | |
| 363 900 | | | | | |
| 372 011 | | | | | |
| 379 701 | | | | | |

Продолжение таблицы Р.4

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---------|---|---|---|---|---|
| 386 990 | | | | | |
| 393 899 | | | | | |
| 400 447 | | | | | |
| 406 653 | | | | | |
| 412 534 | | | | | |
| 418 107 | | | | | |
| 108 222 | | | | | |
| 127 546 | | | | | |
| 147 535 | | | | | |
| 168 055 | | | | | |
| 188 992 | | | | | |
| 210 248 | | | | | |
| 231 737 | | | | | |
| 253 386 | | | | | |
| 275 129 | | | | | |
| 296 913 | | | | | |
| 318 690 | | | | | |
| 340 418 | | | | | |
| 178 433 | | | | | |
| 140 041 | | | | | |
| 107 521 | | | | | |
| 80 288 | | | | | |
| 57 822 | | | | | |
| 39 658 | | | | | |
| 25 378 | | | | | |
| 14 608 | | | | | |
| 7 015 | | | | | |
| 2 294 | | | | | |
| 175 | | | | | |
| 412 | | | | | |

Таблица Р.5 – Доверительный интервал [составлено автором самостоятельно]

| Для месяца будем брать сигма № | 13. Нижняя граница прогноза | Прогноз средней заработной платы | 14. Верхняя граница прогноза |
|--------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| 1 | 8 385 | 10 674 | 12 963 |
| 2 | 8 326 | 10 606 | 12 886 |
| 3 | 8 264 | 10 540 | 12 816 |
| 4 | 8 202 | 10 477 | 12 752 |
| 5 | 8 138 | 10 416 | 12 694 |
| 6 | 8 072 | 10 357 | 12 641 |
| 7 | 8 007 | 10 300 | 12 593 |
| 8 | 7 940 | 10 245 | 12 550 |
| 9 | 7 873 | 10 192 | 12 511 |
| 10 | 7 806 | 10 141 | 12 475 |
| 11 | 7 739 | 10 091 | 12 443 |
| 12 | 7 672 | 10 043 | 12 414 |
| 1 | 9 636 | 11 925 | 14 214 |
| 2 | 9 557 | 11 837 | 14 117 |
| 3 | 9 476 | 11 752 | 14 028 |
| 4 | 9 395 | 11 670 | 13 945 |
| 5 | 9 313 | 11 591 | 13 869 |
| 6 | 9 230 | 11 514 | 13 799 |
| 7 | 9 147 | 11 441 | 13 734 |
| 8 | 9 064 | 11 369 | 13 674 |
| 9 | 8 982 | 11 300 | 13 619 |
| 10 | 8 899 | 11 233 | 13 568 |
| 11 | 8 817 | 11 169 | 13 521 |
| 12 | 8 735 | 11 106 | 13 477 |
| 1 | 10 888 | 13 177 | 15 465 |
| 2 | 10 788 | 13 068 | 15 348 |
| 3 | 10 688 | 12 964 | 15 240 |

Приложение С

Расчет прогнозных доверительных интервалов средних заработных плат в сфере образования Донецкой Народной Республики

Таблица С.1 – Расчет коэффициентов сезонности [составлено автором самостоятельно]

| 3. Отклонение фактических значений от значений тренда | 4. Среднее отклонение для каждого месяца | 5. Общий индекс сезонности | Для какого месяца коэффициент | 6. Коэффициенты сезонности, очищенные от роста |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1,021775544 | 1,07795246 | 0,99928873 | 1 | 1,08 |
| 1,000734871 | 1,06220490 | | 2 | 1,06 |
| 0,980543263 | 1,04693721 | | 3 | 1,05 |
| 0,961150344 | 1,03212661 | | 4 | 1,03 |
| 0,942509643 | 1,01775185 | | 5 | 1,02 |
| 0,924578227 | 1,00379301 | | 6 | 1,00 |
| 0,90731637 | 0,99023141 | | 7 | 0,99 |
| 0,890687257 | 0,97704954 | | 8 | 0,98 |
| 0,874656723 | 0,96423093 | | 9 | 0,96 |
| 0,859193021 | 0,95176010 | | 10 | 0,95 |
| 0,844266608 | 0,93962247 | | 11 | 0,94 |
| 0,82984996 | 0,92780428 | | 12 | 0,93 |
| 1,165596287 | | | | |
| 1,146349931 | | | | |
| 1,127728844 | | | | |
| 1,109703041 | | | | |
| 1,092244427 | | | | |
| 1,075326647 | | | | |
| 1,058924951 | | | | |
| 1,043016081 | | | | |
| 1,027578153 | | | | |
| 1,012590561 | | | | |
| 0,998033882 | | | | |
| 0,983889796 | | | | |
| 1,115662157 | | | | |
| 1,100286845 | | | | |
| 1,085329557 | | | | |

Продолжение таблицы С.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------|---|---|---|---|
| 1,070773474 | | | | |
| 1,056602666 | | | | |
| 1,042802037 | | | | |
| 1,029357269 | | | | |
| 1,016254773 | | | | |
| 1,003481643 | | | | |
| 0,991025613 | | | | |
| 0,978875022 | | | | |
| 0,967018769 | | | | |
| 0,99698743 | | | | |
| 0,985197402 | | | | |
| 0,973682965 | | | | |
| 0,962434566 | | | | |
| 0,951443093 | | | | |
| 0,94069984 | | | | |
| 0,930196494 | | | | |
| 0,919925108 | | | | |
| 0,90987808 | | | | |
| 0,900048141 | | | | |
| 0,890428328 | | | | |
| 0,881011977 | | | | |
| 1,089740872 | | | | |
| 1,078455462 | | | | |
| 1,067401401 | | | | |
| 1,056571647 | | | | |
| 1,04595944 | | | | |
| 1,035558292 | | | | |
| 1,025361968 | | | | |
| 1,015364476 | | | | |
| 1,005560057 | | | | |
| 0,995943171 | | | | |
| 0,986508489 | | | | |
| 0,977250881 | | | | |

Таблица С.2 – Расчет прогноза [составлено автором самостоятельно]

| 7. задаем период, на который хотим рассчитать прогноз | 8. Рассчитываем значения тренда для будущих периодов | Для какого месяца будем брать коэффициент | 9. Расчет прогноза |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------|
| 61 | 15 493 | 1 | 16 713 |
| 62 | 15 637 | 2 | 16 622 |
| 63 | 15 781 | 3 | 16 534 |
| 64 | 15 925 | 4 | 16 449 |
| 65 | 16 069 | 5 | 16 366 |
| 66 | 16 213 | 6 | 16 287 |
| 67 | 16 357 | 7 | 16 209 |
| 68 | 16 502 | 8 | 16 134 |
| 69 | 16 646 | 9 | 16 062 |
| 70 | 16 790 | 10 | 15 991 |
| 71 | 16 934 | 11 | 15 923 |
| 72 | 17 078 | 12 | 15 856 |
| 73 | 17 222 | 1 | 18 577 |
| 74 | 17 366 | 2 | 18 459 |
| 75 | 17 510 | 3 | 18 345 |
| 76 | 17 654 | 4 | 18 234 |
| 77 | 17 798 | 5 | 18 127 |
| 78 | 17 942 | 6 | 18 023 |
| 79 | 18 086 | 7 | 17 922 |
| 80 | 18 230 | 8 | 17 824 |
| 81 | 18 374 | 9 | 17 729 |
| 82 | 18 518 | 10 | 17 637 |
| 83 | 18 662 | 11 | 17 548 |
| 84 | 18 806 | 12 | 17 461 |
| 85 | 18 950 | 1 | 20 442 |
| 86 | 19 094 | 2 | 20 296 |
| 87 | 19 238 | 3 | 20 156 |

Таблица С.3 – Модель прогноза [составлено автором самостоятельно]

| Модель прогноза | |
|-----------------|---------------------------|
| № сезонности | 7. Расчет модели прогноза |
| 1 | 2 |
| 1 | 7 390 |
| 2 | 7 435 |
| 3 | 7 479 |
| 4 | 7 522 |
| 5 | 7 564 |
| 6 | 7 605 |
| 7 | 7 645 |
| 8 | 7 684 |
| 9 | 7 722 |
| 10 | 7 760 |
| 11 | 7 796 |
| 12 | 7 832 |
| 1 | 9 255 |
| 2 | 9 273 |
| 3 | 9 290 |
| 4 | 9 308 |
| 5 | 9 325 |
| 6 | 9 341 |
| 7 | 9 358 |
| 8 | 9 374 |
| 9 | 9 390 |
| 10 | 9 406 |
| 11 | 9 421 |
| 12 | 9 437 |
| 1 | 11 119 |
| 2 | 11 110 |
| 3 | 11 101 |
| 4 | 11 093 |
| 5 | 11 085 |
| 6 | 11 078 |
| 7 | 11 071 |
| 8 | 11 064 |

Продолжение таблицы С.3

| 1 | 2 |
|----|--------|
| 9 | 11 058 |
| 10 | 11 052 |
| 11 | 11 047 |
| 12 | 11 042 |
| 1 | 12 984 |
| 2 | 12 947 |
| 3 | 12 912 |
| 4 | 12 878 |
| 5 | 12 845 |
| 6 | 12 814 |
| 7 | 12 784 |
| 8 | 12 754 |
| 9 | 12 726 |
| 10 | 12 698 |
| 11 | 12 672 |
| 12 | 12 646 |
| 1 | 14 848 |
| 2 | 14 784 |
| 3 | 14 723 |
| 4 | 14 663 |
| 5 | 14 606 |
| 6 | 14 550 |
| 7 | 14 496 |
| 8 | 14 444 |
| 9 | 14 394 |
| 10 | 14 345 |
| 11 | 14 297 |
| 12 | 14 251 |

ТаблицаС.4 – Три сигма [составлено автором самостоятельно]

| 8. $(X_i - X_{\text{mod}})^2$ | 9. Сумма $((X_i - X_{\text{mod}})^2)$ | 10. КОРЕНЬ $((\text{Сумма}(X_i - X_{\text{mod}})^2 / (n-1))$ | 11. Сигма | № цикла | 12. Три сигма |
|-------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 152 189 | 1 843 506 | 679 | 3 | 1 | 2 037 |
| 189 454 | 1 814 406 | 673 | | 2 | 2 020 |
| 229 728 | 1 801 194 | 671 | | 3 | 2 013 |
| 272 762 | 1 802 424 | 671 | | 4 | 2 014 |
| 318 325 | 1 816 789 | 674 | | 5 | 2 022 |
| 366 202 | 1 843 103 | 679 | | 6 | 2 036 |
| 416 196 | 1 880 290 | 686 | | 7 | 2 057 |
| 468 123 | 1 927 373 | 694 | | 8 | 2 082 |
| 521 815 | 1 983 462 | 704 | | 9 | 2 113 |
| 577 114 | 2 047 746 | 715 | | 10 | 2 146 |
| 633 873 | 2 119 488 | 728 | | 11 | 2 184 |
| 691 959 | 2 198 010 | 741 | | 12 | 2 224 |
| 555 532 | | | | | |
| 529 155 | | | | | |
| 503 819 | | | | | |
| 479 492 | | | | | |
| 456 140 | | | | | |
| 433 731 | | | | | |
| 412 234 | | | | | |
| 391 616 | | | | | |
| 371 846 | | | | | |
| 352 896 | | | | | |
| 334 736 | | | | | |
| 317 337 | | | | | |
| 145 004 | | | | | |
| 152 196 | | | | | |
| 159 124 | | | | | |
| 165 790 | | | | | |
| 172 196 | | | | | |
| 178 347 | | | | | |
| 184 247 | | | | | |

Продолжение таблицы С.4

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---------|---|---|---|---|---|
| 189 903 | | | | | |
| 195 321 | | | | | |
| 200 508 | | | | | |
| 205 471 | | | | | |
| 210 217 | | | | | |
| 967 766 | | | | | |
| 897 156 | | | | | |
| 831 733 | | | | | |
| 771 071 | | | | | |
| 714 787 | | | | | |
| 662 530 | | | | | |
| 613 987 | | | | | |
| 568 868 | | | | | |
| 526 914 | | | | | |
| 487 885 | | | | | |
| 451 565 | | | | | |
| 417 754 | | | | | |
| 23 014 | | | | | |
| 46 444 | | | | | |
| 76 789 | | | | | |
| 113 308 | | | | | |
| 155 341 | | | | | |
| 202 292 | | | | | |
| 253 626 | | | | | |
| 308 862 | | | | | |
| 367 565 | | | | | |
| 429 343 | | | | | |
| 493 843 | | | | | |
| 560 744 | | | | | |

Таблица С.5 – Доверительный интервал [составлено автором самостоятельно]

| Для месяца будем брать сигма № | 13. Нижняя граница прогноза | Прогноз средней заработной платы | 14. Верхняя граница прогноза |
|--------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| 1 | 14 676 | 16 713 | 18 749 |
| 2 | 14 601 | 16 622 | 18 642 |
| 3 | 14 521 | 16 534 | 18 547 |
| 4 | 14 435 | 16 449 | 18 462 |
| 5 | 14 344 | 16 366 | 18 388 |
| 6 | 14 250 | 16 287 | 18 323 |
| 7 | 14 152 | 16 209 | 18 266 |
| 8 | 14 052 | 16 134 | 18 217 |
| 9 | 13 949 | 16 062 | 18 174 |
| 10 | 13 845 | 15 991 | 18 138 |
| 11 | 13 739 | 15 923 | 18 106 |
| 12 | 13 632 | 15 856 | 18 080 |
| 1 | 16 541 | 18 577 | 20 614 |
| 2 | 16 439 | 18 459 | 20 480 |
| 3 | 16 332 | 18 345 | 20 358 |
| 4 | 16 220 | 18 234 | 20 248 |
| 5 | 16 105 | 18 127 | 20 149 |
| 6 | 15 986 | 18 023 | 20 059 |
| 7 | 15 865 | 17 922 | 19 979 |
| 8 | 15 742 | 17 824 | 19 907 |
| 9 | 15 617 | 17 729 | 19 842 |
| 10 | 15 491 | 17 637 | 19 784 |
| 11 | 15 364 | 17 548 | 19 732 |
| 12 | 15 237 | 17 461 | 19 685 |
| 1 | 18 405 | 20 442 | 22 479 |
| 2 | 18 276 | 20 296 | 22 317 |
| 3 | 18 142 | 20 156 | 22 169 |