

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

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

**Выпуск 18**

**ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ  
НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ**

**Донецк  
2020**

УДК 082.1:351.82  
ББК Ч 448.046 + Ф 033.141  
Г72

Г72 Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики». Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 18: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2020. – 273 с.

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

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

УДК 082.1:351.82  
ББК Ч25я54 + Ф 033.141

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

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

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

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

**Главный редактор:**

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

**Заместитель главного редактора:**

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

**Редакционная коллегия:**

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

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

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

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

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

Ободец Р.В. – доктор экономических наук, доцент

Ободец Я.В. – кандидат наук по государственному управлению

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

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

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

Чернецкий В.Ю. – доктор наук по государственному управлению

Шемяков А.Д. – доктор экономических наук, доцент

**Технические секретари:**

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

Якимчак А.А. – технический секретарь

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

**Телефон:** (062) 337-22-46

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

© ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ.....	6
---	---

### Раздел I

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

<b>Василенко Д.В.</b> ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ДНР .....	12
<b>Воробьёва Л.А., Вихристюк О.А.</b> ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТЕПЕНИ ГОСУДАРСТВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ЭКОНОМИКУ С ЦЕЛЬЮ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СТРАНЫ.....	21
<b>Костенок И.В., Лаухин А.А.</b> ГИБРИДНАЯ ВОЙНА КАК НОВАЯ ФОРМА СОВРЕМЕННЫХ КОНФЛИКТОВ. РОЛЬ АРМИИ В ГИБРИДНОЙ ВОЙНЕ .....	28
<b>Курипченко Е.В., Пономаренко С.В.</b> ГОСУДАРСТВЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ.....	37
<b>Лоскутова В.В., Коломоец О.А.</b> ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФОРМ И МЕХАНИЗМОВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ С ТЕРРИТОРИАЛЬНЫМИ СУБЪЕКТАМИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	45
<b>Ободец Я.В., Соснина А.С.</b> КОНЦЕПЦИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА .....	53
<b>Овчаренко Л.А., Дубровская Н.И., Калита А.А.</b> АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ УСТОЙЧИВОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ ТУРИЗМА В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ.....	60
<b>Савельева О.А., Штагер О.А., Першин А.А.</b> АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ АРХИТЕКТУРНО-СТРОИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ .....	72
<b>Шевчук Н.В.</b> СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ МЕХАНИЗМОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ .....	80

**Яблонская Н.Г.**  
МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ МЕХАНИЗМА  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ВОСПРОИЗВОДСТВОМ..... 87

**Ярембаш А.И.**  
НОВЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ  
РАЗВИТИЯ ДНР ..... 93

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

**Веретенникова О.В., Палкина М.А.**  
КАЧЕСТВО ЖИЗНИ: ОСОБЕННОСТИ ПОНИМАНИЯ СОДЕРЖАНИЯ  
КАТЕГОРИИ..... 101

**Громаков А.Ю.**  
ФАКТОРЫ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ  
УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СФЕРЕ  
ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА (МЕЖДУНАРОДНЫЙ АСПЕКТ) .... 110

**Загорная Т.О.**  
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ  
АДАПТАЦИЕЙ ОСУЖДЁННЫХ В УЧРЕЖДЕНИЯХ УГОЛОВНО-  
ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ..... 117

**Пономаренко Е.В., Курт О.Б.**  
НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ В ДНР..... 123

**Зорина М.С., Новикова Р.С.**  
МОДЕЛИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ  
КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКА ..... 130

**Павловец А.С.**  
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ ..... 137

**Попова И.В.**  
ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ  
ВЫБОРА АБИТУРИЕНТАМИ БУДУЩЕЙ ПРОФЕССИИ НА ПРИМЕРЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ..... 145

**Терованесов М.Р., Коротченко О.В.**  
ОЦЕНКА УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ  
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА..... 150

**Удалых О.А.**  
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ  
СИСТЕМ..... 161

<b>Перевозчикова Н.А., Хорько Н.В.</b> ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПОСРЕДСТВОМ ИНСТРУМЕНТАРИЯ КОНТРОЛЛИНГА И КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА .....	175
--	-----

### Раздел III

#### УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ И КОМПЛЕКСАМИ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА

<b>Бауэр А.В.</b> ИНТЕГРИРОВАННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ИНФОРМАЦИОННО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ...	183
<b>Беганская И.Ю., Трощина М.В.</b> ТУРИСТИЧЕСКИЙ БРЕНДИНГ В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ	193
<b>Ерёменко-Григоренко О. А. Ковбасюк М. А.</b> УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ .....	203
<b>Кучковой В.В.</b> АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ .....	209
<b>Колобова В. В.</b> КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ИНТЕГРАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ .....	219
<b>Ромодан Ю.О.</b> МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННОГО КЛИМАТА АПК В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ.....	227
<b>Чегодаев Б.В., Чегодаева Ю.С.</b> КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ .....	235
<b>Шемяков А.Д., Петухова С.Г.</b> ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ КАК ЭЛЕМЕНТА СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	246
<b>Сергеева А.В.</b> СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИМПЕРАТИВЫ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ .....	252
<b>Из редакторского портфеля: ВЕЛИКИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ДЕЯТЕЛИ .</b>	265

## ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ



*Советник Главы Донецкой Народной Республики Долгошапок Ольга Николаевна.*

*После окончания медицинского училища год работала медсестрой в хирургическом отделении горбольницы № 6. В 1987 г. окончила Донецкий медицинский институт имени М. Горького и стала акушером-гинекологом.*

*В 1989-94 гг. работала в Донецком региональном центре охраны материнства и детства. Доктор медицинских наук, 2006 г.).*

*С 2008 г. профессор кафедры акушерства, гинекологии и перенатологии факультета интернатуры и последипломного образования ДонНМУ им. Горького, заместитель гендиректора Донецкого регионального центра охраны материнства и детства, директор НИИ медпроблем семьи. В 2014г. осталась в ДНР и стояла у истоков создания 1 Военного Госпиталя ДНР. Являясь оперирующим хирургом и заместителем главврача по лечебной работе (2015 г.), спасла множество жизней защитников Донецкой Народной Республики. Награждена знаком отличия «Защитник Новороссии» с красным крестом. В 2016-18 гг. проректор ДонНМУ по научно-педагогической (лечебной) работе. Указом главы ДНР № 106 от 3.12.2018 г. назначена министром здравоохранения ДНР, а с 13.07.2020 г. назначена советником Главы ДНР.*

Здравоохранение Донбасса, и в первую очередь – Донецкой области, всегда находилось на передовых рубежах медицинской науки и практики. Донецкая медицина всегда была и остаётся по сей день самого высокого качества. Донецкие учёные-медики всегда отличались оригинальностью научных идей, глубиной и фундаментальностью исследований, неординарным подходом к реализации научных разработок.

Недаром именно в Донецке сформировались известные не только в Украине, но и далеко за её пределами научные школы: нейрофизиологии и фундаментальных физиологических наук – академика Н.Н. Казакова; онкологии – академика Г.В. Бондаря; акушерства и гинекологии – профессора В.К. Чайки; комбустиологии – профессора Э.Я. Фисталя; анестезиологии и реаниматологии – профессора Р.И. Новиковой; терапии и ревматологии – профессора А.И. Дядыка; детской нейрореабилитации – профессора С.К. Евтушенко и многие другие.

Система здравоохранения Донбасса изначально была построена и работала по модели государственной системы здравоохранения Н.А. Семашко, сохраняя её главные принципы и традиции. Поэтому, когда в 2011 году Минздравом Украины было принято решение о включении Донецкой области в качестве «пилотного региона» в эксперимент по реформированию системы здравоохранения, в соответствии с Законом Украины от 07.07.2011 № 3612, это вызвало недоумение и протест у медицинской общественности региона.

Что предполагала реформа системы здравоохранения Донецкой области в 2012 году? Основными целями этой реформы были:

- 1) внедрение семейной медицины;
- 2) чёткое структурирование учреждений здравоохранения по уровням оказания медицинской помощи и закрепление соответствующих финансовых потоков за ними: первичный уровень (амбулаторно-поликлиническая медицинская помощь), вторичный (специализированная), третичный (высокоспециализированная и высокотехнологичная медицинская помощь на уровне республиканских и областных лечебных учреждений, в том числе диспансеров), а также экстренная медицинская помощь;
- 3) оптимизация сети стационаров (закрытие и/или перепрофилирование в хосписы, дневные стационары, так называемые больницы планового и восстановительного лечения) и укрупнение учреждений здравоохранения путём присоединения к амбулаторно-поликлиническим учреждениям фельдшерско-акушерских пунктов (далее – ФАПы) и фельдшерских пунктов (далее – ФП), сельских амбулаторий, маломощных поликлиник;
- 4) реформирование санитарно-эпидемиологической службы со значительным сокращением учреждений этой системы;
- 5) перевод медицинских учебных заведений в подчинение Министерству образования, науки, молодёжи и спорта Украины;
- б) другие цели, которые не были реализованы в связи с образованием Донецкой Народной Республики.

*Основными шагами реформы были:*

- 1) выделение первичного уровня оказания медицинской помощи путём создания отдельных юридических лиц – Центров первичной медико-санитарной помощи (далее – Центры, ЦПМСП) и разделение финансирования. Необходимо обратить внимание на то, что первичная медицинская помощь – это по своей сути врачебная участковая медицина и доврачебная медицинская помощь в ФАПах и фельдшерских пунктах. Образование Центров происходило путём переименования поликлиник (обособленных и находящихся ранее в структуре городских и районных больниц), включения ФАПов и ФП, сельских амбулаторий, маломощных поликлиник в структуру ЦПМСП в виде врачебных амбулаторий. Центры должны оказывать амбулаторно-поликлиническую помощь и финансироваться из бюджетов городов и районов. Работу в ЦПМСП и врачебных амбулаториях должны осуществлять исключительно семейные врачи;

2) создание областного центра экстренной медицинской помощи и медицины катастроф, в структуру которого входят бывшие городские и районные станции скорой помощи, их подстанции, отделения и пункты временного базирования выездных бригад. Вся экстренная медицинская помощь финансируется из областных бюджетов;

3) создание госпитальных округов – объединений учреждений здравоохранения, удовлетворяющих потребность населения одной или нескольких административно-территориальных единиц региона (области) во вторичной (специализированной) медицинской помощи. Лечебные учреждения госпитального округа финансируются из областного бюджета;

4) перевод всех узких специалистов – всех врачей, кроме врачей общей практики-семейной медицины – во «вторичное звено»;

5) закрытие районных СЭС, сокращение городских СЭС до санитарно-эпидемиологической службы области;

6) перевод медицинских учебных заведений в подчинение Министерству образования, науки, молодёжи и спорта Украины.

*Что ожидалось от перестройки сети учреждений здравоохранения?* Во-первых, устранение дублирования функций, во-вторых, концентрация финансовых и медицинских ресурсов в центрах предоставления медицинской помощи, которые будут её оказывать на высококачественном уровне.

При реализации реформы системы здравоохранения построенная трёхуровневая система оказания медицинской помощи должна была распределить нагрузку таким образом, чтобы первичный уровень (ЦПМСП) обеспечивал медицинскую помощью 80% обращений населения, вторичный (специализированный) – 15%, третичный (высокотехнологичный) – 5%.

При этом медицинская помощь на первичном уровне:

– должна обеспечить до 80-90% объёма потребности населения в медицинской помощи;

– должна иметь низкую себестоимость для государства;

– должна реализовать максимальную профилактическую направленность первичной медико-санитарной помощи;

– должна обеспечить максимальную доступность и приближённость медицинской помощи к населению.

Весомый вклад в подготовку руководящих кадров здравоохранения области внёс Донецкий государственный университет управления под руководством профессора, доктора экономических наук В.В. Дорофиенко. Была разработана программа МВА «Бизнес-администрирование» по направлению «Менеджмент в здравоохранении».

А с 2008 года в Центре последипломного образования ДонГУУ под руководством профессора, доктора по государственному управлению М.Л. Братковского внедрена 2-х годичная программа подготовки руководящего состава в сфере здравоохранения Донецкой области, которая успешно работает и в настоящее время.

На сегодняшний день в Донецкой Народной Республике функционирует 204 учреждения здравоохранения всех уровней оказания медицинской помощи



государственной и муниципальной форм собственности. Первичную помощь в ДНР оказывают 30 ЦПМСП, вторичную – 120 городских и 5 районных больниц; третичную – 23 учреждения. Оставшиеся 21 учреждение непосредственную медицинскую помощь не оказывают (учреждения статистики, образовательные учреждения, центры здоровья, центры и бюро различного вида медицинских экспертиз и пр.).

Из 38 доставшихся Республике в наследие от Украины ЦПМСП первичную медицинскую помощь сегодня оказывают 30 центров, расположенных в 10 городах и 3 районах Республики (8 ЦПМСП в г. Кировское, Харцызск, Ясиноватая, Горловка, Тельманово, Дебальцево, Докучаевск, Шахтёрск вошли в состав больниц). В составе Центров функционируют 196 амбулаторий и 129 ФАПов и фельдшерских пунктов.

При определении общего коечного фонда использовался норматив обеспеченности койками – 82 койки на 10 тысяч населения. Расчёт показателя обеспеченности койками круглосуточного пребывания учреждений здравоохранения Донецкой Народной Республики за 2019 год, включая учреждения здравоохранения всех уровней оказания медицинской помощи, составил 90,7 на 10 тыс. населения (численность постоянного населения на 01.01.2020 г. составляла 2 258 700 чел., коечный фонд – 20 803 ед.).

Превышение в ДНР коечного фонда над нормативным связано с тем, что он был рассчитан на жителей Донецкой области, но сконцентрирован преимущественно в городе Донецке за счёт республиканских учреждений здравоохранения, т.е. учреждений третичного уровня оказания медицинской помощи (в т.ч. высокотехнологичной).

При существующей сети учреждений здравоохранения разделение учреждений здравоохранения привело к негативным результатам и в работе стационарных отделений: дежурства по отделениям, в частности терапевтическим, закрываются с большим трудом, в основном врачами разных специальностей, включая дерматовенерологов, патологоанатомов и др.; снизилась работа койки, в том числе и потому, что заведующие отделениями не ведут консультативный приём, и нет планового отбора больных на койку по представлению участковых врачей (как было раньше).

Центры первичной медико-санитарной помощи не являются полноценными учреждениями здравоохранения, оказывающими первичную медицинскую помощь по следующим причинам:

- отсутствие диагностических и вспомогательных служб (рентгенологической службы, клинико-диагностической лаборатории, ультразвуковых исследований и т.д.);

- полное отсутствие или неполная укомплектованность врачами узких специальностей, что сводит посещение Центра к простому визиту на приём к терапевту для получения направления в больницу вторичного уровня;

- практически все врачи общей практики-семейной медицины по уровню своей профессиональной подготовки и компетенции являются участковыми терапевтами без навыков и желания работать с детским населением и выполнять прочие функции семейного врача, что сводит существование института семейной медицины к нулю.

Уничтожена участковая педиатрическая служба, необходимо восстановление работы детских консультаций, сосредоточив в них имеющиеся остатки кадров детских врачей.

Общий дефицит медицинских работников в ДНР сегодня составляет: врачей – 6000 человек, средних медработников – 7500 человек.

В Донецкой Народной Республике, начиная с 2015 года, была восстановлена санитарно-эпидемиологическая служба, а в 2017 году она была реорганизована путём присоединения к службе сан-эпид. надзора лабораторного центра и центра дезинфекции. Благодаря этим мерам, Министерству здравоохранения ДНР удалось обеспечить эпидемиологическую безопасность Республики в сложных условиях гражданской войны на Донбассе в 2014-2020 гг. И сейчас, в условиях пандемии новой коронавирусной инфекции COVID-19, совместными усилиями учреждений здравоохранения всех уровней и санитарно-эпидемиологической службы удаётся сдерживать эпидемию этого инфекционного заболевания на контролируемом уровне.

Следует отметить, что система здравоохранения Республики прошла своё самое суровое испытание на прочность в 2014-2015 гг., во время внезапно развязанной киевской хунтой гражданской войны на Донбассе, к которой никто из нас не был готов. И в мае-июне 2014 г., во время авианалётов и артобстрелов мирных городов и посёлков, и массовой гибели гражданского населения, и в период ожесточённых боёв за Донецкий аэропорт, Саур-Могилу, Дебальцевского и Иловайского котлов, за каждую пядь донецкой земли, когда шёл непрерывный поток раненых и пострадавших в ходе боевых действий ополченцев, военнослужащих и мирных граждан, – донецкие медики доказали верность своему народу и продемонстрировали высочайший профессионализм и глубокий патриотизм.

В Донецкой области никогда не было ни одного военного госпиталя – ни в советские времена, ни в период «незалежности» Украины. В 2014 г. силами добровольцев-волонтеров на базе поликлиники № 2 и Лечебно-оздоровительного центра ДОКТМО 06.06.2014 был создан Первый военный госпиталь ДНР, сотрудники которого за 18 месяцев своей работы оказали помощь более 5500 раненым и пострадавшим в ходе боевых действий бойцам Народного ополчения ДНР в условиях стационара и более 7500 – в амбулаторно-поликлинических условиях. Говоря языком военных, медики-добровольцы Первого военного госпиталя вернули в строй целую дивизию!

Вместе с тем, вопрос создания полноценного военного госпиталя, а также военно-врачебной комиссии при нём остаётся открытым и требует немедленного решения. Согласно всем канонам и отечественной, и зарубежной медицины, в стране, где идёт война, военный госпиталь обязан быть.

Свою полную состоятельность и надёжность система здравоохранения Республики доказала и в последние несколько месяцев борьбы с новой коронавирусной инфекцией COVID-19, когда не только Минздраву, но и всем учреждениям здравоохранения пришлось работать в новых, ранее не известных и не свойственных для многих больниц условиях. Ещё задолго до появления

первого лабораторно подтверждённого случая COVID-19 в Республике руководством Минздрава ДНР совместно с Республиканским центром санитарно-эпидемиологического надзора МЗ ДНР был разработан и утверждён 02.03.2020 г. на заседании Чрезвычайной противоэпидемической комиссии при Правительстве ДНР «План мероприятий по противодействию распространению новой коронавирусной инфекции COVID-19 на территории Донецкой Народной Республики». В этом плане были предусмотрены различные варианты развития эпидемии в Республике и прописаны мероприятия для различных министерств, ведомств и силовых структур в зависимости от варианта развития эпидемии.

При Министерстве здравоохранения ДНР 11.03.2020 г. был создан оперативный штаб по противодействию распространения новой коронавирусной инфекции COVID-19 на территории Донецкой Народной Республики, была создана и работает по сегодняшний день круглосуточная «Горячая линия Минздрава ДНР по вопросам коронавирусной инфекции», распределены обязанности между сотрудниками МЗ ДНР и другими членами оперативного штаба, отвечающими за различные направления борьбы с эпидемией COVID-19, организовано тесное взаимодействие со СМИ по информированию населения о ситуации с распространением COVID-19 в ДНР, а также по вопросам профилактики, раннего выявления и лечения данной инфекции.

Особенностью работы системы здравоохранения в таких экстремальных условиях стала оперативность и гибкость принимаемых решений в зависимости от эпидемической ситуации, а также неординарность и иногда – непопулярность этих принимаемых решений. В качестве примера можно привести временное перепрофилирование отделений или целых больниц с выполнением несвойственных для них функций (например, перепрофилирование целого хирургического корпуса ЦГКБ № 1 г. Донецка в инфекционный корпус с выделением реанимационных коек с аппаратами ИВЛ для больных с тяжёлым течением COVID-19, нуждающихся в кислородной поддержке; перепрофилирование геронтологического отделения ЦГКБ № 6 г. Донецка в инфекционное отделение для лечения больных с COVID-19 и др.).

Эти и ряд других нестандартных решений, которые ранее никогда не принимались ни облздравом, ни Минздравом, помогли спасти сотни жизней граждан нашей Республики и держать под контролем эпидемическую ситуацию по COVID-19.

Результаты работы системы здравоохранения Донецкой Народной Республики на протяжении 6 лет военного конфликта на Донбассе, в условиях острого дефицита медицинских кадров, жёсткого режима экономии бюджета отрасли здравоохранения, отсутствия капитальных вложений на ремонт зданий и сооружений наших больниц, ремонт и приобретение медицинского оборудования и санитарного транспорта, доказывают необходимость объединения неэффективно работающих Центров первичной медико-санитарной помощи с городскими и районными больницами вторичного уровня, т.е. возврата к прежней системе Н.А. Семашко, которая даёт возможность рациональной расстановки имеющихся в наличии медицинских кадров и их эффективного использования.

# Раздел I

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

УДК 332.12

### ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ДНР

*Василенко Д.В.,*

*канд. экон. наук, доцент кафедры теории управления  
и государственного администрирования  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»*

*В статье рассмотрена необходимость в формировании системы стратегического планирования в ДНР, поскольку сложившаяся ситуация по формированию данной системы, с одной стороны, базируется на незначительном количестве принятых нормативно-правовых актов; с другой – имеется настоятельная необходимость в разработке новых документов, но работа в этом направлении пока ведётся крайне медленно.*

***Ключевые слова:** система, территория, стратегия, стратегирование, планирование, нормативные акты.*

*Abstract: the article shows the need for the formation of a strategic planning system in the DPR, since the current situation on the formation of this system: on the one hand, is based on a small number of adopted legal acts; on the other-there is an urgent need to develop new documents, but work in this direction is still extremely slow.*

***Keywords:** system, territory, strategy, strategizing, planning, regulations.*

*Постановка задачи.* В настоящее время в Донецкой Народной Республике сложилась крайне противоречивая ситуация по формированию системы нормативных документов стратегического развития: с одной стороны, некоторые документы подготовлены и приняты на законодательном и исполнительном уровнях (о чём речь пойдёт ниже); с другой – имеется настоятельная необходимость в разработке новых документов, но работа в этом направлении пока что ведётся крайне медленно.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Эта ситуация характерна не только для нас, у других государств на этапе их становления наблюдались похожие процессы. Как свидетельствует зарубежный опыт, все первоначальные попытки (которые, как правило, носили разрозненный характер) разработки стратегических документов территориального развития на любом уровне, к сожалению, оказывались обречёнными на неудачу [1, 2]. Основная причина лежала в плоскости использования имеющегося управленческого потенциала: каждый управленец считал себя достаточно подготовленным, чтобы внести свою лепту в «общее дело».

Если смотреть на эту ситуацию с «точки сидения» управленца, то возможно каждый из них и был прав. Но когда смотреть на эту же ситуацию с точки зрения государственного подхода, то оказалось, что этот процесс больше напоминал народную поговорку «кто в лес, а кто по дрова» или известную басню И.А. Крылова «Лебедь, щука и рак». Основной недостаток обуславливался отсутствием действенной общей нормативно-правовой базы, в которой были бы отражены единые требования к разработке таких документов [3, 4].

*Актуальность.* Чтобы этого не происходило у нас, необходимо (было бы желательно), чтобы изначально готовилась нормативно-правовая база, а затем на её основе решались вопросы стратегического развития территориальных образований. При этом количество таких документов должно быть достаточно многочисленным (что предполагает детальную проработку основных вопросов территориального развития), с тем, чтобы процесс стратегирования отличался системной координацией и согласованием параметров стратегического развития территорий, без чего добиться управляемости процессов экономического и социального развития в Республике будет очень затруднительно.

*Целью данной статьи* выступает подготовка предложений по формированию системы стратегического планирования в Донецкой Народной Республике.

*Изложение основного материала исследования.* Фактически на сегодня в Республике действует всего лишь два таких документа. Первый документ – это Закон ДНР «О республиканских программах» [5], принятый Народным Советом ДНР 02 октября 2015 г. (постановление № I-369П-НС), в котором определены правовые, экономические и организационные основы разработки, утверждения и реализации программных документов экономического и социального развития Республики в целом, а также отдельных административно-территориальных образований или видов экономической деятельности в среднесрочной и текущей перспективах. Второй документ – это «Методические рекомендации по формированию Паспорта социально-экономического развития административно-территориальных единиц ДНР» [6], утверждённые Министерством экономического развития ДНР (приказ от 25 января 2018 г. № 11), в которых установлены единые требования к структуре и содержанию Паспортов социально-экономического развития административно-территориальных единиц. Основное назначение этих Паспортов – осуществление мониторинга основных социально-экономических показателей развития административно-территориальных единиц.

К сожалению, приходится констатировать, что этого совсем недостаточно для того, чтобы процесс стратегирования (разработки документов стратегического развития) носил упорядоченный и цивилизованный характер. Из-за отсутствия общей и максимально полной нормативно-правовой базы стратегического развития в практике решения текущих и перспективных вопросов (касающихся экономического и социального развития как ДНР в целом, так и отдельных административно-территориальных образований, а также хозяйственного комплекса (в том числе отдельных видов экономической деятельности – отраслей) превращается в реальную проблему. В действительности присутствует большой ареал «белых пятен», без ликвидации

которых поступательное развитие всех названных субъектов становится проблематичным.

В этих условиях крайне необходимо разработать своеобразный «нормативный стандарт», по которому готовились бы документы стратегического развития территориальных образований или видов экономической деятельности. При помощи такого «нормативного стандарта» обеспечивалось бы единство и взаимосвязь между основными элементами подготавливаемых документов стратегического развития: главных целей, приоритетов и направлений развития, решаемого комплекса задач и т.п.

В качестве примера можно предложить для ДНР следующий «нормативный стандарт» разработки документов стратегического развития, включающий в себя:

1. Указ Главы ДНР «Об основных положениях государственной политики территориального развития», в котором бы определялись правовые, экономические, социальные, гуманитарные и организационные основы государственной политики территориального развития как составляющей внутренней политики ДНР.

2. Указ Главы ДНР «О формировании нормативно-правовой базы разработки документов стратегического развития в ДНР», которым в систему государственного стратегического планирования были бы включены: государственные органы власти, органы местного самоуправления (их объединения), представители экспертного сообщества, субъекты хозяйствования, общественные организации, участвующие в подготовке решений по перспективному развитию как отдельных административно-территориальных образований, отраслей экономики (видов экономической деятельности), так и Республики в целом; документы государственного стратегического планирования; система мониторинга и контроля реализации документов государственного стратегического планирования.

3. Закон ДНР «О системе государственного стратегического планирования в ДНР», который определял бы правовые, экономические и организационные основы формирования системы стратегического планирования социально-экономического развития Донецкой Народной Республики. В области стратегического планирования обеспечения обороны, государственной и общественной безопасности настоящий Закон применялся бы с учётом законодательства Донецкой Народной Республики, регулирующего отношения в установленных сферах.

4. Закон ДНР «О прогнозировании социально-экономического развития ДНР», который определял бы правовые, экономические и организационные основы деятельности государственных органов власти (управления) с привлечением органов местного самоуправления и представителей экспертного сообщества для определения количественной оценки возможных направлений и параметров развития административно-территориальных образований и видов экономической деятельности.

5. Закон ДНР «О республиканских программах», принятый Народным Советом ДНР 02 октября 2015 г. (постановление № I-369П-НС).

6. Постановление Совета Министров ДНР «О порядке разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации стратегий социально-экономического развития в ДНР», в котором нашли бы отражение

документы, разрабатываемые и утверждаемые государственными органами власти и органами местного самоуправления в соответствии с требованиями, установленными в нормативно-правовых актах государства, направленными на обеспечение развития как отдельных административно-территориальных образований, отраслей экономики (видов экономической деятельности), так и Республики в целом.

7. Постановление Совета Министров ДНР «О порядке разработки прогноза социально-экономического развития в ДНР», в котором определялся бы алгоритм получения количественной оценки гипотез (на основе сценарных предположений) о вероятном состоянии основных экономических и социальных характеристик Республики, отдельных административно-территориальных образований, отраслей экономики (видов экономической деятельности) для обоснования и принятия конкретных управленческих решений на период разрабатываемых документов стратегического планирования.

8. Постановление Совета Министров ДНР «О методике оценивания межтерриториальной и внутри территориальной дифференциации социально-экономического развития в ДНР», в которой определялся бы алгоритм проведения оценивания и сравнительного анализа экономического и социального состояния (уровня и качества) жизни населения в территориальном измерении с целью принятия управленческих решений на государственном и местном уровнях, направленных на решение проблемы межтерриториальной и внутри территориальной дифференциации экономического и социального развития административно-территориальных образований и предупреждение усиления дифференциации.

9. Приказ Министерства экономического развития ДНР «О методических рекомендациях по разработке и корректировке стратегий социально-экономического развития в ДНР и планов мероприятий по их реализации», в котором нашли бы своё отражение: замысел о наиболее принципиальных, важных установках развития Республики на определённую перспективу (от 5 до 10 и более лет) с учётом намерений государственных органов власти, органов местного самоуправления (их объединений), хозяйственных субъектов, направленных на достижение основной её цели (миссии); цели, приоритеты и направления развития Республики на основе взаимной увязки комплекса заданий и мероприятий с определением ресурсов (в том числе финансовых), участников (ответственных за выполнение), сроков выполнения (до 3-5 лет); комплекс взаимоувязанных задач и мероприятий, направленных на решение важнейших проблем экономического и социального развития административно-территориальных образований, отраслей экономики (видов экономической деятельности), согласованных по сроками выполнения (до 3-5 лет), составу участников, ресурсному обеспечению, с использованием средств государственного и местных бюджетов, а также финансовых средств юридических и физических лиц.

10. «Методические рекомендации по формированию Паспорта социально-экономического развития административно-территориальных единиц ДНР», утверждённые Министерством экономического развития ДНР (приказ от 25 января 2018 г. № 11).

Весь комплекс названных документов (перечень их не носит исчерпывающий характер и может видоизменяться) должен носить

обязательный характер при их использовании участниками стратегического развития при разработке и реализации соответствующих документов (концепций, стратегий (стратегических планов), программ и т.п.), чем будет обеспечиваться их взаимосвязь и взаимозависимость. Тем самым система нормативных документов стратегического развития в ДНР предстанет достаточно простой по форме и логичной по содержанию, благодаря чему ей будет обеспечена особая устойчивость, не исключая отдельные точечные изменения в составе её элементов в будущем.

Существующие институциональные условия территориального развития (систем нормативно-правовых документов стратегического развития) в некоторых странах СНГ позволяют сделать следующие выводы.

Во-первых, во всех странах инициатором разработки нормативных документов стратегического развития являются президенты, законодательные и исполнительные органы государственной власти.

Во-вторых, в каждой стране используется своя методология (идеология) разработки системы нормативных документов стратегического развития: в одних странах акцент делается на разработке законов, в других – на издании указов президента. В зависимости от того, кто выступает инициатором в этом процессе, в полной мере зависит и степень сложности системы нормативных документов стратегического развития.

В-третьих, временной период действия принятых документов стратегического развития в каждой из рассмотренных практик свой, что во многом объясняется сложившимся менталитетом и опытом управленцев в системе управления экономическими и социальными процессами в границах территориальных образований.

В-четвёртых, формирование системы нормативных документов стратегического развития в ДНР возможно с учётом накопленного положительного опыта в некоторых странах СНГ, учитывая особенности построения вертикали власти, опыт нормотворчества в законодательной и исполнительной ветвях власти и других обстоятельств, которые неизбежно могут возникать при определении её формы и содержания.

В-пятых, для обеспечения прозрачности и цивилизованного характера подготовки документов стратегического развития территориальных образований и видов экономической деятельности необходима разработка и принятие ряда нормативных документов, регламентирующих правоотношения в процессе стратегирования, которые в своей совокупности составили бы «нормативный стандарт», по которому готовились бы документы стратегического развития территориальных образований или видов экономической деятельности.

Успех в реализации документов стратегического развития (стратегий, стратегических планов, программ и др.) любых по своим размерам экономических объектов (территориальных образований – стран, регионов и муниципальных образований: городов и населённых пунктов) во многом зависит от действенности тех механизмов, используя которые участники общественных отношений предполагают достигать поставленные цели и решать задачи экономического и социального развития того или иного территориального образования.



В последние годы сформировался достаточно устойчивый спектр точек зрения относительно того, что понимать под механизмом реализации документов стратегического развития территорий: с одной стороны, акцент делается на прикладных особенностях его построения, а с другой – на теоретических положениях его формирования.

Выбор возможного механизма реализации документов стратегического развития во многом зависит от сложившихся на данной территории условий (предпосылок), наличия движущих сил (факторов, причин) и возможностей территориального сообщества в реализации имеющихся замыслов относительно перспективного развития.

Под условиями (предпосылками) изменения объекта или развития экономического явления и процесса понимается «то, от чего зависит нечто другое (обуславливаемое)» [7, с. 707] и которое рассматривается как нечто внешнее для изменения объекта, экономического явления или процесса. При этом весь комплекс таких предпосылок развития может состоять из достаточных и необходимых условий. Если весь комплекс таких условий может быть квалифицирован как достаточный, то отбор наиболее общих условий формирует необходимые, возникающие каждый раз, когда имеет место обуславливаемое явление.

Под движущими силами (причинами, факторами) изменения экономического объекта принято считать «явление, действие которого вызывает, определяет, изменяет, производит или влечёт за собой другое явление; последнее называют следствием» [7, с. 531]. Такие причины могут быть квалифицированы как внешние и внутренние. Внешние причины оказывают своё воздействие извне, независимо от того, в каком состоянии находится (пребывает) экономический объект, а внутренние – в полной мере оказывают воздействие изнутри и зависят от накопленного потенциала данного объекта, надёжности внешней формы существования обнаруживаемого предмета исследования (явления), динамики протекания экономического процесса во временном измерении.

Представляется, что возможными механизмами реализации документов стратегического развития Донецкой Народной Республики могут выступать, с одной стороны, механизмы, ориентированные на функциональную составляющую, а с другой – на целеполагание при решении текущих проблем экономического и социального развития.

*Выводы.* В настоящее время в Донецкой Народной Республике из-за недостаточно глубокой проработки вопросов, связанных с формированием будущего, из-за отсутствия эффективной системы государственного стратегического планирования существует неотложная необходимость в создании действенных механизмов разработки и реализации стратегий (стратегических планов) развития территориальных образований. Можно предложить следующую схему формирования состава участников государственного стратегического планирования с их полномочиями.

А. Схема формирования состава участников государственного стратегического планирования с их полномочиями.

*Состав участников государственного стратегического планирования:*

1. Участниками процесса государственного стратегического планирования на государственном уровне являются:

- 1) Глава Донецкой Народной Республики;
- 2) Народный Совет Донецкой Народной Республики;
- 3) Совет Министров Донецкой Народной Республики;
- 4) государственный орган исполнительной власти, который реализует государственную политику в сфере экономического развития;
- 5) иные государственные органы исполнительной власти в соответствии с компетенцией;
- 6) крупные субъекты хозяйствования, объединения субъектов хозяйствования;
- 7) научные учреждения;
- 8) общественные и другие организации.

2. Участниками процесса стратегического планирования на местном уровне являются:

- 1) органы местного самоуправления;
- 2) субъекты хозяйствования, объединения субъектов хозяйствования;
- 3) научные учреждения;
- 4) общественные и другие организации.

*Полномочия Главы Донецкой Народной Республики в системе государственного стратегического планирования.*

В системе государственного стратегического планирования Глава Донецкой Народной Республики:

- 1) осуществляет руководство государственной политикой территориального развития;
- 2) выносит на обсуждение общественности замысел о наиболее принципиальных, важных установках развития Республики на период от 5 до 10 и более лет с учётом намерений государственных органов власти, органов местного самоуправления (их объединений), хозяйственных субъектов, направленных на достижение основной её цели (миссии);
- 3) осуществляет контроль деятельности государственных органов исполнительной власти и органов местного самоуправления по разработке и реализации документов государственного стратегического планирования;
- 4) утверждает концепцию государственной стратегии развития, концепции стратегий развития отраслей экономики (видов экономической деятельности).

*Полномочия Народного Совета Донецкой Народной Республики в системе государственного стратегического планирования.*

В системе государственного стратегического планирования Народный Совет Донецкой Народной Республики:

- 1) осуществляет законодательное регулирование государственной политики территориального развития;
- 2) проводит обсуждение концепции государственной стратегии развития, концепций стратегий развития отраслей экономики (видов экономической деятельности);
- 3) принимает иные решения в области государственного стратегического планирования.

*Полномочия Совета Министров Донецкой Народной Республики в системе государственного стратегического планирования.*

В системе государственного стратегического планирования Совет Министров Донецкой Народной Республики:

- 1) определяет порядок разработки, мониторинга и оценки документов стратегического планирования;
- 2) рассматривает прогнозные варианты (сценарии) долгосрочного и среднесрочного развития Республики;
- 3) разрабатывает государственную стратегию развития;
- 4) рассматривает и утверждает проекты долгосрочных и среднесрочных планов экономического и социального развития;
- 5) контролирует реализацию документов государственного стратегического планирования;
- 6) рассматривает промежуточные результаты и итоги реализации документов государственного стратегического планирования;
- 7) осуществляет иные полномочия в системе государственного стратегического планирования в соответствии с настоящим Законом, другими законами и иными нормативными правовыми актами Донецкой Народной Республики.

*Полномочия государственного органа исполнительной власти, который реализует государственную политику территориального развития.*

При осуществлении государственного стратегического планирования на государственном уровне государственный орган исполнительной власти, который реализует государственную политику территориального развития:

- 1) является главным разработчиком проектов документов государственного стратегического планирования; при необходимости может поручать разработку документов государственного стратегического планирования другим участникам;
- 2) координирует работу по разработке документов государственного стратегического планирования;
- 3) разрабатывает методические рекомендации по разработке документов государственного стратегического планирования;
- 4) осуществляет мониторинг и вносит коррективы в документы государственного стратегического планирования;
- 5) контролирует реализацию документов государственного стратегического планирования;
- 6) вносит предложения по совершенствованию методического обеспечения разработки документов государственного стратегического планирования.

*Полномочия иных государственных органов исполнительной власти в системе государственного стратегического планирования.*

При осуществлении государственного стратегического планирования на государственном уровне иные органы исполнительной власти:

- 1) совместно с государственным органом исполнительной власти, который реализует государственную политику территориального развития, принимают участие в разработке проектов документов государственного стратегического планирования;
- 2) в соответствии с профильной направленностью обеспечивают разработку проектов документов государственного стратегического планирования (приоритетных программ развития отраслей экономики (видов

экономической деятельности); при необходимости может поручать разработку документов государственного стратегического планирования другим участникам;

3) осуществляют мониторинг и вносят коррективы в документы государственного стратегического планирования (приоритетные программы развития отраслей экономики (видов экономической деятельности));

4) контролируют реализацию документов государственного стратегического планирования (приоритетных программ развития отраслей экономики (видов экономической деятельности)).

*Полномочия органов местного самоуправления в системе государственного стратегического планирования.*

При осуществлении государственного стратегического планирования на местном уровне органы местного самоуправления:

1) разрабатывают: прогнозы социально-экономического развития, концепцию среднесрочной стратегии экономического и социального развития, среднесрочные и ежегодные планы экономического и социального развития отдельных административно-территориальных образований; при необходимости могут поручать разработку документов государственного стратегического планирования другим участникам;

2) в лице главы представительского органа местного самоуправления утверждают среднесрочные и ежегодные документы экономического и социального развития отдельных административно-территориальных образований;

3) принимают участие по мере необходимости в разработке документов государственного стратегического планирования на государственном уровне;

4) осуществляют мониторинг и вносят коррективы в соответствующие документы государственного стратегического планирования;

5) контролируют реализацию документов местного уровня государственного стратегического планирования.

*Полномочия субъектов хозяйствования, научных учреждений, общественных и других организаций в системе государственного стратегического планирования.*

1. Субъекты хозяйствования, объединения субъектов хозяйствования, научные учреждения, общественные и другие организации участвуют в разработке документов государственного стратегического планирования.

2. Научные учреждения могут осуществлять комплексную экспертизу содержания документов государственного стратегического планирования.

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

1. Быдтаева Э.Е. Стратегическое планирование экономического развития и системные причины его неудач / Э.Е. Быдтаева // Экономический вестник Ростовского государственного ун-та. Т. 6. Ч. 3. – 2008. – № 2. – С. 183-187.

2. Стратегические документы о сотрудничестве государственных органов и организаций гражданского общества. Сравнительный анализ / Авт.-сост. И.-Б. Розенцвейгова. 2016. – 47 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://ecnl.org/wp-content/uploads/2016/10/Paper\\_on\\_cooperation\\_strategies\\_RUS\\_March-22-2016.pdf](http://ecnl.org/wp-content/uploads/2016/10/Paper_on_cooperation_strategies_RUS_March-22-2016.pdf) (дата обращения: 14.10.2019).

3. Маркова К.А. Актуальные проблемы восстановления системы стратегического планирования в Российской Федерации / К.А. Маркова // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2013. – № 1 (87). – С. 81-84.

4. Пузанов А. Методические рекомендации по оптимизации стратегического планирования на муниципальном уровне / А. Пузанов, Р. Попов, Д. Ланцев. – М.: Ин-т экономики города, 2015. – 30 с.

5. «О республиканских программах»: Закон Донецкой Народной Республики от 02.10.2015 г. № I-369П-НС [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/zakon-dnr-o-respublikanskih-programmah/> (дата обращения: 14.10.2019).

6. Методические рекомендации по формированию Паспорта социально-экономического развития административно-территориальных единиц ДНР: Приказ Министерства экономического развития ДНР от 25.01.2018 г. № 11 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://mer.govdnr.ru/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=7:minekonomrazvitiya-dnr&Itemid=128](http://mer.govdnr.ru/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=7:minekonomrazvitiya-dnr&Itemid=128) (дата обращения: 14.10.2019).

7. Философский энциклопедический словарь / Гл. редакция: Л.Ф. Ильичёв, Н.П. Федосеев, С.М. Ковалёв. – М.: Сов. Энциклопедия, 1983. – 840 с.

УДК 351.82: 338.439.02

## **ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТЕПЕНИ ГОСУДАРСТВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ЭКОНОМИКУ С ЦЕЛЬЮ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СТРАНЫ**

**Воробьёва Л.А.,**

*канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры теории управления и  
государственного администрирования  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»;*

**Вихристюк О.А.,**

*магистрант кафедры теории управления и  
государственного администрирования  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»*

*В статье рассмотрены основные направления государственного регулирования экономики для обеспечения продовольственной безопасности страны. Определена степень управленческого воздействия государства на экономику в Донецкой Народной Республике.*

**Ключевые слова:** *национальная безопасность, экономическая безопасность, продовольственная безопасность, государственное регулирование.*

*The article considers the main directions of state regulation of the economy to ensure food security of the country. The degree of managerial influence of the state on the economy in the Donetsk People's Republic is determined.*

**Keywords:** *national security, economic security, food security, government regulation.*

*Постановка задачи.* Как известно, уровень продовольственной безопасности наиболее «яркий индикатор» благосостояния нации, что делает его основополагающей задачей экономики любого государства. От того, какую тактику для достижения этих целей выбирает государство, зависит уровень жизни, без преувеличения, каждого человека. На повестке дня профильных министерств и ведомств Донецкой Народной Республики (далее – Республика) стоит вопрос повышения темпов экономического развития и одновременного снижения административных барьеров в данной сфере с целью привлечения инвестиций. При этом, необходимо найти ту оптимальную степень государственного воздействия на экономику, которая будет способствовать разрешению существующих проблем и, как ожидаемое последствие, – обеспечит продовольственную безопасность.

*Обзор последних исследований и публикаций по данной проблеме.* Необходимость государственного регулирования экономики и сегодня является предметом дискуссий политиков и экономистов. Практически не было того периода, когда удалось достичь хотя бы минимального согласия в данном вопросе.

В 2011 году ассистент кафедры Государственного и муниципального управления Тамбовского филиала Орловской региональной академии государственной службы Чермошенцева Ю.И. опубликовала свою работу, в которой, проанализировав высказывания учёных о необходимости государственного регулирования экономического развития, пришла к выводу, что как в теории, так и в практике необходимость государственного регулирования экономических процессов доказана и практически никем не оспаривается. Она утверждает, что государственное регулирование является важным условием эффективного функционирования экономической системы страны, и нужно только правильно оценить в каком объёме оно будет осуществляться [5].

Другой автор, аспирант Института экономики Национальной академии наук Белоруссии Повод И.Н., рассмотрев эволюцию взглядов представителей различных эпох и экономических школ на проблему вмешательства государства в экономическую жизнь общества, резюмирует, что в настоящее время среди учёных обозначилось определённое единство мнений, в соответствии с которым вмешательство государства в рыночную экономику является необходимым для обеспечения её нормального функционирования на определённом этапе [3].

Отечественный автор, профессор кафедры экономической теории Донецкого национального университета Чаусовский А.М., в своей работе «Государственное регулирование рыночных процессов и управление институциональными ловушками» делает акцент на негативные, «теневые» стороны активного вмешательства в экономику государственных органов [4].

Вместе с тем, авторы сходятся во мнении, что остаётся широкое поле для дискуссии о степени государственного вмешательства в процессы

экономического развития. Анализ показал, что исследования на обозначенную тему в контексте обеспечения продовольственной безопасности страны практически отсутствуют.

*Формулирование задачи исследования:* определить степень государственного воздействия на экономику с целью обеспечения продовольственной безопасности Донецкой Народной Республики в нынешних реалиях развития.

*Изложение основного материала исследования.* Прежде чем начать обсуждение необходимости государственного воздействия на экономику с целью обеспечения продовольственной безопасности, следует определиться с понятийным аппаратом. В контексте обсуждаемого вопроса определение безопасности надо понимать как безопасность национальную, затрагивающую все аспекты государственности.

За основу возьмём определение национальной безопасности, приведенное в Стратегии национальной безопасности Российской Федерации, согласно которой национальная безопасность – это состояние защищённости личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз, при котором обеспечиваются реализация конституционных прав и свобод граждан, достойные качество и уровень их жизни, суверенитет, независимость, государственная и территориальная целостность, устойчивое социально-экономическое развитие государства. Национальная безопасность включает в себя оборону страны и все виды безопасности, предусмотренные Конституцией и законодательством, прежде всего государственную, общественную, информационную, экологическую, экономическую, транспортную, энергетическую безопасность, безопасность личности [1]. Среди первоочерёдных видов безопасности указана экономическая безопасность.

Известно, что экономическая безопасность – состояние экономики, при котором обеспечивается достаточно высокий и устойчивый экономический рост; эффективное удовлетворение экономических потребностей; контроль государства за движением и использованием национальных ресурсов; защита экономических интересов страны на национальном и международном уровнях. Объектом экономической безопасности выступает как экономическая система, взятая в целом, так и её составляющие элементы: природные богатства, производственные и непроизводственные фонды, недвижимость, финансовые ресурсы, людские ресурсы, хозяйственные структуры, семья, личность [6].

Показателями экономической безопасности являются параметры, имеющие большее значение. Это: рост внутреннего валового продукта, уровень и качество жизни населения, уровень инфляции и безработицы, структура экономики, имущественное расслоение населения, криминализация экономики, состояние технической базы хозяйства, конкурентоспособность, импортная зависимость, открытость экономики, внутренний и внешний долг государства.

Известные учёные в области экономики Абалкин Л.И и Богданов И.Я. признают экономическую безопасность как совокупность факторов, при которых достигается независимость национальной экономики. Сенчагов В.К., Черешнев В.А. и Татаркин А.И. рассуждают об экономической безопасности как о состоянии, при котором достигается защита национальных интересов.

Калинина Н.М., доцент кафедры экономики и организации производства Омского государственного технического университета, подчёркивая связь таких понятий, как устойчивость, экономический рост и экономическая безопасность, выражает экономическую безопасность в способности, возможности и готовности экономической системы на основе эффективного управления обеспечить стабильность и устойчивый экономический рост, удовлетворение потребностей общества и защиту национальных интересов в различных сферах от внутренних и внешних угроз.

Обеспечение продовольственной безопасности, как важнейшей составляющей всей системы экономической безопасности, является одним из условий устойчивости системы экономических, социальных и экологических параметров, определяющих качество жизни населения и являющихся по своей сути показателями эффективности государственного управления. Ещё в XVII веке Жан Жак Руссо стал автором бесспорного утверждения: «Обладай вы хоть всеми богатствами мира, если вам нечем питаться – вы зависите от других».

Главным условием достижения продовольственной безопасности является эффективная работа агропромышленного комплекса, перерабатывающей промышленности и торговли, а также улучшение общего состояния экономики государства. Залогом успешного, вернее минимально достаточного, обеспечения населения продовольственными товарами являются рост реальных доходов населения, поддержка отечественного товаропроизводителя, рационализация объёма и структуры импорта, развитие импортозамещающих производств отдельных видов продукции.

Опрометчиво вести политику грубого вмешательства в работу экономического механизма, но и самоустраняться, предполагая, что законы рынка сами все расставят по местам, государству тоже не стоит. Вместе с тем, степень государственного регулирования экономики, рыночных отношений не может быть неизменной константой. Тактика поведения государства должна меняться в зависимости от складывающихся условий. Соотношение государства и рынка динамично, и для каждого исторического момента характерен новый баланс между ними. В различных экономических условиях государство должно использовать различные формы и методы воздействия. Государство призвано отслеживать взаимосвязи между масштабами и скоростью изменений, происходящих в экономике и политике, обеспечивать стабильность и безопасность страны.

В благоприятных условиях развития государству достаточно ограничиться исполнением своих прямых функций, а именно:

- нормативно-законодательное регулирование;
- обеспечение национальной обороны;
- охрана общественного порядка;
- образование;
- здравоохранение.

В момент же возникновения внешних либо внутренних угроз государству должно перейти к более активным методам воздействия на экономические процессы:

- поощрять конкуренцию посредством антимонопольных мероприятий;



- вводить либо отменять налоговые льготы и субсидии, устанавливать либо снимать заградительные квоты и пошлины в тех областях и сферах, которые нуждаются в регулировании;

- создавать механизмы регулирования профподготовки и занятости населения;
- стимулировать рост числа рабочих мест и т.д.

В основе обеспечения продовольственной безопасности лежит организация всего агропромышленного комплекса (далее – АПК) – от выращивания растений и животных до его обеспечения средствами производства и реализации конечной продукции. Это проблемы трудовых ресурсов, сырья, материалов и др.

С агропромышленным комплексом системно связаны и другие подсистемы, а именно:

- сбыта и распределения;
- продовольственного резерва;
- потребления продовольствия;
- управления;
- кадрового обеспечения;
- информационного обеспечения;
- финансового обеспечения;
- материально-технического обеспечения;
- технологического обеспечения, исследований и разработок.

**Государственное воздействие на экономику** осуществляется по двум основным направлениям:

- через государственный сектор;
- посредством воздействия на производственный процесс и его составляющие (ресурсы, производство, финансы).

Вместе с тем, государству необходимо соблюдать паритет. Государственное предпринимательство должно не конкурировать, а стимулировать развитие частного бизнеса, в противном случае мы получим необоснованное превалирование государственных предприятий над частными. Более эффективным представляется метод регулирования, при котором государство финансирует только те социально-значимые отрасли, которые не привлекают частный бизнес (из-за их малой прибыльности).

В 2014 году, когда государственные институты Донецкой Народной Республики находились на стадии становления, оказать должную поддержку АПК, осуществляющему свою деятельность в условиях блокады со стороны Украины, не удалось. Объем реализации продуктов питания сократился более чем в 6 раз в сравнении с «двовоем» периодом. Постепенно, за счёт переориентирования экономических связей на партнёров из Российской Федерации и других дружественных для Республики стран, удалось повысить загруженность существующих предприятий пищевой промышленности, а также открыть предприятия по производству новых для нашего региона продуктов, которые ранее завозились из других областей Украины.

Так, к примеру, в Макеевке открылось предприятие «ДОНКРОЛ», осуществляющее выращивание кролей. Количество кролей на ферме уже в 2018 году составляло около 5 тыс. голов, в том числе маточное поголовье кролей-производителей – 400 голов.

В 2019 году был собран первый урожай с суперинтенсивного яблоневого сада ГП «Агро-Донбасс» – 82 тонны яблок с 10 га. Основная их часть была реализована на продовольственных ярмарках и в фирменных магазинах Шахтёрской птицефабрики. Закладка яблоневого сада была осуществлена в апреле 2017 года при непосредственном участии Главы Донецкой Народной Республики Захарченко Александра Владимировича.

Благодаря усилиям профильных министерств и ведомств Республики, а также активной позиции предпринимательской среды, пищевая промышленность показала высокие результаты. Разрыв в объёмах реализованной продукции предприятиями пищевой промышленности 2013 года в сравнении с последующими годами постепенно уменьшается: в 2016 году – в 3,5 раза, в 2017 году – в 2,8 раза, в 2018 году – в 2,2 раза меньше [2].

Ещё три-четыре года назад на повестке дня стоял вопрос удовлетворения спроса населения на социально значимые продукты питания. В настоящий же момент предприятия отрасли расширяют ассортимент производимой продукции и оценивают перспективы экспорта.

Несмотря на то, что АПК Донецкой Народной Республики обладает хорошим потенциалом для дальнейшего развития, существует ряд задач, требующих комплексных мер реагирования как со стороны органов государственной власти, так и производителей для повышения уровня обеспечения продовольственной безопасности населения.

Сырьё в пищевой промышленности является тем основным фактором, который оказывает непосредственное влияние на уровень развития предприятий отрасли, причём влияние это многогранное. С одной стороны, сырьё является существенной частью затрат в структуре себестоимости. С другой, в силу агроклиматической специфики сельскохозяйственной продукции, пищевое производство должно быть обеспечено необходимыми мощностями для переработки всего предложенного сезонного сырья либо один из участников этой производственной цепочки (производитель – переработчик) должен иметь необходимое современное складское и холодильное оборудование. Все эти условия развития агропромышленного комплекса подразумевают инвестирование значительных финансовых ресурсов.

*Выводы по данному исследованию.* Проведенный анализ показал, что сложившиеся в Донецкой Народной Республике экономические и внешнеполитические условия создают предпосылки для повышения степени государственного регулирования экономики в направлениях, непосредственно влияющих на уровень продовольственной безопасности.

Решение таких задач, как восстановление АПК, создание организационно-экономических условий для рентабельной работы сельскохозяйственных товаропроизводителей и предприятий перерабатывающей промышленности, снижение продовольственной зависимости от импорта, повышение среднедушевого потребления населением продовольствия не представляется без активного государственного регулирования.

В тех условиях, в которых Донецкая Народная Республика проходит своё становление (блокада со стороны Украины, отсутствие международного признания), допустить развитие экономики без участия государства непозволительно, так как это может привести к резкому снижению продовольственной безопасности. Вместе с тем, все государственные решения

должны быть взвешенными, своевременными, действенными и ориентированными на долгосрочную перспективу.

Можно констатировать что период, когда решение вопроса продовольственной безопасности сводилось к свободному доступу на внутренний рынок Республики товаров из Украины и Российской Федерации, завершён и сегодня необходимо переходить к выработке стратегии на ближайшее десятилетие. В основе стратегии продовольственной безопасности должен находиться аграрий, который, получив поддержку и правовые гарантии от государства, обеспечит динамичное развитие сельского хозяйства. Сельское хозяйство сегодня самая патриотичная отрасль экономики. Никто так не предан стране, как человек, работающий на земле.

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

1. Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации: утверждена Указом Президента Российской Федерации от 30 января 2010 г. № 120 / Официальный сайт Президента РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kremlin.ru/acts/bank/30563>.

2. Рост объёмов производства пищевой промышленности ДНР как основное условие обеспечения продовольственной безопасности / Официальный сайт Министерства экономического развития ДНР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://mer.govdnr.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6447&catid=40&Itemid=665](http://mer.govdnr.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=6447&catid=40&Itemid=665).

3. Повод И.Н. Эволюция взглядов на необходимость государственного регулирования экономики / И.Н. Повод [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-vzglyadov-na-neobhodimost-gosudarstvennogo-regulirovaniya-ekonomiki/viewer>.

4. Чаусовский А.М. Государственное регулирование рыночных процессов и управление институциональными ловушками / А.М. Чаусовский [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://donampa.ru/images/document/Nauka/gy/14\\_19.pdf](https://donampa.ru/images/document/Nauka/gy/14_19.pdf).

5. Чермошнцева Ю.И. К вопросу о необходимости государственного регулирования экономического развития на современном этапе / Ю.И. Чермошнцева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-neobhodimosti-gosudarstvennogo-regulirovaniya-ekonomicheskogo-razvitiya-na-sovremennom-etape/viewer>.

6. Экономический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://abc.informbureau.com/html/yeiiiixaneass\\_aaciiianinou.html](http://abc.informbureau.com/html/yeiiiixaneass_aaciiianinou.html).

## ГИБРИДНАЯ ВОЙНА КАК НОВАЯ ФОРМА СОВРЕМЕННЫХ КОНФЛИКТОВ. РОЛЬ АРМИИ В ГИБРИДНОЙ ВОЙНЕ

**Костенко И.В.,**

*д-р наук государственного управления, доцент,  
профессор кафедры теории управления и  
государственного администрирования  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»;*

**Лаухин А.А.,**

*магистрант  
кафедры теории управления и государственного  
администрирования  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»*

*В статье гибридная война рассматривается как новый способ и вид современных конфликтов. Сущностью гибридной войны является совокупность действий, направленных на разрушение всех основных геополитических пространств общества-соперника, то есть на его абсолютное сокрушение, причём агрессия во всех основных типах геополитических пространств осуществляется одновременно. Автор определяет место и роль вооружённых сил государства в защите общества от гибридной агрессии. Высказывается своя точка зрения на способы противодействия актам гибридной войны, ведущейся против России.*

**Ключевые слова:** *армия, внутренние войска, гибридная агрессия, гибридная война, информационная война, национальная безопасность.*

*The article considers hybrid war as a new way and type of modern conflicts. The essence of hybrid war is a set of actions aimed at destroying all the main geopolitical spaces of the rival society, that is, at its absolute destruction, and aggression in all the main types of geopolitical spaces is carried out simultaneously. The author defines the place and role of the armed forces of the state in protecting society from hybrid aggression. He also expresses his point of view on ways to counter acts of hybrid war waged against Russia.*

**Keywords:** *the army, the internal troops of aggression hybrid, hybrid warfare, information warfare, national security.*

*Постановка задачи.* Сегодня в области понимания войны преобладает фактор, обуславливающий вторичность оккупации территории противника и захвата ресурсов по сравнению с задачей установления стратегического, массового контроля над сознанием населения страны-мишени и ведению борьбы за свои интересы «чужими руками». Арсенал оружия физического поражения противника дополняется технологиями его символического уничтожения, направленными на духовные, ценностно-мотивационные сферы, экономические и другие виды деятельности людей. Таким образом, по мнению начальника Генерального штаба ВС РФ генерала армии В.В. Герасимова, проявляются новые черты борьбы: «Это изменение соотношения вклада того или иного вида борьбы в общий политический

успех войны». По данным российского Генштаба, соотношение военных/невоенных видов борьбы сегодня составляет пропорцию 1:4, что обуславливает заметную качественную трансформацию войны [12]. В данной работе рассматривается роль армии в данных конфликтах. Какие методы в отражении гибридной агрессии могут применять вооружённые силы государства, когда информационные потоки огневую мощь орудий отодвигают на второй план.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Понятие гибридной войны используется с 2001 г., когда в англоязычной научной литературе появляется первое упоминание об этом типе войны [13]. С середины первого десятилетия текущего века термин «гибридная война» постоянно употребляется в работах таких англоязычных авторов, как Фрэнк Хоффман, Дэвид Килкаллен, Билл Немет, Джон Маккуэн, Натан Фрейер, Прашант Парамесваран. Гибридная война понимается данными авторами как сочетание регулярных и иррегулярных форм ведения боевых действий (см, например, [15]). Под иррегулярными боевыми действиями в данном случае понимаются операции, осуществляемые террористическими организациями. Таким образом, авторами гибридной войны признаются как государственные, так и негосударственные структуры [15]. В русскоязычной научной литературе толкование гибридной войны гораздо шире. Сферой гибридного противоборства полагаются все основные сферы жизнедеятельности общества [18]. При этом исследователи данной проблемы, делая свои определения понятия «гибридная война», дают исключительно дескриптивные дефиниции, подробно перечисляя признаки гибридной войны в различных сегментах общественной жизни. По нашему мнению, это проистекает из имплицитно присутствующей в каждом исследовании гибридной войны опорной максимы К. Клаузевица о войне как о продолжении политики другими средствами. Однако представляется, что позиционирование гибридной войны как феномена, принадлежащего исключительно сфере политики, неправомерно и потому продуцирует многочисленные дефиниции экзистенциального толка (перечисление параметров существования), никак не завершаясь формулированием дефиниции эссенциальной (указание на сущность феномена).

*Актуальность* На сегодняшний день наша армия ведёт подготовку и стратегию по защите суверенитета государства по доктринам классической войны, что в условиях новых форм и методов проявления агрессии (конфликтов) является преступной халатностью и угрозой безопасности государства в целом.

*Цель статьи* – привлечь внимание к вышеизложенной проблеме. Доказать необходимость реорганизации и модернизации штатной структуры и принципов использования (применения) вооружённых сил.

*Изложение основного материала исследования.* Теоретическое осмысление природы такого феномена, как война, выявление её нравственных и культурных составляющих, определение роли армии в общественных процессах в мирное и военное время занимают важное место в современном мире. Существует множество подходов к анализу вопросов подготовки государства и граждан к войне и последствий войны.

Война – привычное состояние для человеческого общества. За время существования человечества прошло больше 10 тысяч войн, а продолжительность «вечного мира», заключавшегося неоднократно, составляла не более 9 лет. XX столетие благодаря развитию средств коммуникации стало переломным в вопросе методов ведения войны, а боевые действия превратились лишь в одну из множества составляющих противостояния между разными государствами или коалициями [2]. Сегодня теория «Блицкрига», миллионные группировки армий, танковые клинья ушли в историю в след за лихими кавалерийскими налётами и психологическими атаками под барабанный бой. Ещё в VI веке до н.э. китайский полководец Сун-Цзы учил: «По правилам ведения войны наилучшее – сохранить государство противника в целости, на втором месте – сокрушить это государство. Наилучшее – сохранить армию противника в целости, на втором месте – разбить её. Наилучшее – сохранить полк противника в целости, на втором месте – разбить его. Наилучшее – сохранить батальон противника в целости, на втором месте – разбить его. Наилучшее – сохранить роту противника в целости, на втором месте – разбить её. Наилучшее – сохранить взвод противника в целости, на втором месте – разбить его. Поэтому сто раз сразиться и сто раз победить – это не лучшее из лучшего; лучшее из лучшего – покорить чужую армию, не сражаясь» [3]. При этом «рыцарские» представления о характере боевых действий стремительно отходят на второй план, уступая место информационным манипуляциям вокруг непосредственных результатов боевых столкновений.

Очевидно, что война – это не только непосредственно боевые действия, но и конкуренция экономик, образов жизни и мышления правителей, соревнование систем государственного управления, схватка потенциалов и противостояние идеологий. Война обнажает не только низменные чувства одних людей и толкает на подвиги и самопожертвование других, но и становится катализатором процесса реформирования или деградации государств, иначе говоря – весомо влияет на траекторию их развития [2].

Сегодня формы ведения войны эволюционировали на новый уровень. Трудно сказать о войне лучше, чем Сунь Цзы: «Как вода не имеет постоянной формы, так война не имеет постоянных условий» [3]. Форму современной войны называют гибридной войной, которую в общих чертах можно определить как совокупность заранее подготовленных и оперативно реализованных действий военного, дипломатического, экономического, информационного характера, направленных на достижение стратегических целей. Её ключевое значение заключается в подчинении интересов одного государства другому в условиях формального сохранения политического устройства страны. К базовым компонентам гибридной войны можно отнести традиционные и нестандартные угрозы, терроризм, подрывные действия, новейшие и нешаблонные технологии для противодействия превосходящему в компоненте военно-политической мощи противнику.

Гибридная агрессия – это комплекс разнородных воздействий на противника регулируемой величины и комбинируемого характера, применяющийся по заданному алгоритму, где военные средства не являются

доминирующими [2]. Коротко её можно охарактеризовать как войну-трансформер, которая, как и классическая война, включает в себя военный компонент, спрятанный глубоко внутри. Этот факт важен для понимания сути гибридной войны. Снаружи постоянно находятся другие – невоенные оболочки, что не позволяет идентифицировать гибридную войну как войну классическую. Поэтому ключевым в приведенном определении является понятие «агрессия», вопреки тому, что большинство её компонентов не выглядят, как война.

Комплекс гибридной войны включает в себя воздействия, характерные для традиционной войны:

- информационно-пропагандистские;
- политико-дипломатические;
- культурное влияние, направленное на ассимиляцию населения или его культурной деградации;
- торгово-экономические с элементами лоббистско-коррупционных;
- энергетические и инфраструктурные;
- диверсионно-партизанские и террористические;
- регулярные боевые действия.

Отсутствие чёткого понимания сути гибридной войны не позволяет сформулировать адекватный ответ на её вызовы. Человечество привыкло действовать по шаблону, и действия в случае войны не являются исключением. Неопределённость формы и многоликость проявлений гибридной войны делают её концепцию весьма гибкой.

Основным орудием гибридной войны является психологическое воздействие, то есть политические, экономические, культурные и энергетические разногласия служат лишь инструментами для увеличения результата воздействия на общество. Именно психологические удары противника заставляют переходить на сторону противника или рассыпаться целые государства и нации, а другие виды воздействия служат лишь катализаторами [4].

Начиная с середины 90-х XX столетия, человечество вошло в эпоху гибридных войн: Югославия, Приднестровье, Кавказ, Афганистан, Ливия, Египет, Сирия, Йемен, Украина, Венесуэла. В основной массе этих войн обороняющаяся сторона всегда несла сокрушительное поражение, агрессор, как катком сметал законные правительства, разваливал армии и экономики, ввергал высокоразвитые, культурные страны на уровень кровавого феодализма и культурной деградации. Даже страны, сумевшие отбить гибридную агрессию, представляют жалкое зрелище: полностью разрушенная экономика и инфраструктура, тысячи погибших и миллионы беженцев, общая культурная и интеллектуальная деградация.

Так, например, в целях эффективного противостояния в КНР уже на протяжении 30 лет разрабатывается стратегия проведения информационных операций. В процессе изучения опыта военных действий США в Персидском заливе, Афганистане и Ираке, а также изучения конфликтов в Чеченской Республике, Украине, Сирии, Ливии китайские военные аналитики значительное внимание уделяли информационным операциям, что привело к пересмотру роли этой деятельности в военной стратегии КНР. По их мнению, информационное противоборство в перспективе должно

стать основой любой военной операции, а его эффективность будет главным показателем боеспособности армии в целом.

Фундаментом в исследованиях китайских военных специалистов в области информационных операций является система ценностей. Это средство ведения информационной войны и объект её воздействия. Так, западная система ценностей (свобода, демократия, права человека, индивидуализм и т.д.) представляет собой инструмент долгосрочного информационно-психологического воздействия на систему ценностей социалистических и исламских стран. Этой системе противопоставляется китайская система ценностей (коллективизм, традиции и культура), которая сегодня подвергается мощному негативному воздействию со стороны США и её сателлитов [5].

Психологические удары по государству готовят в течение длительного времени, используя в качестве горючего реально существующие в стране проблемы и противоречия. У государств, как и людей, есть свои слабые места: у кого – многонациональный состав, у кого – кровавая история, у некоторых – уязвимая география и т.д. Тот, кто знаком со строительством, знает: у каждой конструкции есть точки, которые придают ей устойчивость и надёжность. Чтобы возвести строение на годы, надо уметь правильно рассчитать и возводить точки опоры. Знакомы с этими точками и те, кто сносит эти дома. Стоит разрушить несколько ключевых точек здания, и оно рухнет как карточный домик. Сложится за секунды, хотя на вид казалось крепким и неприступным. Так и в политике, зная слабые места в обществе и умело нажимая на них, его точно так же можно уничтожить. Надо лишь взорвать опоры... Что на протяжении веков было стеновым хребтом нашей Родины? Централизованная власть. «За царя, Веру и Отечество», «За Сталина» воевали и умирали народы России. Так было много столетий. А когда правителя не было, наступала смута. Так было после смерти Бориса Годунова, февральской революции 1917 года и развала Советского Союза. В эти моменты наша Родина могла лишиться независимости, она стояла на пороге гибели, теряла свои территории, а также влияние и интересы в других странах. Но всегда с приходом к руководству страной новой независимой от внешних врагов и твёрдой власти, наша Родина начинала заново возрождаться и крепнуть, когда же права на власть в государстве ставились кем-то под сомнение, то сила и мощь нашей страны приходила в упадок [7].

Что стало главным инструментом строительства Великой России? Ответ однозначен – русская армия. Вооружённые силы были и есть единственным инструментом строительства империй. Как говорили в древности: «Si vis pacem, para bellum» («Хочешь мира, готовься к войне»). Мир является залогом развития и процветания государства.

Желающие уничтожения нашей Родины должны развалить нашу армию. Но любое государство – это не только вооружённая сила, это государственный аппарат управления. Это властная элита, чиновники, это крупные бизнесмены и интеллигенция. Это целый пласт населения, который делает страну сильной и способствует её развитию. Значит, ключевыми узлами государства, требующие защиты от воздействия гибридной войны, являются:

- уничтожение легитимной власти;
- подчинение враждебным государством силам или разложение армии;
- развал системы государственного управления или переход аппарата власти в подчинение к врагу.



В данной статье рассмотрим только один из этих узлов – армию. всю важность армии в противодействии внешней угрозе можно увидеть на государственном перевороте в Боливии в октябре-ноябре 2019 года, где армия перешла на сторону колаборантов, привела к власти силы, напрямую зависящие от другого государства, и применила огнестрельное оружие против своего народа.

Так как гибридная война чаще всего рассматривается, как конфликт (война) внутри государства, то авангардом в ней выступают внутренние войска. Из закона ДНР «О внутренних войсках МВД» от 20.03.2015 года: «Внутренние войска МВД ДНР предназначены для обеспечения безопасности личности, общества и государства, защиты прав и свобод человека и гражданина от преступных и иных противоправных посягательств, а также могут привлекаться для охраны и обороны важных государственных объектов в установленном порядке» [6].

Внутренние войска, обеспечивая безопасность, законность и защиту прав и свобод граждан Республики, в современных условиях должны будут противостоять агрессии извне в первой линии. Как уже отмечено выше, гибридная война не имеет границ, не существует процесса её объявления, начало этой войны для простого обывателя происходит спонтанно. Но если внимательно изучить начало любой гибридной войны, то будет видно, что этому всегда предшествует чётко спланированная, системная подготовка на разных уровнях её проведения. Для успешного противодействия войсками в гибридной войне является интегрирование её в процесс противодействия вражескому влиянию на общество до начала прямого конфликта. Многие не согласятся, доказывая, что для этого есть органы внутренней безопасности и Министерство информации, но существует множество проектов, от участия в которых армии, существенно подымет и качественный уровень самих войск, и стабильность самого государства. К сожалению, объём данной статьи не позволяет раскрыть её полностью, рассмотрим только вопросы, имеющие ключевое значение в подготовке военизированных структур государства к отражению гибридной агрессии.

На сегодняшний день глобальная проблема в том, что внутренние войска формируют, готовят и обеспечивают для защиты от агрессии, согласно тактике и стратегии вчерашнего, а вернее даже, позавчерашнего дня. Ведь на примере всех предыдущих внутренних конфликтов государств, правительство, отдавая приказ на применение силы, значительно теряет свои позиции. Это как в шахматах разменять ферзя на пешку. Да, это ещё не поражение, но наблюдающие за игрой ставки начинают ставить на игрока с ферзём.

Человек разумный (лат. «*homo sapiens*») – вид рода Люди (*Homo*) из семейства гоминид в отряде приматов, отличается относительно высоким уровнем развития материальной и нематериальной культуры, способностью к членораздельной речи и крайне развитому абстрактному мышлению. Человек как биологический вид является предметом исследования, на котором на сегодняшний день не осталось ни одной стороны или свойства человека как особи, индивида или члена человеческой популяции, которые бы не были охвачены специальными научными исследованиями. Одна из наук, изучающая закономерности возникновения, развития и функционирования психики и психической деятельности человека и групп людей – психология. Существуют два основных метода влияния и воздействия на человека, как на личность: физический и информационно-психологический. Физический – это насильственное воздействие на организм человека, сводящееся к причинению боли или вреда здоровью,

совершаемое с целью добиться совершения принуждаемым лицом определённого действия. Физическое принуждение может сводиться к нарушению анатомической целостности организма человека (нанесение побоев, применение оружия и т.п.), воздействию на иные физиологические процессы (применение сильнодействующих лекарственных, наркотических и психотропных препаратов, лишение пищи, сна и т.п.) и ограничению физической свободы принуждаемого (удерживание, связывание и т.д.) [19]. Информационно-психологическое воздействие – это воздействие на личность или их группу словом, информацией. Психологическое воздействие основной целью ставит формирование определённых идеологических (социальных) идей, взглядов, представлений, убеждений, одновременно оно вызывает у людей положительные или отрицательные чувства, эмоции и даже массовые реакции, например, панику. Информационно-психологическое воздействие является мощнейшим средством идеологической переоценки и пропаганды, ориентированном на подавление массового психического сознания, внедрения в подсознание масс соответствующих установок, которые в любое время могут быть активированы манипуляторами.

Основным оружием гибридной войны являются информационно-психологические методы, которые за счёт инструментов экономического, политического, психологического, военного и других воздействий на объект (государство, общество, армию) заставляют сражаться граждан своей страны за интересы враждебного им государства. На сегодняшний день армия нуждается в принципиально новых технических средствах и методах противодействия вражеской информации на военнослужащих и возможности влиять на личный состав противника. Сейчас, утрированно, основными средствами информационного противодействия в армии является стенгазета (боевой листок) и исполнение гимна на плацу. Роль заместителей командиров по работе с личным составом нивелирована до «крайнего» за дисциплинарные проступки личного состава и злостного бюрократа.

На сегодня многие из командования вооружённых сил и представители государственной системы управления Донецкой Народной Республики видят и осознают опасность гибридной агрессии на наше государство. С каждым днем уровень этой агрессии по отношению к нам только увеличивается, и вероятность того, что мы сможем удержать это давление до перехода его в активную фазу крайне низко. Тем не менее, наш паровоз, в виде государственной системы безопасности, идёт по старым рельсам. Считаю, пришло время пересмотреть доктрину государственной безопасности, и все государственные органы объединить и задействовать в противодействии гибридной агрессии, так как противник будет искать слабое место по всем направлениям (военное, политическое, экономическое, культурное и другие), и при обрушении одного из направлений приведёт к цепной реакции разрушения всех остальных.

*Выводы.* Видится необходимость в организации определённых мероприятий с целью повышения уровня защиты государства от гибридной агрессии:

а) создание штаба (совета безопасности), в который будут входить специалисты и руководители всех направлений государственной деятельности, где будут рассматриваться слабые места государственной системы и контрмеры по противодействию гибридных ударов противника. Этот штаб также увеличит

оперативность и взаимодействие различных ведомств государства при отражении негативного воздействия психологических атак противника;

б) внедрение в силовые структуры государства новых систем информирования личного состава для противодействия информационных атак противника, переоснащение армейских подразделений новыми средствами для информационного воздействия на личный состав противника. Как уже неоднократно говорилось выше, главное оружие гибридной войны – информация, поэтому стоит в целом рассмотреть информационную и культурную политику государства. Необходимо выходить на новый профессиональный уровень и масштаб – невозможно одной скрипкой заглушить весь оркестр [10];

в) активное и системное внедрение армии в военно-патриотическое воспитание молодёжи. На сегодняшний день эта работа ведётся, но, к сожалению, без должностного внимания как со стороны органов государственного управления, так и со стороны вооружённых сил. Приоритет в данном направлении нужно отдать внутренним войскам, так как при правильной организации данной работы, то есть перехода от работы в данном направлении для картинки на системный и массовый уровень, и будет являться основным видом профилактической деятельности войск от гибридной войны. При создании необходимой материальной базы при войсковых частях, высокого уровня взаимодействия между армией, министерством образования и науки, министерством молодёжи, спорта и туризма, другими министерствами, а также внедрения правильной системы поощрения юнармейцев, военно-патриотическое воспитание примет массовый и системный характер, что, в свою очередь, принесёт свои плоды в виде [8]:

- 1) повышения уровня консолидации и сознательности общества;
- 2) повышения уровня патриотизма у населения;
- 3) привлечения молодёжи для помощи в социальных и культурных проектах (оказание помощи инвалидам и др., восстановление и поддержание в надлежащем виде окружающей среды (природы) и исторических памятников и др.);
- 4) повышения престижа вооружённых сил у населения [11];
- 5) агитации здорового образа жизни и морально-психологического уровня у населения;
- 6) создания качественного кадрового резерва для силовых структур государства;

7) народ и армия должны быть глубоко интегрированы друг в друга. Лозунг советской власти очень актуален сегодня: «Народ и армия – едины!». Этого можно добиться привлечением гражданских активистов к мероприятиям по общественной безопасности и по защите страны от военной угрозы (создание народных дружин, привлечение гражданских к оборудованию второй линии обороны, войсковые сборы с резервистами и другое), а также тесного взаимодействия военных подразделений с общественными организациями [9];

8) создания отдельной оперативной группы по изучению, анализу деятельности и финансирования, а также налаживания взаимодействия с общественными организациями, общественными деятелями и информационными источниками;

9) ещё в Древнем Риме говорили: «Деньги – главная движущая сила войны». Необходимо взять под тщательный контроль финансирование общественных организаций, особенно поступлений из-за рубежа. Также создать

благоприятные условия для хранения юридическими лицами финансовых резервов на территории государства. Ограничить людей на государственных должностях хранить свои финансовые сбережения за территорией страны.

Есть ещё множество мероприятий по повышению уровня защиты общества от гибридной агрессии, к которым, к сожалению, подходят без должного внимания, что может привести в итоге к неутешительному результату. Но задача данной статьи подчеркнуть, что на сегодняшний день войны (конфликты) приобрели новую форму и методы противостояния, для эффективного отражения которых необходимо реформировать и модернизировать государственные силы, отвечающие за отражение агрессии противника.

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

1. Конституция Донецкой Народной Республики: принята Верховным Советом Донецкой Народной Республики 14 мая 2014 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dnr-online.ru/konstituciya-dnr/> (дата обращения: 14.06.2020).
2. Магда Е. Гибридная война. Выжить и победить / Е. Магда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://libcat.ru/knigi/nauka-i-obrazovanie/istoriya/71904-evgenij-magda-gibridnaya-vojna-vyzhit-i-pobedit.html>
3. Сун-Цзы. Искусство войны / Сун-Цзы // Электронная библиотека ЛитМир [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.litmir.me/br/?b=145019&p=1>.
4. Акулинин В.Н. Епифанова Н.С. Концепция гибридной войны в практике межгосударственного противостояния / В.Н. Акулинин, Н.С. Епифанова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность – сентябрь 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bookash.pro/ru/book/6867/natsionalnye-interesy-prioritety-i-bezopasnost-8470-36-321-2015-otsutstvuet>.
5. Айтакаева Т. КНР: Концепции информационных операций / Т. Айтакаева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://politinform.su/24619-knr-koncepcii-informacionnyh-operaciy-2008.html>.
6. «О внутренних войсках Министерства внутренних дел Донецкой Народной Республики»: Закон Донецкой Народной Республики; принят Постановлением №I-89П-НС, опубликован 20.03.2015) / Официальный сайт Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://dnrsovet.su/zakon-dnr-o-vv-mvd/Zakon\\_DNR\\_O\\_vv\\_MVD.pdf](https://dnrsovet.su/zakon-dnr-o-vv-mvd/Zakon_DNR_O_vv_MVD.pdf).
7. Стариков Н.В. Кто помог красным победить в Гражданской войне? / Н.В. Стариков. – СПб.: ООО Издательство «Питер», 2010 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://readli.net/chitat-online/?b=975090&pg=1>
8. Военно-патриотическое воспитание молодёжи (проблемы и опыт): сборник / Сост. Ю.И. Дерюгин. – М.: Патриот, 1991. – 213 с.
9. Военная психология и педагогика: учебное пособие / под общ. ред. В.Ф. Кулакова. – М.: Совершенство, 1998. – 340 с.
10. Гаджиев К. «Гибридные войны» в современном мире / К. Гаджиев [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/gibridnye-voyny-v-sovremennom-mire/viewer>.

11. Серебрянников В.В. Армия и общество / В.В. Серебрянников. – М.: Знание, 1991. – 64 с.
12. Герасимов В. Основные тенденции развития форм и способов применения ВС, актуальные задачи военной науки по их совершенствованию / В. Герасимов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://redstar.ru/vektory-razvitiya-voennoj-strategii/>.
13. McGregor Knox and Williamson Murray, Eds. The dynamics of Military Revolution 1300-2050. Cambridge, Cambridge University Press, 2001.
14. Леонтьев А.А. Патриотическое воспитание и национальное образование / А.А. Леонтьев // Начальная школа (плюс и минус). – 2002. – № 4. – С. 4-6.
15. Николайчук И. О сущности гибридной войны в контексте современной военно-политической ситуации / Оборона и безопасность. – № 3 (36). – 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://riss.ru/images/pdf/journal/2016/3/08.pdf>.
16. Патриотизм в современной России / Интернет-журнал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.oboznik.ru/>.
17. Шилова Н.Н. Патриотическое воспитание современной молодежи / Н.Н. Шилова // Наука, образование, общество: проблемы и перспективы развития. – 2013. – № 7. – С. 153-154.
18. Гибридные войны» в хаотизирующемся мире XXI века / под ред. П.А. Цыганкова. М.: Изд-во Московского ун-та, 2015. – 380 с.
19. Мадлаева Ф.В. Физическое и психическое принуждение: виды и способы / Ф.В. Мадлаева // Молодой учёный. – 2015. – № 17 (97). – С. 369-371 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/97/21735/> (дата обращения: 17.06.2020).

**УДК 339.138**

## **ГОСУДАРСТВЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ**

**Курипченко Е.В.,**

*старший преподаватель кафедры экономической теории и маркетинга  
ГОУ ВО «Луганский государственный аграрный университет»;*

**Пономаренко С.В.,**

*старший преподаватель кафедры экономической теории и маркетинга,  
ГОУ ВО «Луганский государственный аграрный университет»*

*В статье проведено обобщение теоретических аспектов государственного планирования: дана характеристика государству как субъекту планирования, рассмотрены основные теории возникновения государства, выявлены особенности государственного планирования в рыночной экономике, определены основные проблемы государственного планирования в современных условиях.*

**Ключевые слова:** рыночная экономика, государственное планирование, государственное управление, государство, стратегическая среда.

*The article generalizes theoretical aspects of state planning: it characterizes the state as a subject of planning, considers the main theories of state origin, determines the peculiarities of state planning in market economy, identifies the main problems of state planning in modern conditions.*

**Keywords:** market economy, state planning, state administration, state, strategic environment.

*Постановка задачи.* Обеспечение в государстве стабильного социально-экономического развития, эффективного государственного управления, действенной государственной политики невозможно без планирования на общегосударственном уровне.

Достичь успешного государственного управления невозможно без широкого использования научных подходов к государственному планированию, ведь последнее повышает качество управления, приводит его в соответствие с требованиями быстрых и часто непредсказуемых изменений во внешней среде.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Теоретические аспекты стратегического управления и его применения в практической деятельности в условиях рыночной экономики исследованы в работах отечественных и зарубежных учёных: И. Ансоффа, Г. Минцберга, А.А. Томпсона, М. Портера, Дж. Гигенса, Дж. Пирса и Р. Робинсона, А. Чандлера, Д. Шендела и К. Гаттена, В.Н. Гончарова, В.В. Дорофиенко, О.С. Виханского, П.В. Забелина и других исследователей.

*Актуальность.* Экономическая система страны представлена комплексом взаимоотношений между субъектами экономики в части производства и сбыта экономических благ. Структурно экономика страны представляет собой совокупность определённых отношений, характеризующихся специфичностью экономического объекта деятельности.

В ходе развития товарно-денежных отношений экономика пережила ряд структурных изменений от традиционных и командных моделей до рыночных и смешанных типов экономических систем. В настоящее время практически не сохранилось чистых форм экономик. Зачастую экономическая система любой страны включает в себя все возможные элементы.

*Целью исследования* является обобщение теоретических аспектов государственного планирования в рыночной экономике.

*Изложение основного материала исследования.* Некоторые признаки государства как субъекта планирования, направленного на удовлетворение общественных потребностей, представлены в трудах древних учёных мыслителей. Так, по Аристотелю основной целью государства является удовлетворение общественных потребностей [2]. Платон считал, что удовлетворить такие потребности может государство, имеющее черты справедливого (идеального) государства, в котором царят закон, справедливость, воспитание, политическая элита [12]. По мнению Аристотеля, [2] так же, как и Платона, моральная личность человека слишком тонко связана с государством. То есть идея отождествления общества с государством также указывает на государство как субъект, который гармонично сочетается с

обществом. Согласно Цицерону, благоустройство государства зависит от квалифицированных, порядочных управленцев [16].

Государство, по утверждению Фомы Аквинского, является естественной необходимостью человека жить в обществе, соответственно главная цель государства – обеспечение общего блага и законности [1]. Таким образом, государство представляет собой разновидность «общественного договора» с целью достижения «общего блага» [6].

Для нормального функционирования государству как субъекту планирования необходим суверенитет, который Боден Ж. определил как независимую и абсолютную власть по созданию и воплощению в жизнь основных законов [3]. Без такой власти, по его мнению, государство теряет силу, необходимую для существования.

Целью государственного планирования, субъектом которого выступает государство, является удовлетворение социально-экономических потребностей общества.

Главная задача государства, в котором суверенитет принадлежит народу, как считает Кант, состоит в том, чтобы охранять и гарантировать права и свободы граждан [13]. Государство должно строиться на основе взаимной ответственности личности и государства, поскольку государство и гражданин – равные субъекты права. Для более совершенной организации государственной власти с целью установления общего блага и защиты прав личности Кант предлагает установить принцип разделения властей на верховную – в лице законодателя, исполнительную – в лице правителя (правлящего согласно закону) и судебную.

Изучение труда Н. Макиавелли «Государь» позволяет утверждать о том, что государство как субъект планирования является политическим состоянием общества. Деятельность государства основывается на достижении определённых направлений политики, на которые влияют внутренние и внешние факторы. По учению Макиавелли [10] и Т. Гоббса [4], сущность политики государства заключается в обеспечении обществу безопасности и мира: во внутренних делах – это защита собственности, безопасности, охрана свободы и прав граждан; в международных – независимость, которую обеспечивает сильная армия. Так как при утверждении государства люди стремятся избавиться от нестабильности и войн.

Таким образом, в трудах древних учёных мыслителей можно выделить признаки государства как субъекта планирования. Они выделяются в трёх основных теориях возникновения государства [15]:

1) теологическая (религиозная) средневековая теория (главная черта – идея авторитета государственной власти, которая способна обеспечить согласие и порядок в обществе);

2) патриархальная теория трактует происхождение государства как результат исторического развития и разрастания патриархальной семьи; играет важную роль в обеспечении стабильности государства;

3) договорная (естественно-правовая) теория, согласно которой у государственных управленцев и общества возникает комплекс взаимных прав и обязанностей, а также ответственность за невыполнение последних.

Таким образом, государство образовалось в результате разумной воли народа, то есть когда люди сознательно и добровольно объединились в государство путём признания единого объединяющего всех центра.

Государство выступает субъектом планирования, обеспечивая эффективную, согласованную систему государственного управления. Оно призвано обеспечивать целостность своей структуры, устанавливая и поддерживать дипломатические, политические и экономические связи с другими странами, способствовать защите прав и свобод своего народа [7]. Поэтому государство также выступает и субъектом управления; является продуктом общественного развития, в результате которого происходит его трансформация, что проявляется в постановке целей, определении задач, формировании структур и функций государственного управления [5].

В результате исследования выявлено, что в современном научном понимании государство как субъект стратегического планирования имеет следующие признаки:

- объединение людей на определённой территории на основе публичной власти. В этом случае синонимом термина «государство» выступают понятия «народ», «страна»;

- специальный аппарат управления обществом. Здесь термин «государство» отождествляется с термином «государственный аппарат» как совокупность органов государственного управления;

- универсальный политический институт. В данном случае синонимом термина «государство» выступает система власти, действующая в интересах людей, проживающих на данной территории, которая регулирует их взаимоотношения с помощью права.

Следовательно, проблемы развития государства как субъекта планирования отражены в трудах учёных разных времен и свидетельствуют о том, что государство является главным в обеспечении благосостояния общества. В современном понимании оно является политической общностью, имеющей определённую структуру, организацию политической власти и управление социальными процессами на определённой территории; наиболее важным институтом политической системы. Значимость государства определяется максимальной концентрацией в его руках власти и ресурсов, позволяющих ему эффективно и решающим образом влиять на социальные изменения.

Таким образом, анализируя труды учёных, в которых освещены признаки государства как субъекта планирования, можно утверждать, что государство всегда играло ключевую роль в становлении и развитии общества. Роль государства, заключающаяся в том, что с помощью органов власти оно создаёт условия для улучшения благосостояния общества, и роль гражданского общества, которое имеет активную управленческую позицию и осуществляет контроль над деятельностью государства, являются ключевыми в государственном планировании. Отсюда следуют идеи иерархичности, упорядочения, что является необходимыми условиями государственного планирования.

Обобщая теоретические подходы к понятию государства как субъекта планирования следует обратить внимание на труд В. Казакова [8], который предлагает комплексную парадигму «идеального» постсоветского государства, стремящегося развиваться в направлении демократии. Он утверждает, что



социально-ценностные отношения сконцентрированы в понятиях «правового» и «социального государства». Первое представляет собой вид государства, в котором, прежде всего, юридическими средствами обеспечивается верховенство права, реальное осуществление, обеспечение, охрана, защита и восстановление нарушенных прав граждан, взаимная ответственность государства и личности, контроль и надзор за образованием и осуществлением юридических законов. Основными чертами правового государства являются [8]:

- верховенство и господство правового закона;
- постоянное утверждение суверенитета народа как единственного источника государственной власти;
- разделение властей на законодательную, исполнительную, судебную;
- обеспечение прав, свобод, законных интересов человека и гражданина, выполнение ими своих обязанностей перед другими людьми, государством и гражданским обществом;
- урегулирование взаимоотношений между лицом и государством на основе дозволенности лица делать всё, что прямо не запрещено законом, а государственным органам – только то, что прямо разрешено законом;
- взаимная ответственность личности и государства;
- эффективная организация контроля и надзора над исполнением законов и соблюдением режима законности.

В трудах ряда учёных роль государства как субъекта планирования заключается в осознании человека как высшей ценности. Государство, будучи социальным по содержанию, свою деятельность должно направлять на обеспечение социально-экономического развития общества. Эффективное осуществление этого возможно на основе применения планирования, в процессе которого определяются цели и функции государства, механизмы государственного воздействия на экономические и социальные процессы. В соответствии с этим должна быть разработана долгосрочная стратегия развития региона и страны.

Важнейшей функцией государства является обеспечение на всей территории страны прав и свобод каждого человека и гражданина. Свобода человека реализуется в обществе, в общении и сотрудничестве людей. Выполнение социальной функции предусматривает:

- создание государством условий для воспроизводства и развития человека (демографическая политика, образование, воспитание и т.д.);
- формирование социально-культурного пространства, благоприятного для самореализации каждого человека;
- стимулирование творческого роста человека;
- воплощение в жизнь принципов социальной справедливости и т.д.

[11].

Деятельность на рынке представляет собой сложную экономическую систему. Роль планирования в рыночной экономике определяется следующими параметрами:

- увеличение капитала и денежной массы, а также их концентрация;
- диверсификация производства, приводящая к усложнению экономических связей;
- интернационализация капитала;

- глобализация;
- ограниченность ресурсов и необходимость их целесообразного использования.

Экономика страны находится в переходном периоде, поэтому роль государственного планирования в её развитии нельзя недооценивать. Важно отметить, что внедрение планирования сталкивается с определёнными трудностями, а именно с характерными особенностями состояния экономической системы в настоящий момент. Так, для отечественного рынка характерны:

- низкий уровень накопления капитала;
- высокая степень рыночной неопределённости;
- отсутствие прозрачной законодательной системы регуляции экономических отношений;
- низкий культурный уровень рыночных отношений.

В условиях рыночной экономики государственное планирование является эффективным средством предвидения будущих проблем и возможностей, которое обеспечивает создание плана на долгосрочный период, обеспечивающий единство стратегических целей на региональном и отраслевом уровнях.

Государственное планирование должно выполняться постоянно для обеспечения надёжной основы осуществления других видов управленческой деятельности.

В рамках процесса государственного планирования выделяют четыре процесса управленческой деятельности, в частности:

- распределение ресурсов (трудовых, финансовых, материальных);
- адаптация к внешней среде (действия по приспособлению к внешним факторам или учёту потенциальных опасностей со стороны других организаций, правительства, общества);
- внутренняя координация (регулирование стратегической деятельности с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций);
- организационное стратегическое предвидение (учёт положительного опыта прошлых стратегических решений для прогнозирования будущего) [14].

Процедура планирования как главная функция государственного управления изложена в труде Б. Лазарева. Он выделяет следующие стадии процесса планирования:

- предплановая подготовка;
- разработка планов;
- утверждение планов;
- возможные изменения планов;
- организация выполнения;
- контроль над исполнением [9].

Плановый процесс – это действия, происходящие в определённой последовательности, и связанные с определением показателей социально-экономического развития.

Процесс планирования начинается с предварительной (предплановой) стадии. Её содержание составляют юридические действия, связанные с подготовкой, в частности:

- концепции экономического и социального развития;
- прогнозных документов, фиксирующих возможную степень достижения конкретных целей экономического и социального развития;
- комплексной программы научно-технического прогресса на 15-20 лет
- генеральной схемы размещения производительных сил, схем развития и размещения отраслей народного хозяйства и промышленности;
- проектов долгосрочных целевых программ и прочее.

Правовая регламентация отношений на этапе разработки планов включает закрепление основных показателей, состав государственного заказа, долгосрочных экономических нормативов и лимитов, порядка и сроков доведения исходных данных для подготовки проектов планов, требований к содержанию и форм проектов планов, порядка согласования проектов планов производства и потребления, процедуры разработки и представление проектов планов выше по иерархии органам власти.

На этапе разработки планов необходимо осуществить всестороннее согласование требований развития производства, науки и техники, государственных стандартов, обеспечение планов материальными, финансовыми, трудовыми ресурсами.

Особенностью государственного планирования в современных условиях является то, что в любом органе власти осуществляется двойной процесс управления – по объекту управления (общественной сферы, отрасли, региона) и функционирования коллектива соответствующей организации. Деятельность органов власти тесно связана с функционированием объекта управления, поэтому внутренний организационный план должен быть согласован с программой или планом развития объекта и направлен на обеспечение его исполнения.

В связи с этим, на каждом иерархическом уровне должно происходить планирование деятельности и развития управляемого объекта и коллектива соответствующего органа власти:

- для высшего органа исполнительной власти – это долгосрочные и краткосрочные программы развития страны и планы деятельности правительства;
- для отрасли – программы и планы развития соответствующих объектов и планы министерств;
- для региона – аналогичные документы относительно хозяйственного комплекса определённой области или районов и соответствующей государственной администрации.

При этом план деятельности любого учреждения должен быть подчинённым программе развития объекта, а цели последнего являются определяющими для формирования цели развития управляющего субъекта. Кроме того, все цели должны быть согласованы между собой и с общегосударственными.

Согласованная деятельность участников государственного планирования обеспечивает сочетание государственного, регионального и отраслевого уровней в единую систему.

Стратегической средой для государства является сфера, в которой государство взаимодействует с другими государствами для обеспечения благосостояния своего населения.

Стратегическая среда имеет условия, отношения, тенденции, проблемы, угрозы, возможности, средства, влияющие на успех государства относительно других государств.

Стратегическая среда – это сложная самоорганизующаяся динамическая система. Она является изменчивой, сложной, неопределённой и неоднозначной. Поэтому находится в состоянии постоянной неустойчивости.

*Выводы.* В результате исследования выявлено, что к основным проблемам государственного планирования в современных условиях относятся:

- разрыв между задачами, которые определяются первоочерёдными и необходимыми в решениях исполнительных органов государственной власти и финансовыми ресурсами, которые закладываются в проект госбюджета;
- определение полномочий исполнительных органов государственной власти по подготовке, принятию и реализации управленческих решений;
- отсутствие методологических и нормативно-правовых основ государственного планирования;
- неупорядоченность системы программных стратегических документов;
- отсутствие оценки выполнения государственных целевых программ;
- зависимость выполнения стратегических документов от политической ситуации в стране.

В отличие от централизованных директив, индикативные планы (программы) в рыночной экономике не содержат обязательных заданий хозяйствующим субъектам. Здесь используются инструменты косвенного экономического регулирования, а также государственные закупки и контракты, обеспечивающие реализацию общенациональных целей. Поэтому такие планы не препятствуют самостоятельности предприятий, а играют для них роль маяков, указывающих перспективные направления экономической политики государства.

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

1. Аквинский Ф. Сумма теологии / Ф. Аквинский; пер. с лат. С.И. Еремеев, А.А. Юдин. – Київ: Ника-Центр, 2005. – Ч. 1. – Вопр. 75-119. – 576 с.
2. Арістотель. Політика / Арістотель; пер. О. Кислюк. – Київ: Основи, 2000. – 238 с.
3. Боден Ж. Метод лёгкого познания истории / Ж. Боден; пер. с фр. М.С. Бобкова. – М.: Наука, 2000. – 413 с.
4. Гоббс Т. Левиафан, или Материя, форма и власть государства церковного и гражданского / Т. Гоббс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lib.ru/FILOSOF/GOBBS/leviafan.txt>.
5. Державне управління: підручник [у 2 т.] / ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова), К.О. Ващенко (заст. голови), Ю.П. Сурмін (заст. голови) та ін. – К.; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. – Т. 1. – 564 с.
6. Ключко Б.И. Концепты духовной власти из трактата Марсилиа Падуанского «Защитник мира» / Б.И. Ключко // Теория и практика общественного развития. Международный научный журнал. – 2015. – № 18 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://teoria-practica.ru/vipusk-18-2015/klyuchko.pdf>.

7. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления / В.И. Кнорринг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://polbu.ru/knorring\\_management/ch11\\_i.html](http://polbu.ru/knorring_management/ch11_i.html).
8. Козаков В.М. Соціально-ціннісні засади державного управління в Україні: монографія / В.М. Козаков. – Київ: Вид-во НАДУ, 2007. – 284 с.
9. Лазарев Б.М. Управленческие процедуры: монография / Б.М. Лазарев. – М.: Наука, 1988. – 272 с.
10. Макиавелли Н. Государь / Н. Макиавелли. – М.: Планета, 1990. – 79 с.
11. Особливості держави як соціального інституту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://e-works.com.ua/work/5856\\_Derjava\\_yak\\_socialnii\\_instityt.htm.l](http://e-works.com.ua/work/5856_Derjava_yak_socialnii_instityt.htm.l)
12. План ГОЕЛРО [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/14770922/istoriya/plan\\_goelro](http://pidruchniki.com/14770922/istoriya/plan_goelro).
13. Політична і правова думка в Німеччині кінця XVIII – початку XIX століття [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pidruchniki.com>
14. Сидорчук О.Г. Основи менеджменту / О.Г. Сидорчук, І.І. Артим. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. – 216 с.
15. Скакун О.Ф. Теорія держави і права / О.Ф. Скакун; пер. з рос. – Харків: Консум, 2001. – 656 с.
16. Цицерон. Диалоги. О государстве; о законах / Цицерон; подгот. И.Н. Веселовский [и др.]; РАН. – М.: «Ладомир; Наука», 1994. – 223 с.

УДК 351

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФОРМ И МЕХАНИЗМОВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ С ТЕРРИТОРИАЛЬНЫМИ СУБЪЕКТАМИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Лоскутова В.В.,  
канд. гос. упр., доцент кафедры  
менеджмента непроеизводственной сферы  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»;  
Коломеец О.А.,  
магистр кафедры  
менеджмента непроеизводственной сферы  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»*

*В статье рассмотрены проблемные аспекты создания и обеспечения эффективного функционирования системы взаимодействия органов власти с территориальными субъектами хозяйственной деятельности. Исследованы различные модели и методики оценки эффективности форм и механизмов взаимодействия власти с территориальными субъектами хозяйственной деятельности.*

**Ключевые слова:** государственная власть, территориальные субъекты хозяйственной деятельности, взаимодействие, оценка, механизм.

*The article deals with the problematic aspects of creating and ensuring the effective functioning of the system of interaction between authorities and territorial entities of economic activity. Various models and methods of evaluating the effectiveness of forms and mechanisms of interaction between authorities and territorial economic entities are studied.*

**Keywords:** state power, territorial subjects of economic activity, interaction, assessment, mechanism.

**Постановка задачи.** Создание и обеспечение эффективного функционирования системы взаимодействия органов власти с территориальными субъектами хозяйственной деятельности является одной из главных задач процесса социально-экономического развития Республики.

Сотрудничество государственных органов с территориальными субъектами хозяйственной деятельности является неотъемлемым элементом демократической политической культуры общества и государства в целом. Наличие отлаженных эффективно действующих механизмов взаимодействия между органами власти и территориальными субъектами хозяйственной деятельности выступает залогом государственной политики, направленным на потребности общества, его подконтрольности обществу, соответствие стратегическим национальным интересам.

Во многих странах оценка эффективности форм и механизмов взаимодействия власти с территориальными субъектами хозяйственной деятельности позволяет эффективно решать важные социальные и экономические вопросы путём объединения ресурсов частного и государственного секторов, что обуславливает актуальность выбранной темы исследования.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Исследованию проблематики взаимодействия органов власти с территориальными субъектами хозяйственной деятельности посвящены труды многих отечественных учёных и практиков, а именно: А.В. Андреев, Ш.М. Валитов, Е.И. Добролюбова, Н.А. Игнатюк, А.К. Татаркин, О.Г. Туровец. Однако вопросы оценки эффективности форм и механизмов взаимодействия власти с территориальными субъектами хозяйственной деятельности требуют дополнительного изучения.

**Целью написания статьи** является развитие теоретических положений и практических рекомендаций по совершенствованию форм и механизмов взаимодействия государственной власти с территориальными субъектами хозяйственной деятельности.

**Изложение основного материала.** Взаимодействие власти с территориальными субъектами хозяйственной деятельности является важным аспектом деятельности органов государственной власти. Любое эффективное сотрудничество и партнёрство предполагает своей целью создание открытых отношений, строящихся на взаимном доверии и выражают добрую волю участников данного процесса на взаимодействие. Если нет общей цели для сотрудничества и общего стремления и заинтересованности, то любые контакты между органами государственной власти и территориальными субъектами хозяйственной деятельности не превращаются в действительное сотрудничество и имеют разовый характер.

Сотрудничество государственных органов с территориальными субъектами хозяйственной деятельности является неотъемлемым элементом демократической политической культуры общества и государства в целом. Наличие отлаженных эффективно действующих механизмов взаимодействия между органами власти и территориальными субъектами хозяйственной деятельности выступает залогом государственной политики, направленным на потребности общества, его подконтрольности обществу, соответствие стратегическим национальным интересам.

Комплексное экономическое и социальное развитие – это процесс, направленный на рациональное использование местных природных и трудовых ресурсов, эффективное развитие экономического потенциала определённой территории при научно-обоснованной специализации её хозяйства и одновременно на развитие социальной инфраструктуры, сферы услуг для населения, производство товаров народного потребления, обеспечение охраны окружающей среды.

Кроме того, комплексное экономическое и социальное развитие направлено на достижение наибольшей экономической и социальной эффективности, предусматривая одновременно повышение производительности общественного труда, производство продукции с наименьшими затратами, повышение жизненного уровня населения. Вместе с тем, необходимость обеспечения оптимального сочетания отраслевого и территориального управления экономикой с целью всестороннего развития производительных сил и усиление территориального аспекта не означают полного удовлетворения потребностей общества за счёт внутренних резервов, что противоречило бы территориальному разделению труда и вело бы к превращению отдельных территорий в замкнутые системы.

На практике применение современных подходов к оценке эффективности в региональных органах государственной власти обеспечивает планирование на долгий период времени, оказание общественных услуг, которые соответствуют требованиям граждан; повышает убедительность принимаемых управленческих решений и ответственность должностных лиц и государственных гражданских служащих. Направленностью реформ государственного управления, устремлённых на повышение эффективности деятельности государственных структур, является затруднённая определению истинных количественных показателей эффективности этих реформ. Следовательно, значительная часть данных показателей эффективности основана на результатах исследований населения, государственных служащих. Применение подобных данных является весьма показательными, но они должны дополняться статистическими данными и данными министерств и ведомств для получения наиболее правдивой характеристики прогресса реформ.

Взаимодействие органов государственной власти с территориальными субъектами хозяйственной деятельности осуществляется на основе следующих принципов (рис. 1):

социальное партнёрство – налаживание конструктивного взаимодействия органов исполнительной власти, указанных субъектов хозяйствования для решения вопросов государственного управления и общественной жизни;



Рис. 1. Принципы взаимодействия государственной власти с территориальными субъектами хозяйственной деятельности

– обеспечение равных возможностей – создание органами государственной власти условий для деятельности субъектов хозяйствования, связанной с защитой прав и свобод человека и гражданина, оказанием социальных услуг;

– взаимответственность – осознание органами государственной власти и территориальными субъектами хозяйственной деятельности общей ответственности за уровень их взаимодействия;

открытость и прозрачность – обеспечение органами государственной власти доступа территориальных субъектов хозяйственной деятельности к информации путём:

– разработки и внедрения эффективного механизма налаживания коммуникаций с общественностью;

– предоставления территориальным субъектам хозяйственной деятельности в полном объёме информации о своей деятельности, за исключением того, что в соответствии с законодательством составляет государственную тайну;

– проведения разъяснительной работы о целесообразности разработки проектов решений и их принятие;

– содействия освещению в средствах массовой информации проектов эффективного сотрудничества органов государственной власти с субъектами хозяйствования, вопросов развития гражданского общества;

– участия территориальных субъектов хозяйственной деятельности в формировании и реализации государственной политики – привлечение субъектов хозяйствования как заинтересованных сторон к управлению государственными делами.

– признания органами государственной власти различных видов деятельности территориальных субъектов хозяйственной деятельности – создание условий для разнообразной их деятельности, налаживание взаимодействия на профессионально-профильной основе.

Активный социальный диалог, участие территориальных субъектов хозяйственной деятельности в решении задач, стоящих перед обществом, не только повышает их социальную роль и значение, но и имеет существенные



социально-экономические и общественно-политические последствия: через нормативно-правовые инструменты, экономические рычаги и готовность власти к диалогу с обществом создаётся среда, которая способствует процессам развития гражданского общества.

Основными условиями эффективного сотрудничества органов государственной власти с территориальными субъектами хозяйственной деятельности являются:

социальная и моральная настройка и готовность участников общественно-государственного взаимодействия к развитию и укреплению такого сотрудничества;

определённая зрелость территориальных субъектов хозяйственной деятельности необходимой как для заинтересованности органов государственной власти сотрудничать с ними, так и для чёткого и точного выражения своих интересов, стремлений и пожеланий;

наличие институционализированных правовых и организационных границ сотрудничества как для власти, так и для субъектов хозяйствования, а также рамок для осуществления партнёрства, под которым, в данном случае, подразумеваются формы их взаимодействия;

определённая экономическая независимость и стабильный уровень деятельности субъектов хозяйствования, их способность быть полноценным партнёром органов государственной власти. Взаимодействие органов государственной власти и субъектов хозяйствования происходит посредством следующих инструментов (рис. 2):

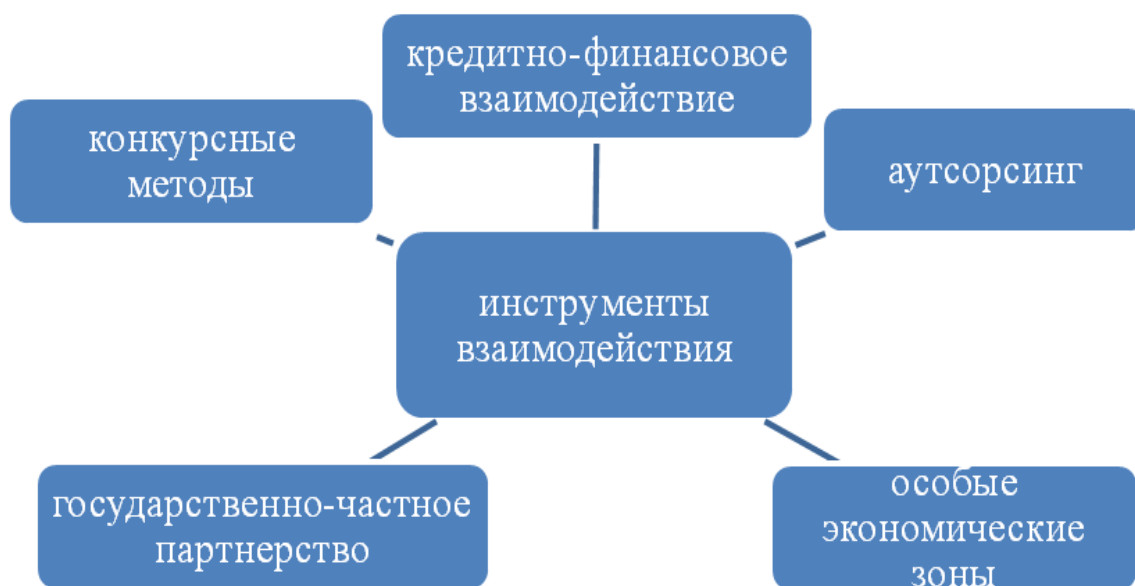


Рис. 2. Инструменты взаимодействия государственной власти и территориальных субъектов хозяйствования

В мировой практике наиболее распространённой формой взаимодействия государственной власти с территориальными субъектами хозяйственной деятельности является государственно-частное партнёрство (ГЧП), которое представляет собой особую систему отношений между государством, частным бизнесом и социальными институтами, которая заключается в эксплуатации и

возвращении в течение определённого периода ресурсов, имеющихся у частного сектора, государству для создания новой или модернизации существующей инфраструктуры, предоставляя общественные услуги и развивая другие общественно важные сферы деятельности.

В зарубежной и отечественной литературе существуют разные классификации форм партнёрства государства и бизнеса. Тем не менее, условно можно выделить две основные, наиболее часто используемые модели – результативную и затратную (рис. 3).

Следует отметить, что стремление к повышению эффективности и построению специальных механизмов зачастую связаны с полным отсутствием нормативно-правового регулирования процесса оценки эффективности государственного управления.



Рис. 3. Сравнительный анализ моделей оценки государственного управления

Основными типами оценки эффективности государственного управления могут быть: эффективность организации государственного управления, социальная эффективность и эффективность системы государственного управления (рис. 1.4) [4].



Рис. 1.4. Типы оценки эффективности государственного управления

Следовательно, исследовав сущность и понятие эффективности деятельности государственного органа управления, можно сказать, что эффективность государственного управления – это очень сложное понятие. Она может быть определена исключительной специальной системой показателей. При этом в каждом конкретном случае необходимо разработать и обосновать систему измерения и показателей, которая по своей сложности соответствовала бы сложности самого объекта управления. При этих условиях наряду с локальными и частными критериями, необходимы общие критерии и интегрированные показатели эффективности.

*Вывод.* Оценка эффективности форм и механизмов взаимодействия органов государственной власти с субъектами хозяйственной деятельности направлена на решение определённых целей и задач: стимулирование деловой активности частного сектора, которая включает производственную, инвестиционную, инновационную и коммерческую активность; поддержание активности властных органов в деле создания благоприятного делового климата и обеспечения доступа субъектов хозяйственной деятельности к инфраструктурным услугам государства; соблюдение баланса общественного и

частного интересов при единстве целей субъектов хозяйствования и властных органов.

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

1. Административная реформа в России. Научно-практическое пособие / под ред. С.Е. Нарышкина, Т.Я. Хабриевой. – М.: Инфра-М, 2016. – 281 с.
2. Азжеуров В. Аудит эффективности использования бюджетных средств в интересах стратегии социально-экономического развития РФ / В. Азжеуров // Бюджетные учреждения: ревизии и проверки финансово-хозяйственной деятельности. – 2017. – № 6. – С. 12-23.
3. Аудит эффективности: опыт, проблемы, перспективы, материалы круглого стола седьмого Петербургского международного экономического форума / под ред. С.В. Степашина, С.А. Агапцова. – М.: Издательский дом «Финансовый контроль», 2013. – 48 с.
4. Валитов Ш.М. Индикативное планирование в экономических системах разного уровня: учебное пособие / Ш.М. Валитов. – Казань: КГФЭИ, 2013. – 265 с.
5. Гапоненко А.Л. Теория управления / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: РАГС, 2005. – 558 с.
6. Добролюбова Е.И. Показатели эффективности реформ государственного управления в России: возможные подходы / Е.И. Добролюбова // Рабочие материалы. Всемирный банк [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://194.84.38.65/files/specialprojects/> (дата обращения: 25.05.20).
7. Ерохин В.Г. Индикативное планирование в системах управления социально-экономическими процессами / В.Г. Ерохин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.budgetrf.ru> (дата обращения 26.05.20).
8. Зенков М. Профессиональная оценка госслужащих и законодательная база / М. Зенков // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. – № 8. – С. 29-38.
9. Игнатюк Н.А. Муниципальное право: учебное пособие / Н.А. Игнатюк, А.В. Павлушкин. – М.: Юстицинформ, 2015. – 326 с.
10. Рыбакова Р.Ю. Теоретические основы построения межбюджетных отношений / Р.Ю. Рыбакова // Бухгалтерский учёт в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2007. – № 9. – С. 16-21.

## КОНЦЕПЦИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

**Ободец Я.В.,**

*канд. гос. упр.,*

*доцент кафедры менеджмента непродувиственной сферы*

*ГОУ ВПО «ДонАУиГС»;*

**Соснина А.С.,**

*магистрант кафедры менеджмента непродувиственной сферы*

*ГОУ ВПО «ДонАУиГС*

*Данная статья посвящена построению алгоритма совершенствования прогнозирования социально-экономического развития региона через формирование общих принципов и методических подходов к разработке системы прогнозов.*

**Ключевые слова:** *прогнозирование, регион, стратегия, анализ, социально-экономическое развитие, методы, процессы прогнозирования, социальные проблемы, функционирование системы прогнозирования.*

*This article is devoted to the construction of an algorithm for improving the forecasting of the socio-economic development of the region, through the formation of general principles and methodological approaches to the development of a forecast system.*

**Keywords:** *forecasting, region, strategy, analysis, socio-economic development, methods, forecasting processes, social problems, the functioning of the forecasting system.*

*Актуальность и постановка задачи.* На современном этапе социально-экономическое развитие экономики Донецкой Народной Республики невозможно без учёта территориальных особенностей, в частности сильных и слабых сторон функционирования региональных экономических систем, благоприятных и негативных тенденций развития региона. Это обусловлено наличием значительной дифференциации в обеспечении необходимыми экономическими и социальными ресурсами. Именно на уровне региона решаются вопросы воспроизводства производительных сил, реализуются проекты социально-экономического развития, удовлетворяются ключевые социальные нужды населения, а показатели развития региональной экономики являются критерием определения уровня экономического развития Республики в целом.

Актуальность темы исследования обусловлена значимой ролью системы прогнозирования в управлении социально-экономическим развитием региона и необходимостью её совершенствования с целью получения эффективного инструмента для определения основных ориентиров и направлений региональной политики.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Вопросами прогнозирования социально-экономического развития региона занимались

такие учёные, как З.Х. Гергова, А.Н. Гирина, Е.Н. Дертишникова, Т.В. Миролубова, А.С. Молчан, Э.Ц. Садыкова и другие.

*Целью статьи* является построение алгоритма совершенствования прогнозирования социально-экономического развития региона через формирование общих принципов и методических подходов к разработке системы прогнозов.

*Изложение основных результатов исследования.* Следует отметить, что значительная часть существующих недостатков системы прогнозирования находится в плоскости научно-методического обеспечения. Поэтому разработка и обоснование прогнозов и сценариев развития региона побуждает к углублению внимания в этом аспекте и последующих поисков её совершенствования.

Система прогнозирования должна охватывать сферу методологии и организации разработки прогнозов, информационного, экономического, математического, технического, организационного управления процессами для того, чтобы гарантировать разработку прогнозов и стимулирование их использования.

Результаты процессов прогнозирования социально-экономического развития региона должны быть научно обоснованы ответами на ряд вопросов: как изменятся потребности общества в будущем; какие возможности существуют в обществе для удовлетворения этих потребностей в будущем; какие результаты социально-экономического развития могут обеспечить необходимый уровень удовлетворения потребностей; какие пути должны быть выбраны для их достижения; Какие ресурсы необходимы для их реализации? Какие проблемы угрожают дальнейшему развитию, и каковы возможности для их предотвращения и устранения? Какой комплекс научных, законодательных и организационно-технических мероприятий может дать ожидаемые результаты и др.

Чтобы ответить на поставленные вопросы, региональная система прогнозирования должна иметь существенное методологическое и структурное единство, независимо от специфики предполагаемых объектов.

В процессе формирования целостной системы прогнозирования и совершенствования организации прогнозирования необходимо провести комплекс взаимосвязанных мероприятий, которые будут направлены на решение следующих основных задач: сбор и систематизация необходимой информации; повышение качества и полноты исходных данных, используемых для проведения прогнозных расчётов; подготовка специалистов, владеющих современным методическим инструментарием прогнозирования; формирование и организация практической деятельности рабочих органов, занятых подготовкой прогнозов и ряд других мероприятий.

Основываясь на сформулированном комплексе выявленных проблем, рассмотрим одно из направлений совершенствования регионального прогнозирования: составление алгоритма прогнозирования развития региона (совершенствование процесса технологического прогнозирования). Это поможет повысить эффективность всей региональной системы управления. В свою очередь, улучшение управления в условиях нехватки ресурсов является одной из важнейших областей обеспечения устойчивого экономического роста в регионах.

Согласно концептуальной модели, одним из направлений совершенствования прогнозирования является увеличение производственных мощностей, порядка и регулирования всего процесса при разработке прогнозов социально-экономического развития регионов. Более чёткую систему подготовки региональных прогнозов, по нашему мнению, возможно сформировать за счёт внедрения в практику прогнозирования алгоритма социально-экономического развития региона (рис. 1).



Рис. 1. Алгоритм прогнозирования социально-экономического развития

1-й этап. Актуализация разработки и реализация комплексных среднесрочных прогнозов – это важная задача составления прогнозов. Только в единстве кратко-, средне- и долгосрочных прогнозов есть возможность разработать и реализовать эффективные управленческие решения и обеспечить устойчивое социально-экономическое развитие региона на долгосрочный период. С целью

усовершенствования организационно-методического процесса разработки и реализации прогнозов и создание целостной системы прогнозирования предлагается принять ряд нормативно-правовых актов, в которых должны быть отражены следующие вопросы: формулировка задач для разработки прогноза; организационное и программное обеспечение процесса разработки прогноза. Задачи для разработки прогноза должны быть четкими и однозначными, то есть необходимо детально охарактеризовать: сам объект прогнозирования; определиться с типом и формой составления прогноза; установить сроки, по подготовке и реализации прогноза; отметить состав разработчиков.

В результате составления прогноза развития региона должны быть решены следующие основные задачи, такие как: дана характеристика экономики региона к концу прогнозного периода в условиях сохранения сложившихся тенденций и степень достижения поставленных целей; рассмотрены и обоснованы возможные альтернативные варианты достижения желаемого состояния экономики региона; проведена оценка сбалансированности между ранее выдвинутыми целями развития и имеющимися ресурсами; осуществлен анализ и сравнение прогнозных вариантов по количественным и качественным показателям социально-экономического развития; обоснован механизм социально-экономической политики, обеспечивающей достижение целей развития региона [3].

Итак, для подготовки качественных прогнозов социально-экономического развития региона необходимо предусмотреть использование современных технологий, персональных компьютеров со специально подготовленными базами данных, модулями ввода, анализа и обработки информации.

2-й этап. Сбор, систематизация исходной информации. В качестве главных требований к информационному обеспечению следует принять достоверность, достаточность, системность, сопоставимость и т.д. Учитывая цели и задачи прогноза, которые были приняты на первом этапе, предлагается определить спецификацию информации, выявить основополагающие источники информации и возможность получения необходимых данных. В результате, будет создана исходная информационная база данных.

Следующим шагом является проведение априорной оценки имеющейся информации. В качестве основного критерия оценки имеющейся информации необходимо использовать степень соответствия информации требованиям сформулированной задачи прогнозирования.

3-й этап. Анализ и синтез региона как объекта прогнозирования. Определяются основные параметры и условия, определяющие перспективы социально-экономического развития региона (потенциал региона, позитивные и негативные тенденции в экономической и социальной сфере, проблемы и возможные «точки роста», внешнеэкономические условия, отношения и пропорции, преобладающие в экономике и т.д.).

Для проведения анализа и синтеза социально-экономической системы региона рекомендуется принять следующие основные направления:

- оценка природно-экономического, ресурсно-производственного потенциала региона как комплексной социально-экономической системы;

- определение специализации, комплексности и структуры регионального производства, а также анализ производственных процессов в развитии региона;



– выявление тенденций (положительных и отрицательных) социально-экономического развития региона за предыдущие годы, а также анализ динамики развития и состояние основных отраслей экономики;

– анализ эффективности государственного управления на региональном уровне должен осуществляться не менее чем за последние пять лет [4].

Таким образом, используя методiku анализа и синтеза социально-экономического развития, формируется гипотеза о механизме функционирования региона и его перспективы. Предлагаются различные концепции модели регионального развития. Это позволит решить одну из главных задач – повышение обоснованности разрабатываемых прогнозов для региона.

4-й этап. Определение целей, показателей и ограничений развития – без них разрабатываемые прогнозы не имеют практического значения, а, следовательно, и не смогут использоваться при принятии управленческих решений по преодолению существующих проблем развития. Цели социально-экономического развития должны соответствовать следующим основным требованиям, как: соизмеримость, иерархичность, вариантность, достижимость.

Подготовку среднесрочных и долгосрочных прогнозов социально-экономического развития предлагается осуществлять, формируя систему целей с помощью последовательной декомпозиции главной цели, с помощью метода «дерева целей».

5-й этап. Формирование сценариев развития региона. Неопределённость исходной экономической информации можно снизить за счёт разработки системы предположений, то есть гипотезы.

Гипотеза отражает теоретические и интуитивные предположения о механизме функционирования социально-экономической системы региона. Продвинутая гипотеза позволит нам сформулировать возможные сценарии социально-экономического развития.

6-й этап. Выбор методов моделей прогнозирования. С целью повышения качества прогнозных расчётов рекомендуется применять не только один базовый, а несколько альтернативных методов прогнозирования. Эти методы должны согласовываться между собой и дополнять друг друга в определённой последовательности. Соответствующий выбор методов прогнозирования рекомендуется использовать с учётом имеющейся информационной базы, сроков составления прогноза, целей и задач по прогнозированию, а также особенностей и условий развития региона. Такой подход позволит сформировать конкретную технологию для использования методической системы и создать инструменты для социально-экономического развития региона.

Следует отметить, что за последние годы методология прогнозирования пополнилась рядом эффективных методов стратегического анализа, информационными технологиями и программами, технологическими продуктами. Наиболее распространённые методы и модели, используемые в процессах прогнозирования, представлены на рис. 2.

7-й этап. Проведение прогнозных расчётов. С учётом ранее принятых сценариев развития и на основе подготовленной модели производятся расчёты прогноза социально-экономического развития региона по нескольким вариантам. При проведении прогнозных расчётов рекомендуется использовать

различные модификации пакетов прикладных программ, в том числе: MS Excel, STATISTICA, Stat graphics, Econometric Views и другие.



Рис. 2. Методы и модели построения и осуществления процессов прогнозирования

8-й этап. Оценка качества разработанных прогнозов. Качество составленного прогноза является одной из центральных проблем в процессе принятия управленческих решений, и во многом влияет на эффективность региональной экономической политики. Оценка качества позволит оценить адекватность использованных методов и моделей прогнозирования. Прогнозы оцениваются также и после завершения прогнозируемого события.

9-й этап. Мониторинг разработанных прогнозов. Эффективность прогнозирования социально-экономического развития региона в значительной степени определяется возможностью своевременного отслеживания и внесения

коррективов в тенденции развития с целью преодоления кризисных явлений и формировании благоприятных условий для развития. Решение указанной проблемы возможно при условии создания системы регионального мониторинга. Мониторинг в современных условиях должен стать неотъемлемой частью технологии прогнозирования социально-экономического развития области [1].

Современные инструменты прогнозирования и уровень развития экономики как науки не позволяют делать прогнозы необходимой точности. В связи с этим наиболее важным является развитие практики прогнозирования на региональном уровне.

Для того чтобы улучшить систему прогнозирования социально-экономического развития, необходимо внедрить практику разработки многомерного прогнозирования с использованием информационных технологий.

Не менее значимым для повышения вероятности прогнозных оценок социально-экономического развития является совершенствование практики мониторинга реализации прогнозных оценок, анализ степени отклонения показателей, фактически достигнутых прогнозом, и причин этих отклонений.

*Выводы по данному исследованию.* Современная общественная жизнь невозможна без предвидения будущего и разработки прогнозов его ожидаемого и желаемого состояния. Овладение и использование методик прогнозирования является объективным требованием к специалистам любой сферы деятельности. Оценка перспектив объективно существующих направлений развития общественной деятельности требует формирования прогностического стиля мышления, соответствующих знаний и компетенций, высокой степени общей культуры и образованности, умения видеть и понимать изменения и тенденции окружающей среды, умение использовать научно-обоснованные методики прогнозирования и их инструментарий. Всё это требует систематического повышения квалификации специалистов по прогнозированию.

Предложенный алгоритм прогнозирования социально-экономического развития, содержание его этапов, методов и моделей реализации позволяет определить направления качественного совершенствования системы знаний по теории и практике прогнозирования социально-экономических и связанных с ними процессов развития регионов. В то же время дальнейшее совершенствование методов прогнозирования является предпосылкой для разработки планов и принятия эффективных управленческих решений по развитию региона.

Дальнейшие исследования этой проблематики могут быть направлены на изучение причинно-следственных связей в процессах социально-экономического развития регионов, поиск расширения возможностей удовлетворения потребностей населения в условиях рационального использования и своевременного воспроизводства ресурсов регионов, построение моделей их прогнозирования и совершенствование технического инструментария их реализации при осуществлении различных видов прогнозов.

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

1. Гергова З.Х. Разработка системы принципов управления социально-экономической системой региона / З.Х. Гергова // Вопросы экономики и права. – 2011. – № 2. – С. 135-136.

2. Гирина А.Н. Методика оценки социально-экономического развития региона / А.Н. Гирина // Вестник Оренбургского государственного ун-та. – 2013. – № 8 (157). – С. 82-87.

3. Дертишникова Е.Н. Комплексная оценка социально-экономического состояния региона / Е.Н. Дертишникова // Проблемы развития территории. – 2011. – № 1 (53). – С. 25-35.

4. Миролубова Т.В. Инновационная экономика и культурная политика: региональный подход / Т.В. Миролубова // Инновационный Вестник Регион. – 2011. – № 1. – С. 64-69.

5. Молчан А.С. Формирование точек экономического роста как базовая экономическая стратегия развития и модернизации региональной экономики / А.С. Молчан // Научный журнал КубГАУ. – 2011. – № 03(067). – С. 259-282.

6. Садыкова Э.Ц. Региональная экономическая система: индикативная оценка устойчивого развития / Э.Ц. Садыкова. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2007. – 288 с.

УДК 658:338.486.2

## **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ УСТОЙЧИВОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ ТУРИЗМА В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ**

**Овчаренко Л.А.,**

*д-р экон. наук, доцент, доцент кафедры туризма  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»;*

**Дубровская Н.И.,**

*ст. преподаватель кафедры туризма  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»;*

**Калита А.А.,**

*магистрант, Т-19м  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»*

*В статье обоснована высокая актуальность применения антикризисного управления в сфере туризма и гостеприимства. Выявлено, что, несмотря на различия в природе кризисов, антикризисное управление может рассматриваться как инструмент устойчивого функционирования туристских предприятий в условиях современных вызовов. Обоснованы меры антикризисного характера для турпредприятия, представлен план антикризисных мероприятий для турагентства и даны рекомендации туристским компаниям, учитывающие существующие тенденции и прогнозы ведущих экспертов для эффективного преодоления современного кризиса и успешной деятельности после его завершения.*

**Ключевые слова:** кризис, антикризисное управление, туризм, турпредприятия, современные вызовы, турагентство, план, антикризисные меры.

*In the article under consideration, it is substantiated the high relevance of the application of crisis management in the field of tourism and hospitality. It is revealed that, despite the differences in the nature of crises, crisis management can be considered as a tool for the sustainable functioning of tourism enterprises in the face of modern challenges. It is grounded the anti-crisis measures for a travel company, it is presented the anti-crisis measures plan for a travel agency, and it is given recommendations to travel companies that take into account current trends and forecasts of the leading experts to effectively overcome the current crisis and successfully work after its completion.*

**Keywords:** *crisis, crisis management, tourism, tourism enterprises, modern challenges, travel agency, plan, anti-crisis measures.*

*Постановка задачи.* В современном мире антикризисный менеджмент давно стал предметом аналитики, изучения и инструментом предотвращения негативных последствий появления кризисных ситуаций разного рода. Неплатёжеспособность и финансовые затруднения турпредприятий, и особенно туроператоров и перевозчиков, стали привычным явлением на рынке туристских услуг РФ в последние года. 2020 год стал ещё одним и, по предварительным оценкам, самым тяжёлым испытанием для сферы туризма и гостеприимства за последние десятилетия. Никакие предыдущие экономические и политические кризисы прошлых лет не имели такого разрушительного влияния на данную сферу деятельности. Всемирный совет по туризму и путешествиям (WTTC) и Oxford Economics оценивают потенциальный ущерб от эпидемии коронавируса в туристской отрасли на сумму 22-66 млрд американских долларов [1; 2]. В данных условиях задача внедрения антикризисного управления, учитывающего современные тенденции развития туризма и вероятные угрозы, является актуальной как на уровне отдельных предприятий, так и на региональном (государственном) уровне.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Научным проблемам антикризисного управления предприятиями сферы туризма и гостеприимства уделено внимание многих исследователей и практиков, среди которых, например, Асланова И.В., Ассаф Б., Батыров М., Дарзиева А.Д., Емельянова Е.П., Любова О.В., Кардаш Д.Ю., Клейн Е.Д., Корнеева Е.И., Кочеткова А., Подсевалова Е.Н., Синицин Н., Стребкова Л.Н. [3-13].

Однако в условиях появления новых глобальных угроз и современных вызовов, не имеющих ничего общего с привычными политическими и экономическими кризисами, появляется необходимость поиска новых нетрадиционных подходов к их преодолению. В настоящее время научных исследований данного формата недостаточно, что и обуславливает актуальность проведенного исследования.

*Цель статьи* – на основе анализа сложившейся в настоящее время кризисной ситуации, связанной с распространением COVID-19, обосновать целесообразность применения антикризисного управления, учитывающего тенденции современного туристского спроса и вероятные угрозы внешней среды в ближайшей и отдалённой перспективе, на уровне государств (регионов) и конкретных туристских предприятий.

*Изложение основного материала исследования.* В конце февраля 2020 г. произошло событие, которое можно назвать знаковым в истории мирового туризма – за 4 дня до начала была отменена самая важная туристическая выставка мира – ITB-Berlin. Участники со 180 стран мира понесли потери в

сотни миллионов долларов: авиабилеты, бронировка отелей и, самое важное, оформление дорогих стендов для экспозиции.

Следующим шагом стал перенос чемпионата Европы Союзом европейских футбольных ассоциаций (УЕФА) на 2021 год.

Туризм как никакая другая отрасль экономики чувствителен ко всякого рода катаклизмам, несущим угрозу безопасности туристов. Миллионы приостановленных бронировок турпакетов туристами со всего мира поставили под угрозу всю мировую туристскую индустрию.

В РФ и в ДНР возникшая угроза существенно повлияла на выездной турпоток. Многими туроператорами РФ было отмечено резкое снижение бронировок турпакетов по акциям раннего бронирования. С середины февраля авиакомпании отметили резкое уменьшение количества пассажиров, а с закрытием границ на выезд летали исключительно пустые самолеты, возвращаясь обратно с туристами, спешно или планомерно покидающими мировые курорты.

Вместе с тем, в любом кризисе всегда можно найти возможность для прогресса, рассматривать кризисную ситуацию только в негативном свете – в корне неверно. Это стимул для новых идей, инновационных направлений развития и источник новых возможностей. В частности, турагентства и туроператоры могут направить свои усилия на развитие внутреннего туризма. Примечательно, что в китайском языке понятие «проблема» и «возможность» обозначаются одним иероглифом, что указывает на отсутствие разницы в этих понятиях. В условиях кризиса или предкризисной ситуации следует анализировать их причины и факторы в целях успешной разработки антикризисной стратегии, в соответствии с которой будут предприняты соответствующие меры профилактики или сглаживания негативных последствий.

В ДНР в настоящее время разрабатывается стратегия развития внутреннего и въездного туризма. К сожалению, реальных финансовых средств на модернизацию инфраструктуры курортов, а тем более на создание новых объектов туристско-рекреационной инфраструктуры, активизацию развлекательной и анимационной деятельности на уровне конкретных туристских учреждений и региона в целом не выделяется. В то же время можно воспользоваться данным периодом туристской депрессии, чтобы запустить республиканский туристический портал, разговоры о котором идут на протяжении всего периода военного конфликта.

Если к летнему сезону ситуация с COVID-19 не нормализуется, то внутрирегиональный туризм может стать единственной альтернативой для жителей ДНР.

По прогнозам экспертов, биологическое оружие в не столь отдалённом будущем станет реальной угрозой для существования человечества, и к этому нужно быть готовыми. Государства должны быть в состоянии вовремя предпринять меры для собственной безопасности, в том числе за счёт закрытия границ и переориентации населения на отдых внутри государств.

Российский туристический рынок в 2008 г. уже пережил кризис, отличный по своей природе от текущего, но серьёзно повлиявший на рынок турслуг после его завершения. То же самое произойдёт и в этот раз, поэтому,

чтобы эффективно справиться с проблемами, необходимо быть готовыми к грядущим переменам.

Кризис 2008 г. характеризовался следующими признаками:

снизился спрос на туристические услуги;

упал уровень продаж;

повысились цены на авиаперевозки;

увеличилась стоимость турпакетов;

по сравнению с предыдущим годом сократилось количество туристических агентств (на 10%);

отсутствовали действенные рыночные механизмы взаимодействия между туроператорами;

изменились предпочтения туристов в отдыхе: возрос спрос на совмещённый отдых (фаворитом стал пляжно-экскурсионный отдых).

основным фактором выбора тура стала цена: возрос спрос на бюджетный отдых (более дешёвые отели и меньшее количество дней), пострадал среднеценовой сегмент отдыха, индивидуальные дорогие туры по-прежнему пользовались спросом.

Однако, как уже было сказано ранее, любой кризис таит в себе скрытые возможности. Снижение активности на рынке въездного и выездного туризма создало предпосылки для роста внутренних турпотоков. В условиях кризиса 2008 г. российские туристы переориентировались на внутренний туризм, в связи с этим возникли некоторые сложности. Многие регионы России, обладая значительным историко-культурным и природным потенциалом, были не в состоянии обеспечить существенное увеличение турпотока по самым разным причинам – от отсутствия туристического продукта до неэффективного маркетинга территорий.

Введение санкций, связанных с присоединением Крыма к РФ и конфликтом на востоке Украины, сыграло немаловажную роль: в России был взят курс на развитие внутреннего туризма, в регионах активизировалась деятельность по продвижению отечественного турпродукта.

В настоящее время не только РФ, но и весь мир столкнулись с новым фактором кризиса, который особенно жёстко ударил по туризму – пандемией COVID-19. Ситуация в сфере мирового туризма стала критической, а выживание турпредприятий в сложившихся условиях – сложнейшей задачей.

Однако следует отметить, что, невзирая на драматургию общего сценария, туристическая отрасль, как никакая другая, имеет ощутимые запасы внутренних резервов для мобильности, которые даже при самом негативном варианте развития событий могут конвертироваться в новые возможности и перспективы. Для этого необходимо осуществлять антикризисное управление на любом уровне (от уровня конкретного предприятия до уровня региона и государства) по слабым сигналам, не дожидаясь пока факторы кризиса проявят себя полностью и, из-за дефицита времени, будет поздно что-то менять. У турпредприятий ДНР нет финансовой возможности для найма зарубежных специалистов по антикризисному управлению, в связи с чем необходимо обеспечить высокий уровень подготовки специалистов в туризме по данному направлению.

Предприятиям туристической индустрии для обеспечения своего «выживания» в

условиях кризисов разного рода необходимо реализовывать антикризисные мероприятия, среди которых, например:

- стимулирование потребительского спроса;
- расширение ассортимента в рамках предлагаемого турпродукта (дифференциация услуг);
- активный поиск новых и выбор надёжных поставщиков и партнёров;
- сокращение затрат и минимизация рисков;
- совершенствование и повышение эффективности бизнес-процессов;
- повышение качества услуг;
- формирование экономичных туров и программ, практика скидок на раннее бронирование;
- внедрение новых интернет-технологий: переход на электронный документооборот, совершенствование сайтов компаний;
- индивидуализация турпродукта;
- внедрение технологий будущего – виртуальных туров;
- разработка и использование программ поощрения постоянных клиентов и партнёров;
- использование антикризисных программ – и пассивных (снижение инвестиций), и активных (рост рыночной доли и поглощение конкурентов);
- диверсификация деятельности;
- др. меры.

Если туристское предприятие не располагает достаточным объёмом финансовых ресурсов, то, в первую очередь, антикризисное управление должно осуществляться за счёт средств, которые не требуют значительного финансирования и которые могут привести к увеличению денежных потоков, например, пересмотр условий договоров с поставщиками и клиентами, стимулирование продаж с помощью скидок. В дальнейшем, после стабилизации положения, турпредприятие может использовать средства, требующие более существенных инвестиций (модернизация материально-технической базы, внедрение инновационных технологий, расширение ассортимента турпродуктов, эффективная реклама). Если в случае появления признаков отдалённого кризиса турпредприятие может выбирать средства из широкого диапазона, то при кризисе тяжёлой степени оно может использовать быстродействующие средства: увольнения, продажу части активов, реструктуризацию долга и др.

Важные направления антикризисного управления – это использование инновационных IT-технологий и диверсификация деятельности, которая предполагает выход на новые рынки с совершенно новым или старым продуктом. Так, это могут быть: виртуальные туры, экскурсии, внутренний туризм, детский туризм или совершенно не связанные с туризмом виды деятельности (цветочный бизнес, деятельность на рынке труда (организация трудоустройства за рубежом), рынок недвижимости и т.д. Всё зависит от возможностей, навыков и субъективных предпочтений владельцев турпредприятий.

Что касается виртуальных туров, показателен опыт некоторых островных государств, который доказывает, что услуга виртуального тура набирает всё большую популярность в современном мире, когда вопросы безопасности становятся определяющими при выборе места отдыха. Существующие



технологии позволяют представителям местного населения выступать «глазами» туристов, своеобразными «аватарами», которые по желанию туриста перемещаются по территории и занимаются теми видами деятельности, которые интересны туристу. Конечно, есть определённые ограничения и морально-этические нормы, которые соблюдаются во время такого тура, не позволяя переходить границы дозволенного. В Донецкой Народной Республике такие технологии вполне могли бы быть востребованы в военном туризме.

В условиях пандемии COVID-19, когда внешние перемещения туристов ограничены, турагентства могли бы предлагать на рынке внутренний турпродукт. При нехватке стационарной инфраструктуры можно было бы ограничиться (в первые годы) организацией кемпингов в живописных местах Республики. По мере формирования материальной базы туризма можно перейти к стратегии интеграции «вниз», т.е. активно осваивать (создавать новые или реконструировать имеющиеся) средства размещения на территории Республики для дальнейшего размещения отдыхающих в республиканских учреждениях отдыха.

Немаловажен также детский туризм. Школьные экскурсии и организованные походы могли бы стать одним из направлений деятельности турагентств в условиях ограничения внешнеэкономической деятельности (зарубежного туризма). Для этого необходимо учитывать особенности школьных образовательных программ, разработать различные варианты обучающих и развлекательных туров (экскурсий) с учётом особенностей разных возрастных категорий детей. Для реализации данного направления необходимы транспортные средства, высококвалифицированные гиды, умеющие работать с детской категорией населения, аниматоры и разработанные программы мероприятий, адаптированные для нужд и требований начальной и средней школы.

В отношении въездного туризма перспективными можно считать виртуальные туры, связанные с посещением мест, пострадавших от военных действий. Интерес к подобным вещам есть, но не каждый решится приехать в регион и лично увидеть всё воочию. Виртуальный визит мог бы стать альтернативным решением задачи развития военного туризма в Республике. Для этого необходимы виртуальные экскурсоводы, гиды или безмолвные «аватары», следующие по заранее оговоренному маршруту.

Направлений диверсификации деятельности турпредприятий можно выделить неограниченное количество, следует только определиться с выбором видов деятельности, оптимально отвечающим материальным и интеллектуальным ресурсам конкретного турпредприятия.

В сфере туризма с каждым годом всё трудней конкурировать. На протяжении последнего десятилетия возросло недоверие отдыхающих к турагентствам и к туроператорам, что связано с чередой событий, в которых по вине обанкротившихся туроператоров и транспортных компаний пострадало значительное количество туристов.

У многих туристов в периоды кризисов в принципе появляется боязнь покупать туры, они предпочитают переждать «тяжёлые» времена, чем оказаться среди тех, у которых отдых сорвался по вине турпредприятий.

В связи с этим очень важно в периоды кризисов не занимать выжидательную позицию, а, наоборот, предпринимать меры, которые не только помогут удержаться турагентствам «на плаву», но и выйти на новый уровень. На рис. 1 приведен перечень антикризисных мер для турагентств в условиях современных вызовов.

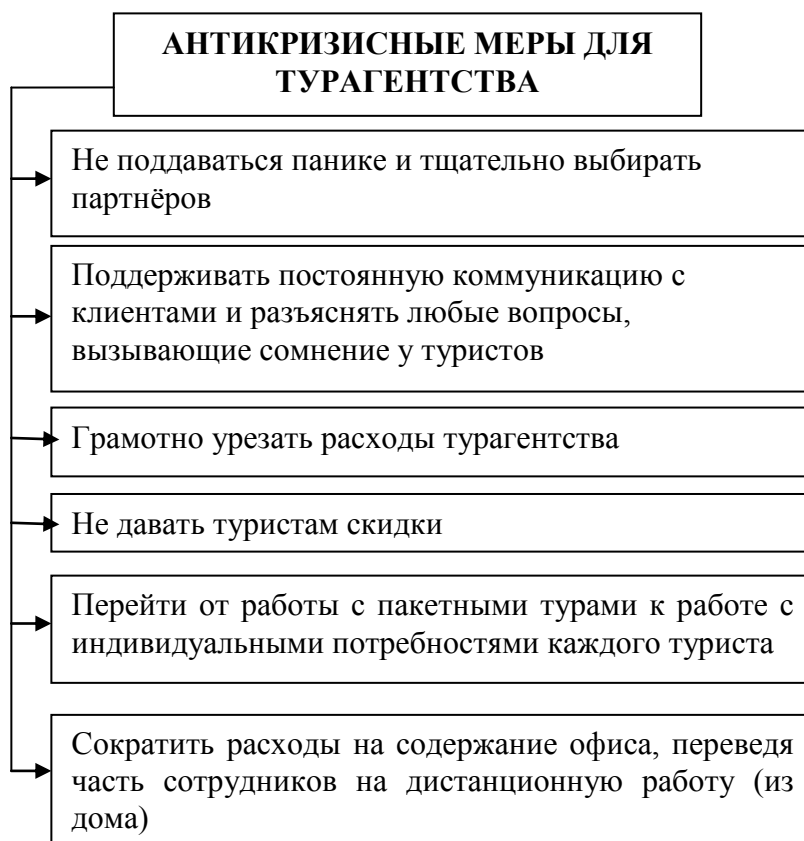


Рис. 1. Антикризисные меры для турагентства в условиях современных вызовов

Рассмотрим каждую из приведенных на рис. 1 антикризисных мер подробнее.

1. Первой важной составляющей антикризисного менеджмента является самообладание и тщательный выбор партнёров. В условиях повышенной нестабильности практики рекомендуют отказаться от «глубоких» предоплат, договориться с туроператором об оплате услуг за несколько дней до вылета клиента, с осторожностью относиться к демпинговым турам, мониторить и анализировать ситуацию на рынке, используя для этого и инсайдерскую, и аутсайдерскую информацию.

При этом следует учитывать, что на туристском рынке активно используются технологии «чёрного пиара», и турагентам бывает трудно отличить их от инсайдерской информации. В «чёрные списки» туроператоров могут включить даже компании с незапятнанной репутацией.

2. Второй важной составляющей антикризисного менеджмента специалисты называют общение с клиентом. Постоянная коммуникация и разъяснение любых вызывающих сомнение вопросов помогут как удержать уже имеющихся клиентов, так и привлечь новых.

Опасения туристов небезосновательны в современных условиях, и менеджер обязан уметь их аргументировано развеять. Поэтому он должен досконально знать не только сам турпродукт, но и владеть информацией о туроператоре (период работы на рынке, какая страховая компания гарантирует его обязательства и др.). Клиента нужно убедить в том, что хотя продукт данного туроператора дороже, это более надёжно, чем более дешёвый тур от компании, которая сотрудничает с малоизвестной на рынке страховой компанией с неясными финансовыми

гарантиями и размытыми обязательствами. В последние годы некоторые туроператоры по просьбе турагентств стали выдавать гарантийные письма, содержащие информацию о том, что тур их клиента оплачен. Такие документы, конечно, не имеют юридической силы, но подобные письма действуют успокаивающе на клиентов на психологическом уровне.

3. Третьей важной составляющей антикризисного менеджмента является финансовый аспект. В период экономических спадов и кризисов турагентства часто урезают расходы. Вместе с тем, сокращать размер заработной платы менеджерам нерационально по мнению экспертов, поскольку это приведёт к тому, что уйдут лучшие. Лучший вариант – уволить тех, чьи показатели продаж низкие.

Реклама – ещё одна статья бюджета, на которой не рекомендуется экономить. Поддержка имиджа компании, информирование потребителей и продвижение туруслуг – неотъемлемое условие успеха турагентства.

Однако акценты в рекламе в кризисные времена эксперты предлагают сменить. Вместо слоганов «Дёшево», «Акции» и «Скидки» стоит сделать упор на надёжность. В нестабильные времена для туристов важнее не цена, а надёжность.

Кроме того, можно выгодно представить агентство, обыграв тему банкротств. Если агентство не пострадало от краха туроператоров, то можно проинформировать об этом туристов. В тексте обязательно следует сделать упор на то, что турагентство всегда занимается тщательным мониторингом рынка. Если есть возможность, то следует подготовить видеообращение от имени директора агентства, отправить адресные письма постоянным клиентам и рассказать о том, что, несмотря на кризис, агентство на плаву и у него есть новые интересные предложения.

4. Эксперты считают, что кризисная ситуация является основанием не давать туристам скидки, если они её настойчиво просят. Аргументировать отказ следует тем, что скидка – признак ненадёжности турагентства.

5. Обеспечить новый уровень обслуживания клиентов. Чтобы компания успешно функционировала в новых реалиях туристического рынка, руководителям турагентств следует задуматься о новом уровне обслуживания клиентов. Главным образом, речь идёт об индивидуализации отдыха, то есть о переходе от работы с пакетными турами к работе с индивидуальными потребностями туристов. Кроме этого, если приобретать тур по частям, также можно защитить клиентов от разорения туроператоров. Для этого турагент должен разбираться в разных сервисах бронирования. Туры при этом могут стать дороже, но при этом будут интереснее и менее зависимы от рисков разорения туроператоров. Следует научиться грамотно сочетать оффлайн и онлайн, это поможет турагентствам сохранить клиентуру и привлечь дополнительно тех, кто предпочитает совершать покупки в Интернете. Это особенно важно в связи с тем, что таких туристов становится всё больше с каждым годом.

6. Сократить расходы на содержание офиса, переведя часть сотрудников на дистанционную работу (из дома).

Стоит отметить, что в последние годы во многих странах мира туристские агенты обходятся без офиса, предпочитая работать из дома или из любого другого места в онлайн. Это явление не обошло стороной и ДНР. На нашей

территории также есть турагенты, которые, постоянно проживая в г. Донецке, фактически обслуживают туристов из других регионов Украины и России по месту расположения основного офиса их компании. При этом даже туристы порой не догадываются о том, что менеджер, обслуживающий их, физически находится совершенно в другом городе или даже стране. Причин такому явлению несколько, но основная – это стремление снижать издержки. Многие общаются с клиентами по «скайпу», а если необходимо встретиться, это происходит на «нейтральной территории», а не в офисе.

Сегмент турагентств «на удалёнке» в масштабе всего мира прирастает. Онлайн в тревел-индустрии развивается очень активно, и туристам в большинстве случаев комфортно сформировать и забронировать тур именно в таком формате. Стоит добавить, что за рубежом нет никакого уничижительного отношения в турагентам, работающим без офиса – ни с точки зрения самих туристов, ни профессионалов. Там в принципе распространено мнение, что профи – это каждый, кто сам зарабатывает деньги в той или иной отрасли, и платит с этого налоги, наличие или отсутствие офиса никакой роли не играет. В США, например, агенты, работающие из дома, имеют средний оборот около 500 тысяч долларов в год. Каждый из них – это небольшое частное предприятие, которое имеет такие же права и обязанности, как компания с собственным офисом. По мнению профессионалов, после того, как вынужденный кризис в туризме, связанный с пандемией коронавируса, закончится, бизнес-решения, которые позволяют снизить издержки, станут ещё более популярны, и доля «турагентов-надомников» в общем объёме рынка будет только расти.

Самое важное в антикризисном управлении – наличие и соблюдение чёткого пошагового плана действий, необходимого для того, чтобы избежать опасности и использовать открывшиеся возможности. Антикризисный план для турагентства – необходимый инструмент для эффективной деятельности в условиях современных кризисов.

На рис. 2 приведен план антикризисных мероприятий для турагентства, базирующийся на учёте практического опыта ведущих турагентств и мнений ведущих экспертов отрасли.

Рассмотрим более подробно каждый из этапов плана антикризисных мероприятий турагентства.

1. Поставить цель: например, захватить рынок (по статистике к лету около 50% турагентств закрываются, однако большая часть клиентов даже в кризис всё равно едет отдыхать, возможно, изменив бюджет, направление, но едет). Поэтому кризис – хорошая возможность «захватить освободившихся туристов» или купить конкурента, или продать свой бизнес. По мнению ведущих экспертов туристского рынка, в кризис количество денег не уменьшается, они просто перетекают от менее успешного к более успешному бизнесу;

большинство бизнесменов стараются переждать и посмотреть, что будет дальше, в то время как другие используют этот период для роста.

2. Найти те туры и услуги, которые будут максимально востребованы в кризис. Для этого нужно промониторить рынок, изучить потребности клиентов, а далее уже действовать.



Рис. 2. План антикризисных мероприятий для турагентства

3. Провести бесплатный семинар для клиентов: «Где отдыхать в кризис», сделав рассылку по базе клиентов и разместив эту информацию на видном месте сайта компании.

4. Оптимизировать «воронку продаж». Именно «воронка продаж турагентства» даёт основные показатели, которые можно легко увеличить, а вместе с ней и прибыль компании. То есть должна быть технология по работе с клиентами (воронка или конвейер продаж) и она должна чётко выполняться. Следует обучать сотрудников и учиться самим.

5. Ввести чёткий контроль и отчётность за всеми показателями «воронки продаж».

6. Начать считать стоимость привлечения новых клиентов.

7. Учиться эффективным новым методикам, которые будут работать в туризме. Это необходимо для тех, кто хочет не просто выжить в кризис, но и увеличить продажи, количество клиентов. Как показывает опыт ведущих турагентов, это возможно.

В настоящее время многие эксперты турбизнеса [14] пытаются строить прогнозы и давать рекомендации о том, как будет развиваться туризм после COVID-19. По их мнению, туристические бренды могут предпринять ряд мер, чтобы подготовиться к будущему.

Многие туристические компании сокращают в периоды кризисов свои маркетинговые бюджеты из соображений экономии, однако, по мнению экспертов, продвижение в этот период важнее, чем когда-либо. Опыт прошлых кризисов показал, что бренды могут ускорить своё восстановление после рецессии, повышая узнавание бренда и его ценность во время рецессии. Особое внимание уделяется пиар-акциям, которые проводят крупнейшие туристические компании мира, используя кризис для формирования положительного имиджа среди населения.

В развитых странах мира компании не упускают возможности продемонстрировать, что бизнес является неотъемлемой частью социума, и поэтому очень активно подключаются к борьбе с COVID-19. Например, американская компания Delta бесплатно перевозит добровольцев в города, где наиболее тяжелая ситуация с распространением коронавируса, всемирно известная сеть Four Seasons предлагает бесплатные комнаты для медицинских работников, а круизная компания Carnival предоставила свои корабли для использования в качестве медицинских учреждений.

Многие туристские дестинации, среди которых Португалия, Исландия и ОАЭ, запустили маркетинговые кампании на время пандемии.

Отрицательное воздействие COVID-19 на туризм и экономику в целом неизбежно, как и жертвы в туристской отрасли. Восстановление будет неоднородным, поскольку разные регионы мира справятся с COVID-19 в разное время. По мнению экспертов, быстрее всего восстановятся внутренние поездки. Налаживание международных поездок потребует более длительного периода, поскольку разные страны будут открываться для приёма туристов в разное время.

Попытки спрогнозировать то, как конкурентная среда может выглядеть после восстановления, позволят лучше подготовиться к быстрому выходу из кризиса.

По оценкам экспертов, гарантированную отдачу дадут инвестиции в цифровые каналы продаж, в цифровые инструменты, которые предоставят возможность взаимодействовать «без прямого телесного контакта». Согласно мнению экспертов, речь идёт не только о бесконтактных платежах, но и о других элементах «контактного» взаимодействия (паспорта, регистрация в отелях и вход в номер, посадочные талоны и др.), которые станут доступны в мобильных устройствах. Всё более востребованной будет автоматизация, биометрия и управление жестами, позволяющие персонифицировать взаимодействие при одновременном обеспечении социального дистанцирования. Например, в китайском аэропорту Чэнду есть киоски, которые используют распознавание лиц, чтобы помочь путешественникам проверить статус своего рейса и найти выход на посадку [14].

По мнению экспертов Public Sapiens, туристические компании должны использовать общее замедление и кризисы для диверсификации бизнеса и оптимизации операций путём улучшения системы обслуживания клиентов, завоевания доверия потребителей и улучшения турпродукта к моменту, когда спрос снова появится [14].

*Выводы.* Таким образом, применение антикризисного управления в условиях современных вызовов позволяет турпредприятиям не только пережить «трудные» времена, но и сформировать новые конкурентные преимущества за счёт диверсификации деятельности, оптимизации операций и реализации целого ряда мер антикризисного характера, положительно влияющих на общую эффективность деятельности турпредприятия. На макро- и мезоуровне особое значение приобретает

создание условий и стимулирование развития внутреннего туризма, который в сложное кризисное время поддержит страну (регион) экономически и даст защиту от неконтролируемых факторов глобального мира в будущем.

В качестве самой жёсткой меры в ответ на современные вызовы может рассматриваться рынок виртуальных туров разной направленности, а в будущем – футуристические турпродукты, представляющие собой виртуальные туры интерактивного характера, предполагающие вовлечение туриста в виртуальные события с возможностью заранее спрогнозированного сценария или сценария с высокой степенью неопределённости, зависящего от потребностей и виртуальных действий самого «виртуального туриста». Несмотря на то, что речь идёт о технологиях будущего, рынок инноваций в сфере IT развивается стремительными темпами и готовится к переходу на новый уровень туристской деятельности уже сегодня, развивая подобные технологии и выходя на рынок инновационных туристических IT-технологий.

### **Список использованных источников**

1. Туризм в нокдауне. Потери отрасли оценивают в \$22 млрд и это не предел [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://biz.liga.net/ekonomika/all/novosti/vsemirnyy-sovet-po-turizmu-otsenil-vozmojnyy-uscherb-ot-koronavirusa-v-22-mlrd>.
2. Синицин Н. Сколько стоит коронавирус туристическому бизнесу / Н. Синицин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://112.ua/statji/paniki-net-nopadenie-nalico-kak-turoperatory-ocenivayut-ubytki-ot-koronavirusa-527069.html>.
3. Стребкова Л.Н. Антикризисное управление в туризме / Л.Н. Стребкова, Л.К. Золотенко / В сборнике: Сервисные технологии: теория и практика сборник научных трудов. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2015. – С. 106-109.
4. Кардаш Д.Ю. Особенности антикризисного управления в сфере туризма / Д.Ю. Кардаш / Академия педагогических идей Новация. Серия: Студенческий научный вестник. – 2017. – № 12. – С. 623-632.
5. Батыров М. Потенциал антикризисного управления в сфере туризма региона / М. Батыров, Е.И. Корнеева // В сборнике: Актуальные проблемы развития туризма Материалы международной научно-практической конференции. Под ред. С.В. Дусенко, Н.Л. Авиловой. – 2018. – С. 389-397.
6. Антикризисное управление в отрасли туризма / А.Д. Дарзиева, О.В. Любова / В сборнике: International scientific research 2018 XLI Международная научно-практическая конференция. – 2018. – С. 130-132.
7. Анализ и оценка успешных практик в области формирования и реализации программ антикризисного управления в гостиничном предприятии / Б. Ассаф //Сервис plus. – 2018. – Т. 12. – № 4. – С. 28-37.
8. Емельянова Е.П. Инновации в антикризисном управлении: медиатехнологии как инструмент повышения эффективности деятельности гостиничных предприятий / Е.П. Емельянова / В сборнике: Общество в условиях современного медиaprостранства сборник научных трудов. – Санкт-Петербург, 2016. – С. 231-234.
9. Кочеткова А. Совершенствование управления предприятиями туристской сферы / А. Кочеткова / В сборнике: Геосистемное развитие туристских территорий. Материалы Всероссийской молодёжной научно-практической конференции. – 2017. – С. 63-66

10. Ассаф Б. Современные подходы к антикризисному управлению гостиничными предприятиями, применяемые в мировой практике / Б. Ассаф // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2019. – № 2 (104). – С. 163-175.

11. Подсевалова Е.Н. Финансовое оздоровление предприятия туристской индустрии как этап антикризисного управления / Е.Н. Подсевалова, О.С. Юманова / Сервис plus. – 2011. – № 3. – С. 97-106.

12. Клейн Е.Д. Особенности стратегического планирования и антикризисного управления на гостиничных предприятиях / Е.Д. Клейн // В сборнике: Современный гостинично-ресторанный бизнес: экономика и менеджмент. Материалы пятой научно-практической конференции. – 2018. – С. 46-48.

13. Асланова И.В. Маркетинговая реструктуризация как инструмент антикризисного управления туристической организацией / И.В. Асланова, А.И. Куличкина // Бизнес. Образование. Право. – 2019. – № 2 (47). – С. 69-75.

14. Чем заняться турбизнесу во время пандемии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://profi.travel/articles/46004/details>

УДК 338.465

## **АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ АРХИТЕКТУРНО- СТРОИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ**

**Савельева О.А.,**

канд. экон. наук, доц.,

доцент кафедры управления бизнесом и персоналом  
ГОУ ВПО «ДонНТУ»;

**Штагер О.А.,**

ст. преподаватель кафедры управления бизнесом и персоналом  
ГОУ ВПО «ДонНТУ»;

**Першин А.А.,**

магистрант  
кафедры управления бизнесом и персоналом  
ГОУ ВПО «ДонНТУ»

*Развитие экономики Донецкой Народной Республики требует создания эффективной системы использования имеющихся ресурсов. В сложившейся ситуации блокады, разрушительных последствий войны возникает необходимость в анализе архитектурно-строительной деятельности с целью обоснования и систематизированного развития территориальных единиц.*

**Ключевые слова:** государственное управление, строительство, строительно-восстановительные работы, архитектурно-строительная деятельность, архитектурно-строительный контроль.

*The development of the economy of the Donetsk People's Republic requires the creation of an effective system of using available resources. In the current situation of the*



*blockade, the devastating consequences of the war, there is a need to analyze architectural and construction activities to justify and systematize the development of territories.*

**Keywords:** *state administration, construction, construction and restoration works, architectural and construction activities, architectural and construction control.*

*Постановка проблемы и её связь с важными научными и практическими задачами.* В современных условиях реализация государственного управления архитектурно-строительной деятельностью (ГУАСД) выступает в качестве стратегии развития экономики страны на базе создания благоприятной среды для жизнедеятельности населения, развитие территориально-административных единиц – решением для государственных и муниципальных органов власти в области повышения эффективности функционирования городских систем.

*Цель статьи* состоит в анализе основных тенденций реализации государственного управления архитектурно-строительной деятельностью в Донецкой Народной Республике.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Проблемам в области АСД, градостроительства, маркетинга территорий, а также восстановительных работ посвящены труды таких учёных, как: Ф. Котлера, К. Асплунда и И. Рейна [1], Е.Ю. Витюк [2], О.С. Горневой [3], Д. Джекобса [4], А. О’Салливана [5], Ч. Лэндри [6], М.Г. Мееровича [7], В.А. Нефёдова [8] и др.

*Изложение основного материала исследования.* Согласно редакции Временного положения, деятельность в архитектурно-строительной сфере определена как развитие архитектурных решений, территориального планирования, разработка градостроительной документации, совершенствование проектной документации, проведение изыскательных работ, реализация строительных работ по новому строительству, восстановлению, обновлению и техническому переоснащению, капитальному ремонту, реставрации зданий и сооружений, осуществлению архитектурно-строительного контроля, авторский и технический надзор за строительством, научно-техническая и инжиниринговая деятельность за строительством [9].

Так, первостепенными направлениями ГУАСД Донецкой Народной Республики являются формирование системы расселения, которая будет направлена на организацию научно-инновационных, экономических, рекреационно-туристических центров, с необходимой информационной и инженерно-транспортной инфраструктурой Республики, а также улучшение условий качества объектов жизнеобеспечения. Реализацию функций ГУАСД обеспечивает Департамент территориального развития Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Донецкой Народной Республики.

В рамках исследования современных тенденций управления в сфере АСД территориальных единиц Республики целесообразно проанализировать число субъектов хозяйственной деятельности, основной вид деятельности которых связан с работами в области строительства (рис. 1).

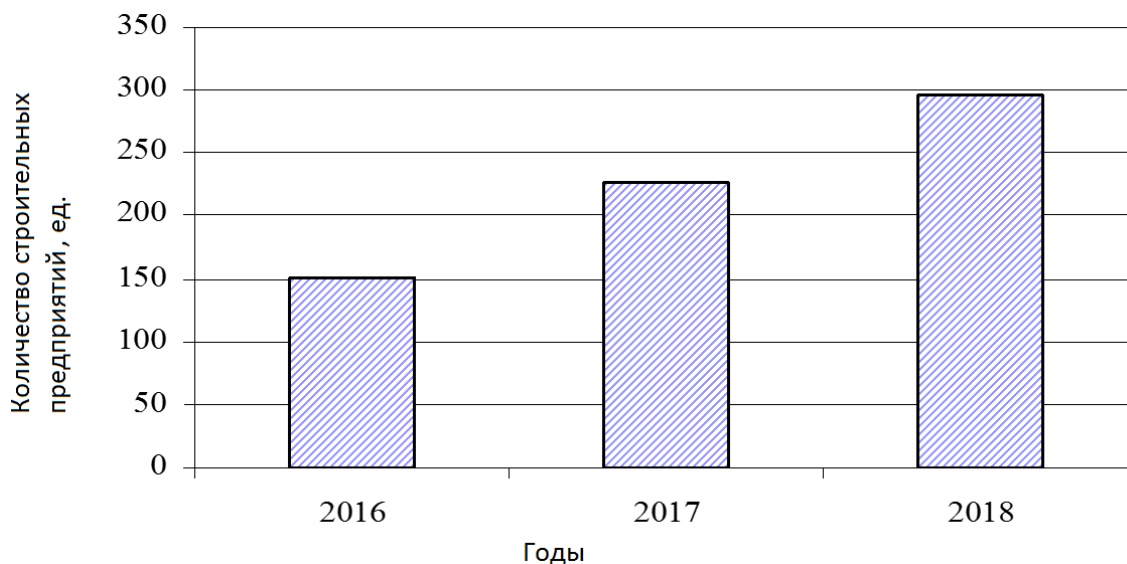


Рис. 1. Субъекты хозяйственной деятельности в сфере строительства Донецкой Народной Республики, 2016-2018 гг., ед.

Динамика данных, приведенных на рис. 1, указывает на тенденцию стремительного роста субъектов строительства за период 2016-2018 гг. (2017 г. по сравнению с 2016 г. – 150%, 2018 г. по сравнению с 2017 г. – 131%). В условиях существенного количества разрушенного жилого фонда, недостаточной обеспеченности жильём населения Республики, низким развитием дорожно-транспортной сети и сопутствующей инфраструктуры, изношенностью коммуникаций данная тенденция является положительной.

Одним из элементов деятельности в области АСД является организация восстановительных работ в Донецкой Народной Республике.

Количество повреждённых и восстановленных объектов в Республике за 2016-2020 гг. представлено на рис. 2.

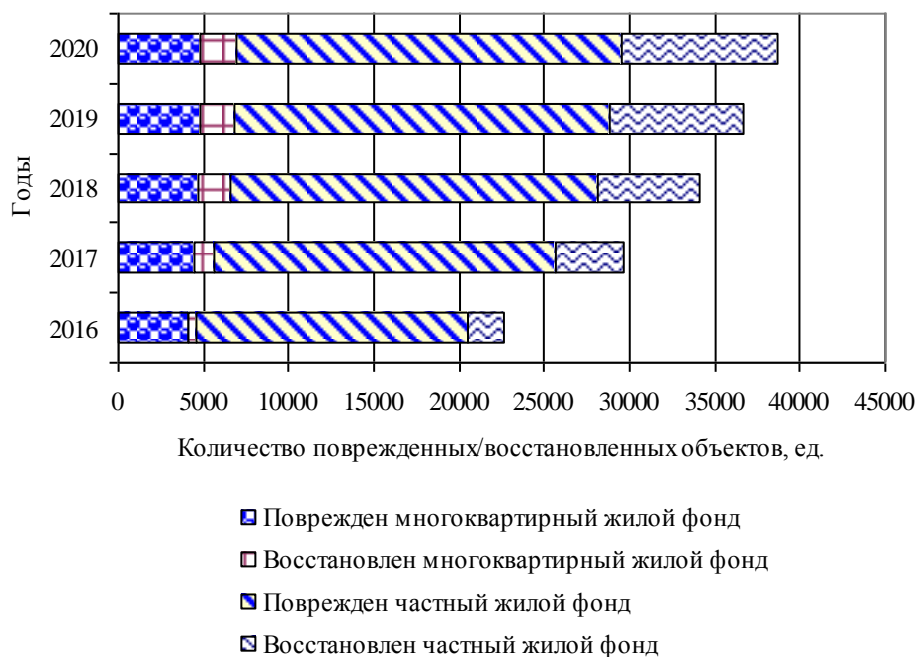


Рис. 2. Количество повреждённых / восстановленных объектов строительства в Донецкой Народной Республике, 2016-2020 гг., ед.

Анализ данных, представленных на рис. 2, позволяет констатировать, что, несмотря на ежегодное увеличение количества разрушенных жилых объектов строительства, число восстановленных объектов – значительно. Так, если в 2016 г. восстановленный фонд жилья составил 12,23% от объёма нанесённых разрушений, то в 2020 г. восстановленный фонд жилья определяется 45,23% от числа разрушенных объектов строительства. В 2020 г. по сравнению с 2016 г. количество восстановленных многоэтажных и частных объектов увеличилось в 4,3 раза.

В современных условиях приоритетным направлением ГУАСД в Донецкой Народной Республике является гарантия достойного уровня и качества жизни населения путём осуществления первоочерёдных действий по возобновлению стабильной работы жизнеобеспечивающих субъектов Республики, общественного транспорта, объектов социальной инфраструктуры и жилищного фонда.

На рис. 3 представлены данные относительно тенденции восстановления разрушенных объектов социальной инфраструктуры Донецкой Народной Республики.

Динамика, приведенная на рис. 3, отражает снижение уровня повреждённых объектов социальной инфраструктуры, соответствующая относительному снижению военной напряжённости в Донецкой Народной Республике. Из восстановленных объектов в 2017 г.: 246 – сфера образования, 105 – здравоохранения, 23 – водообеспечения и водоотведения и 62 – теплообеспечения, что является показателем социальной защищённости населения и уровня соцкультбыта.

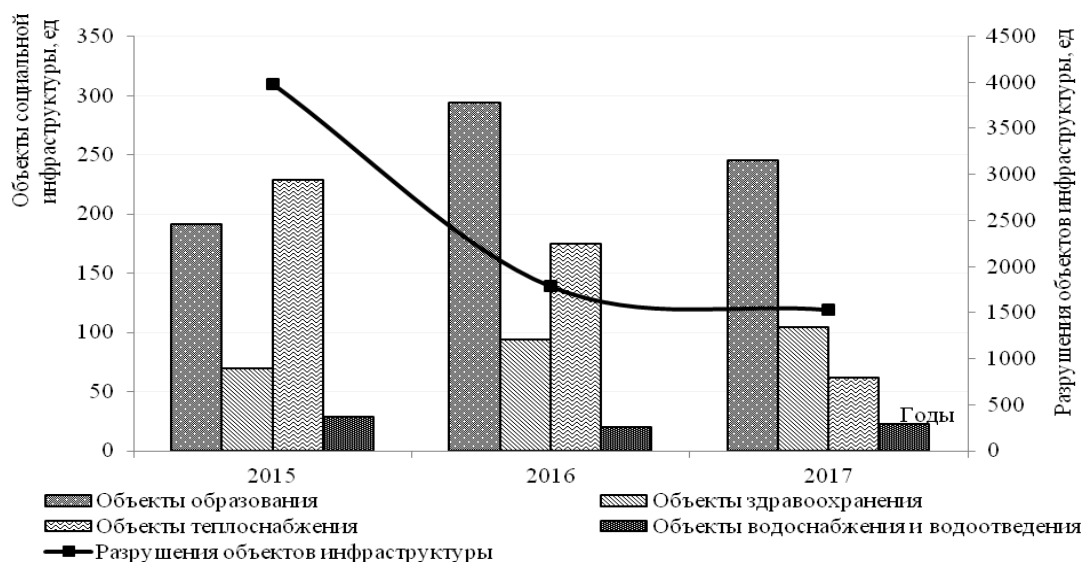


Рис. 3. Количество повреждённых / восстановленных объектов социальной инфраструктуры в Донецкой Народной Республике, 2015-2017 гг., ед.

Компетенции органов ГУАСД в Донецкой Народной Республике компенсируются работой частных институтов, оказывающих прямое влияние на добротность изготавливаемых строительных сырьевых товаров, а также

качество предоставляемых строительных услуг, что соответствует законам функционирования государственной власти, а именно:

негосударственная экспертиза проектной документации на строительство и результатов инженерных изысканий;

строительный контроль, реализуемый непосредственно строителем, застройщиком или заказчиком на основе договоров строительного подряда;

полномочия саморегулируемых организаций по выдаче допуска к строительным работам, работам по инженерным изысканиям, деятельности по созданию проектной документации при условии оказания благоприятного влияния на защищённость незавершённых объектов.

На рис. 4 представлены данные проведения государственной экспертизы проектной документации с целью сооружения объектов строительства Службой государственной строительной экспертизы Донецкой Народной Республики (СГСЭ) в 2017-2018 гг., в том числе 9 месяцев 2019 г.

Техническое регулирование выступает отдельной строкой государственного бюджета Республики. Деятельность субъектов хозяйствования влечёт соответствующие изменения в курсе технического регулирования, требующего трансформации системы сертификации, в том числе ориентации на её новые средства, что влечёт дополнительные затраты, сказывается на структуре расходов субъекта хозяйственной деятельности.



Рис. 4. Динамика проведения государственной экспертизы проектной документации на сооружение объектов строительства СГСЭ Донецкой Народной Республики, 2017-2018 гг., 9 месяцев 2019 г., ед.

Поэтому смысл государственного технического регулирования заключается в организации такой системы стандартов безопасности и качества, которая бы излишним образом не обременяла производителей товаров и оказываемых ими услуг, а стимулировала рост производства и высокий уровень качества производимых товаров [10].

Без оплаты работы по проведению экспертиз проводились по объектам, которые финансировались за счёт бюджетных средств, на платной основе – за счёт собственных средств. По результатам устранения выявленных СГСЭ замечаний к

проектной документации заявленная заказчиками на строительство сумма затрат снижена на 105 446 309 росс. руб. В Республиканский бюджет за проведение платной экспертизы перечислена сумма в размере 772 755 росс. руб.

На рис. 5 представлены результаты проведения госэкспертизы проектной документации на строительство СГСЭ в Донецкой Народной Республике в 2017-2018 гг., в том числе 9 месяцев 2019 г.

В ходе проведения экспертизы проектной документации на строительство объектов строительства бюджетной сферы СГСЭ осуществляется контроль правомерности расходования бюджетных средств, выделяемых бюджетными организациями на реконструкцию, строительство и капитальный ремонт. Проверку проектно-сметной документации на предмет обоснованной закладки стоимости материалов и оборудования, а также стоимости работ, услуг и других сопутствующих расходов, которые учитываются в проектно-сметной документации осуществляют эксперты-сметчики.

На рис. 6 представлены данные о проведении проверок Государственной архитектурно-строительной инспекцией (ГАСИ) Донецкой Народной Республики в 2017-2018 гг., в том числе 9 месяцев 2019 г.

Таким образом, динамика проверок Государственной архитектурно-строительной инспекцией говорит об увеличении, в том числе внеплановых проверок, соответствия выполнения подготовительных и строительных работ требованиям законодательных, государственных стандартов, строительных норм и правил техническим условиям, утверждённым проектным требованиям и решениям.

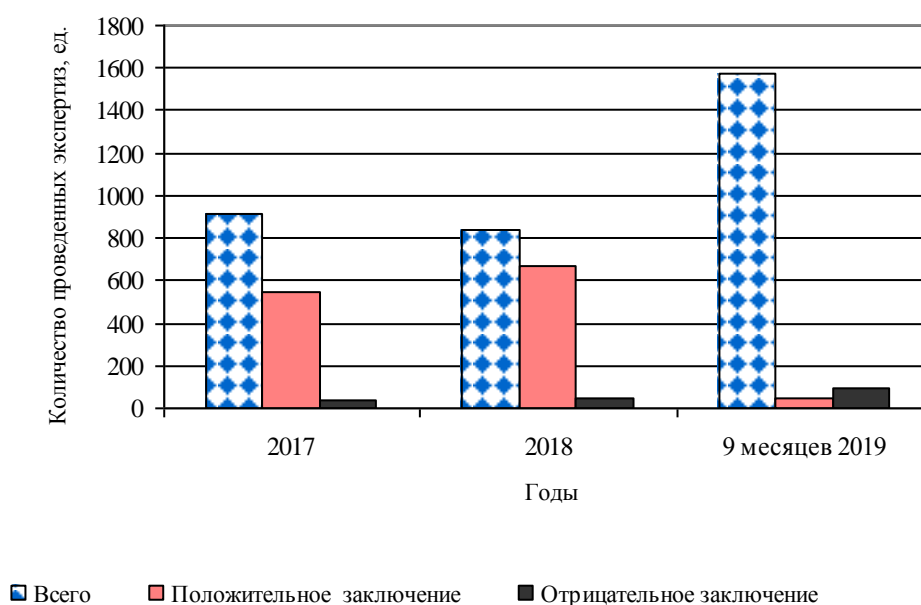


Рис. 5. Результаты проведения госэкспертизы проектной документации на строительство в Донецкой Народной Республике, 2017-2018 гг., в том числе 9 месяцев 2019 г., ед.

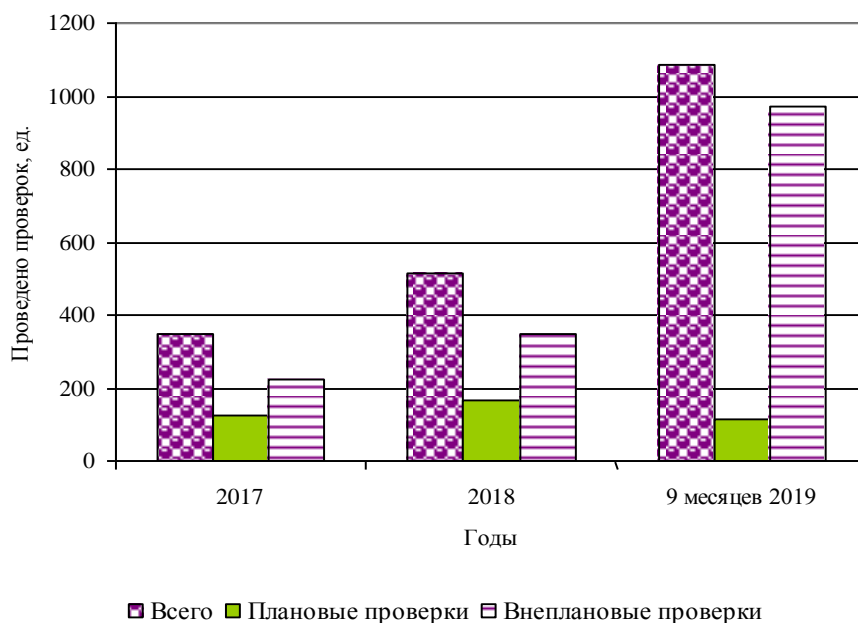


Рис. 6. Проведение проверок Государственной архитектурно-строительной инспекцией Донецкой Народной Республики, 2017-2018 гг., 9 месяцев 2019 г., ед.

На рис. 7 представлены результаты работы Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Донецкой Народной Республики, а именно сведения о выдаче лицензий данным органом власти за периоды 2016-2018 гг.

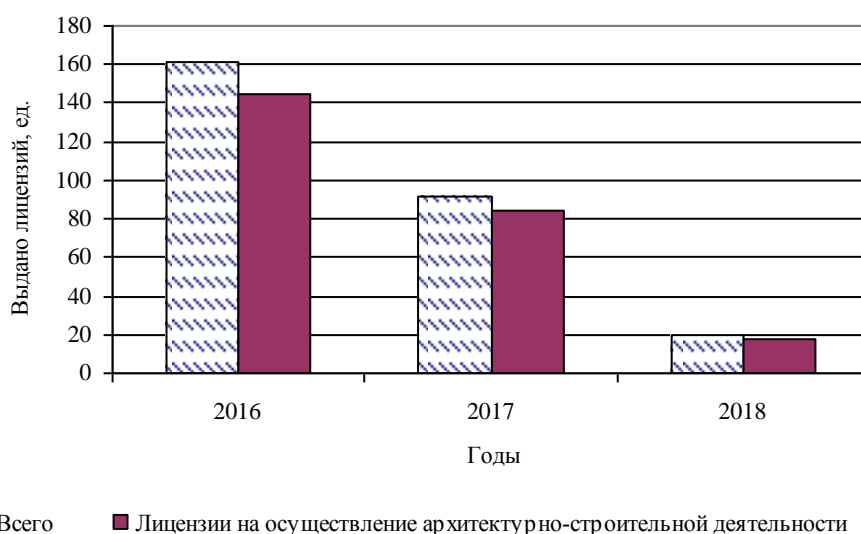


Рис. 7. Выдача лицензий на осуществление АСД в Донецкой Народной Республике, 2016-2018 гг., ед.

Преимущественно характерными нарушениями, выявленными в ходе экспертизы, является перепроектирование планировки в многоквартирных домах. Результатом реализации ремонтных работ жилых зданий с нарушением государственных строительных условий, законов и стандартов является совмещение кухонь с жилыми комнатами, объединение жилых комнат и балконов путём демонтажа подоконных блоков, вынос отопления на балкон, санитарно-технических приборов за пределы помещений целевого назначения, несогласованные с

контролирующими организациями. Данные нарушения создают угрозу для безопасного проживания, поэтому в случае установления фактов нарушений сотрудниками ГАСИ выписывают штрафы, а также устанавливаются требования соответствия регламенту либо приведения в соответствие выполненных строительных работ нормам безопасной эксплуатации.

Так, в 2016-2018 гг. за нарушения, выявленные в результате проведения проверок ГАСИ Донецкой Народной Республики, вынесено 1061 постановление о наложении взысканий на общую сумму 1 603 886 росс. руб.

*Выводы и перспективы дальнейших исследований.* Таким образом, анализ основных тенденций реализации ГУАСД в Донецкой Народной Республике даёт возможность говорить о том, что в сложившихся условиях, приоритетным направлением выступает повышение устойчивости и безопасности Республики при условии улучшения качества среды для жизнеобеспечения населения. Необходимость решения проблемы восстановления жилого фонда, инфраструктуры, так же как и дальнейшей застройки и использования территорий Республики предполагает активизацию инвестиционной деятельности в этой сфере, привлечение квалифицированных специалистов, поиск спонсоров и, естественным образом, использование системного подхода к проведению всех преобразований.

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

1. Котлер Ф. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы, страны Европы / Ф. Котлер, К. Асплунд, И. Рейн и др. // СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 376 с.
2. Витюк Е.Ю. В поисках Идеального города: монография / Е.Ю. Витюк; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования «Уральская гос. архитектурно-художественная академия» (ФГБОУВПО «УралГАХА»). – Екатеринбург: Изд-во «Архитектон», 2015. – 153 с.
3. Горнева О.С. Количественная оценка целесообразности развития застроенных жилых территорий / О.С. Горнева, П.А. Скачков // Архитектон: известия вузов. – 2015. – № 49 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://archvuz.ru/2015\\_1/10](http://archvuz.ru/2015_1/10).
4. Джекобс Д. Смерть и жизнь больших американских городов / пер. с англ. – М.: Новое издательство, 2011. – 460 с.
5. О’Салливан А. Экономика города / А. О’Салливан. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 705 с.
6. Лэндри Ч. Креативный город / пер. с англ. – М.: Издательский дом «Классика-XXI», 2006. – 399 с.
7. Меерович М.Г. Социалистический город – уникальный тип градостроительной системы в условиях советской государственности / под ред. Е.В. Коньшевой, С.А. Баканова, Л.В. Никитина // Город в зеркале генплана: панорама градостроительных проектов в российской провинции XVIII – начала XXI веков. – Челябинск: ЧГПУ, 2008. – 409 с.
8. Нефёдов В.А. Городской ландшафтный дизайн: учебное пособие / В.А. Нефёдов. – СПб.: Любавич, 2012. – 320 с.
9. «Об утверждении Временного положения об АСД в Донецкой Народной

Республике»: постановление № 14-39 от 06.11.2017 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://minstroy-dnr.ru/14-39-ot-06.11.2017-ob-utverzhenii-vremennogo-polozheniya-ob-arhitekturno-stroitelnoj-deyatelnosti>.

10. Выступление Ю.И. Мхитаряна на парламентских слушаниях Комитета по земельным отношениям и строительству Государственной Думы Российской Федерации на тему: «Десять лет Градостроительному кодексу Российской Федерации: анализ преобразований и направления совершенствования». Стенограмма март 2015 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://отрасли-права.рф/article/18605>.

УДК 352/354 – 1

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ МЕХАНИЗМОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Шевчук Н.В.**

*аспирантка*

*кафедры менеджмент в непроизводственной сфере*

*ГОУ ВПО «ДонАУиГС»,*

*Минпромторг ДНР, начальник*

*отдела лицензирования и*

*технического регулирования*

*Статья посвящена рассмотрению основных теоретико-практических аспектов оценки результативности и эффективности государственного управления. Приведены основные подходы к трактовке терминов «результативность» и «эффективность», рассмотрены критерии оценки эффективности и результативности государственного управления, в том числе, разработана и предложена модель оценки эффективности государственного управления в современных условиях.*

**Ключевые слова:** *результативность, механизм, эффективность, органы государственной власти, деятельность, критерии, показатели.*

*The article is devoted to the main theoretical and practical aspects of assessing the effectiveness and efficiency of public administration. The main approaches to the interpretation of the terms «effectiveness» and «efficiency» are given, the criteria for assessing the effectiveness and efficiency of public administration are considered, including the model of assessing the effectiveness of public administration in modern conditions.*

**Keywords:** *efficiency, mechanism, efficiency, public authorities, activities, criteria, indicators.*

*Постановка задачи.* Становление государственности Донецкой Народной Республики и трансформации в современном обществе является сложным и противоречивым процессом, ключевым элементом которого должна стать



модернизация системы публичного управления. Уровень прогрессивных институциональных изменений в какой-либо сфере управления определяется возможностью обеспечения результативности и повышения эффективности реализации системы управления соответствующими публичными институтами. Именно поэтому развитие какой-либо системы государственного управления, которая пребывает в процессе трансформации, должно быть направлено на поиск и интеграцию актуальных и приемлемых управленческих механизмов, которые имеют потенциал повышенной эффективности, действенности, результативности, при условии привлечения меньших человеческих, финансовых и иных ресурсных затрат. В подтверждение указанного, считаем уместным согласиться с профессором Ю. Шаровым, который указывает: «...идеи менеджериализма всё более проникают в сферу публичного управления с характерной ему ориентацией на клиента-гражданина, на результативность и эффективность управленческой деятельности» [1, с. 298]. Указанное актуализирует задачи обеспечения эффективности государственного управления в Республике путём постоянного совершенствования и модернизации его механизмов, что, в свою очередь, требует углублённого теоретико-методологического исследования.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Публикации по данной тематике свидетельствуют о том, что вопросом исследования оценки результативности и эффективности отдельных механизмов управления и системы государственного управления посвящены работы многих зарубежных и отечественных учёных. Среди них считаем необходимым выделить научные разработки В. Аверьянова, В. Афанасьевой, В. Бакуменко, Г. Атаманчука, П. Друкера, Д. Кауфмана, В. Князева.

При этом, несмотря на значительное количество исследований по затронутой проблеме, в настоящее время не выработано единого общепринятого подхода к оценке эффективности государственного управления и не существует чётко определённых критериев его оценки, что вызывает необходимость рассмотрения и обобщения основных критериев эффективности государственного управления.

*Целью статьи* является рассмотрение основных критериев и моделей оценки эффективности государственного управления. Согласно сформулированной цели, возникает необходимость решения задачи по анализу и обобщению предложенных отечественными и зарубежными учёными критериев и моделей оценки эффективности государственного управления.

*Изложение основного материала.* Понятия «результативность» и «эффективность» были утверждены в ДСТУ ISO 9000: 2007, где результативность (effectiveness) определяется как степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов, а эффективность (efficiency) – это соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами. Как видим, в данном документе результативность близка по значению к целевому подходу в понимании эффективности, ещё раз подтверждает близость этих понятий, но не их тождество.

Исследователь С. Коваль считает, что результативность выступает одним из базовых критериев оценки эффективности, а абсолютным показателем результативности является эффект. Результативность определяется как

«Соотношение полученных последствий и введённых факторов (или причин, которые привели к этим последствиям), которые определяются с помощью соотношений прибыли к затратам, объёма производства или времени и т.д.» [2, с. 352].

В 1993 году Э. Мосенг и П. Бредап создали трёхмерную модель определения результативности экономических процессов на основе таких понятий: эффективность, экономичность, гибкость. В данной модели эффективность рассматривается с наиболее распространённой точки зрения: как отношение между результатами и затратами (между произведённой продукцией, и затратами на производство этой продукции). Гибкость предприятия – организация ресурсов предприятия, позволяет быстро и эффективно перейти к новой продукции. Экономичность предприятия – это экономное и оптимальное использование ресурсов предприятия.

Результативность рассматривается как геометрическая сумма данных показателей, которая позиционирует это понятие как родовое, включающее три указанные составляющие.

В справочнике под редакцией Н. Глазунова, Ю. Забродина и А. Поршнева эффективность государственного управления определена как соотношение результатов управления с декларируемыми целями, соответствующими вышеприведённому видению действенности [3, с. 476].

В. Петти, Ф. Кене определяют результативность управления применительно действий субъекта управления – правительства государства [4].

А. Мельник и А. Оболенский предлагают определение эффективности публичного администрирования через трёхуровневую модель: общая социальная эффективность (уровень государства и всей системы государственного управления), специальная социальная эффективность (эффективность функционирования субъектов государственного управления), конкретная социальная эффективность (эффективность деятельности управленческих органов и должностных лиц) [5, с. 235].

В. Цветков эффективность государственного управления связывает с общественным сознанием, с правовым положением человека в обществе: «Эффективность государственного управления – это человеческая специфика управления, осуществляется человеком и для человека» [6, с. 37].

Рассмотрев понятийные категории «эффективность» и «результативность», следует перейти к рассмотрению особенностей оценивания деятельности органов государственной власти.

Объективная и достоверная оценка эффективности государственного управления требует разработки адекватных критериев для её осуществления. Критерий в общепризнанном понимании представляет собой определённый количественный или качественный признак, на основании которого осуществляется оценка любых явлений, проявлений функционирования материальных и нематериальных субъектов, классификация предметов материального и духовного мира. Критерии в управлении – мерилы оценки, наиболее существенные, часто комплексные показатели, которые позволяют определить, классифицировать, оценить те или иные существенные аспекты управленческой деятельности, охарактеризовать то или иное качество управления [7, с. 129].

Любое измерение, которое является индикатором влияния административной деятельности на достижение конечной цели, представляет собой измерения результата данной деятельности. Таким образом, на современном этапе как категория эффективности, так и критерии её оценки разработана и детально исследована по отношению к управлению организацией, тогда как в мировой науке и практике нет общепринятых критериев оценки эффективности государственного управления.

Понятие «эффективность государственного управления» – комплексное и многогранное, зависит от многих факторов (экономических, социальных, политических и т.д.), что затрудняет применение методов количественного анализа. Определить результат государственного управления и оценить обусловленный им эффект очень сложно, и связано это, в первую очередь, со сложностью определения основных факторов, которые имеют непосредственное влияние на эту категорию [8, с. 276].

В результате, среди учёных до сих пор отсутствуют чётко определённые критерии оценки эффективности государственного управления и однозначное мнение о методологии оценки эффективности государственного управления. Имеет место даже гипотеза о невозможности оценки эффективности государственного управления, в связи с тем, что в полном объёме управленческую деятельность практически нельзя оценить на какой-то определённый момент. Так же и деятельность аппарата управления является эффективной только тогда, когда деятельность объекта управления будет эффективной. Однако без постоянного количественного и качественного измерения эффективности управления оно не только не будет контролироваться, но и не будет совершенствоваться.

Авторы монографии по проблемам государственного управления Г. Саймон, Д. Смитбург и В. Томпсон предлагают оценивать эффективность государственного управления в три этапа: во-первых, следует выяснить какие и чьи именно цели (ценности) государственное управление стремится воплотить с максимальным результатом; во-вторых, выбрать метод определения уровня достижения поставленных целей; в-третьих, рассмотреть возможные варианты процесса реализации целей и сопоставить реальные результаты и расходы с альтернативными. По мнению учёных, наиважнейшим этапом оценки эффективности является определение цели государственного управления в реальных и объективных сроках, которые поддаются измерению. Проблема усложняется при наличии двух и более целей [9, с. 204].

Современный американский исследователь проблем государственного управления Д. Розенблум различает критерии эффективности государственного управления по управленческим, политическим и правовым теоретическими подходами. В рамках управленческого подхода он выделяет три составляющие эффективности государственного управления: техническую эффективность (effectiveness), экономическую эффективность (efficiency) и экономичность (economy) [10].

Уровень технической эффективности оценивается по следующим критериям: рациональность организации управленческой структуры; прогнозируемость поведения государственных управленцев; чёткость властной структуры и распределения ответственности; адекватность обратной реакции и связи внутри организации; обеспечение ресурсами.

Экономическую эффективность реализации определённой программы, по мнению учёного, можно определить, сопоставив сначала реальные результаты с затратами на их достижение, а затем, сравнив полученный результат, с соответствующими показателями альтернативных методов. Экономичность определяется уровнем административных расходов и убытков за растрату средств, ошибки и мошенничество со стороны работников государственных учреждений. С точки зрения политического подхода он выделяет такие признаки эффективности: репрезентативность, то есть принятие и реализация государственных решений с участием представителей тех общественных групп, которых эти решения непосредственно касаются; чувствительность политической системы в целом и государственных учреждений в частности к требованиям общества; подотчётность государственных учреждений перед избранными должностными лицами, в первую очередь – представителями законодательных органов. В контексте правового подхода учёный [10] определяет два критерия эффективности государственного управления: обеспечение равенства всех индивидов и социальных групп перед законом; соблюдение надлежащей процедуры рассмотрения дел и реализации норм процессуального права.

Социальные эффекты гораздо сложнее поддаются количественному расчёту, измерению по сравнению с экономическими. В ряде случаев они являются качественными понятиями, выражаются категориями «качество жизни», «полезность и доступность благ», «удовлетворённость условиями существования», «состояние окружающей среды», «справедливость», «равенство» и т.д. Подобного рода социальные результаты измеряются, определяются чаще всего с помощью косвенных экспертных оценок, относятся к суждениям, что служит серьёзным препятствием к объективному определению количественной оценки социального эффекта, а следовательно, и социальной эффективности [11, с. 169].

Г. Атаманчук выделяет несколько уровней критериев социальной эффективности государственного управления, в определённой степени отражающих и раскрывающих результаты и эффективность управления. Наиболее обобщающий и определяющий класс составляют критерии общей социальной эффективности государственного управления, раскрывающие результаты функционирования системы, то есть совокупности субъекта и управляемых объектов государственного управления. Такие критерии, с одной стороны, объективно связаны с потребностями, интересами и целями общественного развития, а с другой – дают возможность определить меру удовлетворения потребностей, интересов и целей, которые достигаются с помощью государственного управления [12, с. 325].

К широко применяемым критериям общей социальной эффективности управления можно отнести:

а) уровень производительности труда, соотнесённый с мировыми параметрами по соответствующим видам;

б) темпы и масштабы прироста национального богатства, которые вычисляются по методике ООН;

в) уровень благосостояния жизни людей в расчёте на душу населения и с разбивкой доходов различных категорий, а также сравнительно со стандартами развитых стран;

г) упорядоченность, безопасность и надёжность общественных отношений, их воспроизводство с нарастающим позитивным результатом.

Для оценки эффективности деятельности каждого управленческого органа и должностного лица, каждого единичного управленческого решения, действия, влияния, используются критерии конкретной социальной эффективности:

- степень соответствия направлений, содержания и результатов управленческой деятельности органов и должностных лиц тем параметрам, которые отражены в правовом статусе органа и отдельной должности;
- законность решений и действий органов государственной власти и органов местного самоуправления, а также их должностных лиц;
- реальность управленческих воздействий;
- содержание любых управленческих актов (решений, поступков, действий и т.п.) с точки зрения отражения в них запросов и потребностей людей, направленности на их благосостояние и развитие;
- характер и объём взаимосвязей соответствующих органов государственной власти или органов местного самоуправления и их должностных лиц с гражданами, их объединениями и коллективами;
- мера обеспечения в решениях и действиях органа и его должностных лиц престижа государства;
- правдивость и целесообразность управленческой информации, которая выдаётся органами и их должностными лицами;
- морально-идеологическое влияние управленческой деятельности на «внешнюю» среду, на людей, с которыми управленческие органы и должностные лица сталкиваются, взаимно действуют и совместно решают различные проблемные вопросы.

Также одну из расширенных классификаций современной модели оценивания в государственном управлении предлагает шведский исследователь Е. Ведунг [13, с. 122]:

1) сущностные модели:

- оценивание по целям (достижение цели и оценка влияния);
- оценивание результатов (мониторинг результатов);
- оценивание по системным компонентам (модель всесторонней оценки);
- оценивание по интересам клиентов (оценка качества предоставленных государственных услуг);
- оценивание по интересам стейкхолдеров (удовлетворение интересов всех заинтересованных сторон);

2) экономические модели:

- модель продуктивности (соотношение между объёмами производства продукции и услуг и вложенными в него ресурсами);
- модель эффективности (выделяется два подхода к оценке эффективности: соотношение «растраты – выгоды» или «растраты – результат»);

3) профессиональные модели:

- экспертное оценивание;
- самооценивание.

Как правило, оценивание эффективности публичного управления сводится только к оцениванию деятельности. Так, шведский опыт базируется на оценивании деятельности государственных институтов, который имеет неформальное название «концепция трёх «Е» – модель экономичности, эффективности и результативности деятельности:

- экономичность – использование надлежащего количества ресурсов соответствующего качества в надлежащее время, в необходимом месте, за разумную цену – то есть правильные расходы;

- эффективность – соотношение между продуктом в виде предоставленных товаров (услуг) и ресурсами, используемыми на их создание;

- результативность – степень соответствия достигнутых результатов в поставленной цели, согласование использованных средств и результатов с поставленной целью.

*Выводы.* Таким образом, учёными проведена значительная работа по исследованию теоретико-практических аспектов оценки результативности и эффективности государственного управления. Однако на сегодняшний день отсутствуют чёткие и научно принятые критерии и модели для всестороннего и объективного оценивания эффективности государственного управления.

По нашему мнению, в современных условиях необходимо направить усилия на создание эффективных целеориентированных моделей оценки эффективности государственного управления. Указанное определит направление развития государственного управления и отдельных его механизмов, позволит осуществлять постоянный мониторинг уровня достижения целевых показателей. Кроме того, при оценке эффективности государственного управления необходимо ориентироваться, прежде всего, на внешнюю оценку деятельности органов исполнительной власти со стороны потребителей государственных услуг. Для достижения поставленной цели необходимым будет ориентация на решение следующих задач:

- оценка и мониторинг деятельности органов государственного управления в рамках бюджетирования по результатам;

- рейтингование органов исполнительной власти по показателям эффективности и результативности в целях сравнительного анализа и разработки рекомендаций по улучшению процессов и результатов деятельности;

- бенчмаркинг и анализ лучшей практики в органах исполнительной власти.

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

1. Шаров Ю.П. Европейские стандарты публичного управления: проекция на муниципальный уровень / Ю.П. Шаров, И.А. Чикаренко // Государственное управление и местное самоуправление: сборник научных трудов – 2010. – № 1 (4). – С. 295-304.

2. Коваль С.А. Оценка эффективности ценностно-ориентированного управления предприятием в экосистеме инноваций / С.А. Коваль // Менеджмент и предпринимательство в Украине: этапы становления и проблемы развития: сборник научных трудов. – 2011. – С. 348-357.

3. Глазунова Н.И. Государственное и муниципальное управление: справочник / под ред. Н.И. Глазуновой, Ю.М. Забродина, А.Г. Поршнева. – М.: Изд-во «Магистр», 1997. – 496 с.

4. Ресурсный центр САЕ Европейского института государственного управления, г. Маастрихт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=69>

5. Мельник А.Ф. Государственное управление: учебное пособие / А.Ф. Мельник, А.Ю. Оболенский, А.Ю. Васина, Л.Ю. Гордиенко; под общ. ред. А.Ф. Мельник. – М.: Знание, 2009. – 582 с.

6. Цветков В.В. Реформирование государственного управления в Украине: проблемы и перспективы / В.В. Цветков. – М.: Орияны, 2008. – 364 с.
7. Туча В.В. Результативность и эффективность механизмов имплементации политических решений в государственном управлении / В.В. Туча // Государственное управление. – 2013. – № 2 (42). – С. 128-135.
8. Олейник Д.В. Современные методы оценки эффективности деятельности органов государственного управления / Д.В. Олейник // Эффективность государственного управления. – 2013. – № 34. – С. 275-283.
9. Саймон Г.А. Менеджмент в организациях / Г.А. Саймон, Д.У. Смитбург, В.А. Томпсон; под общ. ред. А.М. Емельянова. – М.: Экономика, 1995. – 337 с.
10. Розенблюм Д. Исполнительные ветви власти. Обзор государственного управления / Д. Розенблюм [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hse.ru/data/2014/10/29/1099532298>
11. Сёмкина О.С. Государственное и муниципальное управление: вызовы и приоритеты: материалы 5-й международной научно-практической конференции. Том 2 / О.С. Сёмкина. – М.: Русайнс, 2019. – 189 с.
12. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: курс лекций / Г.В. Атаманчук. – М.: Омега-Л, 2012. – 584 с.
13. Ведунг Е. Оценка государственной политики и программ / Е. Ведунг; пер. с англ. В. Шульга. – М.: Все-увито, 2003. – 350 с.

УДК 351.82:330.311

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ВОСПРОИЗВОДСТВОМ

*Яблонская Н.Г.,  
ст. преподаватель  
кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»*

*В статье исследованы существующие теоретические подходы к определению сущности механизма государственного управления, выявлены его структурные элементы. Рассмотрена роль воспроизводства в экономическом развитии и предложена модель механизма государственного управления воспроизводством.*

***Ключевые слова:** механизм управления, государственное управление, система, воспроизводство, стратегическое управление.*

*The article explores the existing theoretical approaches to determining the essence of the mechanism of public administration, identifies its structural elements. The role of reproduction in economic development is considered and the model of the mechanism of the state management of reproduction is offered.*

***Key words:** management mechanism, public administration, system, reproduction, strategic management.*

*Постановка задачи.* Ухудшение экономической динамики и появление кризисных явлений в экономической сфере обуславливает острую необходимость создания условий для адекватных изменений, направленных на повышение роли и формирования управленческого воздействия государственных органов власти в обеспечении сбалансированности социально-экономического развития.

Особого внимания требует углубление исследований по базовым теоретическим положениям формирования механизма управления с целью его применения в развитии воспроизводства согласно потребностям трансформационных изменений.

*Анализ исследований и публикаций.* Теоретические и прикладные аспекты формирования механизма управления исследовали такие зарубежные и учёные: Бакуменко В.Д., Дорофиенко В.В., Иванов В.Н., Рудницкая Р.М., Тихомиров Ю.А.

В свою очередь воспроизводственный процесс в качестве объекта исследования рассматривался в трудах: К. Маркса, А. Смита, В.И. Маевского, В.В. Кротова, А.В. Трутанова. Несмотря на количество проведенных исследований, до сих пор отсутствует единый подход к формированию механизма государственного управления, в том числе и воспроизводством.

*Актуальность.* Роль процесса воспроизводства экономики в целом обусловлена его непрерывностью, постоянством в возобновлении процесса функционирования и развития экономики, в ходе которого происходит её адаптация к изменению внешних и внутренних условий при сохранении структурной организации. Управление развитием экономики в сложном динамичном мире выступает чрезвычайно трудной задачей, и опирается на интеграцию и комбинацию ряда подходов, способов и механизмов их рационального построения и использования.

*Цель статьи* – рассмотреть существующие подходы к формированию механизма государственного управления воспроизводством.

*Изложение основного материала исследования.* Ключевым элементом категории «механизм государственного управления» выступает понятие «механизм» (с греч. – орудие, машина).

Согласно данным словаря иностранных слов – это:

1) внутреннее строение машины, прибора, аппарата, которое приводит их в действие (часовой механизм);

2) в переносном смысле – система, устройство, определяющие порядок какого-либо вида деятельности, процесса (государственный механизм). В государственном управлении понятие «механизм» употребляется именно в переносном смысле.

Понятие «механизм государственного управления» является многогранным и сложным феноменом, а существующие его формулировки обусловлены взглядами различных авторов и каждая из них отражает отдельные аспекты всего многообразия изучаемого явления.

В связи с этим, актуальной задачей является рассмотрение различных подходов большинства исследователей к определению сущности понятия «механизм государственного управления», что обеспечит комплексное представление о нём (табл. 1).



Таблица 1

Определение понятия «механизм государственного управления» и его  
существенные признаки

Определение	Признаки	Родовое понятие	Автор
1	2	3	4
Искусственно созданная сложная система, предназначенная для достижения поставленных целей, которая имеет определённую структуру, совокупность правовых норм, методы, средства, инструменты государственного воздействия на объект управления [1]	Искусственный характер происхождения; предполагает достижение чётко определённых целей; основывается на совокупности правовых норм, методов, средств, инструментов государственного воздействия на объект управления	Система	Рудницкая Р.М.
Совокупность практических мероприятий, средств, рычагов, стимулов, с помощью которых органы государственной власти влияют на любые общественные отношения с целью достижения поставленных целей [2]	Предполагает практические мероприятия, средства, рычаги, стимулы; использование органов государственной власти для влияния на любые общественные отношения с целью достижения поставленных целей	Совокупность	Бакуменко В.Д.
Процесс согласованного воздействия субъекта управления на явления социальной действительности, которые его окружают	Согласованное воздействие субъекта управления на явление социальной действительности	Процесс	Тихомиров Ю.А.
Способ организации управления общественными делами, при котором взаимосвязаны методы, средства и принципы, что обеспечивает эффективную реализацию целей управления [3]	Организация управления общественными делами; поддержка взаимосвязи методов, средств и принципов, обеспечение эффективной реализации целей управления	Способ	Иванов В.Н.

В качестве родовых понятий были выделены: система, совокупность, процесс, способ и др. Наиболее часто используются понятия «система» и «совокупность». При этом в последнем случае авторы или непосредственно указывают, что речь идёт о совокупности взаимосвязанных элементов, или неявно это понимают. То есть можно говорить, что речь также идёт о системе. Авторы в

качестве родового понятия используют «составляющая системы», как правило, понимают «механизм государственного управления» как составляющую системы государственного управления, то есть как систему более низкого уровня. Поэтому в дальнейшем вместо этих трёх родовых понятий необходимо рассматривать только одно – система.

В научных публикациях различных учёных характеристика организационной структуры механизма государственного управления чаще всего начинается с определения его элементов. Так, Р. Рудницкая акцентирует внимание на том, что в качестве основных элементов механизма государственного управления выступают: методы, рычаги, инструменты, политика, правовое, нормативное и информационное обеспечение [1].

А. Федорчак определяет состав механизма государственного управления в зависимости от специфики сферы деятельности, в которой он функционирует [4].

Следует отметить, что вышеприведенные подходы не учитывают наличие субъектов государственного управления, соответственно такое представление не может считаться полным. Следовательно, к одним из основных элементов механизма государственного управления необходимо добавить органы и учреждения государственного управления (субъекты управления), которые оказывают влияние на объект управления с помощью ряда элементов (методов, рычагов, инструментов, политики, правового, нормативного и информационного обеспечения и др.).

Л. Приходченко в механизме государственного управления выделяет составляющие:

целевую – первичный элемент оргструктуры механизма, его роль заключается в конкретизации общей цели управления. Также путём декомпозиции цели формируется дерево целей, которые определяют функции государственного управления и позволяют целенаправленно влиять на объект управления и решать управленческие задачи;

нормативно-правовую – где правовая часть направлена на определение возможной совокупности режимов функционирования, а нормативная – формируется за счёт распоряжений и решений органов власти;

организационную – обосновывается специализацией органов власти, проявляется в детализации функций государственного управления и рациональном распределении их полномочий;

экономическую – выступает важным элементом, поскольку экономическое развитие – это базис постепенного повышения социального уровня жизни;

информационную составляющую – имеет сквозное действие, так как в процессе управления происходит преобразование информационных потоков и осуществляется информационный обмен.

Таким образом, органическое взаимодействие перечисленных составляющих на практике приведёт к функционированию механизма управления как единого целого.

Необходимо отметить, в современных условиях государственное управление должно быть направлено на воспроизводство, поскольку это основная, центральная проблема экономической науки и выступает теоретическим базисом анализа экономического развития.

Классическое определение воспроизводства сформулировано и обосновано К. Марксом: «Общественное воспроизводство включает в себе непрерывно

повторяющийся процесс общественного производства, постоянного возобновления производительных сил и производственных отношений» [5, с. 1]. Как экономический процесс воспроизводство характеризуется базовыми специфическими характеристиками – цель, задачи, объект, субъект, принципы, свойства [6]. Ведущей характеристикой среди обозначенных выступает понятие субъекта воспроизводства – носителя деятельности и инициатора данного процесса (государство, домохозяйства, предприятия, инвесторы). Следовательно, то, на что направлена активность субъекта, является объектом. В воспроизводственном процессе это экономические ресурсы, а точнее их свойства, влияющие на качественные и количественные характеристики производимой продукции и результаты деятельности организации.

В свою очередь воспроизводство как объект стратегического управления имеет определённые особенности:

1) воспроизводственный процесс характеризуется совокупностью элементов и системных свойств, присущих различным стадиям воспроизводства (производству, распределению, обмену, потреблению), которые проявляются при существовании воспроизводства как системы [7, с. 173];

2) воспроизводственный процесс может осуществляться как на микроуровне (охватывает отдельный субъект хозяйственной деятельности), макроуровне (осуществляется в рамках национальной экономики), мезоуровне (объединяет межотраслевые комплексы и крупные корпорации), мировом уровне (происходит в мировом хозяйстве или экономике) отдельно, так и представлять собой многоуровневый процесс;

3) воспроизводство как многоуровневая система может включать субуровни (частица «суб» подразумевает принадлежность к какому-то уровню: предприятие, относящееся к микроуровню, одновременно является субмакроуровнем, так как национальная экономика основана на функционировании хозяйственных единиц (предприятий различной формы собственности).

Вышеизложенное позволяет констатировать, что осуществление целенаправленного воздействия субъекта управления государства на воспроизводство как объект управления усложняется за счёт его свойств и уровней реализации. Следовательно, под механизмом стратегического управления воспроизводством необходимо понимать чётко определённую последовательность действий, которые побуждают элементы данного механизма взаимодействовать для достижения конечного результата.

Непосредственно механизм стратегического управления представляет собой систему методов и функций стратегического управления, основанных на применении стратегических инструментов в сочетании с административными регуляторами хозяйственных процессов на различных структурных уровнях экономики. Следует отметить, что динамичность данного механизма будет определяться изменчивостью условий хозяйственной деятельности и необходимостью совершенствования его элементов в соответствии с новыми требованиями.

Концептуальное понимание механизма государственного управления воспроизводством позволяет его трактовать как систему элементов, которые своими совокупными действиями приводят к ожидаемому результату – активизации

воспроизводства и экономическому развитию. Модель механизма государственного управления представлена на рис. 1.



Рис. 1. Модель механизма государственного управления воспроизводством

Предложенная модель механизма государственного управления воспроизводством детализирует основных субъектов управления, конкретные составляющие управленческого воздействия на объект управления – производство, демонстрирует потенциальные результаты функционирования механизма.

*Выводы.* В статье приведено авторское видение механизма государственного управления воспроизводством, который имеет сложную управленческую форму с чётко сложившейся структурой и взаимосвязями, и по совокупности управленческих механизмов осуществляет управленческое влияние на производство и экономические процессы, даёт возможность получать желаемый результат. Такой механизм в целом призван способствовать созданию благоприятных условий воспроизводства в стране.

#### **Список использованных источников**

1. Сутність та зміст механізмів державного управління та принципів їх функціонування / Р.М. Рудніцька, О.Г. Сидорчук // Публічне управління: теорія та практика. – 2014. – Вип. 4. – С. 50-60 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr\\_2014\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_4_10)

2. Бакуменко В.Д. Виявлення комплексу проблем державного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України, розробка пропозицій щодо вдосконалення системи державного управління цими процесами: наук.-досл. робота / В.Д. Бакуменко, Д.О. Безносенко. – К.: НАДУ при Президентові України; Центр навчання і досліджень з європейської та євроатлантичної інтеграції України. – 41 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nara-eurostudies.org.ua/2-2.rtf>.

3. Основы социального управления: учебное пособие / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др.; под ред. В.Н. Иванова. – М.: Высшая школа, 2001. – 271 с.

4. Федорчак О.В. Класифікація механізмів державного управління / О.В. Федорчак // Демократичне врядування. – 2008. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeVr/2008-01/O\\_Fedorchak.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeVr/2008-01/O_Fedorchak.pdf).

5. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. Пер. И.И. Скворцова-Степанова. Т. 2. Кн. 2. Процесс обращения капитала / под. ред. Ф. Энгельса. – М.: Политиздат, 1978. – 648 с.

6. Маевский В.И. О переключающемся режиме воспроизводства / В.И. Маевский // Terra Economicus. – 2012. – Т. 10. – № 1. – С. 11-19.

7. Кротова В.В. Анализ и систематизация основных понятий «производство» и «воспроизводство» / В.В. Кротова, А.В. Трутанова // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. – 2013. – № 5 (21). – С. 172-175.

УДК 338.2 (476)

## НОВЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ДНР

*Ярембаи А.И.,*

*д-р экон. наук, доцент,  
профессор кафедры инновационного менеджмента  
и управления проектами  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»*

*В статье обосновано применение современного подхода к формированию стратегии социально-экономического развития Донецкой Народной Республики, базирующегося на разработке и внедрении принципов «управления знаниями». Предлагаемый подход обеспечит создание надёжной и эффективной стратегии развития Республики, позиционируемой, как обучающаяся социально-экономическая система.*

**Ключевые слова:** стратегия, Республика, подход, результат, инновация, обучение, социально-экономическое развитие.

*The article substantiates the application of a modern approach to the formation of a strategy for socio-economic development of the Donetsk People's Republic, based on the development and implementation of the principles of*

*«knowledge management». The proposed approach will ensure the creation of a reliable and effective strategy for the development of the Republic, positioned as a learning socio-economic system.*

**Keywords:** *strategy, Republic of, approach, result, innovation, education, social and economic development.*

*Постановка задачи.* Социально-экономическое развитие ДНР в современных условиях требует перехода от программно-целевого метода к стратегическому.

Возможности программно-целевого подхода ограничены формальными требованиями по установленным срокам, поставленным задачам, необходимым ресурсам, исполнителям, планируемой экономической и социальной эффективностью и т.д. Применение же стратегического метода допускает использование целого комплекса разнообразных подходов, методик, инструментов.

От выбранной методики будет зависеть и результат: либо «программно-целевой», базирующийся на прошлом опыте, либо «стратегический», основанный на представлениях о современных стратегических процессах и решениях.

При этом всё многообразие подходов к формированию стратегии территориального социально-экономического развития, направленной на решение многовекторных региональных задач, целесообразно выделить в три основных: традиционный, усовершенствованный и новый.

*Анализ публикаций по теме исследования.* Вопросами реализации стратегии территориального развития в разное время занимались Воробьёв А.Д., Гапоненко А.А., Панкрухин А.П. и др.

Теоретическими исследованиями разработки стратегии посвящены работы многих отечественных и зарубежных исследователей. К примеру, И. Пригожин и И. Стенгерс занимались возможностью применения для формирования инновационных стратегий экономического развития теории хаоса и теории эволюции. Использование эффекта синергии в практике территориального развития для достижения стратегической гибкости инновационных программ развития систем посвящены труды Г. Хакена, Г. Хэмела, К. Прахалада, Г. Томаса, Д. О'Нила и других учёных.

Однако до сих пор вопросы стратегического развития крупных социально-экономических систем остаются не до конца изученными по причине отсутствия единого мнения о научных подходах к формированию стратегии территориального развития.

*Актуальность.* Попытки разработать стратегию развития крупных социально-экономических систем без анализа использования современной теории стратегического управления создают больше видимость и дополнительные затраты, нежели реальную пользу. Используемый в настоящее время программно-целевой подход не способен дать нужный результат. Эффективно действующая стратегия социально-экономического развития может появиться только на основе овладения «экономикой знаний» в условиях обучающейся организации (территории). Этими соображениями обусловлена актуальность настоящего исследования.

*Цель статьи* состоит в обосновании современного подхода к формированию стратегии социально-экономического развития Донецкой

Народной Республики, базирующегося на разработке и введении в действие системы «управления знаниями».

*Изложение основного материала исследования.* Стратегия социально-экономического развития региона (СЭР) представляет собой стратегический план, который по своей сути является программой. Однако если не поставить во главу угла способ взаимодействия с внешней средой и управления ею, т.е. сместить акценты с понятия «долгосрочное» на «содержательное», то результат останется прежним «программным», в котором изменяются только формальные параметры процесса СЭР.

Основным методом выработки и обоснования управленческих решений при традиционном подходе является SWOT-анализ, освещающий сильные и слабые стороны региона, а также существующие внешние возможности и угрозы. Результаты SWOT-анализа носят предварительный, информационный характер и служат для получения основной информации о связях между внутренними (S, W) и внешними (O, T) параметрами региона. При этом прямую связь SWOT-анализа с будущей стратегией установить практически невозможно.

Следует учесть, что стратегия формируется из отдельных направлений развития производственных и инфраструктурных отраслей, составляющих республиканский хозяйственный кластер. В основу его развития должны быть положены инвестиции в новые, инновационные производства и технологии, способные устранить факторы и проблемы, способные сдерживать процесс социально-экономического развития ДНР.

Таким образом, главным ресурсом СЭР являются материально-производственные факторы и их финансовое обеспечение.

Устанавливаемые параметры СЭР опираются на ранее достигнутые результаты, а изменения в отдельных отраслях прогнозируются с учётом известного прогресса и устранения выявляемых проблем. Необходимость инновационных изменений определяется исходя из традиционных знаний и представлений высшего руководства, организованного в рабочие, экспертные и другие группы (советы, комитеты и т.д.).

Использование традиционного подхода требует значительных организационных усилий и не даёт возможности существенно изменить стратегию, кроме попыток организации локальных (отраслевых) изменений.

К достоинствам традиционного подхода можно отнести: простоту, доступность, низкую стоимость, возможность удовлетворения требований заинтересованных групп и лиц. Недостатками являются: невысокая точность прогнозирования, низкий инновационный уровень, прочная зависимость от финансирования (в том числе внешнего), излишняя политизированность стратегии, слабая реализуемость, большое количество непроизводительных затрат времени и ресурсов.

Несмотря на низкую эффективность традиционного подхода к разработке и реализации стратегии СЭР, его применение определяется приоритетностью развития отдельных отраслей экономики Республики, а именно высоким уровнем сосредоточения усилий вокруг ведущего производственного (а не социального) градообразующего направления. Как правило, такое направление определяется традиционно сложившимися представлениями разработчиков стратегии о социально-экономическом потенциале территории, обусловленном,

во многом, природно-ресурсными климатическими, и другими географическими факторами.

В данной ситуации SWOT-анализ служит не методом поиска ранее неизвестных потенциальных возможностей, формирующих параметры СЭР, а способом подтверждения сложившейся ранее ситуации. Подобную цель преследует практикуемое ныне «широкое» обсуждение неспециалистами хода разработки стратегии и её «проектных» результатов.

Убедительное, научно подтверждённое обоснование стратегии требует больших объёмов расчётно-аналитических исследований, результатом которых должны стать отдельные проекты, или сводные программы. Однако такой результат связан с понятием стратегии только долгосрочностью информации. А стратегические аспекты проявляются, к сожалению, только в озвучивании никого и ни к чему не обязывающих лозунгов, касающихся целей развития Республики. Во многих республиканских стратегических программах СЭР цели не имеют ни единиц измерения, ни количественных значений, и преподносятся как: «дальнейший рост», «максимальное усиление», «значительное повышение» и т.п. При этом измеримые значения появляются в программах, направления разработки которых не всегда соответствуют стратегическим целям СЭР. Ограничения такого рода в применении программного подхода к стратегии часто обусловлены недостатком информации.

Существенным недостатком стратегии, сформированной с помощью традиционного подхода, является значительное влияние на неё высшего уровня управления. Поэтому высокая политизированность решений, не всегда обоснованное определение приоритетов делают такую стратегию СЭР трудно реализуемой без серьёзного внешнего финансирования.

Усовершенствование рассмотренного выше традиционного подхода состоит в том, что при прогнозировании будущих результатов по отраслям и в целом по Республике в качестве ориентира выступают показатели желательного уровня, при этом инновационную деятельность необходимо ориентировать на наиболее успешную мировую практику и опыт. Для реализации такого подхода необходимо привлечение в качестве консультантов учёных и специалистов, занимающихся совершенствованием методики использования SWOT-анализа. Это особенно важно для определения потенциала Республики.

При усовершенствовании традиционного подхода к его достоинствам добавляется более современный взгляд на СЭР и научная обоснованность управленческих решений, а к недостаткам – растущая стоимость и большие потери при фактическом невыполнении заданий при реализации стратегии.

Успешность второго подхода зависит от способности высшего руководства Республики к адаптации имеющихся знаний и практик к условиям Республики.

Следует заметить, что добавление в стратегическую программу развития новых, недостаточно проверенных знаний и необоснованных идей, а также использование не совсем подходящего к условиям Республики опыта других стран может сделать стратегию ещё менее удачной и эффективной.

Избежать возможных препятствий и проблем при реализации стратегии развития региона, при этом подходе, также нелегко. Мешает отсутствие должного опыта подобных исследований и работ. Примеров таких стратегий



можно найти немало на официальных сайтах правительства и районных администраций, например [2], и в других публикациях [1, 3, 4, 5].

Концепция предлагаемого в данной статье нового подхода заключается в формировании стратегии СЭР путём разработки и введения в действие системы «управления знаниями». Суть состоит в том, что активное участие в процессе принимают не просто заинтересованные советы или комитеты, но и рядовые исполнители. Т.е. любое предприятие и входящее в него подразделение функционирует по принципу «обучающейся организации». При этом происходит реализация следующих процессов:

- обучение основам стратегического планирования;
- выдвижение инновационных идей и теоретическая разработка основанных на них проектов;
- технико-экономическое обоснование таких проектов;
- тренинговое экспериментирование.

Для этого создаются как специализированные, а при необходимости и многопрофильные временные группы и коллективы, и с их участием проводятся семинары, тренинги, организуются презентации, круглые столы и тому подобное, включающие, при необходимости, творческие обмены.

Эти процессы происходят с участием органов власти и управления всех уровней, учёных и исследователей ВУЗов и НИИ, активистов партий и движений, всех заинтересованных организаций Республики с обязательным привлечением рядовых менеджеров. Процесс выработки стратегии СЭР при таких условиях занимает достаточно длительное время (до 1 года, а иногда и более). При этом от республиканских органов власти требуются большие организационные усилия под контролем Главы Республики или назначенного им представителя. В работе обязательно должны быть задействованы научные работники.

Достоинства предлагаемого подхода заключаются в следующем:

- происходит интеграция современных и проверенных на практике знаний и навыков, представленных широким кругом участников;
- обеспечивается новизна, оригинальность и реализуемость новых, инновационных идей;
- происходит внутренняя мотивация (т.н. самомотивация);
- проверяется соответствие стратегии СЭР особенностям Республики и направлениям его развития;
- учитывается характер возможных внешних изменений;
- задействуются все аспекты управления развитием региона: политические, экономические, социальные, экологические, организационные.

Основной недостаток предлагаемого подхода состоит в больших затратах усилий и времени.

Успех такого прогрессивного, на наш взгляд, подхода определяется, безусловно, решимостью и способностью высшего руководства к созданию условий для построения необходимых коммуникаций и осознание им полезности временной частичной потери «прямой власти». Это заключается в создании механизмов мотивации, разработке регламентов процессов, обеспечении финансирования, выработке политического решения и т.д. Для регулирования процесса и управления им необходимо задействовать известные

механизмы синергетического подхода, а именно: бифуркационные диаграммы, резонансные управляющие воздействия, аттракторы, оценку устойчивости и т.д.

Методология разработки стратегии СЭР Республики, с использованием описанного выше подхода, опирается на такие современные научные направления, как:

- теория эволюции;
- теория хаоса;
- синергетическая теория и др. [3, 4, 5].

Именно теория синергии наполняет методологию обучающей стратегии концептуальными механизмами и необходимым математическим аппаратом. Поэтому синергетическая теория признаётся в настоящее время новой парадигмой действий участников рынка, и является важнейшей составляющей процессов СЭР Республики.

Таким образом, синергетический механизм является одним из главных в комплексе инструментов и методов стратегического управления процессами территориального СЭР в сложных и экономико-политических условиях и процессами формирования и реализации модели стратегического управления в Республике.

Методика, в свою очередь, ассоциируется с:

- теорией ресурсной стратегии;
- теорией управления «знаниями» и некоторыми другими.

Кроме того, использована идея обучающейся организации и обучающей стратегией [6].

Основы методологии обучающей стратегии СЭР заложены в естественных науках и соответствующей практике, и теперь включают анализ и проектирование управленческих решений в социально-экономической сфере.

Внедрение этой методологии и её эффективность сопровождается рядом существенных сложностей:

- различия в организационной структуре реализуемых процессов,
- разнообразие в направлениях деятельности участников;
- многовекторность ценностных и мотивационных ориентиров;
- ограниченное влияние органов власти и управления (как ответственных разработчиков стратегии СЭР) на исполнителей - разработчиков;
- наличие факторов, обусловленных отличием производственно-хозяйственного управления от территориального.

Однако отдельные элементы этой методологии, подкреплённых положительным зарубежным опытом и практикой, позволяют надеяться на успешное внедрение рассматриваемой методологии.

Поэтому методология обучающей стратегии должна постепенно внедряться в практику эффективного стратегического управления в Республике.

Сущность обучающей стратегии с использованием синергетического механизма можно описать следующим образом.

Процесс формирования стратегии СЭР направлен снизу - от работников, специалистов, представителей отдельных групп и слоёв населения, вверх - до управления всех уровней. При этом все участники, не прекращая выполнение рабочих обязанностей в своих организациях, вовлекаются в процессы взаимодействия, создания коммуникационных связей, обучения, генерации идей и их экспериментальной проверки. Такие процессы целесообразно организовать

локально, в организациях, для которых разрабатывается, и где будет функционировать система.

Алгоритм дальнейшей деятельности по реализации стратегии СЭР ДНР представлен на рис. 1.

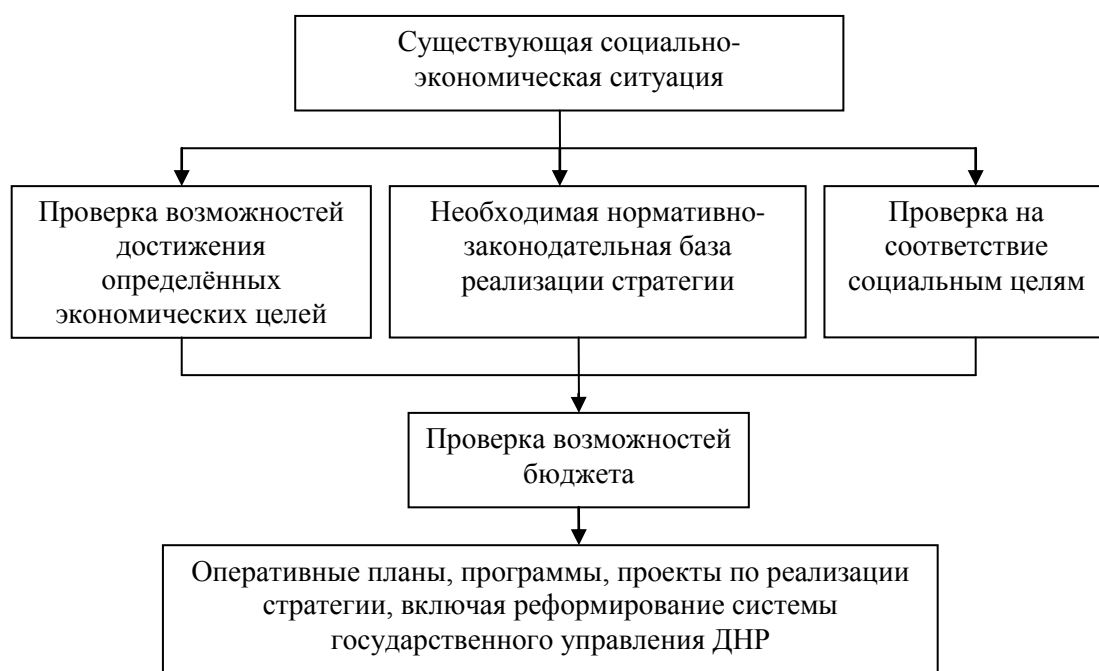


Рис. 1. Порядок действий по реализации стратегии социально-экономического развития ДНР

Следует заметить, что возможности описанного в настоящем исследовании подхода помогут оптимизировать ресурсные и временные затраты на создание и функционирование обучающей модели стратегии развития ДНР.

*Выводы.* Для Донецкой Народной Республики создание эффективной и работоспособной национальной стратегии СЭР, работающей на перспективу, является в настоящее время одной из главных проблем. Сочетание инновационной деятельности и обучающих процессов позволит всем участникам экономической деятельности, а также предприятиям социальной сферы, общественным организациям и другим субъектам социально-экономического кластера приобрести в сложившихся непростых условиях достаточный опыт деятельности для собственного развития, а, следовательно, и развития страны в целом. Реализация предложенной стратегии даст Республике возможность эффективно решать стоящие перед ней важнейшие стратегические задачи:

- создание устойчивых конкурентных преимуществ;
- формирование у руководителей современного экономического мышления;
- обучение кадров действиям в условиях меняющихся рыночных отношений;
- функционирование в условиях имеющейся сложной социально-экономической ситуации и т.д.

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

1. Гапоненко А.А. Стратегическое управление / А.А. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2004. – 472 с.
2. Пригожин И. Время, хаос, квант. К решению парадокса времени / И. Пригожин, И. Стенгерс; пер. с англ., изд. 5-е. – М.: Едиториал, УРУС, 2003. – 240 с.
3. Воробьёв А.Д. Стратегия развития региона: три подхода – три результата / А.Д. Воробьёв // Стратегия развития региона. – 2009. – № 39 (132). – С. 7-10.
4. Синергетическая парадигма. Когнитивно-коммуникативная стратегия современного научного познания. – М.: Прогресс-Традиция, 2004. – 560 с.
5. Хакен Г. Тайны природы. Синергетика: наука о взаимодействии / Г. Хакен; пер. с англ. А.Р. Логунова. – М.: Институт компьютерных исследований, 2003. – 320 с.
6. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил. – СПб.: Питер, 2005. – 381 с.

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

**УДК 330.59.000.141**

**КАЧЕСТВО ЖИЗНИ: ОСОБЕННОСТИ ПОНИМАНИЯ**  
**СОДЕРЖАНИЯ КАТЕГОРИИ**

**Веретенникова О.В.,**

*д-р экон. наук, доцент кафедры экономической  
теории и информационно-стоимостного  
инжиниринга*

*ГОУ ВПО «ДонНАСА»;*

**Палкина М.А.,**

*ассистент кафедры экономической теории и  
информационно-стоимостного инжиниринга*

*ГОУ ВПО «ДонНАСА»*

*Обобщение результатов научных исследований, посвящённых изучению основных содержательных характеристик категории «качество жизни», позволяет увидеть, что постепенно происходит восхождение от простых к более сложным и зрелым формам представления её содержания, опосредованно отражающим различные грани качества жизнедеятельности и различных общностей. В данной статье представлены результаты изучения таких форм. Последние нашли проявление в уточнении содержания категории «качество жизни», и предложено понимать как совокупность признаков, категорий, свойств и особенностей различных сфер жизнедеятельности человека, определяющихся комплексом субъективно-объективных параметров личностного существования в той среде, в которой формируются потребности человека и осуществляется их удовлетворение.*

**Ключевые слова:** *качество жизни, жизнедеятельность населения, удовлетворение потребностей.*

*A generalization of the results of scientific research devoted to the study of the main substantive characteristics of the category “quality of life” allows us to see that gradually there is an ascent from simple to more complex and mature forms of presentation of its content, indirectly reflecting various facets of the quality of life and various communities. This article presents the results of a study of such forms. The latter found manifestation in clarifying the content of the category «quality of life». The latter is proposed to be understood as a combination of signs, categories, properties and characteristics of various spheres of human life, determined by a complex of subjective-objective parameters of personal existence in the environment in which human needs are formed and their satisfaction is realized.*

**Keywords:** *quality of life, vital functions of the population, satisfaction of needs.*

*Постановка задачи.* Многообразие форм жизни современного мира и субъективность восприятия таких форм человеком определяют сложность и наполненность категории «качество жизни». Её проявления охватывают все сферы жизнедеятельности человека, включая возможности удовлетворения базовых потребностей, условия труда, проживания, самообеспечения, здравоохранения, формирования интеллектуального, культурно-творческого и иного потенциала представителей социума. В то же время, как абсолютно справедливо отмечает множество учёных, наблюдается некий «терминологический хаос» как порождение многообразия теоретико-методологических подходов к пониманию содержания качества жизни, отсутствия системных научных знаний в части содержательного определения данной категории [1, 2]. Это усложняет процедуру принятия стратегических решений, создающих возможность управления процессами жизнедеятельности социума, обеспечивающих достижение удовлетворённости различными аспектами такой жизнедеятельности как отклика на реализацию комплекса проводимых государством мер.

Проблема необходимости поиска новых путей повышения качества жизни неоднократно отмечается во многих международных правовых актах [3, 4], нормативно-законодательных документах, регламентирующих процесс управления качеством жизни в Российской Федерации [5, 6], Донецкой Народной Республике [7].

Особая значимость в разработке данной проблематики, подкреплённая отсутствием устоявшейся общепринятой концепции формирования качества жизни, обуславливает востребованность обобщения и структуризации совокупности научных знаний как результата поисков отечественных и зарубежных учёных.

Поэтому *целью* данного исследования является уточнение содержания категории «качество жизни» на основании систематизации научных знаний.

*Изложение основного материала исследования.* Изучение научных работ даёт возможность сделать вывод о том, что зарождение понимания категории «качество жизни» связано с появлением в экономической литературе в 20-х гг. XX века термина «качество». В то же время, изучение более ранних литературных источников позволяет отметить, что первые упоминания о данной категории можно обнаружить в работах Аристотеля, определившего цель государства как совместное продвижение к высокому качеству жизни [8].

Общепринято считать, что само определение «качество жизни» впервые употребляется в работе экономиста Дж. Гэлбрейта «Общество изобилия» в 1958 г. [9], где были предприняты попытки описания механизмов возникновения таких сложных процессов, как бедность и социальные свободы, определения границ общества всеобщего благосостояния, способного преодолеть все дефициты и разрывы в развитии отдельных социальных групп и территорий.

Начало использования данного термина в политическом лексиконе связывают с именами президентов США: Дж. Кеннеди, выдвинувшего в 1963 г. тезис о том, что качество американской жизни должно идти в ногу с количеством американских товаров [10], и Л. Джонсона, заявившего в 1964 году, что цели американского общества могут быть измерены лишь качеством жизни людей [11]. Используя понятие «качество жизни» как элемента идеологической терминологии, характеризующей параметры перехода от

«общества потребления» с приоритетной направленностью на удовлетворение материальных потребностей к той модели общества, в которой приоритетом большинства людей является удовлетворение духовных потребностей, политики стали использовать данный термин, формируя политические установки на разработку и исследования проблемы качества жизни.

В этот период, вследствие перехода общества на более высокую ступень развития, на Западе стал возрастать интерес учёных к гуманитарному содержанию экономического прогресса. Многие учёные, отмечая в своих работах активность изучения проблематики качества жизни в индустриально развитых странах в 60-70 гг., делали акцент на усилении гуманитарной составляющей проявления данной категории, что было обусловлено проявлением глобальных последствий второй мировой войны, многоаспектным развёртыванием социального кризиса «общества потребления» [12, 13]. Именно в этот период комиссией американской академии точных и гуманитарных наук под руководством Д. Бэлла была сформирована совокупность индикаторов, позволяющих оценить проводимые государством социальные мероприятия с точки зрения выгод и издержек [14]. Таким образом, было положено начало осознанию многогранности гуманитарного проявления категории «качество жизни» и формированию совокупности показателей, позволяющих измерять его параметры.

Первые попытки теоретического описания взаимозависимости таких проявлений принадлежат английскому экономисту А. Пигу, изучавшему связь благосостояния человека и характера взаимоотношений с другими людьми, его работы, окружающей среды, положения в обществе, жилищных условий и общественного порядка [15]. Параметрические описания таких проявлений представлены в работах Р. Бауэра [16], Д. Бэлла [14], А. Тоффлера [17].

Большой вклад в разработку проблемы качества жизни внесли представители постиндустриализма, каждый из которых создал свою оригинальную концепцию. Так, например, У. Ростоу приравнивал качество жизни к увеличению личного дохода и пропорциональному расходованию полученных активов на предметы потребления, роскоши, а также на некоторые нематериальные вещи [18]. Дж. К. Гэлберт использовал понятие «качество жизни» для характеристики совокупности всевозможных общественных благ, полученных индивидуумом с преумножением его интеллектуальных способностей [9].

В целом, на протяжении периода 60-80 гг. XX века западными экономистами и социологами активно осуществлялись исследования, направленные на решение проблем качества жизни отдельных индивидов и общества в целом. Помимо ранее указанных, существенный вклад в разработку данной проблематики внесли: Н. Аккерман, Л. Андерсон [19]; Р. Бауэр [20]; М. Вебер [21]; Д. Смит [22] и др. Понятие «качество жизни» вошло в лексикон учёных и практиков различных стран, представляя собой абстрактную формулу, в которую вкладывалось различное содержание. На его основании политики и учёные прибегали к критике потребительского сознания и поведения, призывали к охране окружающей среды, обосновывали способы преодоления негативных последствий экономического роста и НТП [2].

В странах бывшего постсоветского пространства проблемы качества жизни стали активно обсуждаться в конце 70-х – начале 80-х годов, после завершения процесса восстановления стран от последствий военных действий. В этот период появились работы И. Бестужева-Лады [23], А. Москаленко, В. Сержантова [24]; С. Струмилина, Э. Писаренко [25] и других авторов, большинство из которых представляло в своих трудах осмысление качества жизни с использованием субъективных оценок быта и досуга населения в их широком понимании.

С развитием стран и эволюцией системы государственного управления всё большее внимание уделяется развитию социальной сферы, в том числе повышению качества жизни людей, что в свою очередь влечёт рост популярности данного сектора научных изысканий. В настоящее время качество жизни является объектом исследования представителей целого ряда различных отраслей научного знания: психологии, экономики, медицины, политологии, педагогики, социологии, что и определяет достаточно разные исследовательские подходы к изучению категории «качество жизни». Они представлены в работах С. Айвазяна [26]; А. Захаровой [27], Г. Калининой [28]; О. Ковыневой, Б. Герасимова [29] и других учёных.

Их изучение позволяет отметить, что на протяжении последних десятилетий осуществляется активное развитие форм и способов обеспечения качества жизни в его разностороннем проявлении в системе качественных и количественных параметров.

Детальное изучение содержания категории «качество жизни», сформулированное учёными, являющимися представителями различных эпох и сфер деятельности (табл. 1), позволяет сделать выводы о существовании следующих особенностей в понимании категории:

- в большинстве случаев качество жизни воспринимается как совокупность существенных признаков, свойств и особенностей жизнедеятельности человека, что прослеживается в определениях, представленных С. Айвазяном [30], Л. Арутюняном [31], Л. Беляевой [32], И. Бестужевым-Ладой [23], Л. Данилиной и В. Салиным [33], А. Захаровой [27], Е. Капустиным [34], О. Ковыневой [29], П. Леочи [35], Д. Марковичем [36], А. Митрошиным, Ю. Шитовой, Ю. Шитовым [37], К. Муздыбаевым [38], М. Рябовой и Е. Уваровым [39], А. Татаркиным, Е. Васильевым и В. Чикановым [40], Я. Шимановской и С. Козловской [41] и др. учёными;

- категория характеризуется признаками субъективизма, определяющимися восприятием жизни через общую оценку личного существования, счастья или степени удовлетворённости жизнью, что можно видеть в определениях, данных Л. Арутюняном [31], А. Захаровой [27], П. Леочи [35], М. Рябовой и Е. Уваровым [39], К. Терюн и С. Кауфман [42];

- объективное проявление категорий состоит в определении качества жизни в параметрах качества как естественной, так и искусственной окружающей среды, в которой формируются потребности и нужды людей и осуществляется их удовлетворение, что прослеживается в трактовании содержания качества жизни Е. Капустиным [34], О. Ковыневой [29], Д. Марковичем [36], А. Митрошиным, Ю. Шитовой, Ю. Шитовым [37], А. Татаркиным, Е. Васильевой, В. Чичкановым [40];



- субъективные и объективные аспекты формируют комплексное восприятие условий удовлетворённости, прослеживающееся в определениях Л. Беляевой [32], Е. Капустина [34], М. Кима и О. Комаренко [44], А. Митрошина, Ю. Шитовой, Ю. Шитова [37] и других авторов;

- параметры, определяющие содержательность категории с точки зрения степени удовлетворённости индивидов различными условиями, аддитивны, что прослеживается в понимании качества жизни К. Муздыбаевым [38] и другими учёными;

- описание проявления категории, её структурных составляющих возможно в системе качественных и количественных параметров, что можно видеть в определениях И. Бестужева-Лады [23], Е. Капустина [34], Л. Данилиной, В. Салина [33], К. Муздыбаева [38], К. Терюна и С. Кауфмана [42], Я. Шимоновской, С. Козловской [41];

- формирование качества жизни определяется параметрами конкретной территории, о чём свидетельствует изучение работ Е. Капустина [34], М. Кима, О. Комаренко [44], О. Ковыневой и Б. Герасимова [29], А. Митрошина, Ю. Шитова, Ю. Шитова [37], Д. Марковича [36], М. Рябовой, Е. Уварова [38];

- для категории свойственна множественность проявления в социально-экономическом, экологическом, политическом, демографическом, духовно-культурном и других аспектах, что отражается в понимании её содержания С. Айвазяном [30]; И. Бестужевым-Ладой [23], Е. Калайдиным [43], А. Мироедовым [45], К. Муздыбаевым [38] и прочими учёными;

- содержание категории самым непосредственным образом отображает возможности и условия удовлетворения базовых и иных потребностей человека, что находит своё отражение в работах С. Айвазяна [30]; И. Бестужева-Лады [23], Е. Калайдина [43], Е. Капустина [34], А. Митрошина, Ю. Шитовой, Ю. Шитова [37] и других учёных.

Таблица 1

Понимание содержания категории «качество жизни» в науке и практике

Год	Понимание категории	Авторство в хронологическом порядке
1	2	3
1973	Качество жизни отражает человеческий опыт, в котором люди испытывают различные уровни удовлетворения или неудовлетворённости	К. Терюн, С. Кауфман [42]
1978	Качество жизни – это удовлетворение потребностей в самосохранении, самоутверждении, самоуважении и уважении со стороны окружающих, саморазвитии, самовыражении, самореализации личности	И. Бестужев-Лада [23]
1980	Качество жизни – степень удовлетворения потребностей с достижением личностно-психологического состояния, без адекватной оценки которого невозможно судить о реальном состоянии удовлетворения потребностей людей	Л. Арутюнян [31]
1998	Качество жизни – наличие благоприятной в экологическом плане окружающей среды и демократически организованной социальной среды	Д. Маркович [36]

Продолжение табл. 1

1	2	3
2000, 2002	Качество жизни – сложная социально-экономическая категория, которая выражает фактический уровень потребления материальных, социальных и духовных благ и услуг, степень удовлетворения рациональных потребностей в этих благах и услугах и условия в обществе для удовлетворения и развития этих потребностей	С. Айвазян [30]; Е. Калайдин [43]
2005	Качество жизни – категория, отражающая степень удовлетворения духовных, интеллектуальных, культурных, эстетических, этических и других потребностей людей	К. Муздыбаев [38]
2006	Качество жизни – совокупность природных и социальных условий, обеспечивающих (или не обеспечивающих) комплекс здоровья человека – личного и общественного, т.е. соответствие среды жизни человека его потребностям	О. Ковынева, Б. Герасимов [29]
2006	Качество жизни – это комплексная оценка степени удовлетворения жизнеобеспечивающих, социальных и духовных потребностей человека, определяемая объективно существующими в рамках действующей социально-экономической системы и субъективно ощущаемыми характеристиками его жизни	Е. Капустин [34]
2008	Качество жизни – это сформировавшаяся в массовом сознании обобщающая оценка совокупности характерных условий жизни населения	А. Мироедов [45]
2009	Качество жизни – это комплексная характеристика условий жизнедеятельности населения, которая выражается в объективных показателях и субъективных оценках удовлетворения материальных, социальных и культурных потребностей, и связана с восприятием людьми своего положения в зависимости от культурных особенностей, системы ценностей и социальных стандартов, существующих в обществе	Л. Беляева [32]
2009	Качество жизни – это динамический феномен, который определяется системой ценностных ориентаций, потребностями субъекта, его внутренней активностью, осознанием себя и своего места в мире, особенностями самореализации и т.д.	М. Рябова, Е. Уваров [39]
2012	Качество жизни – это субъективное восприятие отдельной личностью собственного места в жизни в контексте культуры и совокупности ценностей, в которых она существует, а также с учётом собственных целей, устремлений и забот	П. Леочи [35]
2014	Значение качества жизни отражено в субъективных ощущениях: в общей удовлетворённости жизнью, ощущении счастья – в основных факторах и детерминантах, определяющих удовлетворённость жизнью человека в современных условиях	А. Захарова [27]
2015	Качество жизни – характеризует своеобразный итоговый результат социально-экономического развития общества в той или иной стране, состояние всей жизнедеятельности индивида, социальных групп и общества в целом	М. Ким, О. Комаренко [44]
2015	Качество жизни – сочетание ряда условий, характеризующихся физическим, психологическим и социально-экономическим благополучием населения региона и возможностями развития отдельной личности	А. Татаркин, Е. Васильева, В. Чичканов [40]

1	2	3
2015	Качество жизни – характеристика наиболее значимых для личности условий жизни и деятельности, всестороннего развития и степени удовлетворения широкого спектра потребностей и разносторонних интересов населения	Л. Данилина, В. Салин [33]
2017	Качество жизни – понятие, обозначающее оценку некоторого набора условий и характеристик жизни человека, обычно основанную на его собственной степени удовлетворённости этими условиями и характеристиками	Я. Шимоновская, С. Козловская [41]
2018	Качество жизни населения – комплексная категория, определяющая совокупность условий для удовлетворения жизненных потребностей людей, проживающих на конкретной территории	А. Митрошин, Ю. Шитова, Ю. Шитов [37]

*Выводы по проведенному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении (по данной проблеме).* Обобщение результатов научных исследований, посвящённых изучению основных содержательных характеристик категории «качество жизни», их проявлению в соответствии с развитием экономики, социальных, политических и иных отношений в том или ином периоде развития цивилизации позволяет увидеть, что постепенно происходит восхождение от достаточно простых к более сложным, зрелым и совершенным формам представления её содержания, опосредованно отражающим отдельные грани качества жизни человека и различных групп общества либо их совокупность. Изучение содержательных представлений категории «качество жизни» различными учёными, установление особенностей проявления данной категории даёт возможность сделать вывод о том, что в настоящее время содержание категории «качество жизни» можно понимать как совокупность признаков, категорий, свойств и особенностей различных сфер жизнедеятельности человека, определяющихся комплексом субъективно-объективных параметров личностного существования в той среде, в которой формируется потребности человека и осуществляется их удовлетворение.

#### **Список использованных источников**

1. Попов С.И. Проблема «качества жизни» в современной идеологической борьбе / С.И. Попов. – М.: Мысль, 1972.
2. Бирюкова А.В. Понятие «качество жизни»: структура показателей для подростковой молодёжи / А.В. Бирюкова // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2009. – № 1. – С. 67-76.
3. Quality of Life Program / Saudi Vision 2030 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://vision2030.gov.sa/sites/default/files/attachments/CoL%20English\\_0.pdf](https://vision2030.gov.sa/sites/default/files/attachments/CoL%20English_0.pdf).
4. Доклад о человеческом развитии 2019 – NY: United Nations Development Programme, 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr\\_2019\\_overview\\_-\\_russian.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2019_overview_-_russian.pdf).
5. Об утверждении комплексной программы повышения качества жизни населения Свердловской области на период до 2018 года – «новое качество жизни

уральцев»: Постановление правительства Свердловской области от 1 июля 2014 г. N 552-ПП [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/20975089/>.

6. Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 10.05.2006 «Послание Президента России Владимира Путина Федеральному Собранию РФ» – 10 мая 2006 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_60109/#dst0](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_60109/#dst0).

7. В ДНР разработают программу социально-экономического развития Республики до 2024 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dan-news.info/obschestvo/v-dnr-razrabotayut-programmu-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya-respubliki-do-2024-goda.html>.

8. Аристотель. Никомахова этика Сочинения: в 4 т. / пер. с древнегреч.; общ. ред. А.И. Доватура. – М., 1983. – Т. 4. – 830 с.

9. Galbraith J.K. The Affluent Society / J.K. Galbraith. – New York: Houghton Mifflin, 1958. – 368 p.

10. Митин М.Б. НТР, образ жизни и идеологическая борьба / М.Б. Митин // Проблемы социалистического образа жизни. – М.: Наука, 1977. – 235 с.

11. McCall S. Quality of Life / S. McCall // Social Indicators Research. – Vol. 2. – N 2. – 1975. – P. 229.

12. Иванова М.В. Идеология потребительства как феномен современного либерально-демократического общества / М.В. Иванова // Вестник Читинского государственного университета. – 2008. – № 4 (49). – С. 16-22.

13. Нешиной А.С. Современный экономический кризис с позиций теории воспроизводства / А.С. Нешиной // Журнал экономической теории. – 2016. – № 3. – С. 82-92.

14. Bell D. The Sozial Framework of the Information Society / D. Bell. – Oxford 1980. – 276 p.

15. Pigou A. C. Economics of Welfare. – 4th ed. – London, 1932. – 983 p.

16. Bauer R. Social Indicators / R. Bauer. – London, 1969. – 357 p.

17. Toffler A. Future Shock / A. Toffler. – New York: Random House Tower, 1970. – 560 p.

18. Ростой У. Политика и стадии роста / У. Ростой. – М.: Прогресс, 1973. – 150 с.

19. Андерсон Л. Народонаселение. Окружающая среда и качество жизни / Л. Андерсон, А. Леви. – М.: Прогресс, 1979. – 134 с.

20. Bauer R. Social Indicators / R. Bauer. – London, 1969. – 357 p.

21. Weber M. Economy and Society. Vol. I / M. Weber. – Berkeley, University of California Press, 1978. – P. 63-211.

22. Smith D.M. The Geography of Social Well-being / D.M. Smith // Annals of the Association of American Geographers. – Vol. 64. – Issue 4. – December 1974. – P. 603-605.

23. Бестужев-Лада И.В. Методические проблемы исследования качества, уровня и образа жизни / И.В. Бестужев-Лада // Современные концепции уровня, качества и образа жизни. – М.: ИСИ АН СССР, 1978. – 189 с.

24. Москаленко А.Т. Личность как предмет философского познания: философская теория личности и её психологические и биологические основания / А.Т. Москаленко. – Новосибирск: Изд-во «Наука» Сибирское отд-ние, 1984 – 317 с.

25. Струмилин С.Г. Социалистический образ жизни: методология исследования / С.Г. Струмилин, Э.Е. Писаренко // Вопросы философии. – 1974. – № 2. – С. 27-39.
26. Айвазян С.А. Анализ качества и образа жизни населения. Эконометрический подход / С.А. Айвазян. – Центральный экономико-математический ин-т РАН. – М.: Наука, 2012. – 432 с.
27. Захарова А.Н. Междисциплинарная проблема качества жизни в контексте современных научных исследований / А.Н. Захарова // Вестник психиатрии и психологии Чувашии. – 2014. – № 10. – С. 141-160.
28. Kalinina G.V. Quality of life as a phenomenon of social development / G.V. Kalinina // In: Bulletin of Chuvash University. Humanitarian sciences. – 2007. – № 7. – P. 67-79.
29. Kovuneva O.A. Managing the quality of life of the population: a monograph / O.A. Kovuneva, B.I. Gerasimov. – Tambov: Publisher Tambov State Technical University, 2006. – 88 p.
30. Айвазян С.А. Интегральные индикаторы качества жизни населения: их построение и использование в социально-экономическом управлении и межрегиональных сопоставлениях / С.А. Айвазян. – М.: ЦЕМИ РАН, 2000. – 118 с.
31. Арутюнян Л.А. Социалистический образ жизни. Методологические проблемы социалистического изучения / Л.А. Арутюнян. – Ереван: Изд-во Ереванский гос. ун-т., 1980. – 164 с.
32. Беляева Л.А. Уровень и качество жизни. Проблемы измерения и интерпретации / Л.А. Беляева // Социологические исследования. – № 1. – 2009. – С. 33-42.
33. Данилина Л.Е. Анализ подходов к измерению качества жизни / Л.Е. Данилина, В.Н. Салин // Статистика и экономика. – 2015. – № 4. – С. 111-114.
34. Капустин Е.И. Уровень, качество и образ жизни населения России / Е.И. Капустин: (отв. ред. Д.Н. Капустин). – Институт экономики РАН. – М.: Наука, 2006. – 324 с.
35. Леочи П. Качество жизни и устойчивое развитие / П. Леочи // Экономические науки. – 2012. – № 5 (90). – С. 41-45.
36. Маркович Д.Ж. Глобальные проблемы и качество жизни / Д.Ж. Маркович // Социологические исследования. – 1998. – № 4. – С. 129-132.
37. Митрошин А.А. Методы оценки качества жизни населения и социально-экономической дифференциации территорий: монография / А.А. Митрошин, Ю.Ю. Шитова, Ю.А. Шитов. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 96 с.
38. Муздыбаев К. Качество жизни населения Петербурга: 1990-2004 годы / К. Муздыбаев. – СПб.: МЦСЭИ «Леонтьевский центр», 2005. – 142 с.
39. Смыслжизненные ориентации как основной психологический критерий качества жизни субъекта (субъективного качества жизни) / М.Г. Рябова, Е.А. Уваров // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Психология. – 2009. – Т. 3. – № 2. – С. 97-106.
40. Татаркин А.И. Карта выбора механизма управления качеством жизни населения региона / А.И. Татаркин, Е.В. Васильева, В.П. Чичканов // Региональная экономика: теория и практика. – 2015. – № 42. – С. 2-14.
41. Шимановская Я.В. Организация и методы социального обслуживания граждан пожилого возраста на дому / Я.В. Шимановская,

С.Н. Козловская // Учёные записки Российского государственного социального университета. – 2017. – Т. 16. – № 1 (140). – С. 175-181.

42. Terhune K.W. The family size utility function / W. Terhune, S. Kaufman // Demography. – November 1973. – Vol. 10. – Issue 4. – P. 599-618.

44. Ким М.Н. Уровень и качество жизни: теоретический анализ, состояние и факторы в Украине / М.Н. Ким, О.А. Комаренко // Социальная экономика. – 2015. – № 1. – С. 85-94.

45. Мироедов А.А. К оценке качества жизни населения среднего класса России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.evrodol.ru/vladimir/vladimir\\_39.htm](http://www.evrodol.ru/vladimir/vladimir_39.htm).

УДК 35:796

## **ФАКТОРЫ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА (МЕЖДУНАРОДНЫЙ АСПЕКТ)**

**Громаков А.Ю.,**

*аспирант кафедры менеджмента непродуцированной сферы  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»*

*В статье рассматриваются основные факторы, которые оказывают влияние на эффективность управления человеческими ресурсами в сфере физической культуры и спорта. Изучение оценочных показателей развития спортивной отрасли в Австралии, Италии, Германии, Франции, Нидерландов, Финляндии. Сформированы мероприятия по повышению эффективности УЧР в трёх направлениях: деятельность спортивных организаций и клубов; сфера спорта высших спортивных достижений; дошкольного и школьного физкультурного образования и воспитания.*

**Ключевые слова:** *управление человеческими ресурсами, физическая культура и спорт, эффективность, факторы.*

*In the article the main factors that influence the effectiveness of human resource management in the field of physical education and sports are considered. Studying the estimated indicators of the development of the sports industry in Australia, Italy, Germany, France, the Netherlands, and Finland, measures have been taken to increase the effectiveness of HRM in three areas: the activities of sports organizations and clubs; sports field of the highest sports achievements; preschool and school physical education and training.*

**Keywords:** *human resource management, physical culture and sport, efficiency, factors.*

*Актуальность и постановка проблемы.* Реализация процессов развития физической культуры и спорта на территории современного государства – неотъемлемая часть формирования государственной политики, направленной на

строительство социально-ориентированного общества. В свою очередь, государственная политика в обозначенной сфере обеспечивает стратегически выверенный, долговременный вектор становления и развития общественных отношений.

Уровень развития физической культуры и спорта в обществе определяет поведение человека в учёбе, на производстве, в быту, в общении, способствует решению социально-экономических, воспитательных и оздоровительных задач. Учитывая условия, в которых формируется государственность Донецкой Народной Республики, важно выделить факторы, на которые, прежде всего, необходимо обратить внимание при построении эффективной системы управления человеческими ресурсами в сфере физической культуры и спорта. Поэтому актуальность рассмотрения данного вопроса в контексте изучения зарубежного опыта является первостепенной задачей.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Современные учёные, такие, как Исаев А.А., Кузин В.В., Камалетдинов В.Г., Починкин А.В., Тронина И.А., Галкин В.В., Сысоев В.И. в своих работах, посвящённых процессам управления в сфере физической культуры и спорта, рассматривают специфические факторы развития данной отрасли в условиях Российской Федерации, имеется и масса исследований и зарубежного опыта по формированию эффективной системы управления человеческими ресурсами в спортивной сфере. Однако обобщённого материала и основной систематизации обозначенных факторов по степени их важности не представляется, особенно для условий Донецкой Народной Республики.

*Целью статьи* является структурирование основных факторов, оказывающих существенное влияние на эффективность управления человеческими ресурсами в сфере физической культуры и спорта на основе изучения зарубежного опыта выработки оценочных показателей развития данной отрасли.

*Изложение основного материала исследования.* По мнениям международных спортивных обозревателей и спортивных экспертов, ключевыми факторами, которые определяют успех развития спорта в стране, являются следующие:

- обеспечение потребности отдельно взятой личности (проведение досуга, развлечений, преодоления пагубных и вредных привычек, отвлечение от всякого рода проблем и пр.);
- поддержка здоровья населения и нации в целом, восприятие физкультуры и спорта как превентивного и основного профилактического инструмента от множества заболеваний;
- развитие и укрепление позитивного имиджа, а также национального престижа государства путём успешных выступлений спортсменов страны на различном уровне и масштабе международных аренах и соревнованиях;
- по воспитанию населения страны в духе царящих в обществе идеологий (иными словами, идеологическая функция спорта);
- объединение населения и целой нации, поддержание в обществе общественного порядка (иными словами, социальная функция);
- укрепление и развитие международных отношений, расширение дружбы народов (международная интегрирующая функция);
- защита государства и укрепление его обороноспособности (иными словами, военная функция);
- рост производительности труда, повышение дисциплины и сокращение

уровня заболеваемости на предприятиях и учреждениях (иными словами, экономическая функция) и т.п. [3, с. 19-21].

В середине 90-х гг. XX века в Италии прошло первое заседание Международного комитета по спортивной статистике, которое было посвящено направлениям и средствам улучшения качества и консолидации данных относительно физкультуры и спорта (и соревновательного, и оздоровительного, лечебного).

Участники данного заседания разработали ряд рекомендаций:

- по необходимости формирования организационного механизма сбора и предоставления спортивной и оздоровительной статистики, разработке методологических основ по сбору данных общенациональных исследований и результатов мониторинга, а также повышение эффективности работы в рамках международного масштаба;

- совершенствование и оптимизация ключевых форм статистических обработок данных в области спорта, рекомендованных положениями ЮНЕСКО, для более широкого освещения различных аспектов физкультуры и спорта, в частности соревновательных видов;

- принятие комплекса мер относительно разработки общих показателей, касающихся осуществления контроля изменений в организационном механизме управления физкультурой и спортом, открытости доступа к спортивным сооружениям, а также социально-экономических аспектов физкультуры и спорта и т.п., включая оценку национальной спортивной государственной политики;

- координация и контроль деятельности в сфере спортивной статистики, включая информационный обмен и обмен результатами статистических исследований в целях улучшения качества статистики;

- концентрация международных усилий для оказания всесторонней поддержки по предоставлению четкой информации, по составлению и анализу данных касательно соревновательного спорта и общей оздоровительной и физкультурной деятельности [4, с. 49].

В Австралии при разработке национальной политики в сфере физкультуры и спорта опираются на то, что при помощи спорта следует сеять разнообразие в жизнь австралийцев.

Ключевые цели и задачи (спортивные задачи):

- использование Олимпийских игр в качестве стимула развития спорта и физкультуры в государстве;

- обеспечение открытого доступа различных социальных категорий и групп к занятиям физкультурой и спортом;

- поддержание физкультурного воспитания и содействие в формировании личности со спортивно ориентированными приоритетами;

- поддержка целевых программ, направленных на всестороннюю подготовку и воспитание высококлассных спортсменов и организацию спорта высших спортивных достижений (как пример, выступление спортсменов на Олимпийских играх);

- активная пропаганда этических принципов и безопасности в спортивной сфере;

- эффективное и рациональное использование ресурсов, выделяемых организациями на развитие физкультуры и спорта;



- организация и осуществление подготовки, а также участия спортсменов в масштабных соревнованиях, в т.ч международных аренах.

Как утверждают немецкие специалисты в сфере политики и государственного управления, показатели эффективного и рационального использования финансовых, материальных и кадровых ресурсов в отрасли физкультуры и спорта следующие:

- соответствие достижений показателям международного уровня соревнований;

- экономические издержки и возможность полноценного самофинансирования отрасли;

- вхождение традиционных видов спорта и спортивных дисциплин в программы Олимпийских и общемировых игр и соревнований;

- продвижение и популяризация традиционных видов спорта и спортивных дисциплин в стране.

По мнению французских специалистов, при анализе эффективности системы управления физкультурой и спортом следует учитывать наличие таких составляющих:

- государственных органов управления и развития физической культурой и спорта в стране;

- финансовых и прочих средств, направленных на развитие сферы физкультуры и спорта из государственного бюджета;

- целевые программы планирования и реализации развития физкультуры и спорта на локальном и государственном уровнях;

- органов организации и координации системы развития физкультуры и спорта в государстве [8, с. 96].

В Нидерландах, например, используют следующие показатели, характеризующие уровень развития и состояние отрасли физической культуры и спорта в стране:

- количество активно вовлечённых в занятия спортом (активно вовлечёнными считаются люди, занимающиеся спортом более раза в течение недели);

- количество спортивных организаций и клубов;

- количество добровольно привлечённых к работе в сфере физкультуры и спорта;

- число граждан, занимающихся спортом в неорганизованных форма (самостоятельно);

- количество спортсменов, у которых спорт и спортивная деятельность выступают ключевым источником дохода.

При государственном финансировании деятельности общественных организаций в сфере физкультуры и спорта, к ним выдвигается ряд требований, среди которых основные:

- наличие Устава, отвечающего действующему законодательству страны;

- наличие демократической организационной структуры органов управления организацией;

- наличие концепции развития физкультуры и спорта, а также осуществление последовательной политики;

- ежегодная обязательная сдача собственной бухгалтерской отчётности на рассмотрение независимой ревизионной комиссии;

– дополнительное утверждение бюджета организации, подача годового финансового отчёта в соответствующие финансовые регулирующие и контролирующие инстанции [2, с. 52].

В такой стране, как Финляндия, физическая культура и спорт являются собой возможным объектом для инвестирования в государство и население. Физкультура и спорт помогают в предупреждении и борьбе с наиболее распространёнными в государстве заболеваниями, тем самым помогая снизить объём пользования населением услуг охраны здоровья, а также сократить показатель преждевременного ухода на пенсию и сокращение производственных травм и профессиональных заболеваний.

Физическая активность и спорт способствуют повышению работоспособности человека, производительности труда на предприятиях и учреждениях, а также повышают функциональные возможности человеческого организма. Кроме того, физкультура и спорт способствуют замедлению старения, дают возможность пожилым людям самостоятельно ухаживать за собой, что сокращает необходимость и объём потребления услуг по уходу за престарелыми в соответствующих учреждениях.

Безусловно, физическая активность и спортивная деятельность полезны как для детей, так и для взрослых. Спорт способствует приятному проведению собственного досуга, а также даёт возможность саморазвития и самовыражения на разных уровнях и различными способами.

Спорт высших спортивных достижений, как явление, выступает объектом зрелищ для масс, а также, как подтверждено исследованиями, позволяет укрепить человеку самоидентичность, а на государственном уровне – имидж Финляндии в мире.

Целевая помощь, оказываемая государством на развитие физической культуры и спорта, как доказано практикой и опытом, многократно окупается. Для примера, работа добровольно наёмных помощников в спортивных организациях и клубах оценивается, в среднем, в 740 млн долл. в год. Без данной работы деятельность муниципальных спортивных организаций и клубов была бы невозможной.

Нереализованные резервы физкультуры и спорта имеют возможность приносить существенную пользу населению страны и обществу в целом при условии, что систематическая физическая активность и спорт станут нормой здорового образа жизни финнов.

По мнению финляндских специалистов, особенно важным является привлечение к занятиям физкультурой физически пассивных людей. Такие люди, по данным статистических институтов Финляндии, составляют 60% населения государства, то есть больше половины. Целевой группой, на которую должна быть направлена активность по реализации программ развития физкультуры и спорта, по мнению финнов, являются дети и подростки. К такому выводу исследователи пришли, опираясь на тот факт, что 40% молодёжи не занимаются спортом и не посещают спортивные заведения [5, с. 57-60].

В рамках отрасли спорта и физкультуры имеются большие возможности для их целевого преобразования на пользу общества и народа страны. В настоящий момент осуществляется реформирование функционального механизма управления отрасли физической культуры и спорта, причём как на уровне общественных спортивных организаций и объединений, так и государственных. Касательно

спортивных объединений, процесс реформирования затрагивает сферы спорта высших спортивных достижений, массового и молодёжного спорта, а также спорта в специальных группах. Кроме того, данные реформы в Финляндии охватывают и сферу школьного и институтского образования.

В связи с вышеперечисленным, касательно развития спорта в Финляндии, уже доказано множеством примеров тех мероприятий, которые ведут к повышению роли спорта и физкультуры для общества.

В целях успешной деятельности спортивных организаций и клубов требуется:

- развитие соревновательного спорта для детей, основанного на принципе: дети – есть, прежде всего, дети, а уже потом спортсмены, тренер – это, прежде всего воспитатель, а уже потом только – тренер;
- привлечение большего числа спортивных инструкторов и тренеров – к примеру, в числе занимающихся в клубе ребят;
- поиск и выявление новые целевых групп и удовлетворение их нужд, где ключевые группы – это женщины, матери, семьи, пожилые люди, безработные или социально незащищённые, в том числе социально-изолированные люди;
- обеспечение экономической стабильности спортивных организаций и клубов за счёт предоставления платных услуг; попытки освобождения спортивных тренеров от уплаты налогов, предоставление разного рода льгот и пр. [6, с. 56-58].

Применимо к сфере спорта высших спортивных достижений требуется:

- поддержание и укрепление возможностей подготовки спортсменов и мастеров в спорте высших спортивных достижений;
- поддержание воспитания спортсменов в духе так называемой «честной игры»; важно знакомить спортсменов с идеалами, нормами и правилами, пребывающими за рамками сферы спорта;
- систематическая борьба с тенденциями, которые угрожают спортивным идеалам – например, допинг или излишняя коммерциализация физкультуры и спорта;
- использование возможностей спорта высших спортивных достижений и массового публичного спорта для знакомств с другими культурами, а также концепцией по защите окружающей среды и экологии, заботе о менее дееспособных гражданах и пр.;
- выявление потребностей населения в спорте и физкультуре и всесторонние попытки удовлетворения потребностей;
- воздействие на средства массовой информации в целях популяризации спорта и более широкого освещения отдельных аспектов физкультуры и спорта.

Для дошкольного и школьного физкультурного образования и воспитания необходимо следующее:

- гарантии того, что число уроков физической культуры, спорта и воспитания не сокращалось, а наоборот – увеличивалось (причём и в качественном, и количественном аспектах);
- мотивирование школ и прочих образовательных учреждений организовывать и проводить так называемые паузы физических активностей;
- предоставление возможностей получения положительного опыта в спорте и физкультурной активности, особенно детям и подросткам, в жизни которых уроки физкультуры в школе являются единственной формой физической активности и спорта;

- повышение возможностей школьного физкультурного воспитания в процессе стимулировании интересов к физкультуре и помощь детям в поиске собственной формы физической активности или спорта;
- всесторонняя поддержка и содействие в сочетании родительского воспитания и воспитания в общеобразовательных заведениях;
- мотивация профессиональных школ к пониманию целей физкультурного воспитания для того, чтобы привить учащимся культ здорового и физически активного, в том числе спортивного, образа жизни, необходимого далее и в их трудовой деятельности [7, с. 34].

Для поддержания и укрепления показателей здоровья и роста работоспособности следует разработать целевые программы физической активности и спорта [1, с. 143].

Очень важным является построение сооружений для занятий ключевыми видами физкультурной активности и спорта, а также пешеходные тропы и велодорожки.

*Выводы по проведенному исследованию и направления дальнейших разработок по данной проблеме.* Основопологающим фактором формирования и функционирования системы государственного управления определяют общественное производство, ключевой целью которого является максимальное удовлетворение потребностей населения, что возможно только при условии грамотной и эффективной организации данного общества с учётом уже образованных в нём ключевых ценностей.

В числе вопросов, решаемых в государстве, ключевым является вопрос об уровне качества жизни и здоровья населения. Здоровый образ жизни нынешнего и будущего поколений – один из самых острых на сегодня как для самого человека, так и государства в целом. Здоровье нации зависит от уровня их физического состояния воспитания в сфере физической культуры и спорта.

#### **Список использованных источников**

1. Галкин В.В. Экономика физической культуры и спорта / В.В. Галкин, В.И. Сысоев. – Воронеж: Издательство Московской Академии экономики и права, 2015. – 182 с.
2. Исаев А.А. Спортивная политика России / А.А. Исаев. – М.: Советский спорт, 2012. – 512 с.
3. Камалетдинов В.Г. Физкультурно-спортивное движение: управление, пути совершенствования / В.Г. Камалетдинов // Теория и практика физической культуры. – 2015. – № 4. – С. 19-21.
4. Комаров С.А. Общая теория государства и права: курс лекций. – М.: Манускрипт, 2015. – 167 с.
5. Краснов В.М. Новое в организации и управлении развитием физической культуры и спорта в Чувашской Республике / В.М. Краснов // Теория и практика физической культуры. – 2012. – № 10. – С. 57-60.
6. Кузин В.В. Оптимизация системы управления отраслью «физической культуры и спорта» в России в рыночных условиях / В.В. Кузин // Теория и практика физической культуры. – 2012. – № 6. – С. 56-58.
7. Куликов В.В. Реформа местного самоуправления в России: теория и реальность / В.В. Куликов // Государство и право. – 2014. – № 11. – С. 33-41.
8. Починкин А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта:

учебное пособие / А.В. Починкин. – Business & Economics. – 2017. – 223 с.

9. Трoнина И.А. Развитие менеджмента персонала в организациях физкультурно-спортивной отрасли / И.А. Трoнина, М.А. Токмакова, Н.В. Токмаков // Наука-2020. – 2018. – С. 119-138.

УДК 331

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИЕЙ ОСУЖДЁННЫХ В УЧРЕЖДЕНИЯХ УГОЛОВНО-ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ

*Загорная Т.О.,*

*д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой моделирования экономики  
ГОУ ВПО «ДонНУ»*

*Статья посвящена вопросам организации труда осуждённых в учреждениях, исполняющих наказания, в процессе их адаптации к трудовой деятельности. Выделен организационный механизм управления человеческими ресурсами через административный аппарат управления центрами трудовой адаптации осуждённых в процессе реализации трудовой функции. Определены функции административного аппарата управления центрами трудовой адаптации осуждённых.*

**Ключевые слова:** *организация труда, управление человеческими ресурсами, аппарат управления, трудовая адаптация осуждённых, учреждения, исполняющие наказания.*

*The article is devoted to the organization of labor of convicts in penal institutions in the process of their adaptation to work. The organizational mechanism for managing human resources through the administrative apparatus for managing the centers of labor adaptation of convicts in the process of implementing the labor function is highlighted. The functions of the administrative apparatus for managing the centers of labor adaptation of convicts are determined.*

**Keywords:** *labor organization, human resources management, management apparatus, labor adaptation of convicts, institutions executing punishment.*

*Постановка задачи.* Перед руководством учреждений, исполняющих наказания, зачастую возникает проблема адаптации осуждённых к трудовой деятельности в условиях изоляции от общества и сопровождается определёнными трудностями, возникающими при постановке и делегировании производственных задач, в связи с чем особая роль в данном вопросе отведена функциям организационной структуры уголовно-исполнительной системы Донецкой Народной Республики. Организационная структура управления осуждёнными, задействованными в производственном процессе, должна ориентироваться на обеспечение безопасных условий труда, экономическую целесообразность и обеспечивать предотвращение производственных рисков. Особое внимание следует уделять вопросам проведения проверок производственно-хозяйственной деятельности учреждений, исполняющих

наказания, Донецкой Народной Республики, а также вопросам внедрения в работу учреждений передового опыта по организации производственно-хозяйственной деятельности.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Вопросами организации труда и трудовой адаптации осуждённых занимались С.В. Познышев [3], И.М. Рагимов [4], Ю.М. Ткачевский [5], Б.С. Утевский [6], В.А. Уткин [7], В. Чекмеков [8], С.Х. Шамсунов [9], а также другие научные деятели, изучающие экономический аспект трудовой деятельности осуждённых, такие, как Т.Ф. Минязева [2], Е.В. Емельянова [1] и другие.

*Актуальность* исследования организационной структуры управления трудовой адаптацией осуждённых в учреждениях уголовно-исполнительной системы обусловлена необходимостью координации процессов адаптации осуждённых к трудовой деятельности в условиях изоляции от общества.

*Цель статьи* – определить организационный механизм управления человеческими ресурсами через административный аппарат управления центрами трудовой адаптации осуждённых, выделить методическую и практическую составляющую в вопросах привлечения осуждённых к труду по различным направлениям производственно-хозяйственной деятельности.

*Изложение основного материала исследования.* Управление трудовой адаптацией в учреждениях уголовно-исполнительной системы осуществляется через организационную структуру Центрального аппарата управления Государственной службы исполнения наказаний Министерства юстиции Донецкой Народной Республики (далее – ГСИН МЮ ДНР), в состав которой входят отделы и управления, осуществляющие административный контроль над Центрами трудовой адаптации осуждённых Государственной службы исполнения наказаний Министерства юстиции Донецкой Народной Республики (далее – ЦТАО ГСИН МЮ ДНР), среди которых непосредственно вопросами трудовой адаптации осуждённых занимаются: отдел трудовой адаптации осуждённых и отдел экономики, организации и оплаты труда осуждённым. Остальные отделы ГСИН МЮ ДНР выполняют косвенные функции по обеспечению работы ЦТАО ГСИН МЮ ДНР. В целом организационную структуру управления трудовой адаптацией в учреждениях уголовно-исполнительной системы представим на рис. 1.

Отдел трудовой адаптации осуждённых ГСИН МЮ ДНР осуществляет управление ЦТАО ГСИН МЮ ДНР по следующим направлениям деятельности:

- осуществляет методическое управление работой отделов ЦТАО учреждений, исполняющих наказания, ГСИН МЮ ДНР по организации производственной, маркетинговой, инженерной деятельности и материально-технического обеспечения по вопросам изучения рынков сбыта, выполнения задач по производству и реализации продукции в соответствии с заключёнными договорами;

- осуществляет координацию работы ЦТАО ГСИН МЮ ДНР по вопросу поиска контрагентов для привлечения осуждённых к общественно-полезному труду;

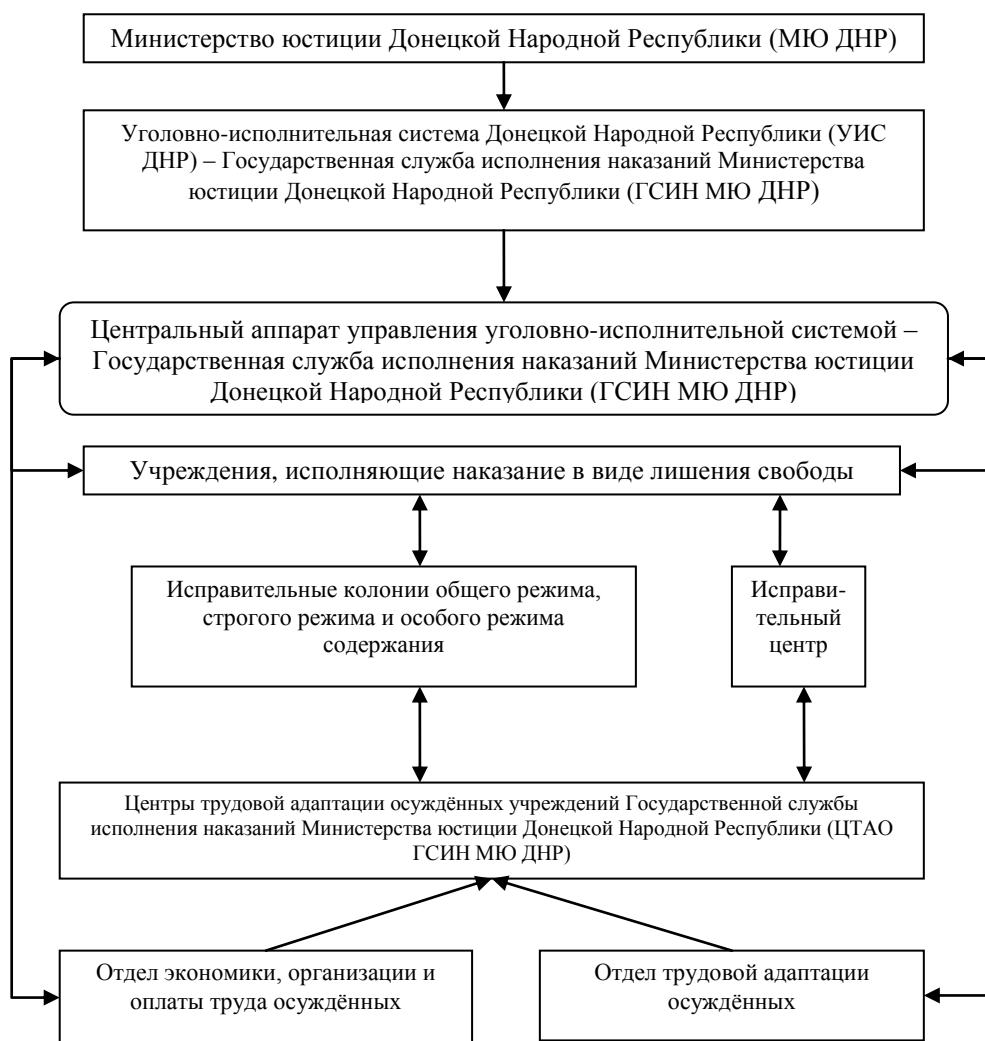


Рис. 1. Организационная структура управления трудовой адаптацией в учреждениях уголовно-исполнительной системы

- разрабатывает планы работы ЦТАО ГСИН МЮ ДНР по привлечению осуждённых к общественно-полезному труду на год, квартал, месяц;
- вносит предложения по вопросам привлечения осуждённых к труду в производственно-хозяйственной деятельности ЦТАО ГСИН МЮ ДНР;
- осуществляет контроль над внедрением в ЦТАО ГСИН МЮ ДНР мероприятий, направленных на повышение эффективности использования основных фондов, материальных и финансовых ресурсов;
- осуществляет координацию и контроль над организацией изучения рынков сбыта продукции, производимой осуждёнными в ЦТАО ГСИН МЮ ДНР с целью определения перспектив дальнейшего развития учреждений, исполняющих наказания;
- осуществляет проверку производственно-хозяйственной деятельности ЦТАО ГСИН МЮ ДНР, внедряет передовой опыт по организации работы производственно-хозяйственной деятельности;
- осуществляет организацию участия ЦТАО ГСИН МЮ ДНР в выставках, ярмарках, проводимых как на территории ДНР, так и за её пределами;

- осуществляет контроль над ЦТАО ГСИН МЮ ДНР по соблюдению требований охраны труда и техники безопасности с целью предотвращения производственного травматизма при выполнении работ осуждёнными;

- проводит проверки технического состояния зданий, сооружений, оборудования, машин и механизмов, средств защиты осуждённых, работающих в ЦТАО ГСИН МЮ ДНР, в соответствии с требованиями по охране труда, а в случае выявления угрозы их жизни и здоровью принимает меры по прекращению работ на данных объектах до полного устранения нарушений техники безопасности;

- проводит работу в ЦТАО ГСИН МЮ ДНР по аттестации и сертификации рабочих мест осуждённых и производственного оборудования на соответствие требованиям охраны труда;

- проводит мероприятия по предупреждению в ЦТАО ГСИН МЮ ДНР несчастных случаев на производстве, по улучшению условий труда осуждённых, а также осуществляет контроль над реализацией данных мероприятий;

- осуществляет контроль над своевременностью проведения диагностики состояния оборудования, машин и механизмов в ЦТАО ГСИН МЮ ДНР в соответствии с требованиями действующего законодательства по охране и безопасности труда работающих осуждённых;

- участвует в расследовании случаев производственного травматизма в ЦТАО ГСИН МЮ ДНР в рассмотрении вопроса о возмещении вреда, причинённого работающим осуждённым в процессе выполнения трудовых обязанностей;

- предоставляет методическую и практическую помощь ЦТАО ГСИН МЮ ДНР по вопросам привлечения осуждённых к труду по направлениям: металлообработка, изготовление металлоконструкций, машиностроение, проектирование;

- контролирует соотношение фактических и плановых расходов материалов согласно нормам, установленным технической документацией;

- управляет материально-техническим обеспечением ЦТАО ГСИН МЮ ДНР по направлениям деятельности;

- осуществляет контроль над эффективностью использования сырья и материалов для производства готовой продукции в ЦТАО ГСИН МЮ ДНР;

- участвует в подготовке технической документации на изделия, изготавливаемые в ЦТАО ГСИН МЮ ДНР;

- предоставляет методическую и практическую помощь ЦТАО ГСИН МЮ ДНР по вопросам привлечения осуждённых к труду по направлениям: деревообработка, изготовление товаров широкого потребления, переработка вторичного сырья;

- предоставляет методическую и практическую помощь ЦТАО ГСИН МЮ ДНР по вопросам привлечения осуждённых к труду на контрагентские объекты в текстильном производстве;

- предоставляет методическую и практическую помощь ЦТАО ГСИН МЮ ДНР по вопросам привлечения осуждённых к труду в сельскохозяйственной деятельности, в частности: проведение агротехнических мероприятий по повышению плодородия почв и увеличению урожайности сельскохозяйственных культур, сбор, транспортировка и хранение урожая, рациональное использование кормов, пастбищ, внедрение передовых методов содержания, кормления и ухода за поголовьем, применение экономически выгодных технологий производства и реализации продукции животноводства;



- предоставляет методическую и практическую помощь ЦТАО ГСИН МЮ ДНР по вопросам эффективной эксплуатации и ремонта оборудования, механизации трудоёмких производственных процессов, снижения трудоёмкости работ, улучшения их качества, повышения эффективности использования оборудования, задействованного в производственном процессе, а также трудовых ресурсов осуждённых, отбывающих наказания в учреждениях уголовно-исполнительной системы ДНР;

- координирует подготовку семинаров, совещаний о производственно-хозяйственной деятельности ЦТАО ГСИН МЮ ДНР по привлечению осуждённых к труду.

Отдел экономики, организации и оплаты труда осуждённых ГСИН МЮ ДНР осуществляет управление ЦТАО ГСИН МЮ ДНР по следующим направлениям деятельности:

- руководит работой по экономическому планированию хозяйственной деятельности ЦТАО ГСИН МЮ ДНР в вопросах ценообразования, привлечения осуждённых к труду, организации заработной платы осуждённых, рационализации деятельности учреждений в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимой прибыли;

- контролирует подготовку проектов текущих планов работы ЦТАО ГСИН МЮ ДНР по всем видам деятельности в соответствии с заказами потребителей продукции, работ (услуг);

- контролирует правильность и обоснованность экономических расчётов к заключаемым договорам, плановых, технико-экономических нормативов, материальных и трудовых затрат, планов работы ЦТАО ГСИН МЮ ДНР по всем видам деятельности на год, квартал, месяц;

- контролирует планирование производственной, финансовой и коммерческой деятельности ЦТАО ГСИН МЮ ДНР на среднесрочный и долгосрочный периоды;

- проводит комплексный экономический анализ всех видов деятельности ЦТАО ГСИН МЮ ДНР по выявлению и использованию резервов производства с целью достижения наибольшей эффективности работы учреждений уголовно-исполнительной системы ДНР;

- проводит мониторинг рынка, уровня цен на изготавливаемую продукцию ЦТАО ГСИН МЮ ДНР в соотношении с ценами конкурирующих предприятий с целью обеспечения эффективности капитальных вложений, повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции, повышения показателей производительности труда, снижения издержек на производство и реализацию продукции, устранения возможных потерь и непредвиденных расходов;

- прогнозирует ежемесячные потребности в денежных средствах на производство и реализацию готовой продукции ЦТАО ГСИН МЮ ДНР;

- контролирует выполнение ЦТАО ГСИН МЮ ДНР плановых заданий, ведёт статистический учёт производственных и технико-экономических показателей работы учреждений, исполняющих наказания, учёт и контроль заключённых договоров, расчётов с поставщиками и заказчиками, учёт отгруженной продукции, остатков на складе нереализованной продукции, учёт движения денежных средств, товарно-материальных ценностей;

- осуществляет контроль над правильностью начисления заработной платы, доплат и надбавок осуждённым ЦТАО ГСИН МЮ ДНР и в целом над

эффективностью нормирования труда осуждённых, включая расчёты норм выработки и норм времени;

- проводит мероприятия по выявлению резервов роста производительности труда и оптимизации использования рабочего времени осуждённых с целью повышения производительности труда и эффективности производства ЦТАО ГСИН МЮ ДНР;

- осуществляет контроль и анализ форм оплаты труда осуждённых, форм премирования осуждённых и в целом руководит планированием и формированием в ЦТАО ГСИН МЮ ДНР фонда оплаты труда и фонда премирования осуждённых, задействованных в производственном процессе;

- ведёт учёт показателей по труду и осуществляет контроль над соблюдением требований ведения табельного учёта рабочего времени осуждённых в ЦТАО ГСИН МЮ ДНР, правильностью применения тарифных ставок и расценок, окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате осуждённых, выполняющих трудовые функции;

- осуществляет контроль в вопросах соотношения нормативных калькуляций на изготавливаемую продукцию, работы, услуги, плановых калькуляций себестоимости готовой продукции и оказываемых услуг, а также фактической себестоимости готовой продукции.

Подытоживая вышеизложенное, следует отметить экономическую позицию Шамсунова С.Х., который обосновывает экономическую цель трудовой адаптации осуждённых, основанную на организации труда осуждённых в условиях изоляции от общества, что оказывает существенное влияние на результаты выполнения поставленных производственных задач, а также цели достижения назначенного судом наказания [9, с. 28].

В практической деятельности работы ЦТАО ГСИН МЮ ДНР перед руководством учреждений, исполняющих наказания, стоит производственная задача о необходимости организации работы в соответствии с требованиями отдела трудовой адаптации осуждённых ГСИН МЮ ДНР и отдела экономики, организации и оплаты труда осуждённых ГСИН МЮ ДНР, что позволит минимизировать экономические риски и поспособствует адаптации осуждённых к трудовой деятельности в местах лишения свободы. При правильной организации труда осуждённых, в конечном итоге, учреждения, исполняющие наказания, достигнут не только кратковременных экономических результатов работы ЦТАО ГСИН МЮ ДНР, но и стратегических долгосрочных целей развития уголовно-исполнительной системы Донецкой Народной Республики в целом.

В результате проведенного исследования отведена особая роль организационному механизму управления человеческими ресурсами через административный аппарат управления центрами трудовой адаптации осуждённых. В целом, повышение эффективности работы учреждений, исполняющих наказания, зависит от правильной организации труда осуждённых в условиях изоляции от общества, и предполагает чёткую иерархию административного управления ЦТАО ГСИН МЮ ДНР отделами ГСИН МЮ ДНР, среди которых особое место отведено отделу трудовой адаптации осуждённых ГСИН МЮ ДНР и отделу экономики, организации и оплаты труда осуждённых ГСИН МЮ ДНР, в функции которых входит управление человеческими ресурсами в процессе реализации осуждёнными, задействованными в производственно-хозяйственной деятельности, трудовой функции.

### **Список использованных источников**

1. Емельянова Е.В. К вопросу о праве государства использовать труд осуждённых / Е.В. Емельянова // Уголовно-исполнительное право. – 2009. – № 11. – С. 3-4.
2. Минязева Т.Ф. Труд как основное средство исправления осуждённых в свете Концепции развития уголовно-исполнительной системы Российской Федерации до 2020 года / Т.Ф. Минязева // Российская юстиция. – 2013. – № 3. – С. 11.
3. Познышев С.В. Основы пенитенциарной науки / С.В. Познышев. – М.: Юрид. изд-во Наркомюста, 1923. – 342 с.
4. Рагимов И.М. Цели трудоустройства осуждённых к лишению свободы и проблемы их соотношения / И.М. Рагимов // Известия АН Азербайджанской ССР. Серия: история, философия и право. – 1980. – № 3. – С. 12-14.
5. Ткачевский Ю.М. Избранные труды / Ю.М. Ткачевский // Ассоц. Юридический центр. – СПб.: Юридический центр-Пресс, 2010. – 595 с.
6. Утевский Б.С. Вопросы теории советского исправительно-трудового права и практика его применения / Б.С. Утевский // Мат. баланса трудовых ресурсов ИГУ. – М., 1986. – 86 с.
7. Уткин В.А. Наказание и исправительно-трудовое воздействие / В.А. Уткин; [предисл. А.Л. Ременсон]. – Томск: Изд-во Томского ун-та, 1984. – 189 с.
8. Чекмеков В. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В. Чекмеков. – М.: Вершина, 2008. – 208 с.
9. Шамсунов С.Х. Труд осуждённых к лишению свободы в России (организационно-правовые проблемы): монография / С.Х. Шамсунов // М-во юстиции Рос. Федерации. Академия права и управления. – Рязань, 2003. – 303 с.

**УДК 378.1**

## **НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В ДНР**

**Пономаренко Е.В.,**

*д-р гос. упр., профессор  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»;*

**Курт О.Б.,**

*магистр кафедры менеджмента  
внешнеэкономической деятельности  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»*

*В статье предложены и комплексно систематизированы направления развития системы высшего профессионального образования ДНР в рамках стратегического подхода к государственному управлению. Полагаясь на предложенные направления развития, в статье была сформирована конкурентоспособная модель системы высшего профессионального образования.*

**Ключевые слова:** система высшего профессионального образования, тенденции развития образования, стратегия развития образования.

*The article proposes and comprehensively systematizes the development directions of the system of higher professional education of the DPR as a part of a strategic approach to public administration. Relying on the proposed areas of development, in the article was formed a competitive model of the system of higher professional education.*

**Keywords:** system of higher professional education, trends in the development of education, educational development strategy.

**Постановка задачи.** В условиях экономической интеграции и глобализации высшее профессиональное образование представляет собой одну из самых важных и обширных областей человеческой деятельности. На протяжении нескольких десятилетий общество меняет отношение к специфике образовательной деятельности. Образование, в частности высшее, демонстрирует себя как главный, ключевой фактор социально-экономического прогресса государства. Причины такого внимания сводятся к пониманию того, что самой важной ценностью и фундаментом современного общества является личность – человек, способный к поиску и освоению знаний и принятию важных жизненных решений.

**Актуальность исследования.** В современном обществе назрела необходимость определения стратегических целей и разработки системы стратегических мер государственного управления в области высшего профессионального образования. Система образования, несмотря на то, что существует уже достаточно давно, располагает проблемами, которые следует решать с целью формирования специалистов нового поколения, которые способны обеспечить не только бескризисный вектор развития общественных отношений, но и повысить международную конкурентоспособность не только образования, но и государства в целом. Современная ситуация в сфере высшего профессионального образования предполагает такие тенденции и направления, как: демократизация и гуманизация высшего профессионального образования; фундаментализация образования; индивидуализация обучения и индивидуализация научного труда студента; гуманитаризация и гуманизация образования; компьютеризация и информатизация высшего образования, что следует учитывать при определении направлений развития высшего образования Республики.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Стратегический подход к государственному управлению системами высшего профессионального образования рассматривается в многочисленных работах отечественных и зарубежных учёных, специалистов-практиков: Е. Александрова, В. Лукова, Т. Димитриев, А. Пригожина, А. Соловьёв, П. Кравченко, Д. Алексеева. Такой подход к преобразованию и инновационному развитию системы высшего профессионального образования является актуальным, однако до сих пор мало изученным.

**Цель статьи** заключается в определении и систематизации направлений развития высшего профессионального образования в рамках стратегического подхода в Донецкой Народной Республике.

**Изложение основного материала исследования.** В Донецкой Народной Республике высшее профессиональное образование представлено в виде 18 высших

учебных заведений различного профиля, сочетаемых с набором различных научно-исследовательских институтов. Актуальностью предлагаемого образовательного менеджмента является разработка специального стратегического механизма управления инновационным образовательным учреждением, обеспечивающего его динамическое развитие. Стратегический механизм должен включать в себя совокупность различных функций: планирования, организации, мотивации, контроля. Ключевой чертой такого управления является его практическая направленность, т.е. способность на опыте выявить болевые точки, устранить их и усовершенствовать всю систему. Кроме того, стратегически-ориентированный подход обеспечивает сохранение традиционных организационных основ научно-образовательной деятельности [1].

Образование – это один из базовых способов становления современной личности путём получения актуальных знаний, приобретения различных навыков и умений в сочетании с развитием творческих и умственно-познавательных способностей посредством системы таких социальных институтов, как семья, школа, университет, государство и средства массовой информации [2]. Основной путь получения профессионального образования – это обучение и самообразование. Однако в Донецкой Народной Республике особое внимание уделяется именно системе высшего профессионального образования, которое представлено множеством научно-педагогических направлений.

Цель высшего профессионального образования ДНР – это приобщение граждан к достижениям человеческой цивилизации, Республики в частности, ретрансляция и целостное сохранение её культурного и научного достояния. Так, в процессе обучения происходит передача человеку накопленного отечественными предшественниками опыта и его подготовка к научно-творческой деятельности в выбранной сфере. Исходя из уровня качества образования, существующего в данном обществе, во многом зависят его стабильность, а также темпы его экономического и политического развития, различные стороны его нравственного состояния.

Опираясь на мировой опыт государственного управления системой высшего профессионального образования, следует выделить одно-, двух-, трёх- и четырёхуровневую структуру [3]. При четырёхуровневой системе образования обучающиеся с высшим профессиональным образованием делятся на бакалавров, специалистов, магистров и кандидатов наук (докторов философии). При двухуровневой системе, принятой в частности в Донецкой Народной Республике, деление происходит на бакалавриат и магистратуру или специалитет в качестве второго уровня. Стоит отметить, что поступавшие в вузы до 2011 года и ранее дипломированные специалисты, в отличие от последующих, относятся к первому уровню образования и имеют право на бюджетное обучение на втором уровне образования, включая лиц с учёной степенью. Так, уровни образования в ДНР представлены укрупнённо на табл. 1.

Таблица 1

Уровни высшего образования в ДНР

Уровень	
Бакалавриат	
Магистратура	Специалитет
Подготовка кадров высшей квалификации (аспирантура, адъюнктура, ординатура, ассистентура-стажировка)	

Высшее образование в ДНР можно получить по очной, очно-заочной (вечерней), заочной или дистанционной формам, а также в форме экстерната для граждан, получающих второе высшее или среднее профессиональное образование. В зависимости от формы обучения и направления подготовки срок обучения для получения полного высшего профессионального образования в ДНР колеблется от 3 до 7 лет. Так, система высшего образования в ДНР включает в себя элементы, представленные в табл. 2.

Таблица 2

Элементы системы высшего образования в ДНР

Элемент	Характеристика
1. Нормативные акты	Представлены в виде различных образовательных стандартов, профессиональных стандартов, законов, регламентирующих образовательную деятельность в целом. Сюда входит набор внутренней документации заведения, а также лицензии, патенты и аккредитации
2. Организации, осуществляющие образовательную деятельность	Университеты, академии, институты, реже учреждения СПО и научно-исследовательские институты. Также сюда стоит отнести курсы переподготовки, не проходящие в рамках вузов, также зарубежные вузы-партнёры
3. Органы государственной власти	Министерство образования и науки ДНР, администрации городов и районов, профильные министерства, а также зарубежные организации, «Рособрнадзор» (проводит аккредитационные мероприятия)
4. Обеспечивающие организации	Различные учреждения ЖКХ, обслуживающие помещения, органы статистики, Центр Занятости Республики, поставщики техники и прочего инвентаря
5. Предприятия	Государственные, частные и зарубежные предприятия-партнёры, осуществляющие консультационные услуги и проводящие различные виды практик

Так, исходя из данных таблицы, стоит отметить системный характер обеспечения высшего профессионального образования в Донецкой Народной Республике. Упрощённо, программы высшего образования реализуются в образовательных организация высшего образования и научных организациях, а в свою очередь образовательные организации ДНР имеют различные статусы. В обиходе присутствуют как классические статусы (институт, академия, университет), так и новообразованные при Украине и становлении ДНР статусы, например, национальные университеты, специализированные университеты, вузы при главе или правительстве государства.

Закон «Об образовании ДНР» предусматривает разделение различных организаций на типы, однако не определяет виды высших учебных заведений. Название учебного заведения в ДНР – это фактор условный, поскольку не определяет привилегий и ограничений. Так, закон не отменяет тех названий, которые существовали ранее. В обществе Республики образование стало одним из доступных, актуальных и обширных направлений человеческой деятельности. Последние годы граждане государства изменили своё отношение ко всем видам образования и направлениям подготовки. Диверсификация и дифференциация системы высшего профессионального образования, её продуктов являются залогом для успешного роста благосостояния общества [4]. Причина повышенного внимания к данной сфере состоит в понимании того, что ключевой ценностью и основным капиталом общества является человек и его место в государстве.

Исходя из этого, были выделены следующие укрупнённые направления развития системы высшего образования:

1. Демократизация высшего профессионального образования. Это современная тенденция к общедоступности высшего профессионального образования, свободе выбора направления подготовки, формы обучения и сферы будущей профессиональной деятельности, отказ от последствий плановой, административно-бюрократической модели государственного управления. Выделим основные направления развития демократизации образования:

- обеспечение наличия условно равного количества бюджетных мест между образовательными программами;
- развитие различных, менее традиционных форм обучения (вечернее, дистанционное обучение, обучение по выходным дням);
- расширение возможности обучения параллельно в нескольких учебных заведениях при условии различной формы обучения.

2. Создание научных учебно-производственных комплексов. Это специфическая для высшей школы форма всесторонней интеграции процессов науки, образования и бизнеса (производства). Практическая подготовка студентов – одна из главных проблем высшего профессионального образования ДНР. Отсутствие преподавателей-практиков, а также неспособность предприятий предоставлять места практики не позволяют в полной мере готовить конкурентоспособных специалистов. Так, в рамках создания научных учебно-производственных комплексов следует рассмотреть:

- создание эффективной нормативно-правовой базы, касающейся процесса взаимодействия вузов и предприятий;
- разработку механизма привлечения в образовательную деятельность специалистов-практиков на постоянной основе;
- разработку механизмов «прикрепления» производственных предприятий к высшим учебным заведениям с целью моментального трудоустройства студентов.

3. Фундаментализация высшего профессионального образования. Республика располагает противоречивой тенденцией расширения и углубления теоретической подготовки при параллельном сокращении объёма общих и образовательных дисциплин посредством более строгого отбора материала, системного анализа содержания и выделения его основных элементов и особенностей. Так, в рамках данного подхода следует прибегнуть к следующим мероприятиям:

- проведение анализа необходимости изучения общеобразовательных дисциплин в имеющемся в настоящее время объёме;
- привлечение специалистов-практиков к разработке учебно-методических комплексов дисциплин с целью приведения соответствия теории практике.

4. Индивидуализация обучения и работы обучающихся. Данный феномен достигается за счёт увеличения количества элективных и факультативных дисциплин, распространения концепции индивидуальных планов за счёт учёта индивидуальных психических и физиологических особенностей обучающихся при выборе формата и методов обучения. Так, исходя из мировой практики,

следует выделить следующие направления индивидуализации процесса обучения:

- разработка и поощрение системы выбора обучающимся изучаемых дисциплин в ходе процесса обучения (не менее 50%);
- внедрение учебных планов обучающихся с целью осознанного выбора ими траектории обучения в соответствии с их планами и потребностями;
- формирование академических групп и потоков на основе психического и физического состояния людей путём проведения тестирований и проверок.

5. Гуманитаризация образования. Направление, нацеленное на преодоление узко-технократического мышления обучающихся естественнонаучного, информационно-математического и технического профилей. Это происходит за счёт проведения следующих мероприятий:

- привлечение обучающихся к творческой и инновационной деятельности (конкурсы, выставки, международные олимпиады, инновационные проекты);
- стимулирование изучения иностранных языков в вузах путём внесения требований к знанию языков в образовательные и профессиональные стандарты.

6. Процесс перехода к массовому высшему образованию. Переход выражается в динамично опережающем росте расходов на высшее образование по сравнению с другими социальными статьями, а также это отражается ростом числа студентов, так, например, в РФ более 50% населения имеют высшее профессиональное образование [5]. Соответственно, тенденция массового образования комплексно реализуется за счёт следующих мероприятий:

- увеличение количества бюджетных и контрактных мест на обучение по общественно-необходимым и субъективно желаемым направлениям подготовки;

– увеличение количества профилей подготовки, когда каждую специальность возможно «дробить» на различные мелкие специализации;

- разработка элементов государственного продвижения идеи необходимости получения высшего профессионального образования в Республике.

7. Компьютеризация высшего профессионального образования. В ведущих вузах мира число персональных компьютеров и гаджетов превышает число обучающихся. Компьютеры используются не только для проведения различных вычислительных и графических работ, но и как способ интеграции в информационные системы, для тестового педагогического контроля, дистанционного обучения (Moodle, MoodleCloud, Ё-Стади, Edmodo, Google Classroom, ILIAS, и т.д.), то есть как автоматизированные системы обучения. Исходя из этого, выделим следующие потенциальные возможности:

- закупка персональных компьютеров в каждый вуз в объёме, который будет составлять один студент – один компьютер;

– мониторинг сайтов высших учебных заведений Министерством Образования и науки с целью контроля наличия актуальной информации на нём, для партнёров, государственных учреждений и абитуриентов;

- разработка единой общегосударственной системы электронного образования (на базе Moodle) с целью эффективного взаимодействия государства, вузов и обучающихся как единого механизма.

Исходя из вышесказанного, стоит отметить две базовые характеристики предлагаемого подхода – инновационный характер и комплексность. Под



инновационным характером в системе высшего образования следует понимать стремление к результатам осознанной и целенаправленной деятельности, имеющей творческую составляющую. Стоит отметить, что предлагаемые направления не являются чем-то новым для мировой практики, однако – это инновации для Донецкой Народной Республики. Вторая базовая характеристика предлагаемого подхода – это комплексность введения мероприятий. В данном случае комплексность будет состоять во введении одновременно всех задуманных мер, таким образом будет достигаться синергетический эффект от их введения. У комплексности есть и другая сторона – массовость, то есть мероприятия должны охватывать всю систему, не упуская из виду ни одно из имеющихся звеньев, поэтому комплексность и инновационный характер следует рассматривать как два основополагающих принципа реализации предложенной стратегии.

*Выводы по проведенному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении (по данной проблеме).* Таким образом, в настоящее время стратегически-ориентированный подход к развитию системы высшего профессионального образования рассматривается не только как фактор повышения её конкурентоспособности, но и как фактор повышения коммерческого запроса на образовательные услуги. Внедрение предложенных инновационных мероприятий в учебно-воспитательный процесс следует рассматривать, как долгосрочную программу по моделированию будущего государственного управления в образовательной среде. Инновационное направление современного высшего образования требует комплексного создания соответствующих стратегии структур, активной научно-образовательной среды, которая в будущем приведёт к созданию системы гибкого управления системой высшего профессионального образования. Ключевым результатом предложенных направлений развития является выведение профессиональных научно-образовательных учреждений на режим активной самоорганизации и саморазвития, поскольку именно учебные заведения в настоящее время призваны стать ядром производства интеллектуального потенциала Республики.

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

1. Александрова Е.А. Отечественный рынок образовательных услуг / Е.А. Чеботарева // Молодой учёный. – 2013. – № 9. – С. 243-254.
2. Лукова В.Г. Финансирование высшего образования в контексте стратегии повышения качества трудовых ресурсов / В.Г. Лукова // Экономика образования. – 2012. – № 3-4 (60-67). – С. 125-232.
3. Пригожина А.В. Сопоставительная характеристика систем высшего образования зарубежных стран: многообразие методов финансирования / А.В. Пригожина // Экономика образования. – 2014. – № 5. – С. 66-79.
4. Кравченко П.А. Стратегическое развитие учебных заведений: анализ и оценка рисков / под ред. П.А. Кравченко. – М.: Феникс, 2015. – 374 с.
5. Алексеева П.В. Подходы к государственному управлению системой специального и высшего образования: финансовый аспект / П.В. Алексеева // Аудит и финансовый анализ. – 2016. – № 6. – С. 486-519.

## МОДЕЛИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКА

**Зорина М.С.,**

канд. экон. наук, доцент кафедры управления  
бизнесом и персоналом  
ГОУ ВПО «ДонНТУ»;

**Новикова Р.С.,**

магистрант кафедры управления  
бизнесом и персоналом  
ГОУ ВПО «ДонНТУ»

*В статье представлено моделирование вариативности компетенций работников, позволяющее оперативно проводить комплексную оценку профессиональных качеств сотрудников и своевременно принимать эффективные управленческие решения.*

**Ключевые слова:** система комплексной оценки компетенций, моделирование, принятие управленческих решений, оценка, персонал, система управления организацией, профессиональная деятельность, компетенции, компетентностный подход.

*The article presents the modeling of variability of employee competencies, which allows to quickly conduct a comprehensive assessment of the professional qualities of employees and make effective management decisions in a timely manner.*

**Keywords:** system of comprehensive competency assessment, modeling, managerial decision making, assessment, personnel, organization management system, professional activities, competencies, competency-based approach.

*Постановка проблемы.* Современная экономика характеризуется тенденцией к замещению квалификационного подхода оценки, в том числе кадрового потенциала, компетентностным. Это объясняется тем, что значительно возросшая информационная и когнитивная нагрузка труда, необходимость проявлять адаптивность в быстро меняющихся условиях не могут быть адекватно структурированы. Одной из важнейших задач современного HR-менеджмента является совершенствование методологической разработанности и структурированности базовых понятий, отражающих сущность компетентностного подхода, осмысление основных принципов моделирования вариативности необходимых компетенций работников и выявление наиболее критических видов компетенций.

*Обзор последних исследований и публикаций по данной проблеме.* Вопросами компетенций персонала занимались такие известные учёные и практики: Д. МакКлеланд, С. Холлифорд, Л. Спенсер, С. Спенсер, М.А. Чошанов, И.А. Зимняя, Ю.Г. Татур, П.Ф. Друкер, П.Ф. Варламов, З.Н. Славинский и др. [1-8].

*Цель статьи* заключается в практическом применении знаний, умений и навыков моделирования усовершенствованной и адаптированной системы

комплексной оценки компетенций сотрудника в реальных условиях деятельности производственной структуры, что позволяет прогнозировать успешность её применения.

*Изложение основного материала исследования.* В отечественной и зарубежной литературе содержится множество определений компетенций. Такой интерес подтверждает назревшую необходимость перехода от квалификационного подхода к компетентностному. Основоположник научного менеджмента Питер Друкер утверждал: «Управлять можно только тем, что можно измерить» [3], поэтому оценка – это один из важнейших процессов и обязательная составляющая всех этапов управления персоналом. Компетенция представляет собой набор образцов поведения, связанных с успешностью профессиональной деятельности, сгруппированных по смысловому составу, за которыми стоят навыки и знания, мотивация и личностные характеристики [5].

В основе моделирования системы комплексной оценки компетенций сотрудника лежит принятие управленческого решения. Самый сложный элемент модели – персонал. Результат складывается из следующих составляющих: люди в компании есть, люди умеют и люди хотят. Снизить производительность человеческого труда может устаревшее оборудование, некачественное управление, дублирование полномочий и т.д., поэтому воспользуемся следующей формулой [4] и оценим основные факторы результативности в табл. 1:

$$\text{Результат} = \frac{(\text{люди есть}) \cdot (\text{люди умеют}) \cdot (\text{люди вовлечены})}{\text{организационные барьеры}}$$

Таблица 1

Факторы результативности компании

Элементы формулы	Краткое описание
Люди есть	Сотрудниками обеспечены: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ключевые функции и процессы организации – в нужное время, в нужном месте, с нужными компетенциями</li> </ul>
Люди умеют	У сотрудников организации развиты: <ul style="list-style-type: none"> <li>• профессионально-технические компетенции (планирование продаж, техники продаж, переговоров и др.);</li> <li>• менеджерские компетенции (управление исполнением, делегирование и др.);</li> <li>• общекорпоративные компетенции (умение общаться, анализировать информацию и др.)</li> </ul>
Люди вовлечены (хотят)	Сотрудники: <ul style="list-style-type: none"> <li>• инициативны;</li> <li>• увлечены работой;</li> <li>• привержены организации</li> </ul>
Организационные барьеры	Неэффективность, связанная с: <ul style="list-style-type: none"> <li>• не оптимальностью организационной структуры;</li> <li>• размытостью полномочий и ответственности;</li> <li>• плохим оборудованием;</li> <li>• устаревшими процессами;</li> <li>• и т.п.</li> </ul>

На первом этапе моделирования системы комплексной оценки компетенций сотрудника проведём обзор инструментов, которые чаще всего используются для оценки профессиональных, управленческих, корпоративных компетенций (табл. 2). Данная таблица наглядно характеризует преимущества и ограничения каждого из рассматриваемых инструментов. Оцениваются они по нескольким критериям: сложности разработки инструмента, точности оценки и трудозатратам на проведение оценки такого рода. Каждая «галочка» характеризует степень сложности разработки инструмента, точности его оценки и трудозатраты. Одна «галочка» – работа не сложная, две «галочки» – более сложная, три – сложная степень разработки или точности оценки, или трудозатрат.

Таблица 2

Обзор инструментов оценки

Инструменты оценки	Сложность разработки	Точность оценки	Трудозатраты на проведение
Оценка 360/оценка руководителем: • регулярная оценка	✓	✓	✓
Практические задания под наблюдением: • единовременная оценка; • регулярная оценка	✓ ✓	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓
Тесты и кейс-тесты: • оценка «на входе» в организацию; • единовременная оценка; • регулярная оценка	✓ ✓	✓ ✓ ✓	✓
Интервью по компетенциям: • оценка «на входе» в организацию; • единовременная оценка; • регулярная оценка	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓

Далее подробнее рассмотрим каждый инструмент. Начнём с оценки 360, которая является оценкой возможностей организации. Если рассмотреть оценку

руководителей, то можем оценить профессиональную компетентность, так как они являются экспертами в этой области (табл. 3).

Таблица 3

Блок оценки профессиональных и управленческих компетенций или компетенций специалиста (фрагмент)

№	Компетенция	№	Индикаторы	Оценка руководителя
1	Договорные отношения	1	Знание законодательства в области договорных отношений, связанных с маркетингом (структура договора, правила составления и т.д.)	
		2	Знание различных способов оплаты	
		3	Знание законодательных и нормативных актов, относящихся к сфере деятельности организации	
2	Продажа на экспорт	4	Знание методов управления закупками и товарными запасами	
		5	Умение оценить соотношение «прибыль – риски»	
		6	Знание процедуры, правил, условий страхования при экспорте	
		7	Знание условий и правил использования услуг	
3	Ориентация на внешнего и внутреннего клиентов (клиентоориентированность)	8	Соблюдение стандартов организации в сфере обслуживания клиентов	
		9	Удовлетворение потребностей и запросов клиентов	
		10	Умение разрешать сложные ситуации в работе с клиентами путём переговоров	
4	Командность	11	Умение учитывать интересы других подразделений и коллег при планировании и выполнении своей работы	
		12	Готовность нести личную ответственность за результат своей работы	
		13	Взаимовыгодное соглашение при затруднительных ситуациях	
5	Навыки	14	Знание стратегического менеджмента, маркетинга и бизнес-планирования	
		15	Знание основ логистики и товародвижения	
		16	Умение работать с программным обеспечением Microsoft Office	
		17	Умение оптимизировать бизнес-процессы, оргструктуру и штатную численность коммерческих подразделений	

Руководитель отмечает наличие «+» или отсутствие «-» соответствующих знаний, умений у своего подчинённого. У руководителей при данном виде оценки должна быть возможность отметить, что он не наблюдал проявления той или иной компетенции, если это правда, независимо от того, какие возможности отсутствуют или присутствуют, если в действительности этого не происходит.

Вторая оценка – практическое задание под наблюдением. Чаще всего такой вид оценки используется для оценки действий с чётко заданным алгоритмом. Это может быть задано корпоративными правилами организации

или законодательством. Такой вид оценки является трудозатратным по времени, но достаточно точным, если алгоритм действий задан и его можно отследить, или отметить выполнение того или иного действия «+» или «-». Эффективным этот инструмент является для оценки на производстве.

Следующий инструмент оценки – это тестовые задания, в которых в рамках корпоративных и управленческих компетенций рассматриваются личностные опросники. Если это оценка профессиональных компетенций, то проводятся тесты знаний с помощью балльной оценки, где 1 – это очень слабо, а 10 – прекрасно (табл. 4), результаты представлены в табл. 5 и визуализированы посредством лепестковой диаграммы (рис. 1).

Таблица 4

10-ти балльная система оценки персонала

10-ти балльная шкала	Пояснение
1	Очень слабо
2	Слабо
3	Посредственно
4	Удовлетворительно
5	Недостаточно хорошо
6	Хорошо
7	Очень хорошо
8	Отлично
9	Великолепно
10	Прекрасно

Таблица 5

Данные с балльными оценками

Компетенция	Оценка руководителя	Оценка сотрудников	Самооценка
Договорные отношения	5,2	7,6	8
	5,8	7,3	10
	5,6	5,6	9,1
Продажа на экспорт	5,6	7	8,4
	7,2	6,8	8,3
	7,4	7,3	9,4
	5,8	7,8	10
Клиентоориентированность	5,4	8,1	9,6
	6,2	6,5	10
	5,6	6,6	10
Командность	5,8	7,8	10
	6,7	7,5	8,3
	5,6	6,1	8,6
Навыки	5,1	7,3	9,2
	6,3	7,6	9,8
	7,2	7,3	10
	6	6,6	10

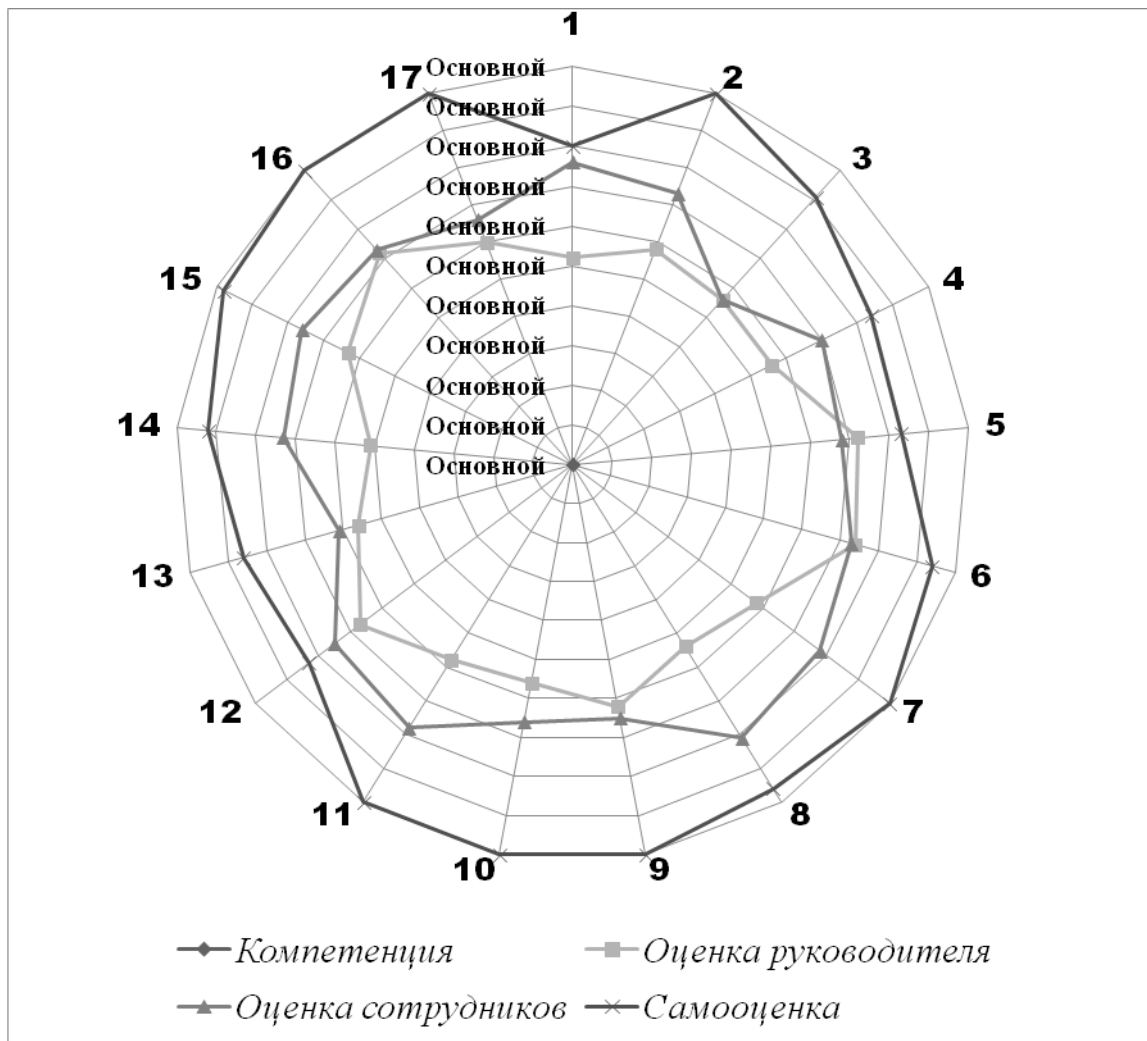


Рис. 1. Оценочные характеристики компетенций сотрудников

Это вопросы разного уровня сложности, от первого уровня базового до десятого экспертного владения. Могут быть разные варианты ответов: один ответ правильный или выбор может быть из нескольких вариантов ответов; ответы нужно ранжировать и задать тот или иной порядок действий; критерии нужно сопоставить с теми или иными характеристиками и т.д.

Интервью по компетенциям – достаточно распространённый инструмент, предъявляющий высокие требования к квалификации и к уровню того, кто его использует [6].

Перед руководителем стоит практическая задача оценить огромное количество компетенций: корпоративные, профессиональные, управленческие, потенциал сотрудников, а также данные различных личностных опросников. Для этого выделим в интеграции оценочной процедуры три ключевых пункта (рис. 2).

Профессиональные компетенции зависят от оценки функций организации, например, финансы, управление проектами, маркетинг, HR, закупки и т.д.

Корпоративные и управленческие компетенции – ключевые компетенции из модели организации, например, системное мышление, эффективная

коммуникация, работа в команде, клиентоориентированность, нацеленность на результат, управление людьми, управление эффективностью.



Рис. 2. Интеграция в трёх оценочных процедурах

Потенциал включает мотивацию к лидерству, социальный интеллект, скорость мышления, креативность, критическое мышление, мотивацию к развитию, открытость мышления, драйв.

Профессиональные компетенции выберем исходя из тех функций, которые оцениваем; далее интегрируем в эту же процедуру оценки корпоративной либо управленческой компетенции в зависимости от должностного уровня оцениваемых сотрудников. Линейные сотрудники оцениваются по корпоративным компетенциям, кадровый резерв либо руководители – по управленческим. При этом, в первую очередь, для упрощения процедуры и сокращения времени на разработку выбираются 6-8 компетенций, тождественные «профессиональным» и «корпоративным, управленческим», как ключевым компетенциям, которые позволяют принимать решения и оценивать потенциал сотрудника и возможности его карьерного и личностного роста, в который входит коммуникативная составляющая: анализ, аналитическое, критическое и креативное мышление, Learning Agility, способность выполнять дополнительные задачи и т.д.

*Выводы и перспективы дальнейших исследований.* Моделирование вероятностных сценариев развития трудового потенциала позволит качественно оценить и выбрать наилучший, т.к. в экономике постановка реального эксперимента невозможна без значительных материальных и социальных потерь. Таким образом, моделирование системы комплексной оценки компетенций сотрудника в условиях цифровой экономики является единственно верным направлением выбора оптимального пути развития производственной структуры.



### **Список использованных источников**

1. Славинский А.Э. Основные шаги формирования модели компетенций / А.Э. Славинский // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2009. – № 11. – С. 15-20.
2. Варламова З.Н. Жизненный цикл ключевой компетенции организации / З.Н. Варламова // Вестник Омского ун-та. Серия «Экономика». – 2015. – № 2. – С. 41-45.
3. Друкер П.Ф. Эффективный руководитель / П.Ф. Друкер. – М.: Изд. Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 501 с.
4. Интегрированный HR. HR, как бизнес-партнёр. – Экопси. Консалтинг, 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ppt-online.org/453543>.
5. Определение и смысл понятия «компетенция». Психология и бизнес, 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://psycho.ru/library/3184>.
6. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению. – HR-Лига, 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1831>.
7. Новикова Р.С. Оценка эффективности управления кадровым потенциалом: комплексный подход / М.С. Зорина, Р.С. Новикова // 3-я Международная научно-практическая конференция «Актуальные вопросы развития финансовой сферы РФ». – Донецк, 2018. – С. 115-121.
8. Новикова Р.С. Мероприятия по повышению эффективности использования кадрового потенциала современного предприятия / М.С. Зорина, Р.С. Новикова // 5-я Международная научно-практическая конференция «Инновационные перспективы Донбасса». – Донецк, 2018. – С. 121-125.

**УДК 331.108.45**

## **ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ**

**Павловец А.С.,**

*ассистент кафедры управления персоналом и экономики труда  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»*

*В настоящее время профессиональная подготовка персонала становится определяющим элементом, формирующим качественные характеристики человеческих ресурсов. Способность и стремление работников к обучению считается важнейшим фактором, обеспечивающим эффективное функционирование организации на рынке труда, поэтому сегодня проблема обучения и развития персонала приобретает всё большую актуальность.*

*В статье рассмотрена организация процесса профессионального обучения персонала как одного из механизмов формирования эффективной кадровой политики. Выявлено место системы развития персонала организации в условиях экономических изменений.*

**Ключевые слова:** компетентность, персонал, развитие персонала, профессиональное обучение персонала, методы обучения на рабочем месте.

*Currently, professional training of personnel is becoming a determining element that forms the qualitative characteristics of human resources. The ability and desire of employees to learn is considered the most important factor that ensures the effective functioning of the organization in the labor market, so today the problem of training and staff development is becoming increasingly important.*

*The article describes the organization of the process of professional training of personnel as one of the mechanisms for the formation of an effective personnel policy. The place of the organization's personnel development system in the context of economic changes has been identified.*

**Keywords:** competence, personnel, personnel development, professional training of personnel, training methods in the workplace.

**Постановка задачи.** Для эффективной и успешной работы организациям и предприятиям нужны активные, амбициозные и перспективные сотрудники, которые готовы совершенствовать свои навыки и способности, гибко реагировать на современные требования, которые могут значительно отличаться от прежних.

Проблему развития компетентности персонала и оптимального использования человеческих ресурсов как важного фактора конкурентоспособности организаций и предприятий не всегда удаётся решить в общей системе управления. Эффективные направления развития персонала (подготовка и повышение квалификации персонала, планирование карьеры, подготовка кадрового резерва) недостаточно реализуются при реализации мероприятий, организации и управления персоналом.

Отсутствие рассмотрения определённых аспектов развития персонала объясняется не только отсутствием средств у компаний, но и особенно тем, что руководители не осознают важность этой проблемы. Фактически, чтобы добиться быстрого возврата денег, необходимо приложить усилия для повышения эффективности деятельности, основанной на развитии компетентности персонала и эффективных механизмов мотивации. В этом смысле с каждым годом проблема развития компетентности персонала становится всё более актуальной.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Теоретические и методологические аспекты развития компетентности персонала исследовали в своих работах многие учёные, в частности: Р. Аюпов [1], Е. Белова [2], В. Веснин, А. Егоршин, О. Крушельницкая, Е. Кудрявцева [4], Г. Попов [5], Т. Скурихина [6], А. Шабурова [7], С. Шекшня и др.

**Актуальность.** Сегодня развитие компетентности персонала приобретает особое значение и становится неотъемлемым условием успешного функционирования организаций и предприятий. Это связано с тем, что деятельность в условиях рыночных отношений предъявляет новые требования к квалификации персонала, его знаниям и навыкам. Современный рынок требует

формирования новых подходов к решению современных проблем, специалистов по новым профессиям, новых организационных форм деятельности персонала.

*Цель исследования.* В ходе исследования были поставлены следующие задачи:

- изучить организацию процесса профессионального обучения персонала на рабочем месте на отечественных предприятиях и организациях;

- исследовать особенности профессионального обучения персонала на рабочем месте.

*Изложение основного материала.* Организация обучения персонала предполагает несколько этапов. Прежде всего, необходимо определить потребность в обучении персонала, что объясняется перспективами развития компетентности персонала, а также необходимость выполнения работниками своих функциональных обязанностей. Путём проведения опроса, тестирования и анализа результатов работы организация устанавливает соответствие между профессиональными знаниями, умениями и навыками, которыми должны владеть сотрудники для обеспечения выполнения текущих и перспективных задач на конкретном рабочем месте, и имеющихся у них знаний и умений. Кроме того, для определения потребностей в обучении обязательно следует учитывать изменения в законодательстве, перспективы реструктуризации с целью повышения качества и конкурентоспособности организации и предприятия [5, с. 177].

Следующим этапом организации процесса профессионального обучения персонала является выбор его видов и форм с учётом пожеланий работников относительно подготовки, переподготовки и повышения квалификационного уровня.

Так, например, подготовка – это обучение работника, который приобретает специальность впервые. В таком случае работник принимается в организацию как ученик.

К переподготовке прибегают, если работник получает другую специальность в связи с реконструкцией или изменением профиля организации с целью расширения профессиональной деятельности, а также из-за отсутствия работы, что соответствует его специальности, или потери способности выполнять обязанности по прежней специальности [4, с. 170].

Дополнительное профессиональное обучение целесообразно, когда необходимо повысить уровень квалификации персонала. Типичным видом повышения компетентности сотрудников являются курсы повышения квалификации (для изучения новых инструментов, продуктов, услуг, современных технических процессов, профсоюзных, экономических и правовых вопросов).

Стажировка специалистов, которая проводится на предприятиях и организациях предполагает усвоение лучшего отечественного и зарубежного опыта, приобретение практических умений и навыков для выполнения обязанностей на занимаемой должности. Длительность стажировки определяется зависимо от цели и производственной потребности и длится не более 10 месяцев. Выбор места проведения обучения зависит от наличия и состояния учебной базы, вида и формы обучения.

Определив необходимость профессионального обучения, его виды и формы, в учреждении разрабатывают план-график профессионального обучения персонала на год, в котором отражаются:

- категория слушателей: рабочие, специалисты, руководящие работники;
- вид обучения: подготовка, переподготовка и повышение квалификации;
- форма обучения: курсовая или индивидуальная;
- направление обучения: название профессии или тематика курсов повышения квалификации;
- количество слушателей;
- ориентировочные сроки обучения: начало и окончание;
- ответственные за организацию обучения.

Планирование объёмов финансирования профессионального обучения персонала предприятия или организации осуществляется по плану-графику обучения на основании расчётов средних размеров стоимости обучения одного обучаемого по определённым профессиям, специальностям, видам и формам обучения, сложившихся на планировании и прогнозных показателей инфляции. Объёмы финансирования обусловлены затратами на:

- заработную плату преподавателей, мастеров или инструкторов производственного обучения;
- начисления на заработную плату;
- учебные потребности (сырьё, материалы, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы, спецодежда, амортизация оборудования, бланки документов об окончании обучения и т.д.).

Общие объёмы финансирования состоят из суммы профессионального обучения непосредственно на предприятии или организации и обучения на договорных условиях за пределами учреждения. Как показывает опыт других стран, оптимальными являются затраты на профессиональное обучение в объёме 3-4% от фонда заработной платы.

Организация обучения персонала непосредственно на производстве включает в себя следующие этапы:

- подготовка учебно-материальной базы;
- разработка и утверждение в установленном порядке рабочих учебных планов и программ;
- разработка графика учебного процесса;
- подбор научно-преподавательского состава и инструкторов обучения;
- подготовка расписания занятий и консультаций;
- определение объёмов финансирования обучения сотрудников на предприятии;
- выбор форм и методов профессионального обучения персонала предприятия;
- комплектование учебных групп (для курсового обучения);
- осуществление контроля над учебным процессом.

Подготовка учебно-материальной базы зависит от формы обучения. В случае проведения обучения кадров по курсовой форме необходимо оборудовать учебный класс и учебные кабинеты. Класс и кабинеты необходимо обеспечить учебно-методическими материалами, наглядными пособиями, образцами, муляжами, тренажерами и пр. Для прохождения производственной практики необходимо подготовить соответствующее количество рабочих мест, оборудованных в соответствии с требованиями технологии производства и техники безопасности.

Для проведения обучения по индивидуальной форме необходимо оборудовать учебный класс для индивидуальных консультаций и рабочее место для каждого слушателя.

Следующим этапом профессионального обучения является разработка и утверждение рабочих планов, учебных графиков и программ. Рабочие планы, учебные графики и программы должны составляться на основе стандартных программ, утверждённых Министерством образования и науки или другим лицензированным учреждением-исполнителем. При отсутствии стандартной учебной программы и в соответствии с квалификационными требованиями разрабатывается учебная программа, утверждённая директором. Учебный план и программы должны быть пересмотрены, обновлены и включена информация о новых материалах, технологиях, продуктах, новых законодательных актах и т.д.

На основе учебно-программной документации разрабатывается график учебного процесса, в котором отображается теоретическое и производственное обучение, расписание экзаменов, недельная нагрузка.

Важное значение приобретает отбор педагогических кадров для профессионального обучения персонала. Это преподаватели из числа руководителей и специалистов, имеющие высшее образование и стаж работы по специальности не менее трёх лет, педагогические и научно-педагогические работники учебных заведений, специалисты других организаций, учреждений, предприятий, мастера производственного обучения, инструкторы производственного обучения из числа квалифицированных работников предприятия, имеющих стаж работы по профессии не менее трёх лет и высокие производственные показатели.

После определения сроков занятий и состава слушателей выдаётся соответствующий приказ по предприятию, с которым должны ознакомиться не позднее чем за неделю до начала занятий руководители соответствующих структурных подразделений.

Отдел профессионального обучения кадров разрабатывает расписание занятий для курсового обучения или график консультаций для индивидуального обучения, который утверждается руководителем отдела не позднее, чем за неделю до начала занятий. В расписании указывается очерёдность изучения разделов, курсов учебных дисциплин, время и место проведения занятий, фамилии преподавателей.

Для эффективности профессионального обучения большое значение имеет выбор преподавателем (мастером производственного обучения) форм и методов обучения.

Основным направлением совершенствования процесса обучения сотрудников на производстве и повышение его эффективности является внедрение методов, направленных на стимулирование слушателя к активным действиям в процессе усвоения профессиональных знаний и умений. Высоким уровнем активности слушателей характеризуются проблемные, творческие, поисковые, игровые методы обучения [1, с. 86].

Наиболее распространёнными формами организации теоретического обучения являются лекционные и семинарские занятия, лабораторно-практические работы, экскурсии, консультации, зачёты, самостоятельные работы и пр.; производственного обучения – производственная экскурсия,

консультация, занятия в учебном цехе, мастерских, в цехах предприятия, производственная практика [7, с. 24].

Кроме того, для оптимизации учебного процесса с целью наилучшего усвоения знаний необходимо вводить такие инновационные технологии:

- занятия в форме соревнований и игр (деловые игры, викторины, конкурсы, эстафеты);

- занятия, построенные на методах работы, применяемые в общественной практике (исследование, изобретательство, анализ, мозговая атака, интервью, репортаж, рецензия);

- занятия, построенные на нетрадиционном изучении учебного материала (урок мудрости, урок открытости);

- занятия, напоминающие публичные формы общения (пресс-конференция, аукцион, митинг, дискуссия, панорама, телепередача, диалог, живая газета и т.п.);

- занятия, имитирующие деятельность предприятия (организация производства, арбитраж, работа патентного бюро, совета акционерного общества, редакционного совета и т.д.).

Актуальной формой обучения персонала является модульная система. Она предусматривает самостоятельное изучение слушателем учебного материала в соответствии с индивидуальным планом, отработки профессиональных умений и навыков в соответствии с письменным инструктивным материалом и тестирования, предусматривает проверку уровня усвоения профессиональных знаний и умений слушателем. Роль преподавателя/инструктора сводится к консультированию, координации обучения слушателей и их тестирования.

Применение модульной системы даёт возможность слушателю в полной мере использовать имеющиеся у него знания и умения, овладевать учебной программой в индивидуальном порядке и в соответствии с его способностями, создаёт условия для самореализации.

Своевременное начало занятий и осуществление контроля над учебным процессом обеспечивает структурное подразделение профессионального обучения предприятия/организации. Основными вопросами, нуждающимися в контроле во время профессионального обучения кадров, являются:

- ведение документации по планированию и учёту учебного процесса;
- выполнение учебных планов и программ в полном объёме;
- соблюдение сроков и качества обучения;
- посещение занятий обучающимися.

При этом могут применяться такие методы контроля, как посещение занятий с целью определения уровня знаний слушателей, изучение деловых качеств преподавателей/инструкторов и оказание им практической помощи, проверка наличия документации по планированию и учёту учебного процесса, беседы с преподавателями/инструкторами обучения и слушателями [3, с. 198].

Руководитель учебного заведения предприятия/организации, на базе которого будет осуществляться обучение, утверждает учебно-программную документацию и согласовывает её с предприятием-заказчиком. Предприятие, исходя из потребностей производства, имеет право вносить изменения и/или дополнения в предложенной учебно-программной документации, если это не противоречит государственным стандартам образования.

Расходы на профессиональное обучение определяются сметой, которая разрабатывается учебным заведением и согласовывается с предприятием-заказчиком.

Как правило, смета имеет следующие статьи:

- заработная плата, в которую включаются расходы за проведение теоретического и практического обучения;
- начисления на заработную плату;
- хозяйственные расходы (аренда помещений, оплата отопления, водоснабжения и канализации, электроэнергии и т.п.);
- расходы на канцелярию (приобретение бумаги, бланков, товаров, необходимых для обеспечения учебного процесса);
- учебные расходы, в которые включаются приобретение сырья и материалов, используемых в учебных целях при практическом и производственном обучении;
- разработка методических материалов, бланков документов и тому подобное;
- приобретение инструмента, спецодежды или компенсация за их использование;
- оплата электроэнергии, топлива, газа, воды, используемых на учебные цели;
- плата за амортизацию оборудования; стоимость бланков государственного образца об окончании обучения и присвоения квалификации и тому подобное.

По договорённости сторон в смете могут быть указаны и другие статьи расходов.

После согласования учебно-программной документации и сметы расходов между сторонами заключается договор. В договоре указываются:

- предмет договора;
- количество слушателей (учащихся);
- название профессии (специальности) или курса обучения, форма обучения;
- срок обучения;
- порядок расчётов между сторонами;
- обязанности сторон;
- ответственность сторон за невыполнение договора;
- порядок внесения изменений и расторжения договора;
- срок действия договора;
- юридические адреса сторон договора;
- подписи заключающих договор, заверенные печатями.

Договор считается заключённым, если стороны достигли согласия по всем пунктам и должным образом его оформили. После заключения договора издаётся приказ о направлении работников на обучение. Структурное подразделение профессионального обучения должно проконтролировать своевременность прибытия сотрудников на обучение.

Организация учебного процесса, выбор форм и методов обучения осуществляется учебным заведением. Предприятие как заказчик контролирует выполнение учебного плана и программ, соблюдение сроков обучения, посещения учебных занятий слушателями. При этом следует учитывать, что контроль качества обучения имеют право осуществлять только должностные лица, наделённые соответствующими полномочиями. Представитель предприятия, как заказчик кадров, может быть включён в состав квалификационной комиссии или присутствовать на квалификационном экзамене [3, с. 389].

*Выводы.* Традиционно принято различать два основных метода обучения сотрудников: обучение сотрудников на рабочем месте и обучение сотрудников вне рабочего места.

Для эффективной работы и развития персонала важно непрерывное обучение, поскольку постоянно внедряются новые материалы и технологии, создаются современные продукты. Профессиональное обучение в таких организациях осуществляется в соответствии со следующими принципами:

- обучение должно быть связано со стратегией организации или предприятия и с индивидуальными потребностями сотрудников;
- особое внимание должно уделяться обучению и повышению квалификации персонала на рабочем месте, а также обучению практическим навыкам.

При выборе методов обучения восприятие сотрудников имеет решающее значение. Способность получения новых навыков и улучшения существующих позволяет сотрудникам быть готовыми к изменениям на рынке труда и организациям. Также важно отметить, что эффективность обучения напрямую зависит от уровня вовлечённости аудитории в процесс.

При достаточной теоретической подготовке обучение на рабочем месте более предпочтительно, поскольку позволяет мгновенно работать над процессом внедрения, обходится дешевле и обеспечивает связь с практикой.

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

1. Аюпов Р.Г. Развитие профессиональной компетентности как фактор повышения уровня мотивации персонала / Р.Г. Аюпов // Актуальные вопросы экономических наук: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Уфа, апрель 2013 г.). – Т. 1. – Уфа: Лето, 2013. – С. 85-87.

2. Белова Е.Н. Управленческая компетентность руководителя: монография / Е.Н. Белова. – Красноярск: Красноярский государственный университет, 2013. – 273 с.

3. Гашкова Л.В. Практико-ориентированный подход формирования профессиональных компетенций специалистов при сетевой системе образовательного процесса / Л.В. Гашкова, К.Ю. Рыбалченко // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 11 (ч. 1) (76-1). – С. 385-391.

4. Кудрявцева Е.И. Современные подходы к проблеме формирования и использования моделей компетенций / Е.И. Кудрявцева // Управленческое консультирование. – 2012. – № 1. – С. 166-177.

5. Попов Г.В. Определение требований к профессиональной компетентности рабочих как основа разработки профессиональных стандартов / Г.В. Попов, С.В. Елизарьев, Л.И. Назина и др. // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2012. – № 3 (53). – С. 175-179.

6. Скурихина Т.Г. Компетентность и компетентность в системе показателей качества человеческих ресурсов организации / Т.Г. Скурихина, П.Ю. Видмер // Труды XIII МНПК «Управление организацией: Диагностика, стратегия, эффективность». – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2014. – С. 732-736.

7. Шабурова А.В. Непрерывное образование – фактор стабильного развития современного общества / А.В. Шабурова, С.В. Середович, И.В. Рязанцева, О.В. Горобцова // Актуальные вопросы образования. – 2014. – № 1. – С. 23-28.



## ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ВЫБОРА АБИТУРИЕНТАМИ БУДУЩЕЙ ПРОФЕССИИ НА ПРИМЕРЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

*Попова И.В.,  
старший преподаватель  
туризма, гостиничного и ресторанного дела  
ГОУ ВПО ЛНР «Луганский национальный  
университет имени Тараса Шевченко»*

*В статье проведен анализ составляющих, которые влияют на уровень стоимости обучения в РФ. Выделены критерии, по которым абитуриенты выбирают образовательную программу определённой образовательной организации. Такие критерии являются основными после уровня баллов, полученных по результатам ЕГЭ, а именно: качество обучения, имидж ВУЗа, возможность трудоустройства после окончания образовательного заведения.*

**Ключевые слова:** образование, система, абитуриент, платное обучение, единый государственный экзамен, имидж ВУЗа.

*In the article the components that affect the level of tuition in the Russian Federation are analyzed. Criteria according to which applicants choose the educational program of a particular educational organization are selected. Such criteria are basic, after the level of points obtained by the results of the exam, namely: the quality of training, the image of the university, the possibility of employment after graduation.*

**Keywords:** education, system, applicant, paid tuition, Unified State Exam, image of the university.

*Постановка задачи.* Особое место в жизни общества занимает высшее образование, а получение качественного высшего образования является одним из приоритетных направлений развития современного мира. Среди современных образовательных организаций высшего образования происходит постоянный рост конкурентной борьбы за ведущие позиции на рынке образовательных услуг, за эффективное использование ресурсов: абитуриентов, лучших профессоров и преподавателей, иностранных студентов, аспирантов. Особое место в конкурентной борьбе занимает качество предоставления образовательных услуг в высшем учебном заведении и внедрение в образовательный процесс инновационных технологий, направленных на замену старой модели высшего образования на новую. Способность общества применять инновационные знания играет решающую роль для обеспечения стабильного экономического развития государства в целом.

Традиционная роль образовательных организаций высшего образования – получение, накопление и передача обществу знаний в форме обучения, публикаций и научных дискуссий становится явно недостаточной, а снижение объёмов государственного финансирования науки и образования ставит перед соответствующими образовательными организациями задачу приоритетного

развития современных методов управления научными исследованиями, правовой охраной и коммерциализацией инновационных разработок.

Исторически сложилось, что государственные образовательные организации высшего образования не считаются рыночно-ориентированными, так как выполняют государственный заказ по подготовке квалифицированных специалистов, однако недостаточное бюджетное финансирование определяет постепенный разворот учреждений в сторону рыночной ориентации. В данном случае на передний план выходит платное обучение.

*Анализ исследований и публикаций.* Проблемы становления и развития профессионального высшего образования получили своё отражение в ряде исследований отечественных и зарубежных учёных, таких, как: Хвесеня Н. [9], Амиров Р. [1], Торкунов А. [7] и многих других. Однако многие авторы незначительное внимание отводят именно платному образованию в части его эффективности, определения уровня самой цены в зависимости от составляющих самой образовательной организации.

Поэтому *цель данной статьи* – определить составляющие, которые влияют на уровень стоимости обучения в РФ.

*Изложение основного материала.* В России даже с учётом дополнительного потока абитуриентов из стран других СНГ рынок оценивается в виде объёмов его финансирования как за счёт государства (бюджетное финансирование), так и частными лицами по контрактной форме обучения в размере 351,3 млрд руб., и в прогнозе незначительно изменится [3]. На рис. 1 приведена динамика финансирования рынка высшего образования в России 2016-2021 гг. по принципам нормативно-подушевого финансирования (НПФ).

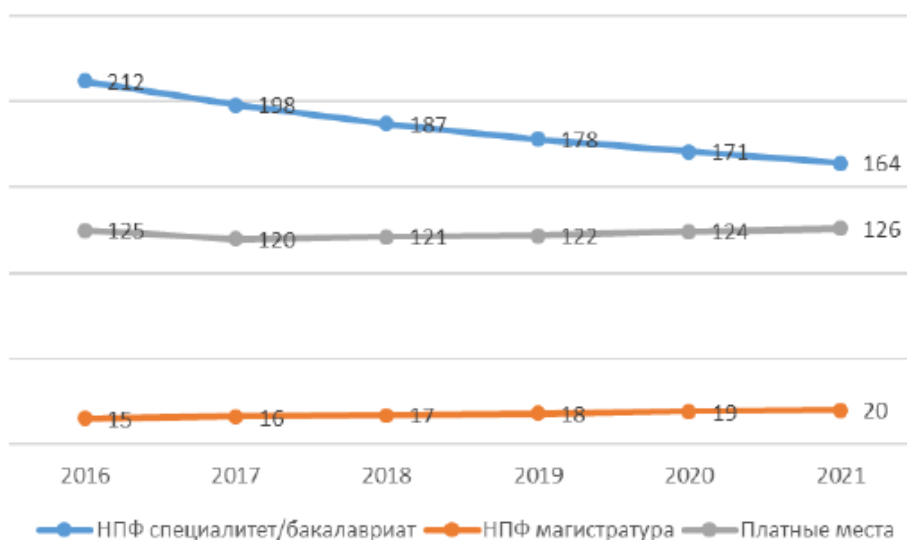


Рис. 1. Динамика финансирования рынка высшего образования в России 2016-2021 гг., млрд руб.

В современных условиях получение высшего образования является одной из основных форм интеллектуального, культурного, духовного, социального и экономического развития общества. Именно поэтому высшим учебным заведениям приходится постоянно модифицировать и корректировать как процесс предоставления образовательных услуг, так и, собственно, образовательные услуги с целью их наибольшего соответствия потребностям и требованиям общества.

Так, в Российской Федерации за счёт бюджетного финансирования поддерживаются только приоритетные специальности, которые требует рынок труда в таких сферах, как: информатика, инженерия, медицина, педагогика. А вот такие направления, как таможенное дело, юриспруденция, экономика и менеджмент остаются полностью на платной основе. Кроме этого, важное значение имеют и инновационные составляющие в учебном процессе. Концепция инноваций образовательных услуг предусматривает, что их главная задача – установить и удовлетворить не только потребности и интересы потребителей, но и обеспечить долговременное благосостояние как отдельного потребителя, так и общества в целом. Поэтому инновации на рынке образовательных услуг имеют социально-этническое направление.

Поэтому все ВУЗы в РФ конкурируют по платным направлениям с помощью ряда параметров: имидж, профессорско-преподавательский состав, материальное обеспечение образовательных программ. В зависимости от уровня соответствующего показателя зависит и стоимость обучения. Согласно статистическим данным, последние 5 лет средняя стоимость одного года обучения в российских ВУЗах ежегодно возрастает более чем на 40 тысяч рублей. При этом количество обучающихся в высшей школе существенно сокращается [6]. В среднем 80% выпускников школ поступают в ВУЗы. При этом не менее 800 человек на каждые 10 тысяч населения в возрасте от 17 до 30 лет имеют возможность обучаться за счёт бюджетных ассигнований. Конкурс на бюджетные места в государственных ВУЗах в среднем составляет 7 человек на место [5]. На современном этапе развития системы высшего образования в РФ к 2021 году прогнозируется 4,2 млн студентов (рис. 2).

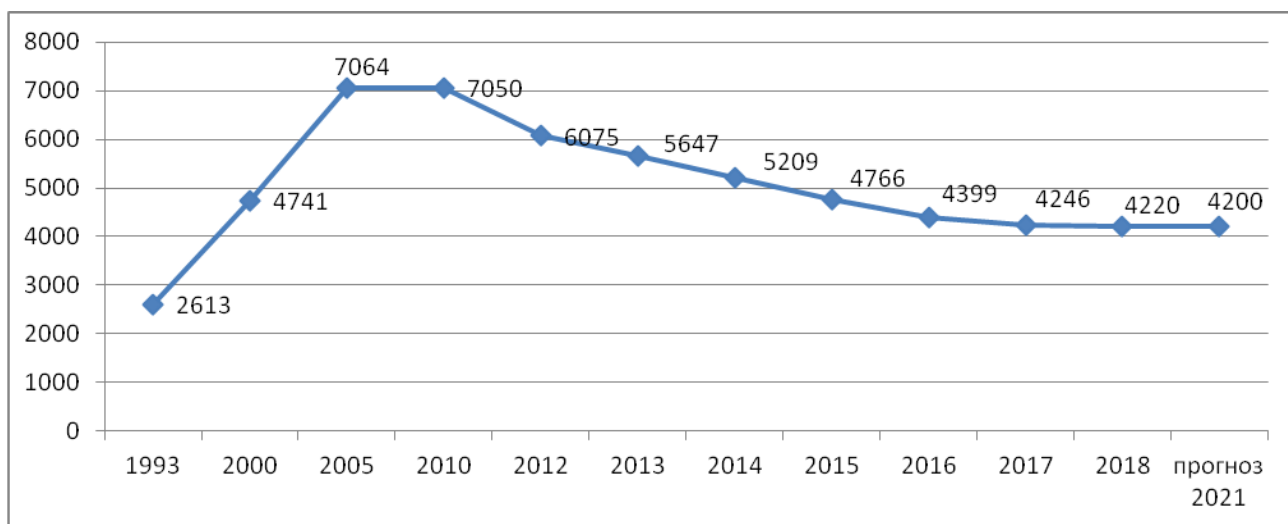


Рис 2. Численность студентов, обучающихся в образовательных организациях высшего образования РФ (тыс. чел.) [составлен автором на основе данных [5]]

Для сравнения – в 2010 г. в РФ было 7,5 млн студентов [8]. Причём соотношение абитуриентов, которые выбирают систему образования, ведёт к тому, что преобладает именно высшее образование. Анализ стоимости за обучение среди наиболее популярных ВУЗов Москвы представлено на рис. 3. Стоимость обучения представлена по очной форме в рамках наиболее популярных специальностей (менеджмент, политология и журналистика). Также важно отметить и такой показатель, как качество приёма в российские

ВУЗы. ЛПР, в частности, это родители абитуриентов в зависимости от достатка, если могут себе позволить стоимость обучения в 300-500 тыс. руб. в год, не всегда смогут попасть в престижный ВУЗ в связи с низкими балами по ЕГЭ.

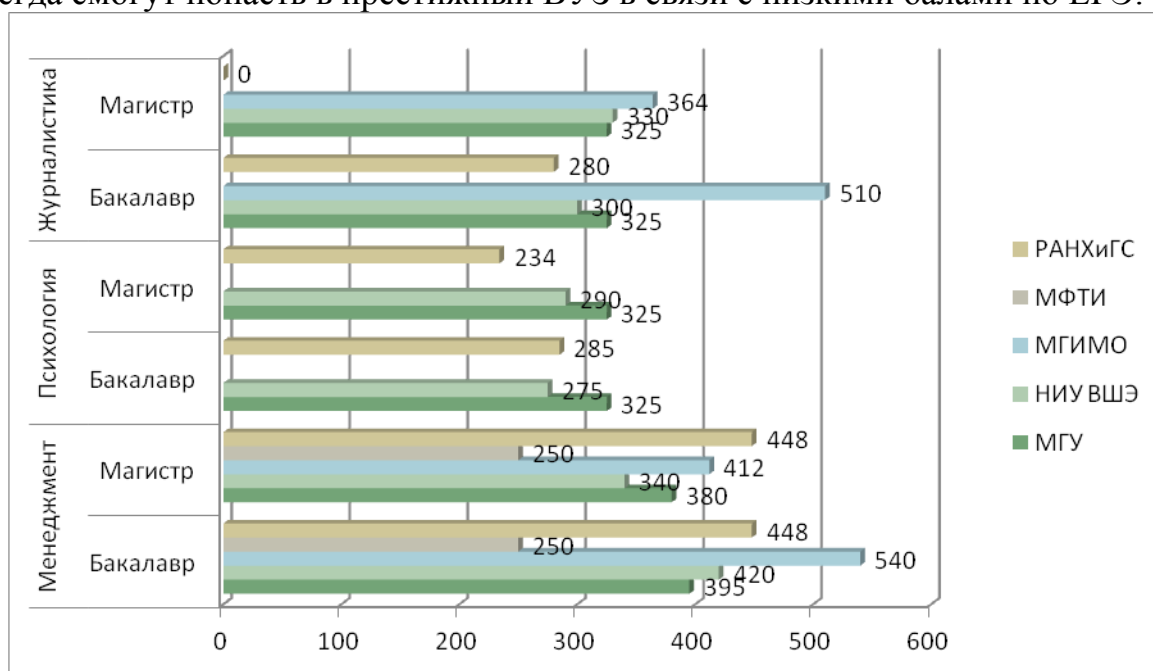


Рис. 3. Сравнительный анализ стоимости обучения (очная форма) в популярных ВУЗах Москвы (тыс. руб. в год)

В другую группу ВУЗов входят менее популярные ВУЗы, которые уступают в части имиджа, качества и инноваций в образовательном процессе. Стоимость обучения в данных организациях представлена на рис. 4.

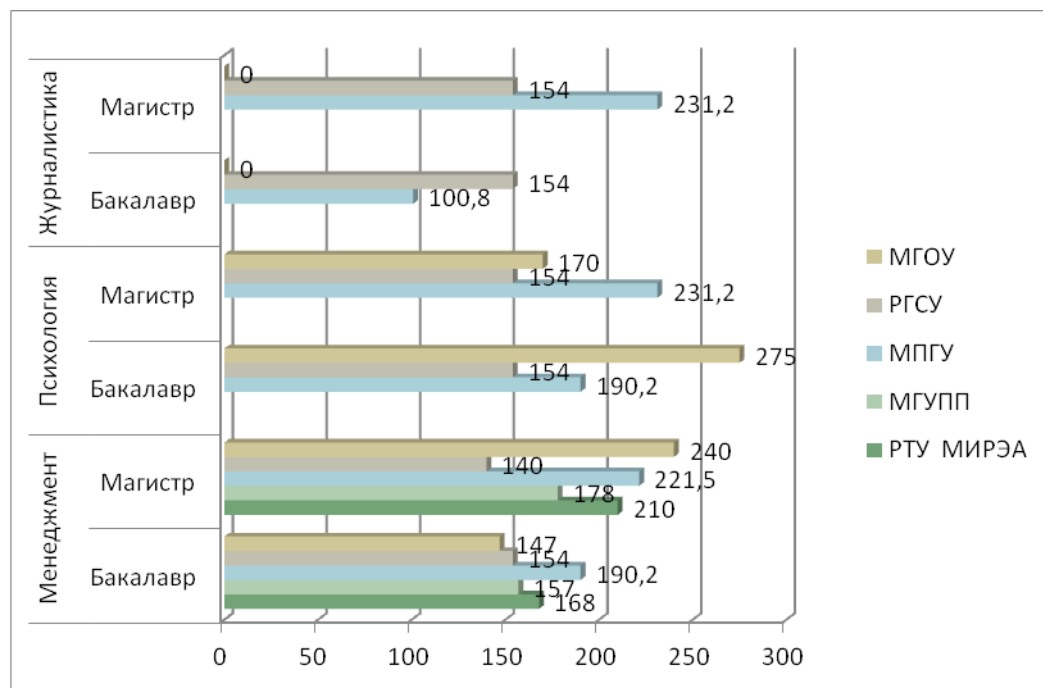


Рис. 4. Сравнительный анализ стоимости обучения (очная форма) в других ВУЗах Москвы (тыс. руб. в год)

Сравнивая стоимость обучения (рис. 3 и 4), можно отметить разницу практически в два раза по стоимости. Анализ стоимости за обучение по направлениям подготовки в МИРЭА – Российский технологический университет – за 2019 год варьируется в пределах 160-180 тыс. руб. в год [2].

Регулирующим аспектом в принятии решения о поступлении становятся баллы ЕГЭ. Качество приёма в РФ оценивается по среднему баллу абитуриентов, зачисленных на первый курс по итогам ЕГЭ. Результаты победителей и призёров олимпиад школьников, которых ВУЗы зачислили без вступительных испытаний, засчитываются как 100 баллов. Количество зачисленных абитуриентов как на бюджетную форму обучения, так и контрактную с высокими баллами свидетельствует о престижности образовательной организации.

Итак, к выбору платной формы обучения с позиции лиц, принимающих решения (ЛПР) – родителей и абитуриентов, в ВУЗе необходимо подходить с такой же ответственностью, как и к выбору специальности. После того как имеется понимание о возможности поступления на ряд специальностей и ВУЗы, критериальный отбор для поступления ведётся по таким направлениям, как: качество обучения, имидж ВУЗа, возможность трудоустройства после окончания образовательного заведения.

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

1. Амиров Р.А. Экспорт образовательных услуг как важнейший фактор повышения конкурентоспособности и экономического развития страны / Р.А. Амиров // Управленческое консультирование. – 2018. – № 8. – С. 71-80.
2. Гид по специальностям РТУ МИРЭА [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://priem.mirea.ru/guide/?utm\\_source=vk&utm\\_medium=priem\\_19&utm\\_campaign=augst\\_19&level=bach-spec](https://priem.mirea.ru/guide/?utm_source=vk&utm_medium=priem_19&utm_campaign=augst_19&level=bach-spec).
3. Пекер И.Ю. Рынок высшего образования в России: привлекательность и тенденции развития / И.Ю. Пекер // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – С. 1-4.
4. Российский рынок труда: тенденции, институты, структурные изменения. Доклад Центра трудовых исследований и Лаборатории исследований рынка труда НИУ ВШЭ / под ред. В. импельсона, Р. Капелюшников, С. Рощина. – М., 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hse.ru/org/hse/clms/news/204207392.html>
5. Российский статистический ежегодник. 2018: Стат. Сборник / Росстат. – М., 2018. – 694 с.
6. Система высшего образования в Российской Федерации: логика изменений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://edu.interfax.ru/articles/807/>.
7. Торкунов А.В. Российские вузы в процессе интернационализации / А.В. Торкунов // Международные процессы. – 2017. – Т. 15. – № 1 (48). – С. 6-12.
8. Федеральная служба государственной статистики / Образование 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gks.ru/folder/13398>
9. Хвесеня Н. Проблема профессионализации высшего образования в республике Беларусь / Н. Хвесеня // Наука и инновации. – 2018. – С. 50-55.

## ОЦЕНКА УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

*Терованесов М.Р.,*

*д-р экон. наук, профессор кафедры  
«Экономика и менеджмент»  
ГОО ВПО «Донецкий институт  
железнодорожного транспорта»;*

*Коротченко О.В.,*

*ст. преподаватель кафедры «Экономика и менеджмент»  
ГОО ВПО «Донецкий институт  
железнодорожного транспорта»*

*В статье проведена разработка методических подходов к оценке уровня организации управления персоналом на предприятиях железнодорожного транспорта.*

***Ключевые слова:** оценка, персонал, железнодорожный транспорт, производительность труда.*

*The article deals with the development of methodological approaches to assessing the level of personnel management organizing at railway transport enterprises.*

***Keywords:** assessment, personnel, railway transport, labour productivity.*

*Постановка задачи.* В современных условиях развития высокотехнологичной экономики и профессиональных знаний и навыков важнейшим конкурентным преимуществом предприятий железнодорожной отрасли является человеческий ресурс в виде высококвалифицированного, мотивированного персонала и профессионального менеджмента. Человеческие ресурсы создают неповторимый климат на предприятии (предпринимательский, инновационный, командный), способствующий непрерывному совершенствованию бизнес-процессов и продуктов, что, в свою очередь, определяет устойчивость и долгосрочность конкурентных преимуществ организации.

В этих условиях способность руководства предприятия уделять внимание и выделять требуемые средства на развитие персонала приобретает особое значение. Управление персоналом должно уйти от минимальных инвестиций в персонал, направленных лишь на поддержание производственно-бытовых условий труда, и строить идеологию на основе новой концепции, соответствующей долгосрочной стратегии развития предприятий железнодорожной отрасли.

*Целью статьи* является разработка методических подходов к оценке уровня организации управления персоналом на предприятиях железнодорожного транспорта.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Изучению проблем, связанных с определением эффективности управления персоналом, форм и

методов оценки систем организации, с практической реализацией их теоретических положений, посвятили свои работы: И. Ансофф, В.Ф. Егоров, Т.Ю. Базарова, А.Я. Кибанова, А.М. Колот, Е.В. Маслова, М.Х. Мескона, Ф. Хедоури, Ю.А. Ципкина, Г.В. Щокина и др. Однако в работах указанных авторов (или учёных) недостаточно были исследованы вопросы оценки уровня организации управления персоналом на предприятиях железнодорожного транспорта.

*Результаты.* Кадровая политика в условиях структурного реформирования железнодорожного транспорта требует глубокой разработки нормативно-правовой базы, регламентирующей механизм её реализации [2, 5, 6, 7].

Количественный состав службы управления персоналом определяется организационно-штатными структурами и уставом организации. При расчёте необходимой численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы:

общая численность работников организации;

конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой её деятельности (производственная, банковская, торговая, страховая и т.д.), масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием филиалов;

социальная характеристика организации, структурный состав её работников (наличие различных категорий – рабочих, специалистов с высшим и средним специальным образованием, научных работников), их квалификация;

сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и т.п.);

техническое обеспечение управленческого труда и др.

В связи с тем, что организации самостоятельно определяют численность работников по функциям управления, их профессиональный и квалификационный состав, а также утверждают штат, все имеющиеся методы расчёта численности управленческих работников имеют в основном рекомендательный характер.

Особое место в субъекте хозяйствования отводится человеческому фактору, структурной перестройке кадровой политики в условиях реформирования железнодорожного транспорта, важнейшими направлениями которой являются:

разработка единых принципов стратегического управления и развития персонала железнодорожного транспорта;

исследование и внедрение новых методов системной подготовки и переподготовки персонала;

учёт кадровой работы на всех уровнях стратегического планирования организации;

проведение скоординированной единой тарифной политики и оплаты труда;

разработка и применение экономических стимулов и социальных гарантий;

социальное партнёрство с профсоюзами при подготовке тарифных соглашений;

проведение научных исследований и разработка нормативных методических материалов по управлению персоналом.

И хотя в последнее время немало сделано для укрепления руководящего состава железнодорожной отрасли, однако, как и раньше, она испытывает определённые трудности в этом вопросе. Сегодня нужны руководители, которые имеют профессиональный опыт, склонны к инновационному поиску, способны разобраться в производственных ситуациях, оказать помощь, дать рекомендации и принять правильные решения, обеспечивающие безопасную и надёжную работу каждого предприятия отрасли [1].

Реформа железнодорожного транспорта требует совершенствования управления с помощью кадровых ресурсов не только в переходный период. Работа с руководящими кадрами всех уровней должна исходить из продолжительности и преемственности целей, с нового качества задач.

Именно поэтому особая роль в кадровой политике отводится развитию управленческих кадров отрасли, основанной на программах управления карьерой руководителей, которые предусматривают: индивидуальное планирование карьеры каждого работника с учётом потребностей организации; учёт качеств кандидата на выдвижение; оптимальное согласование различных стимулов и гарантий с перспективой продвижения по службе.

При подборе сотрудников на руководящие должности акцент должен смещаться в сторону их способности и готовности брать на себя новые и более сложные задачи, а, следовательно, и ответственность.

Программа реформирования предусматривает введение новой системы должностных окладов, переход на индивидуальную систему оплаты труда, введение надёжной оценочной системы, призванной повысить мотивацию работников. К числу основных требований к кадровой политике относятся:

переход от преимущественно административных методов управления персоналом к использованию экономических, социальных и морально-психологических стимулов;

целенаправленная подготовка необходимых для железнодорожного транспорта кадров;

разработка системы научно обоснованного изучения способностей и склонностей работников, их профессионального и должностного продвижения;

качественно новое содержание деятельности служб управления персоналом;

организация участия работников в управлении на принципах социального партнёрства [3].

В этой связи значительно повышается ответственность служб управления персоналом. Сложность и многообразие задач, стоящих перед отраслью, наполняют работу служб управления персоналом новым содержанием, требуют введения должностей психологов и социологов по управлению персоналом, пересмотра их функций в управлении человеческими ресурсами.

С целью обеспечения единства действий в подготовке, подборе и расстановке кадров следует принять меры по изменению структуры служб управления персоналом, которые возьмут на себя весь комплекс вопросов: от прогноза потребностей в кадрах к взаимодействию с учебными заведениями по их подготовке в интересах производства. В этой связи существенно повысится роль служб управления персоналом в решении проблем совершенствования



организационно-штатной структуры, социальной сферы в новых формированиях отрасли.

Формируемая структура управления на железнодорожном транспорте невозможна без создания единой корпоративной автоматизированной системы управления человеческими ресурсами, которая позволит эффективно решать следующие задачи:

- определять стратегию управления персоналом;
- формировать и планировать развитие трудовых ресурсов отрасли;
- обеспечить взаимодействие различных уровней управления персоналом;
- разработать методы управления мотивацией трудовых ресурсов;
- оптимизировать затраты на развитие персонала.

Основными исполнителями решений по вопросам кадровой политики в отрасли являются первые руководители различных уровней и работники кадровых подразделений. В связи с этим актуален вопрос о необходимости внутренней реорганизации служб управления персоналом, улучшении их качественного состава, повышении профессионального статуса представителей кадрового менеджмента и содержания закреплённой за ними профессиональной деятельности.

Расчёт численности руководителей, специалистов и других служащих организации, в том числе и кадровой службы, осуществляется различными методами: многофакторного корреляционного анализа, экономико-математическим методом, методом сравнения, методом прямого расчёта, по трудоёмкости работ, по нормам обслуживания и др.

Первый (из названных) метод основан на многофакторном анализе функционального разделения управленческого труда. В НИИ труда РФ была разработана схема функционального разделения труда с учётом влияния на численность персонала определённых факторов. Число существенных факторов сводилось к одному-трём, а затем с помощью корреляционного анализа выводились математические формулы, выражающие в общем виде зависимость между численностью персонала данной функциональной группы и действующими факторами. Однако в условиях рыночной экономики и конкуренции отсутствует жёсткая зависимость между производственными факторами и численностью персонала, в связи с чем этот метод имеет только рекомендательный характер.

Для железнодорожной отрасли в целом и отраслевых линейных предприятий определяют потребность в контингенте исходя из плановых норм затрат труда и фактически выполненного объёма перевозок. Для этого к зависимому контингенту по плану, пересчитанному на выполненный объём работ, добавляют плановую численность условно-постоянной части работников.

Сопоставляя полученную величину  $N'$  с плановой и отчётной среднеучётной численностью работников, определяют влияние на трудовые ресурсы изменений объёма перевозок ( $N' - N_0$ ), трудоёмкости работ и выполнения норм содержания условно-постоянного контингента ( $N_1 - N''$ ). При дальнейшем анализе устанавливаются причины этих отклонений. Анализируя обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами, важно изучить состав кадров по категориям работников, профессиям, квалификации, а также текучесть рабочей силы и состояние подготовки кадров.

Анализ профессионального и квалификационного состава кадров проводят путём сравнения имеющейся и требуемой по штатному расписанию рабочей силы каждой профессии, а состав руководящих, инженерно-технических работников и служащих анализируют по образованию и стажу работы.

Движение численности работников характеризуется следующими показателями: необходимый и излишний оборот рабочей силы, коэффициент текучести. Необходимый оборот рабочей силы обусловлен причинами производственного или общегосударственного характера: расширением объёма или изменением характера производства, переводом на другие предприятия, уходом на учебу, пенсию, призывом в армию и др. Лишний оборот характеризует текучесть рабочей силы: увольнения работников по собственному желанию, за нарушение правил внутреннего распорядка, в связи с несоответствием занимаемой должности и т.д.

Коэффициент текучести определяют делением числа лиц, уволенных с предприятия по причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью, на среднесписочную численность работников за исследуемый период. Этот показатель характеризует интенсивность движения рабочей силы, не обусловленную потребностями производства и не предусмотренную планом.

При анализе движения рабочей силы изучают причины текучести, выясняют мотивы увольнений работников по каждой профессии (отсутствие свободного жилого фонда, неудовлетворённость условиями труда, семейные обстоятельства и т.п.).

Завершается анализ разработкой мероприятий по рациональному использованию трудовых ресурсов, повышению их квалификации, закреплению на данном предприятии.

Производительность труда на железной дороге и в отделениях железной дороги измеряется количеством приведенных тонно-километров, приходящихся на одного работника эксплуатационного контингента. При анализе этого показателя оценивается влияние на его уровень изменений объёма перевозок  $\Delta B_{(v)}$ , а также всех качественных факторов, определяющих трудоёмкость приведенного тонно-километра в части затрат труда работников, которые зависят от объёма перевозок, и выполнение норм содержания условно-постоянного контингента  $\Delta B_{(kf)}$ .

Для оценки влияния численности работников и объёма перевозок на производительность труда исчисляется расчётная величина этого показателя (подстановка) как отношение объёма перевозок, выполненного в рассматриваемом году, к плановому или базисному (по отчёту за предыдущий год) контингенту, скорректированным в зависимой части, на коэффициент выполнения плана (темпа роста) по объёму перевозок:

$$B' = \frac{\sum (pl)_{pg1}}{N_{SO} I_{\sum (pl)pg} + N_{upo}}, \quad (1)$$

где  $\sum (pl)_{pg1}$  – объём перевозок отчётного периода, приведенные т-км;

$N_{upo}$ ,  $N_{SO}$  – численность работников по плану (или отчётом за базисный период), соответственно независимых и зависимых от объёма перевозок;

$I_{\Sigma(pl)pg}$  – коэффициент, характеризующий отношение выполненного объёма перевозок к плановому (базисному).

К контингенту работников, которые зависят от объёма перевозок, относятся локомотивные бригады, кондукторы, работники по текущему ремонту подвижного состава, формирования поездов, экипировки и подачи топлива на локомотивы, проводники пассажирских вагонов, приёмосдатчик багажа в поездах, рабочие, занятые промывкой цистерн, крытых и изотермических вагонов. С увеличением объёма перевозок, если не меняются технические и организационные условия эксплуатационной работы, контингент работников, отнесённых к группе, зависит от объёма перевозок и увеличивается пропорционально увеличению грузооборота.

Относительно Донецкой железной дороги разработаны основные параметры снижения численности контингента на перевозках за счёт комплекса мероприятий, а именно:

- развитие и консервация отдельных пунктов;
- сокращение числа диспетчерских участков;
- ликвидация локомотивных депо;
- реорганизация заводов хозяйства путей сообщения;
- внутритранспортное перемещение высвобождаемых работников с предварительной подготовкой, переподготовкой и обучением новым (смежным) профессиям.

Повышение производительности труда за счёт увеличения объёма перевозок в процентах к плану определяется по формуле:

$$m_{B(v)} = \frac{B' - B_0}{B_0} 100\%, \quad (2)$$

где  $B_0$  – производительность труда по плану.

Влияние на производительность труда других факторов, определяющих трудоёмкость перевозок ( $k_f$ ), проявляется в изменении этого показателя. Абсолютный прирост производительности труда под влиянием указанных факторов вычисляются при следующих расчётах:

$$\begin{aligned} \Delta B_{(v)} &= B' - B_0; \\ \Delta B_{(kf)} &= D_1 - B_0. \end{aligned}$$

Также определяется влияние на повышение производительности труда указанных факторов и при анализе изменений этого показателя по сравнению с предыдущим годом по отделениям железной дороги и отраслевыми линейными предприятиями. Увеличение производительности труда позволяет осваивать прирост объёма перевозок без дополнительного привлечения рабочей силы.

К качественным факторам, определяющим производительность труда ( $k_f$ ), относятся:

- изменение структуры перевозок по их видам и типам тяги (трудоёмкость пассажирских перевозок в 3-5 раз выше, чем грузовых);

повышение технического уровня производства за счёт автоматизации и механизации работ, внедрение нового оборудования, увеличение станционных путей, модернизация действующего оборудования и т.д.;

совершенствование организации производства и труда, обеспечивает снижение потерь рабочего времени и рациональное его использование, повышение квалификации работников, расширение зон обслуживания, совмещение профессий и др.

По каждому из этих факторов находится изменение численности работников, и затем производительности труда по формуле:

$$ДВ_{(x)} = B' \frac{ДN_{(x)}}{N_1}, \quad (3)$$

где  $ДВ_{(x)}$  – рост производительности труда под влиянием фактора  $x$ , %;

$N_1$  – отчётная численность контингента;

$ДN_{(x)}$  – общая экономия численности в результате действия рассматриваемого фактора  $x$ .

В тех случаях, когда влияние фактора определено как снижение трудоёмкости работ в нормо-часах, уменьшение численности работников можно рассчитать следующим образом:

$$ДN_{(x)} = \frac{Д \sum Nt_{(te)}}{TI_n}, \quad (4)$$

где  $ДN_{(x)}$  – экономия численности работников в результате снижения трудоёмкости работ под влиянием фактора  $x$ ;

$Д \sum Nt_{(te)}$  – снижение затрат труда по фактору «трудоёмкость работ», определяется путём сравнения расходов в нормо-часах к проведению мероприятий и после их осуществления;

$T$  – годовой фонд рабочего времени одного рабочего, ч;

$I_n$  – коэффициент выполнения норм.

На основе метода сравнения и анализа состава кадров в развитой хозяйственной системе составляется проектирование потребности в специалистах для менее развитой системы. Делаются попытки использования этого метода на основе формирования однородных групп организаций и выделения в них типовых или передовых организаций.

Экспертный метод позволяет получить представление о потребности в специалистах на основе учёта мнений (экспертизы) группы экспертов, мнения которых базируются на их научной и профессиональной компетенции. Метод прямого расчёта предполагает определение численности специалистов и служащих исходя из расчёта необходимых затрат труда на реализацию периодических функций управления персоналом и расчёта затрат труда на реализацию функций управления по устранению возмущающих отклонений. Одним из повсеместно распространённых и доступных методов расчёта численности работников кадровой службы является её определение через затраты труда (времени) на выполнение управленческих работ, то есть через трудоёмкость. В свою очередь, трудоёмкость работ по управлению персоналом можно определить следующими методами:

нормативным;  
с помощью фотографии рабочего времени или хронометража;  
расчётно-аналитическим;  
методом аналогий;  
экспертным.

Нормы времени (выработки) устанавливаются в основном для простых, повторяющихся видов работ (машинописные, учётные, оформление документов). В настоящее время разработаны типовые нормы на подготовку и оформление документов по учёту личного состава, по делопроизводству.

Зная нормативную (или расчётную) трудоёмкость работ, выполняемых в течение года, например, в отделе кадров, можно рассчитать численность отдела (Ч) по формуле:

$$Ч = (T \times K) / (\Phi_n), \quad (5)$$

где  $T$  – общая трудоёмкость всех работ, выполняемых за год в отделе кадров, чел.-ч;

$K$  – коэффициент, учитывающий затраты времени на выполнение работ, не предусмотренных в  $T$  ( $K = 1,15$ );

$\Phi_n$  – полезный фонд рабочего времени одного работника за год в часах (в среднем принимается равным 1910 ч, но каждый год уточняется).

Наряду с перечисленными методами можно выделить ещё один метод определения численности работников кадровой службы. Он является разновидностью норм обслуживания, характеризующих количество объектов, то есть работников организации, обслуживаемых одним работником службы управления персоналом. Как тенденция, типичная для многих предприятий, выступает не абсолютный, а относительный рост численности кадровых служб.

Среди причин, повлиявших на повышение эффективности работы кадровых служб, которые ограничили увеличение числа работников, можно отметить две основные. Первая – перевод работы с кадрами на современную информационно-техническую базу. Вторая – развитие управленческой инфраструктуры, которая помогает извне реализовать наиболее сложные направления кадровой работы. Информатизация, внедрение компьютерных технологий в службы управления персоналом значительно повысят эффективность работы с кадрами.

Работа по организации комплектования кадров является одной из важнейших функций руководителя, поскольку от качества её выполнения в значительной степени зависят результаты деятельности любого структурного подразделения в отрасли и народном хозяйстве. Прежде всего, необходимо анализировать систему подготовки кадров, порядок продвижения по службе и источники пополнения руководящих кадров предприятия и специалистов.

В нашей стране действует огромная сеть специальных учебных заведений: техникумов, институтов, факультетов и отраслевых институтов повышения квалификации. Предприятия в основном пополняют недостаток кадров руководителей и специалистов из этих источников. Но в силу ряда объективных и субъективных причин в комплектовании кадров большой удельный вес имеет неорганизованный приток и текучесть кадров. Изучение этих явлений играет большую роль для стабилизации кадрового состава и

повышения эффективности работы кадровой службы. При анализе кадрового обеспечения предприятий или структурных подразделений оценка эффективности работы может быть определена по количественному и качественному обеспечению кадрами.

Показатель эффективности работы кадровой службы по количественному обеспечению можно определить по формуле:

$$K_{\text{КАД}} = \frac{Ч_1^{\Phi} + Ч_2^{\Phi} + Ч_3^{\Phi} + \dots + Ч_n^{\Phi}}{Ч_1^{\text{Ш}} + Ч_2^{\text{Ш}} + Ч_3^{\text{Ш}} + \dots + Ч_n^{\text{Ш}}} * 100, \quad (6)$$

где  $Ч_1^{\Phi}, Ч_2^{\Phi}, Ч_3^{\Phi}, \dots, Ч_n^{\Phi}$  – фактическая укомплектованность личным составом каждого звена управления по штатному расписанию;

$Ч_1^{\text{Ш}}, Ч_2^{\text{Ш}}, Ч_3^{\text{Ш}}, \dots, Ч_n^{\text{Ш}}$  – штатная численность личного состава по каждому звену управления, предусмотрена штатным расписанием.

Показатель качественного обеспечения кадрами предприятия (структурного подразделения) рассчитывается следующим образом:

$$K_{\text{як}} = \frac{\sum Ч_{\text{СД}}^{\Phi}}{\sum_{i=1}^m \lambda_i Ч_{\text{СД}}^{\text{Ш}}} * 100, \quad (7)$$

где  $\sum Ч_{\text{СД}}^{\Phi}$  – фактическое суммарное количество специалистов, которые занимают должности в соответствии со штатным расписанием;

$\sum Ч_{\text{СД}}^{\text{Ш}}$  – численность личного состава кадров специалистов по штатному расписанию;

$\lambda_i$  – весовой коэффициент, характеризующий компетенции, квалификацию, навыки, эффективность работы.

Железнодорожная отрасль испытывает острую потребность в качественном всесторонне подготовленном резерве руководящих кадров и особенно в специалистах для работы в новосформированных структурах.

Как показывает анализ, в ходе кадровой аттестации проявляется немало формализма в оценке деятельности руководителей. Аттестация обнаружила некомпетентность отдельных руководителей, серьезные нарушения должностных обязанностей. По оценке аттестационных комиссий, среди начальников железных дорог подлежат повторной аттестации 10% руководителей, то есть каждый десятый. Отсутствие действенного резерва ухудшает ситуацию с вакансиями руководящего состава.

Между тем, ежегодно из ВУЗов и техникумов на железную дорогу приходят около 2000 инженеров и техников, их количество в случае необходимости может быть увеличено. Однако около половины выпускников ВУЗов и техникумов не идут на предприятия железнодорожного транспорта по причине низкой зарплаты, сложных условий труда. По причине низкого уровня оплаты труда увеличивается отток дипломированных кадров.

Между тем, внедрение новых технологий и техники, методов управления предъявляет повышенные требования к качеству специалистов, владеющих знаниями в области менеджмента, экономики, информационных технологий. На сегодняшний день существует множество вариантов для оценки профессиональных и личностных качеств руководителя [4].

Исследования подтверждают, что в совокупности черт личности руководителя, которые обуславливают эффективность его деятельности, принадлежат теоретические и практические знания (интеллект), доминантность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижению поставленной цели, предприимчивость, ответственность, надёжность, независимость, общительность.

Не менее важный фактор успешной деятельности руководителя – организационная культура, которая создаёт оптимальные и осязаемые аспекты организации, такие как структура и технология.

Повышенные требования к работникам управления существенно меняют условия работы с кадрами и, прежде всего, условия их подбора. Эта работа должна проводиться на научной основе для того, чтобы повысить роль аналитических методов в оценке деловых и морально-политических качеств работников управления. Все методы оценки по их основному целевому назначению подразделяются на две группы: прогностические и практические.

К прогностическим методам относятся различные пути и способы получения информации о кандидате с конечной целью построения модели-гипотезы о будущей деятельности претендента с прогнозной оценкой всех основных аспектов этой деятельности. Сюда относятся: изучение личных данных о кандидате, его характеристики и аттестаций, отзывов и мнений о нём руководителей, коллег и подчинённых, психологические тесты, личные беседы.

К практическим методам относятся различные способы и приёмы проверки пригодности кандидата к практическому выполнению управленческих функций с целью подтвердить или опровергнуть модель-гипотезу о возможном уровне его руководящей деятельности: для этого ему поручается выполнение отдельных задач, непосредственно связанных с принятием и формулировкой общих решений; он временно назначается руководителем коллектива для выполнения любой задачи или на период отпусков или отсутствия руководителей по другим причинам, временно замещает вакантные должности.

Анализ деятельности работников проводится с целью установления степени их соответствия занимаемой должности и стимулирования их работы. Объективная оценка работы и знаний кадров повышает их ответственность и заинтересованность в работе. Она создаёт у работника стремление к самоконтролю, углублению знаний.

Деловые качества работников оцениваются по следующим данным:

- профессиональная подготовка, опыт работы, стаж;
- чувство коллективизма и сотрудничества;
- критичность и самокритичность;
- количество и качество выполняемой работы;
- стремление к развитию и совершенствованию;
- профессиональные знания и опыт;
- организаторские способности;
- умение управлять и воспитывать людей;

аналитические способности;  
инициатива и изобретательность;  
смелость и самостоятельность при принятии решений;  
эмоциональная устойчивость;  
чувство ответственности;  
способность к письменному и устному выражению мысли;  
реализм, оптимизм и др.

На основании этих и других параметров дается характеристика каждого специалиста и руководителя. К этой оценке привлекаются эксперты, в состав которых входит не менее двух руководителей высокого ранга (включая руководителя аттестованного лица), двух руководителей одного ранга с аттестованных и двух представителей общественных организаций. По заключению экспертов оцениваются сильные и слабые стороны работников и разрабатываются конкретные меры по оказанию помощи в повышении уровня их деятельности.

*Выводы.* Таким образом, оценка по такому широкому кругу параметров позволяет руководителю сделать обоснованные выводы о соответствии или несоответствии работника занимаемой должности, необходимость продвижения по службе или о порядке дальнейшего использования работника. Вместе с тем, оценка работников без учёта мнения коллектива нередко бывает односторонней и не всегда правильной. Основными, наиболее типичными, в современных условиях функциями служб управления персоналом в области работы с руководящими работниками и специалистами является прогнозирование и перспективное планирование потребности в кадрах, которые осуществляются в следующих направлениях:

систематический анализ профессионального, образовательного, возрастного состава кадров и других социально-демографических данных, необходимых для целенаправленной кадровой работы;

индивидуальное изучение и хорошее знание качеств работников номенклатуры того руководителя, которому подчинён отдел кадров, оказание помощи руководству в подборе и расстановке кадров;

организация рациональной системы учёта кадров, их движения внутри предприятия (объединения, отрасли), анализ их текучести;

организация планомерного проведения аттестации и переаттестации кадров представительными комиссиями;

разработка мероприятий по повышению квалификации кадров, а также подбор кандидатур для направления на обучение в высшие и средние специальные учебные заведения, на факультеты и в школы организаторов производства;

формирование кадрового резерва и работа с ним; систематический анализ совместно со службой НОТ и другими подразделениями структуры аппарата управления, организации труда руководителей и специалистов, разработка соответствующих рекомендаций;

обобщение передового опыта работы с кадрами и его внедрение;

организация обучения всех руководителей прогрессивным формам и методам подбора и расстановки кадров.



### **Список использованных источников**

1. Аксьонов І.М. Напряки практичної діяльності підрозділів маркетингу залізничного транспорту в умовах кризових явищ / І.М. Аксьонов, І.М. Гойхман // Залізничний транспорт України. – 2011. – № 1. – С. 33-39.
2. Антропов В.А. Научно-методические основы подготовки кадров для информатизации железнодорожного транспорта / В.А. Антропов, В.Л. Нестеров, А.Н. Тимошин. – М.: Маршрут, 2003. – 91 с.
3. Бакуменко В. Системно-аналітичні засади вдосконалення професійного відбору, підготовки, використання праці фахівців державного управління / В. Бакуменко // Вісник УАДУ. – 1997. – № 2. – С. 28-33.
4. Бараш Ю.С. Основні напрями структурної реформи залізничного транспорту / Ю.С. Бараш // Залізничний транспорт України. – 2004. – № 2. – С. 3-5.
5. Ивановская Л.В. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии / Л.В. Ивановская, В.М Свистунов. – М.: ГАУ, 2005. – 367 с.
6. Мачерет Д.А. Основной показатель эффективности производства / Д.А. Мачерет // Железнодорожный транспорт. – 2002. – № 6. – С. 57-58.
7. Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманова, Л.Р. Котова. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.

**УДК 33.012.2:330.131.5**

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ**

**Удалых О.А.,**

*канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой экономики  
ГОУ ВПО «Донбасская аграрная академия»*

*В статье представлены результаты исследования сущности эффективности функционирования и развития социально-экономических систем. Проведен анализ существующих трактовок понятий «эффект», «результат», «эффективность». Систематизированы дефиниционные подходы к определению содержания понятия «эффективность» и представлена их структура. Сгруппированы виды эффективности по различным классификационным признакам. Выявлена взаимосвязь эффективности и возможностей развития социально-экономических систем.*

**Ключевые слова:** эффект, результат, эффективность, система, социально-экономическая система.

*The article presents the results of research of the essence of efficiency of functioning and development of socioeconomic system. The analysis of existing interpretations of the concepts of «effect», «result», «efficiency» is conducted. Definitive approaches to defining the content of the concept of «efficiency» are systematized and their structure is presented. The types of efficiency are grouped*

*according to different classification features. The interrelation of efficiency and possibilities of development of socioeconomic system is revealed.*

**Keywords:** *effect, result, efficiency, system, socio-economic system.*

*Постановка задачи.* В современных условиях для идентификации проблем экономического развития и научного обоснования наиболее оптимальных направлений их решения с точки зрения экономических субъектов необходимо исследование теоретических аспектов эффективности функционирования и развития социально-экономических систем, в том числе уточнение понятий «эффект», «результат», «эффективность», «результативность», представляющих собой базовые категории научных взглядов в данной проблемной сфере.

Эффективность как экономическая категория представляет собой комплексное многостороннее понятие, интегрирующее различные аспекты функционирования и развития социально-экономических систем разного уровня. В современной экономической науке понятие эффективность используется на макро- и микроуровне с целью исследования результативности и целесообразности деятельности предприятий, отраслей, подкомплексов и комплексов экономики. Исходя из многоаспектности сущности эффективности, данный термин применяется в исследовании процессов производства товаров и услуг, распределения и использования материальных, трудовых, финансовых, информационных ресурсов, развития экономических процессов в различных областях экономической науки. В целом экономика признаётся эффективной в случае, когда в условиях ограниченности ресурсов потребности потребителей максимально удовлетворены.

Практика функционирования макро- и микроэкономических систем показывает наличие ряда проблем, снижающих возможности развития и повышения эффективности деятельности субъектов хозяйствования, отраслей и комплексов, обусловленных проявлением внутренних и внешних факторов влияния, в том числе отраслевых особенностей и закономерностей, высоким динамизмом изменений среды функционирования, а также необходимостью своевременной адаптации субъектов к происходящим изменениям, что подтверждает необходимость формирования комплексной системы взглядов на концепцию управления эффективностью функционирования и развития социально-экономических систем.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Эффективность функционирования различных социально-экономических систем является объектом исследования отечественных и зарубежных учёных, представителей различных школ и направлений экономической мысли, в том числе Абалкина Л.И. [1], Выборнова В.И. [4], Евдокимовой Т.В. [8], Клейнера Г.Б. [10], Рахимова Т.Р. [15], Суворовой А.П. [17], Тикина В.С. [19], Усольцева И.В. [21] и других, в научных трудах которых сформирована система взглядов и методологических подходов относительно исследования эффективности социально-экономических систем, в том числе в вопросах количественного и качественного оценивания, исследования факторов влияния, обоснования направлений её повышения.

Современное состояние экономической науки характеризуется наличием множества подходов к трактовке сущности эффективности, содержащих различные, часто неоднозначные определения данного понятия, что во многом

обусловлено множественностью и разноплановостью объектов, к которым может быть применимо определение эффективности. Вышесказанное определяет необходимость дальнейших исследований в направлении уточнения сущности эффективности как экономической категории и указывает на актуальность проблематики.

*Цель статьи* – исследование теоретических подходов к определению сущности эффективности функционирования и развития социально-экономических систем.

*Изложение основного материала исследования.* Отечественные и зарубежные учёные, исследуя эффективность различных субъектов на макроэкономическом и микроэкономическом уровнях, отмечают, что при наличии большого количества определений и трактовок понятия «эффективность», а также использовании различных методов и методик её оценивания в современных условиях сохраняется актуальность дальнейших исследований в данном направлении. В своих научных работах об этом заявляют В.И. Выборнов, В.С. Маврищев [4], Л.И. Абалкин [1], Г.Б. Клейнер [10], А.Б. Коган, Н.П. Болдарева [11] и другие учёные, что обусловлено, несомненно, различиями в специфических характеристиках объектов исследования эффективности. Так, профессор В.И. Выборнов утверждает, что, несмотря на то, что принципы оценивания эффективности для всех государств одинаковы, существуют определённые отличия в содержании эффективности, обусловленные прикладными аспектами, а именно характеристикой объекта эффективности, назначением отдельных методов исследования, спецификой характера экономических отношений [4, с. 32], тем самым подчёркивая необходимость исследования методологии эффективности с учётом различных факторов, в том числе специфических отраслевых особенностей объекта исследования и целевой установки.

Современные учёные продолжают развивать теоретические и методологические положения оценивания эффективности различных экономических систем, что подчёркивает актуальность исследований в данном направлении и их значимость для развития современной экономики.

Систематизируя подходы к трактовке понятий «эффект» и «результат», на основе которых можно исследовать понятия «эффективность» и «результативность», можно прийти к выводу, что мнения учёных о сущности данных категорий разделились. Ряд авторов отождествляет данные понятия, считая их самостоятельными, но при этом однородными категориями, другие же, напротив, противопоставляют их, считая, что эффект – это разница между результатом и затратами.

Экономический эффект можно рассматривать также как разницу между исходной и достигнутой экономической эффективностью рассматриваемой экономической системы при её изменении или изменении условий её функционирования.

Отдельные авторы конкретизируют, что эффект – это не просто результат, а положительный результат каких-либо действий, полезный результат в стоимостной оценке.

Соркин С.Л. использует термины «экономический результат» как «итог развития экономической системы в целом или отдельных её элементов» и «конечный результат» как «изменение равновесия двух противоположностей

(итогов развития в виде дохода и затрат, необходимых для его достижения)», что, по мнению автора, и характеризует отличия эффекта и результата [16, с. 11-13].

Развивая теоретические основы определения эффективности, Шабашев В.А и Батиевская В.Б. предлагают расширить понятие «эффект» и понимать под ним не просто результат, а «изменение совокупности результатов», тем самым определяя суммарный показатель изменения результатов с учётом временного фактора [24, с. 185].

Разница в трактовке понятий «эффект» и «результат», наряду с разнородностью объектов исследования эффективности, заложила основу различий толкования самого понятия «эффективность».

Следует отметить, что появление понятия «эффективность» связывают с работами экономистов Вильяма Петти и Франсуа Кенэ, которые использовали его как меру оценки результативности правительственных или частных действий, причём действия правительства исследовались с позиций субъекта управления, а не субъекта власти. Таким образом, изначально эффективность рассматривалась как результативность тех или иных действий и не представляла собой самостоятельной научной категории. Первое рассмотрение эффективности как отдельной экономической категории связывают с классическими научными работами Давида Рикардо («Теория сравнительных преимуществ», 1817 г.), который употребляет термин с позиции оценивания конкретных действий как отношения результата к определённому виду затрат, причём в качестве объекта рассматривается эффективность капитала [24, с. 184].

Представитель неоклассической школы Вильфредо Парето, исследуя эффективность и оптимальность в экономике, в конце XIX века сформулировал оптимум в обмене как такое равновесие экономической системы, при котором перераспределение ресурсов не может обогатить одного индивида, не ухудшив при этом благосостояния другого при наиболее эффективном использовании ресурсов и обеспечении максимально возможной полезности для общества. Название «Парето-оптимальное» получило такое состояние экономики, при котором «невозможно изменить производство и распределение таким образом, чтобы благосостояние одного или нескольких субъектов увеличилось без уменьшения благосостояния других» [14]. Таким образом, В. Парето исследовал эффективность как состояние экономики.

Ряд исследователей считают, что эффективность проявляется, как способность экономической системы порождать новые ценности (блага), достигать требуемого результата. Так, Пол Хейне в своей работе «Экономический образ мышления» подчёркивает, что «эффективность и экономичность почти синонимы», характеризующие результативность использования средств для достижения целей [23, с. 169]. При этом автор подчёркивает, что «эффективность всегда связана с отношением ценности результата к ценности затрат», «она измеряется отношением одной ценности к другой, а не отношением каких-либо физических величин» [23, с. 169]. Автор подчёркивает зависимость эффективности от физических и технологических параметров, но утверждает, что они «сами по себе никогда не могут определить относительную эффективность альтернативных процессов», необходимо оценивание соотношения оценки результата к оценке затрат, а так как эффективность зависит от оценок, то является субъективной категорией.

Субъективизм оценки эффективности объясняется тем положением, что оценивание с позиции конкретного субъекта основано не только на индивидуальном восприятии деятельности организации и её структур, но и на индивидуальном предпочтении множества её результатов.

Отдельного внимания требует рассмотрение теории «динамической эффективности» представителей австрийской школы, в которой, в отличие от статистического подхода, экономическая эффективность рассматривается с позиции влияния временного фактора. Данному направлению посвящены работы таких учёных, как Фридрих фон Хайек, Йозеф Шумпетер, Израэл Кирцнер и Дуглас Норт, Харви Лейбенштейн, которые основаны на том положении, что критерий динамической эффективности тесным образом связан с понятием «предпринимательство» как главной действующей силы рынка, действующей посредством создания и обнаружения новых возможностей для извлечения прибыли.

Представители американского менеджмента, такие как Р. Уотермен [20] и ряд других учёных, отождествляют эффективность с реализацией адаптации системы к изменяющимся условиям внешней среды, что повышает значение прогнозирования и долгосрочного стратегического планирования деятельности субъектов как фактора, предоставляющего возможности такой адаптации. Такой подход заслуживает особого внимания в современных условиях динамических изменений в экономике, основанных на достижениях научно-технического прогресса.

Широкое распространение в научной мысли получил подход к трактовке эффективности как результативности экономической системы [3; 6; 12]. Под экономическим эффектом здесь подразумевается результат экономической деятельности, определяемый как разность между доходом, полученным от этой деятельности, и расходами, понесёнными для её осуществления, а под экономической эффективностью – результативность экономической деятельности, определяемая как отношение полученного экономического эффекта и затрат, обусловивших получение этого эффекта; получение максимума продукции при наименьших затратах.

Данный подход отражён в работах Кунельского Л.Э., который отождествляет понятия эффективность и результативность, подчёркивая, что «эффективность означает результативность, действенность», определяя в качестве условия эффективной хозяйственной деятельности «опережающий рост конечных результатов производства по сравнению с затратами, за счёт которых эти результаты достигнуты» [12, с. 9], Головачёва А.С., рассматривавшего эффективность как «результативность производственной и коммерческой деятельности предприятия, степень использования ресурсов и отдачи затрат» [6, с. 209], Аникиной Е.А. и Гавриленко Л.И., утверждающих, что эффективность – это «...результативность экономической деятельности, экономических программ и мероприятий...» [3, с. 411].

Эффективность как достижение определённых результатов рассматривается в работе [7]. С этих позиций эффективность – это достижение каких-либо определённых результатов с минимально возможными издержками или получение максимально возможного объёма продукции из данного количества ресурсов. Подход основан на том, что эффективность производства следует рассматривать как принятие управленческих решений по обеспечению устойчивости предприятия, изменению его качественного состояния, направленных на удовлетворение

индивидуальных, коллективных и общественных потребностей. При этом авторы предлагают традиционный количественный подход для исчисления эффективности – соотношение результатов и затрат, но получивший дальнейшее развитие в отношении использования системного подхода – оценка затрат необходима для определения направлений развития предприятий, так как она предполагает ограничение их в реализации конкретного проекта, выступающее как функция цели, содержащая принуждающие связи, то есть условия функционирования системы.

Глебова Е.В и Максимова В.В., исследуя соотношения понятий «эффективность» и «результативность», приходят к выводу о первичности оценивания процессов функционирования организации и их результативности, что объясняют тем фактом, что «...полученный уровень результативности свидетельствует о степени достижения организацией поставленных целей как всей организации в целом, так и на уровне каждого процесса», при этом, по мнению авторов, оценка эффективности деятельности организации является «...вторичной и носит экономический характер, т.е. представляет собой оценку достижения экономического (денежного) эффекта от улучшения функционирования процессов организации, о котором как раз и свидетельствует достигнутый уровень результативности процессов» [5, с. 67]. Таким образом, авторы представляют эффективность в качестве оценочного показателя экономического эффекта в денежном выражении.

Ряд исследователей рассматривает эффективность как характеристику качества и свойств экономической системы [13; 22]. Эффективность трактуется как одна из возможных характеристик качества некоторой системы, в частности экономической, а именно её характеристик качества с точки зрения соотношения затрат и результатов функционирования системы.

Эффективность системы с этих позиций – это свойство системы, характеризующее её способность выполнять задачи по назначению, данное понятие присуще только системам, в том числе организационным системам, и используется для сравнения разных систем одного назначения. Другими словами, это свойство системы выполнять поставленную цель в заданных условиях использования и с определённым качеством.

Исследуя различные методики оценивания эффективности, Федотов Ю.В. утверждает, что «будучи характеристикой качества её деятельности, а, следовательно, и её жизнеспособности (в рыночной среде проявляющейся через конкурентоспособность)» эффективность представляется важнейшим направлением исследований в области экономики и управления, при этом отмечает, что при оценивании деятельности организации «принято различать результативность (*effectiveness*) и экономичность (*efficiency*) её деятельности. Первая измеряет степень достижения установленных для организации целей. Вторая же, сопоставляя получаемые анализируемой единицей результаты со значениями факторов (обычно затратами ресурсов), при которых они были достигнуты, даёт представление о том, насколько экономично она функционирует» [22, с. 53].

Ларионов И.П и Хорев П.Б., исследуя возможности Парето-оптимизации в области принятия управленческих решений, отмечают, что эффективность представляет собой комплексное свойство системы как степень приспособленности системы к достижению целей и формируется как совокупность таких характеристик, как результативность операции

(обуславливается получаемым целевым эффектом, ради которого функционирует система), ресурсоёмкость (характеризуется наличием ресурсов всех видов, используемых для получения целевого эффекта) и оперативность (характеризуется расходом времени, которое необходимо для достижения цели) [13]. Данная трактовка эффективности заслуживает особого внимания, так как отражает не только ресурсную составляющую эффективности, в том числе использование временного ресурса, но и подчёркивает её целевую направленность, и может быть использована при рассмотрении организации как сложной социально-экономической системы.

В количественном отношении эффективность трактуется как соотношение результата к затратам на его достижение (конечного результата) и этой точки зрения придерживаются многие учёные-экономисты. На этом основан подход к эффективности как к соотношению (отношению) показателей [2; 4; 11; 18; 24].

Так, В.И. Выборнов и В.С. Маврищев рассматривают эффективность как отношение экономического эффекта (результата) к затратам, ресурсам, обусловившим этот эффект [4, с. 10], а эффективность в отношении производственного процесса как «результативность производственного процесса, соотношение между достигнутыми результатами и затратами живого и овеществленного труда» [4, с. 14]. При этом авторы подчёркивают большое значение фактора времени в оценке эффективности производства, утверждая, что все экономические процессы реализуются в пространстве и во времени (в динамике), в связи с чем время рассматривается как универсальный и невозпроизводимый ресурс [4, с. 83].

Г.Л. Аврех, Н.П. Федоренко и Е.П. Шукин рассматривают эффективность как относительную величину, получаемую делением выходов (результатов) из производственной системы ко входам (ресурсам) в эту систему, при этом подчёркивается, что увеличение эффективности связано с ростом интенсивности использования системы [2, с. 74].

Заслуживают внимания результаты исследований эффективности экономических систем Когана А.Б. и Болдарева Н.П., которые трактуют эффективность как «относительный показатель, характеризующий позитивную динамику развития субъекта экономики в определённый момент времени и равный отношению результата (эффекта) к затратам, обусловившим его получение» [11, с. 46]. Авторы, используя традиционный подход к эффективности как соотношению результатов и затрат, дополняют определение необходимостью наличия положительного результата (положительной динамики), подчёркивая, с одной стороны, возможность получения отрицательного результата (параллельно вводят противоположное по смыслу понятие – «деструктивность»), а с другой стороны – необходимость учёта фактора времени.

Исследуя вопросы эффективности предпринимательской и управленческой деятельности, Таничева Т.С. трактует эффективность управления как «...относительную характеристику результативности деятельности конкретной управляющей системы...» [18], утверждая, что результативность является первичной, в то время как эффективность – её количественная характеристика. Что касается показателей оценивания эффективности управляющей системы, то автор считает, что целесообразным

здесь является использование показателей эффективности управляемой системы, при этом замечая, что возможны и отдельные частные характеристики.

Согласно Национальному стандарту Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 9000-2008 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь», эффективность (*efficiency*) – «связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами», тогда как результативность (*effectiveness*) – «степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов». Таким образом, в стандарте закреплена разница между категориями «эффективность» и «результативность».

Аналогичные определения представлены в Международном стандарте ISO 9000:2015, согласно которому эффективность – отношение между достигнутым результатом и затраченными ресурсами, а результативность – степень, с которой запланированные задачи выполнены и запланированные результаты достигнуты.

В стандартах серии ГОСТ Р ИСО 9000 категории «эффективность» и «результативность» используются применительно к организации, деятельности организаций, процессам, системе менеджмента качества и прочим объектам.

Отдельные учёные рассматривают эффективность как степень достижения цели [9; 17].

Так, Ерохина Е.А. рассматривает эффективность системы с позиций выполняемых ею функций [9, с. 22] и утверждает, что эффективность системы свидетельствует о степени достижения результата, заданного данной функцией. При этом автор продолжает развивать понятие «оптимум системы», определяя его как максимально достижимое при имеющихся ресурсах значение целевой функции системы и утверждая, что эффективность системы не всегда означает её оптимальность, и наоборот [9, с. 23-24].

В исследовании Суворовой А.П. эффективность деятельности предприятия рассматривается как «мера полноты и качества решения задачи, поставленной перед системой, выполнения ею своей миссии, обеспечивающей достижение положительного финансового результата» [17]. Таким образом, по мнению автора, обеспечивается взаимосвязь между степенью фактического достижения результата функционирования и результата, заданного функцией системы.

На наш взгляд, представляется интересным подход к трактовке понятия «эффективность» Тикина В.С., который утверждает, что «известное отношение результата к затратам характеризует результативность действий как некий КПД, а эффективность для рассматриваемых явлений способна выступать показателем верности выбранного направления. То есть можно работать очень результативно, ..., но двигаться при этом в неверном направлении». По мнению автора, «объективно существует «стрела процесса», называемая результативностью, но не стрела эффективности, характеризующая оптимальное направление будущего развития». Таким образом, Тикин В.С. предлагает заменить категорию «эффективность» на категорию «вектор», тогда «категория «эффективность» ... будет полностью отвечать необходимому и достаточному условию реального существования, имея качественную и количественную определённость. Следовательно, необходимое условие существования эффективности – качественное определение эффективности как вектора, а



достаточное – количественное определение через величину эффекта (размера вектора)» [19, с. 96-97].

Усольцев И.В. отмечает, что «общую эффективность функционирования социально-экономической системы определяет степень достижения цели» [21, с. 237] и акцентирует внимание на её возможности отражать взаимодействие различных условий функционирования предприятия (природных, организационных, экономических и социальных, и прочих). Развивая теоретические положения исследования эффективности как экономической категории, Усольцев И.В. приводит различия в проявлении технологической, социальной, экологической и экономической эффективности, отмечая, что экономическая эффективность «отражает степень реализации экономических интересов...» [21, с. 238-239].

Определённый интерес представляет комплексное исследование эффективности Евдокимовой Т.В., рассматривавшей эффективность как возможность решения комплекса экономических, социальных, экологических и других проблем [8].

Сторонники процессного подхода к оцениванию эффективности предлагают рассматривать эффективность как соотношение входов и выходов экономического процесса (сопоставление выходов процесса с ресурсами, затраченными на обеспечение/функционирование этого процесса), или соотношение затраченных ресурсов на реализацию интересов экономических субъектов и реальных итогов отношений между субъектами в заданной институциональной среде.

Рахимов Т.Р. считает, что эффективность – это обобщённая категория, которая «представляет собой то, насколько хорошо используются время и усилия для решения поставленной задачи или достижения намеченной цели». Назначение данного показателя автор видит в том, чтобы соотнести «способность какого-то усилия произвести конкретный результат при минимуме побочных отходов, расходов и дополнительных усилий» [15, с. 12]. Разделяя понятия «эффективность процесса» и «эффективность результата», Рахимов Т.Р. считает, что только баланс между эффективностью результата и эффективностью процесса при одновременной максимизации обоих показателей может свидетельствовать об общей эффективности деятельности предприятия. Нарушение данного баланса может повлечь за собой ряд отклонений, способных негативно повлиять на развитие объекта. По мнению автора, для этого «важно выделить зону сбалансированного потенциального успеха, где наблюдается наибольшая синергия общей эффективности работы» [15, с. 17-18].

При формировании такой зоны необходимо учесть, что эффективность процесса сосредоточена на соотношении между входом и выходом (цель – максимизация получаемого соотношения за счёт минимизации входящих ресурсов), а эффективность результата – на соотношении фактических результатов с ожидаемыми (цель – максимизация получаемого соотношения за счёт максимизации фактического результата на выходе). В то же время Рахимов отмечает, что выбор приоритета эффективности зависит от природы её объекта: производственная сфера ориентирована на эффективность процесса, в то время как сфера управления – на эффективность результата [15, с. 17-18].

Эффективность как степень интенсивности использования ресурсов рассматривается в работах [10; 25]. Как отмечает д.э.н., профессор член-корреспондент РАН, действительный член РАЕН Клейнер Г.Б., содержание понятия

«эффективность» будет различным для каждой системы в зависимости от особенностей экономики, цели исследования, точки зрения и многих других факторов и условий [10]. Клейнер Г.Б. различает целевую эффективность как «степень соответствия функционирования исследуемой системы её целевому назначению» и технологическую эффективность, которая «характеризует эффективность предприятия вне связи с количеством используемых ресурсов и меняется лишь при изменении производственной технологии (производственной функции), т.е. относительно редко» и экономическую (или ресурсную) эффективность как «степень интенсивности использования ресурсов предприятия с точки зрения соотношения между объёмами выпуска различных видов продукции, с одной стороны, и размерами затраченных ресурсов – с другой». Автор акцентирует внимание на том, что представленные определения эффективности предприятия как хозяйственной системы основаны на том, что её функционирование представляется в виде «затраты – результаты – цели (функции)» и предполагают возможность оценивания данных элементов с возможностью их соизмерения, то есть определения степени достижения или реализации целей.

Ряд авторов ставит под сомнение тот факт, что эффективность проявляется как соотношение результата и затрат, считая, что этот подход слишком сужает рамки исследований. К таким исследователям следует отнести Шавронова А., который рассматривает эффективность как «степень использования производственного потенциала, раскрытия возможностей выпуска продукции, получения валового дохода и прибыли на основе всей совокупности природных и экономических условий» [25, с. 82].

С понятием «эффективность экономической системы» тесным образом связаны такие характеристики экономической системы, как оптимальность и интенсивность. Критерий оптимальности экономической системы может совпадать с критерием эффективности в том случае, если качество системы оценивается по критерию её эффективности, а не по иным критериям. Иными критериями в данном случае могут выступать скорость роста экономики, уровень социальной справедливости и защищённости, уровень экономической безопасности и другие критерии. Интенсивность экономической системы – степень реализации потенциальной экономической эффективности на том или иной этапе. В данном случае речь идёт об ограничении или устранении разрыва между потенциальной и фактической эффективностью, которая проявляется как следствие воздействия деструктивных факторов (неоптимальное распределение ресурсов, несовершенство обеспечивающих подсистем, недостаточный уровень реализации управленческих решений и другие).

Таким образом, в современной экономической науке трактовка сущности понятия «эффективность», соотношение и взаимозависимость понятий «эффективность» и «результативность», определение различий дефиниций «эффект» и «результат» является предметом научных дискуссий. Исследование различных взглядов и авторских трактовок на эффективность как объект исследования позволило систематизировать существующие подходы и выявить ряд существующих закономерностей их использования. Наиболее часто употребляемые в научной литературе подходы к определению сущности понятия «эффективность» можно выявить с использованием процентного соотношения частоты их использования (рис. 1).



Рис. 1. Подходы к определению сущности понятия «эффективность»  
[составлено автором]

Полученная структура указывает, во-первых, на наличие разнообразных научно обоснованных подходов к трактовке понятия «эффективность», во-вторых, на отражение в данных подходах различных аспектов данного комплексного понятия, в-третьих, на преобладание трактовки «эффективность как соотношение показателей».

Нельзя не согласиться с тем, что эффективность действительно рассчитывается как соотношение показателей – эффект (результат) по отношению к объёму ресурсов различных видов, затраченных для его получения. Однако в большей степени такой подход отражает методику расчёта показателя эффективности, а не сущность исследуемой категории.

Интересным является подход «эффективность как степень достижения цели», подтверждающий недостаточность осуществления только расчётных операций, но и необходимость сопоставления целевых установок с полученным результатом. Данный подход подтверждает целенаправленное воздействие эффективности и отражает полноту и качество решения поставленных задач в определённые сроки с использованием имеющегося объёма ресурсов.

Подход «эффективность как результативность экономической системы», отождествляющий результативность и эффективность, является несколько суженным, что подтверждают исследования различных учёных в области отличия данных понятий. Мы согласны с тем, что результативность – это не эффективность, а отражение степени реализации целевых показателей, то есть характеристика полученного эффекта без учёта объёма затраченных ресурсов. Результативность всегда положительна, неполучение (или недополучение) запланированного результата говорит об отсутствии результативности.

Подход, основанный на трактовке «эффективность как достижение определённых результатов», в целом отражает процесс получения результата (эффекта), целевую направленность эффективности и её результативность.

Подход «эффективность как характеристика качества и свойств системы» заслуживает внимания ввиду того, что рассматривает данное понятие как

комплексное свойство, отражающее, насколько субъект экономических отношений как сложная система способен осуществлять целенаправленную деятельность.

Подход, рассматривающий эффективность как способность экономической системы приносить определённые блага (ценности, результаты), базируется на положении, что эффективное функционирование системы является следствием и определяется возможностью получения определённого положительного результата при определённых условиях.

Таким образом, каждый из рассмотренных подходов имеет определённую научную основу формирования и отражает различные сущностные аспекты характеристики эффективности как сложной категории.

На основании изучения результатов научных исследований отечественных и зарубежных учёных нами были систематизированы виды эффективности по ряду классификационных признаков (рис. 2). Исследования типологии эффективности показали достаточно широкое использование понятия в экономических исследованиях и подтвердили его комплексность, многоаспектность и разнонаправленность. Сущностные характеристики представленных видов эффективности получили достаточно широкое освещение в научной литературе.

На основании проведенного исследования, считаем, что в современных условиях с учётом научных разработок в области изучения эффективности как экономической категории, необходим комплексный подход к её трактовке.

На наш взгляд, эффективность социально-экономической системы – это комплексная характеристика качества системы, отражающая уровень (степень) достижения целевых установок её функционирования с позиции результативности и ресурсоёмкости. Эффективность развития социально-экономической системы – уровень (степень) реализации возможностей изменения системы в пространстве и во времени с учётом внутренних факторов и внешних ограничений.

Исследования показали, что эффективность, как правило, рассматривается с позиции функционирования социально-экономической системы, то есть как проявление качественных и количественных характеристик объекта, оценивающих полученные (планируемые) результаты деятельности в соотношении с затратами ресурсов (факторов), то есть отражающих современное состояние системы как результат тех или иных воздействий. На наш взгляд, постоянные изменения внешней и внутренней среды организаций, высокий уровень зависимости результатов хозяйственной деятельности экономических субъектов как социально-экономических систем от разноплановых факторов влияния, часто проявляющихся в негативной форме, повышают роль динамической составляющей эффективности и обуславливают необходимость её исследования не только как характеристики современного состояния системы, то есть эффективности функционирования системы, но и как отражения возможностей её дальнейшего развития. В таких условиях статическая эффективность как характеристика системы, отражающая влияние экстенсивных факторов роста и выявляющая «точечные» показатели полученного результата, должна быть дополнена оцениванием динамической эффективности, отражающей адаптивные способности экономической системы в проявлении реакции на происходящие или прогнозные изменения среды.



Рис. 2. Классификация видов эффективности [составлено автором]

*Выводы.* В современных условиях сложились различные подходы к трактовке сущности эффективности социально-экономических систем. К таким подходам можно отнести исследование эффективности как соотношения показателей, как степени достижения целей, как результативности системы, как характеристики качества и свойств системы, как способности системы, как достижение определённых результатов, как состояния экономики, как степени интенсивности использования ресурсов. Исследование показало, что эффективность и развитие системы – взаимообусловленные и взаимозависимые категории, взаимосвязь которых проявляется двухсторонне: с одной стороны, эффективность формирует основы дальнейшего изменения и развития системы, в другой стороны, развитие системы предоставляет возможности повышения эффективности её функционирования в перспективе. В связи с этим необходимо дальнейшее исследование проблем формирования условий обеспечения эффективности функционирования и развития социально-

экономических систем, а также методологии качественной и количественной оценки характеризующих эффективность показателей.

### **Список использованных источников**

1. Абалкин Л.И. Конечные народнохозяйственные результаты: сущность, показатели, пути повышения / Л.И. Абалкин. – М.: Политиздат, 1982. – 278 с.
2. Аврех Г.Л. Затраты и результаты: беседы об экономике / Г.Л. Аврех, Н.П. Федоренко, Е.П. Шукин; АН СССР. – М.: Наука, 1990. – 191 с.
3. Аникина Е.А. Экономическая теория: учебник / Е.А. Аникина, Л.И. Гавриленко. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 413 с.
4. Выборнов В.И. Экономическая эффективность промышленного производства: учебное пособие для вузов / В.И. Выборнов, В.С. Маврищев. – Минск: Высшая школа, 1982. – 270 с.
5. Глебова Е.В. Соотношение понятий «эффективность» и «результативность» на примере оценки системы менеджмента качества / Е.В. Глебова, В.В. Максимова // Научные труды Дальрыбвтуза. – 2018. – № 2 (т. 45). – С. 61-67.
6. Головачёв А.С. Экономика предприятия: в 2 ч.: учебное пособие / А.С. Головачёв. – Минск: Высшая школа, 2008. – Ч. 1. – 447 с.
7. Денисов В.Т. Сущность эффективности и её повышение / В.Т. Денисов, Ю.П. Медведева, Д.Д. Денисов, А.Е. Резник // Поволжский торгово-экономический журнал. – 2010. – № 3. – С. 6-13.
8. Евдокимова Т.В. Анализ генезиса теоретических подходов к понятию и оценке эффективности / Т.В. Евдокимова // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2013. – № 3 (23). – С. 22-27.
9. Ерохина Е.А. Теория экономического развития: (системно-самоорганизационный подход) / Е.А. Ерохина. – Томск: Изд-во Томского университета, 1999. – 160 с.
10. Клейнер Г. Эффективность мезоэкономических систем переходного периода / Г. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 4. – С. 24-30.
11. Коган А.Б. Теоретические аспекты эффективности экономических систем / А.Б. Коган, Н.П. Болдарева // Вестник ОГУ. – 2006. – № 8. – С. 45-55.
12. Кунельский Л.Э. Как ускорить рост эффективности / Л.Э. Кунельский. – М.: Политиздат, 1988. – 223 с.
13. Ларионов И.П. Парето-оптимизация в области принятия решений при проектировании комплексной системы защиты предприятия / И.П. Ларионов, П.Б. Хорев // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2016. – Т. 8, № 2 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/118TVN216.pdf>.
14. Микроэкономика: учебник для экономических вузов: в 2 т. Т. 2 / В.М. Гальперин, С.М. Игнатъев, В.И. Моргунов; общ. ред. В.М. Гальперина. – СПб.: Экономическая школа, 2004. – 504 с.
15. Рахимов Т.Р. Эффективность процесса и результата в социально-экономических системах / Т.Р. Рахимов // Вестник науки Сибири. – 2015. – № 3 (18). – С. 11-19.
16. Соркин С.Л. Эффективность внешнеэкономической деятельности: понятие, измерение и оценка: монография / С.Л. Соркин. – Гродно: ГрГУ, 2011. – 130 с.

17. Суворова А.П. Методологический подход к оценке эффективности деятельности экономической организации / А.П. Суворова // Финансы и кредит. – 2006. – № 4. – С. 43-48.
18. Таничева Т.С. Оценка эффективности предпринимательской и управленческой деятельности / Т.С. Таничева // Экономика и социум. – 2016. – № 1 (20) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://readera.ru/140115872>
19. Тикин В.С. Эффективность – не коэффициент / В.С. Тикин // Экономические науки. – 2009. – № 7 (56). – С. 94-97.
20. Уотермен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании / Р. Уотермен; общ. ред. В.Т. Рысина; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1988. – 362 с.
21. Усольцев И.В. Показатели и критерии эффективности сельскохозяйственного производства / И.В. Усольцев // Вестник университета. – 2013. – № 4. – С. 236-242.
22. Федотов Ю.В. Измерение эффективности деятельности организации: особенности метода ДЕА (анализа свертки данных) / Ю.В. Федотов // Российский журнал менеджмента. – 2012. – Т. 10. – № 2. – С. 51-62.
23. Хейне П. Экономический образ мышления / П. Хейне; пер. с англ. – 2-е изд., стереотип. – М.: Каталакия, 1997. – 704 с.
24. Шабашев В.А. Генезис и классификация понятия «экономическая эффективность» / В.А. Шабашев, В.Б. Батиевская // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета имени академика М.Ф. Решетнева. – 2014. – № 2. – С. 183-189.
25. Шавронов А. Новый подход к эффективности производства / А. Шавронов // Экономист. – 2003. – № 3. – С. 82-87.

## УДК 658

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПОСРЕДСТВОМ ИНСТРУМЕНТАРИЯ КОНТРОЛЛИНГА И КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА**

**Перевозчикова Н.А.,**  
*канд. экон. наук, доцент кафедры экономической  
теории и государственного управления  
ГОУ ВПО «ДонНТУ»;*  
**Хорько Н.В.,**  
*магистрант Института последипломного образования  
ГОУ ВПО «ДонНТУ»*

*В статье исследованы практические аспекты развития кадрового менеджмента в органах государственного управления Донецкой Народной Республики посредством внедрения инструментария контроллинга и компетентностного подхода. На основании современных исследований авторами предложена схема взаимодействия элементов контроллинга и компетентностного подхода в рамках системы менеджмента органа государственной*

*власти, а также модель контроллинга и компетентностного подхода в системе кадрового менеджмента органов государственного управления Донецкой Народной Республики.*

**Ключевые слова:** *кадровый менеджмент, государственное управление, контроллинг, компетентностный подход, органы власти*

*The article examines the practical aspects of personnel management development in public administration bodies of the Donetsk People's Republic through the introduction of controlling tools and a competence approach. Based on modern research, the authors propose a scheme of interaction between the elements of controlling and competence approach within the management system of a public authority, as well as a model of controlling and competence approach in the personnel management system of public administration bodies of the Donetsk People's Republic.*

**Keywords:** *personnel management, public administration, controlling, competence-based approach, government body.*

*Постановка задачи.* Последние несколько лет в мировой экономической системе наблюдается высокая турбулентность: концепция глобализации экономической и хозяйственной деятельности смещается к региональным экономическим центрам, что объективно отражается на каждом внешнеполитическом субъекте. Несмотря на это, развитие инструментария государственного управления социально-экономическими системами продолжается, появляются новые формы информационно-коммуникационного взаимодействия, например, посредством цифровой экономики, электронного и цифрового правительства. Развитие указанных форм предполагает проведение параллельной трансформации всего административного аппарата не только структурно, но и функционально.

Тридцатилетний срок после прекращения существования союзного государства по-разному расставил векторы развития систем государственного управления в бывших республиках. Частично эти направления отталкивались от национальных приоритетов последующей интеграции в различные региональные экономические системы, в то время как иные основывались на традиционных устоях социума. Это не позволяет выработать единую универсальную модель устройства государственного управления, в том числе в сфере кадрового менеджмента. Однако апробированные элементы уже действующих подходов в развитии кадрового менеджмента целесообразно спроектировать в деятельность органов власти, в том числе в Донецкой Народной Республике.

Как показывает опыт развития института государственного управления в различных странах, например Соединённых Штатов Америки, наиболее эффективно зарекомендовали себя технологии, пришедшие из бизнес-структур, которые способны с высокой результативностью обеспечить реализацию компетенций всех органов власти. Такими технологиями в развитии кадрового менеджмента, а также системы государственного управления и регулирования является инструментарий контроллинга и компетентностного подхода.

Указанные технологии на сегодняшний день не нашли широкого применения в органах власти стран постсоветского пространства ввиду следующих объективных причин:

- отсутствие достаточного количества экспертов в сфере внедрения инструментария контроллинга и механизмов компетентностного подхода;



- защита существующей системы государственного управления от вносимых изменений. Это связано с тем, что любая социально-экономическая система или отдельный субъект всегда сопротивляются изменениям;

- низкий образовательный уровень руководителей различных уровней административного аппарата;

- присутствие элементов оперативного административного регулирования, которое осталось после прекращения существования союзного государства;

- низкий уровень внедрения и развития современных информационно-коммуникационных технологий;

- отсутствие нормативного правового обеспечения вопроса применения инструментария контроллинга;

- несогласованность деятельности и направлений государственного управления, регулирования и контроля различных органов власти;

- необходимость определённых расходов на проведение соответствующих мероприятий, что непременно ложится на государственный, региональный или местные бюджеты и прочее.

Решению указанных и других вопросов развития кадрового менеджмента посредством инструментария контроллинга и компетентностного подхода посвящено настоящее исследование.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Труды многих российских и зарубежных учёных посвящены исследованию и решению проблем в сфере кадрового менеджмента в органах государственного управления. При этом авторами предлагаются теоретические наработки в данном направлении, а также проводится анализ передовых практик в сфере кадрового менеджмента по отраслям народного хозяйства, из которых можно выделить исследования Э.А. Серикбаевой [1], Г.Ж. Умурзаховой [1], У.М. Датхаева [1], С.Н. Казначеевой [2], Н.В. Быстровой [2], М.К. Кремера [3], В.М. Голянич [4] и др.

Вопросам развития теоретико-методических основ контроллинга как основного элемента кадрового менеджмента посвящены труды таких учёных, как: О.А. Лаенко [5], К.Е. Денисовой [5], С.Я. Юсуповой [6], С.М. Бычковой [7], Е.А. Жидковой [7], Д.В. Эльяшева [7] и др.

Значительный вклад в развитие теории компетентностного подхода, в большей степени в сфере образования, внесли следующие учёные: А.Н. Митин [8], Э.Ф. Зеер [9], Ш.Ю. Азизов [10], А.А. Азизов [10], К.С. Ныязбекова [11], Е.А. Турашбеков [11] и др.

Актуальность и недостаточная научная проработанность установленных в настоящем исследовании проблем обусловили необходимость рассмотрения вопроса развития кадрового менеджмента в органах государственного управления посредством инструментария контроллинга и компетентностного подхода.

*Актуальность.* В условиях трансформации системы государственного управления перед государственными служащими Донецкой Народной Республики в 2020 г. стоят сложные задачи социально-экономического развития молодого государства при существующих ограничениях внешнего и внутреннего характера. Для достижения поставленных целей в системе кадрового менеджмента в органах государственного управления необходимо использовать эффективный инструментарий и методы, основанные на инновационных научно-практических исследованиях в данной сфере. Таким инструментарием может выступать контроллинг и компетентностный подход, что позволит интенсифицировать

модернизацию республиканской системы органов власти посредством верификации целей органов власти с их деятельностью с последующей оценкой результатов, а также позволит обеспечить информационно-аналитическую поддержку принятия эффективных кадровых решений должностными лицами соответствующих ведомств.

Контроллинг и компетентностный подход положительно зарекомендовали себя в различных сферах и отраслях народного хозяйства, что актуализирует исследование возможности их применения в системе органов власти Донецкой Народной Республики.

*Цель статьи* – исследование практических аспектов развития кадрового менеджмента в органах государственного управления Донецкой Народной Республики посредством инструментария контроллинга и компетентностного подхода.

*Изложение основного материала исследования.* Знаковым событием развития системы кадрового менеджмента в органах государственной власти в начале 2020 г. стало принятие Закона Донецкой Народной Республики от 16 января 2020 г. № 91-ПНС «О государственной гражданской службе» [12]. В статье 13 данного Закона установлены квалификационные требования для замещения должностей гражданской службы, что обеспечивает единство требований к подготовке кадров для гражданской службы и муниципальной службы и профессиональному развитию гражданских служащих и служащих органов местного самоуправления.

Необходимо отметить, что элементы инструментария контроллинга и компетентностного подхода уже заложены в принятом Законе Донецкой Народной Республики «О государственной гражданской службе». Так, в соответствии с частью 15 статьи 54 данного Закона орган власти формирует собственные специфические показатели эффективности и результативности деятельности, а также принятия управленческих решений. Кроме этого, нормы эффективности и результативности непосредственно государственных служащих закреплены в пункте 2 части 1 статьи 15, пункте 8 части 2 статьи 51, части 12 статьи 54, части 5 статьи 55 соответствующего Закона [12].

В рамках настоящего исследования под компетентностным подходом понимается комплекс общих принципов, необходимых государственному служащему для определения целей органа власти, эффективной реализации функций и задач данного ведомства, а также оценки полученного результата. В свою очередь, под контроллингом необходимо понимать систему информационной и методической поддержки управленческих решений, основанную на количественной и качественной оценке внутренней и внешней среды, миссии и целей органа власти с целью достижения высокой эффективности соответствующего ведомства. Как мы видим, контроллинг и компетентностный подход являются взаимодополняемыми элементами кадрового менеджмента, имеющими единую конечную цель в повышении эффективности и результативности как органа власти, так и отдельного государственного служащего. Схема взаимодействия элементов контроллинга и компетентностного подхода в рамках системы менеджмента органа государственной власти представлена на рис. 1.



Рис. 1. Схема взаимодействия элементов контроллинга и компетентного подхода в рамках системы менеджмента органа государственной власти (составлено авторами)

Как видно из представленного рисунка, на принятие управленческих решений влияет множество факторов как внешней, так и внутренней среды. При этом при внедрении инструментария контроллинга и компетентного подхода обеспечивается выполнение таких процедур, как планирование, учёт, аудит, мониторинг, диагностика внешней и внутренней среды, контроль, анализ планов, выработка рекомендаций для принятия управленческих решений, оценка результата деятельности органа власти, что позволяет повысить эффективность органа власти и, как следствие, всей системы органов власти.

Модальность развития кадрового менеджмента посредством инструментария контроллинга и компетентного подхода определяется комбинаторикой и влиянием элементов внешней среды, к которой нами отнесены: субъекты, на которых распространяется сфера государственного управления, регулирования и контроля (надзора); внешнеэкономические (политические) факторы; органы власти; социально-экономическое развитие республики; уровень научно-технического прогресса.

В свою очередь внешняя среда оказывает воздействие на внутреннюю среду, к которой отнесены: кадровый менеджмент с инструментарием контроллинга и компетентным подходом; объём финансирования органа власти, необходимого для реализации своих компетенций; уровень государственного управления; государственные служащие и требования к ним. Далее инструментарий контроллинга вводит такие механизмы, как информационную и методическую поддержку, необходимые для принятия эффективных управленческих решений. К

информационной поддержке можно отнести все документы, регламентирующие процедуры внутри органа власти, а также планы, стратегии, стандарты и др. К информационной поддержке необходимо отнести всю поступающую информацию, отражённую в аналитических, статистических, пояснительных отчётах, отражающую реальные показатели в сфере принятия управленческого решения. Исходя из вышеизложенного, контроллинг в системе кадрового менеджмента органов государственного управления можно разделить на стратегический (оценка достижения целей органа власти), тактический (оценка эффективности) и оперативный (результаты на текущий период). С учётом представленного инструментария и текущей ситуации в системе кадрового менеджмента в органах государственного управления ДНР представим модель адаптации новых кадровых технологий к условиям региона (рис. 2).



Рис. 2. Модель контроллинга и компетентностного подхода в системе кадрового менеджмента органов государственного управления Донецкой Народной Республики (составлено авторами)

Представленная на рисунке модель учитывает влияние внешней и внутренней среды, что позволяет установить возможности, риски и вектор развития системы кадрового менеджмента. Процессы, происходящие во внутренней среде органа власти, определяют его способность к реализации своих функций и достижение целей в долгосрочной перспективе. Этапы построения системы кадрового

менеджмента с инструментарием контроллинга и компетентностным подходом представлены на рис. 3.



Рис. 3. Этапы построения системы кадрового менеджмента с инструментарием контроллинга и компетентностным подходом (составлено авторами)

Как видно из представленного рисунка, авторами определены десять основных этапов построения системы кадрового менеджмента с инструментарием контроллинга и компетентностным подходом. При этом данные этапы могут быть расширены в зависимости от конкретного органа власти, его структуры и сети коммуникаций как в системе органов власти, так и вне её. Следует отметить, что под объектом контроллинга необходимо понимать конкретный орган власти, а под предметом – реализуемые им функции.

*Выводы по проведенному исследованию и направления дальнейших разработок по данной проблеме.* Таким образом, по результатам настоящего исследования можно сделать вывод о возможности применения инструментария контроллинга и компетентностного подхода в системе кадрового менеджмента органов власти Донецкой Народной Республики. Кроме этого, целесообразным является разработать комплексную систему показателей эффективности органов

власти и государственных служащих, что интенсифицирует внедрение предложенного инструментария.

На сегодняшний день проведение модернизации кадрового менеджмента является крайне важным аспектом совершенствования всей системы органов власти. Новые экономические вызовы и уровень научно-технического прогресса в сфере цифровизации функций административного аппарата требует от органов государственного управления гибкости, динамичности и социализации своей деятельности, что невозможно без применения инструментария, приведенного в настоящем исследовании.

#### **Список использованных источников**

1. Серикбаева Э.А. Кадровый менеджмент в фармации / Э.А. Серикбаева, Г.Ж. Умурзахова, У.М. Датхаев, К.С. Жакипбеков // Вестник КазНМУ. – 2014. – №4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/MQqPE> (дата обращения: 08 марта 2020).

2. Казначеева С.Н. Аудит в кадровом менеджменте / С.Н. Казначеева, Н.В. Быстрова, Р.В. Репина, Д.А. Казначеев // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2019. – № 5 (39). – С. 130-135.

3. Кремер М.К. Организация кадрового менеджмента / М.К. Кремер // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. – № 4-8 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/MQqQF> (дата обращения: 08 марта 2020).

4. Голянич В.М. Инновационные технологии в кадровом менеджменте / В.М. Голянич, Е.И. Кудрявцева // Управленческое консультирование. – 2013. – № 2 (50). – С. 5-16.

5. Лаенко О.А. Стратегический контроллинг / О.А. Лаенко, К.Е. Денисова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2016. – №1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/MQqR6> (дата обращения: 08 марта 2020).

6. Юсупова С.Я. Концепция контроллинга / С.Я. Юсупова // Пространство экономики. – 2008. – № 4-2. – С. 237-239.

7. Бычкова С.М. Контроллинг персонала в системе контроллинга организаций АПК России / С.М. Бычкова, Е.А. Жидкова, Д.В. Эльяшев // ЭТАП. – 2019. – № 5. – С. 116-126.

8. Митин А.Н. Преимущества компетентностного подхода / А.Н. Митин // АВУ. – 2013. – № 3 (109). – С. 73-75.

9. Зеер Э.Ф. Компетентностный подход к образованию / Э.Ф. Зеер // Образование и наука. – 2005. – № 3. – С. 27-40.

10. Азизов Ш.Ю. Компетентностный подход в образовании / Ш.Ю. Азизов, А.А. Азизов // Учёные записки Худжандского государственного университета им. академика Б. Гафурова. Гуманитарные науки. – 2018. – № 3 (56) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/MQqSH> (дата обращения: 08 марта 2020).

11. Ныязбекова К.С. Компетентностный подход в вузе / К.С. Ныязбекова, Е.А. Турашбеков // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. – 2010. – № 12-2. – С. 176-181.

12. «О государственной гражданской службе»: Закон Донецкой Народной Республики от 16 января 2020 г. № 91-ПНС [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/MQqU9> (дата обращения: 08 марта 2020).

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

УДК 338.242:378.1

**ИНТЕГРИРОВАННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ**  
**ОРГАНИЗАЦИИ КАК ИНФОРМАЦИОННО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ**  
**СИСТЕМЫ**

**Бауэр А.В.,**

*ст. преподаватель кафедры «Организация перевозок и управление на  
железнодорожном транспорте»  
ГОО ВПО «Донецкий институт железнодорожного транспорта»*

*В статье рассмотрена интегрированная деятельность образовательной организации. Дано определение интегрированной деятельности в рамках взаимосвязей внутренней и внешней среды образовательной организации. Доказано, что интегрированная деятельность образовательной организации как информационно-логистической системы при взаимодействии со стейкхолдерами может быть реализована с максимальным эффектом в едином информационном поле. Определено, что для устойчивого развития организации необходимы механизмы, отвечающие за стабильность взаимосвязей в условиях непрерывного информационно-ресурсного обмена, носящего стохастический характер.*

**Ключевые слова:** *интегрированная деятельность, образовательная организация, информационно-логистическая система, управление, стейкхолдеры, единое информационное пространство, информационно-ресурсный обмен.*

*The article considers the integrated activities of an educational organization. The definition of integrated activities in the framework of the interconnections of the internal and external environment of the educational organization. It is proved that the integrated activity of an educational organization as an information and logistics system in interaction with stakeholders can be implemented with maximum effect in a single information field. It is determined that for the sustainable development of an organization, mechanisms are needed that are responsible for the stability of interconnections in the conditions of continuous information and resource exchange, which is stochastic in nature.*

**Keywords:** *integrated activity, educational organization, information and logistics system, management, stakeholders, common information space, information and resource exchange.*

*Актуальность и постановка задачи.* Совершенствование системы образования, которая обеспечивает подготовку интеллектуально-трудовых ресурсов, является залогом устойчивого прогрессивного развития государства. Основной подсистемой системы образования является образовательная организация высшего образования (ОО), реализующая процесс обучения и

получения инженерно-профессиональных компетенций и навыков будущего специалиста. На современном этапе можно выделить ряд негативных особенностей образовательной организации и системы образования в целом, а именно: неспособность гибко адаптироваться к изменениям, возникающим под воздействием внешних и внутренних факторов; слабая восприимчивость к достижениям научно-технического прогресса и низкий уровень внедрения их в образовательный процесс; недостаточная коммуникация с образовательными организациями развитых стран; отсутствие мотивации инженеров и научно-педагогических работников заниматься научно-исследовательской деятельностью; отсутствие механизмов выявления и реализации индивидуальных творческих особенностей обучающихся; замкнутость системы и отсутствие путей привлечения бизнес-структур и дополнительного частного капитала в систему образования; недостаточное финансирование и неэффективное расходование бюджетных средств; отсутствие рыночных подходов к управлению и созданию конкурентной среды, которая стимулировала бы развитие образовательной сферы. Большинство этих особенностей продиктовано тем, что на протяжении многих лет принцип административно-командного управления остаётся ведущим принципом в управлении ОО и образования в целом. Кроме того, академическое высшее образование имеет ярко выраженную оторванность от производственного технологического процесса, к которому молодой специалист по окончании ОО будет иметь прямое отношение уже как специалист-производственник. Работодатель хочет принимать на работу молодых специалистов, уже имеющих опыт работы в данной сфере хотя бы 1 год (в идеале 3 года). При этом тот же работодатель отказывается предоставить рабочее место студенту, проходящему производственную практику в период учебного процесса, чаще всего аргументируя отказ «закрытым» характером производственного процесса. В условиях рыночной экономики такие подходы не могут давать положительные результаты ни системе образования, ни государству, ни работодателям. А ведь есть и другие виды деятельности ОО – наука, инновации, исследования, дополнительное образование, повышение квалификации, которые также являются зависимыми компонентами внутренней среды ОО и подвержены влиянию внешних условий. Каждый из указанных процессов протекает в условиях формирования собственного информационного потока, который прямо зависит от каждой неточности и ошибки, и будет становиться тем массивнее, чем больше ошибок будет возникать в работе ОО. Поэтому мы отмечаем, что в условиях возникновения новых знаний, формирования инновационных трудовых навыков, массивных информационных потоков, сопровождающих образовательный процесс и требующих систематизации и упорядочения, возникает необходимость поиска таких механизмов управления ОО, которые будут учитывать комплексные (интегрированные) взаимосвязи организации, уделяя особое внимание логистическим принципам управления на основе применения информационной логистики.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Различные аспекты интегрированной деятельности образовательных организаций рассматриваются отечественными и зарубежными учёными. Термин «интеграция» происходит от латинского *integratio* – «соединение, восстановление», и согласно трактовке Большой Российской Энциклопедии, понимается как объединение,



установление связей, взаимоприспособление и взаимопроникновение [1]. О сущностной характеристике интеграции как процесса объединения в целое разрозненных элементов, приводящего не к простой их сумме, а к новому качеству – к интегративности, рассуждают авторы [2], и приводят краткие определения понимания интеграции в образовательной среде, выраженные различными авторами. В контексте исследований интегрированной деятельности ОО такая деятельность рассматривается с позиций взаимосвязей ОО с одним или несколькими из возможных стейкхолдеров. Так, Н.Ю. Посталюк в работе [3] делает акцент на интеграционных процессах в системе профессионального образования, частично затрагивая высшее образование. Она отмечает, что в подсистеме довузовского профессионального образования произошло становление образовательной организации многоуровневого типа, ориентированной на подготовку специалистов среднего звена и рабочих кадров на базе вертикальной интеграции колледжей, профессиональных училищ и техникумов. Коллектив авторов, посвятивших своё исследование взаимосвязи «образовательная организация – работодатель», утверждает, что взаимодействие вуза и работодателей становится важным показателем качества и надёжности деятельности вуза, одним из важнейших критериев его конкурентоспособности на рынке образования и рынке труда [4]. А.В. Кузнецов говорит об интеграции вузовской науки в национальную инновационную систему, что позволит, по его мнению, объединить самостоятельно развивающиеся структурные и инфраструктурные объекты инновационного вуза в единое научно-образовательное пространство [5].

*Выделение нерешённых проблем.* В рассмотренных выше работах авторы обосновывают интегрированную деятельность ОО с позиций налаживания взаимосвязей с отдельно взятыми внешними субъектами. Однако интегрированная деятельность ОО предполагает решение намного более широкого спектра вопросов, возникающих при взаимодействии внутренней и внешней среды ОО с целью наиболее полного предоставления услуг по созданию знаний и ресурсно-информационного обмена, учитывающего информационные потоки любого объёма. Управление интегрированной деятельностью образовательной организации в условиях динамичных социальных процессов, перманентной нестабильности внешней и внутренней среды и неопределённого количества связей будет рассматриваться в данном исследовании.

*Цель статьи* – исследование интегрированной деятельности образовательной организации как совокупности информационно-логистических процессов для обеспечения её устойчивого развития и востребованности в рамках жёсткой конкурентной борьбы на рынке образовательных услуг.

*Изложение основного материала исследования.* Согласно Закону Донецкой Народной Республики «Об образовании» (статья 24), образовательная организация может иметь в своей структуре различные структурные подразделения, обеспечивающие осуществление образовательной деятельности с учётом уровня, вида и направленности реализуемых образовательных программ, формы обучения и режима пребывания обучающихся (филиалы, представительства, отделения, факультеты, институты, центры, кафедры, подготовительные отделения и курсы, научно-исследовательские, методические и учебно-методические подразделения, лаборатории, конструкторские бюро,

учебные и учебно-производственные мастерские, клиники, учебно-опытные хозяйства, учебные полигоны, учебные базы практики, учебно-демонстрационные центры, учебные театры, выставочные залы, учебные цирковые манежи, учебные танцевальные и оперные студии, учебные концертные залы, художественно-творческие мастерские, библиотеки, музеи, спортивные клубы, студенческие спортивные клубы, школьные спортивные клубы, общежития, интернаты, психологические и социально-педагогические службы, обеспечивающие социальную адаптацию и реабилитацию нуждающихся в ней обучающихся, и иные предусмотренные локальными нормативными актами образовательной организации структурные подразделения) [6]. Очевидно, что образовательная организация – сложнейшая система со множеством подсистем и элементов, формирующая многослойные «тяжёлые» информационные потоки – интеллектуальные, материальные, кадровые, финансовые, требующая одновременно пребывания в рамках единоначалия и наличия свободного творческого потенциала для развития прогрессивной научно-исследовательской базы. Если же принимать во внимание, что ОО является не самостоятельной, а зависимой подсистемой социально-экономической системы в условиях рыночных отношений, то информационные потоки «утяжеляются» автоматически. Кроме того, образовательная деятельность как таковая не может быть самостоятельным процессом с точки зрения принятия решений, в отличие от деятельности промышленных предприятий. Промышленное предприятие может самостоятельно изменить технологический процесс, интегрировать в него новые технологии, достижения научно-технического прогресса, тогда как ОО не может изменить учебные планы, внести в них новые дисциплины, которые соответствовали бы уровню инноваций профильного промышленного предприятия (организации). При этом ОО, функционируя в рамках жёсткого уставного процесса, вынуждена подчиняться законам и тенденциям внешних проявлений, колебаниям спроса, условиям рыночно-экономических отношений, реагировать на дестабилизирующие факторы. Деятельность ОО направлена на реализацию интересов внешней среды, не замыкается и не работает на каком-то одном её представителе. Представители внешней среды, или так называемые стейкхолдеры – достаточно широкий круг лиц, имеющих отношение к предприятию. Основными стейкхолдерами предприятия являются:

- инвесторы, вкладывающие в компанию свой капитал с определённой долей риска в целях получения дохода на него;
- кредиторы, временно предоставляющие предприятию заём в обмен на некоторый заранее установленный доход, и заинтересованные в информации, позволяющей им определить, будут и своевременно осуществлены выплаты по кредиту;
- менеджеры предприятия, поскольку финансовая информация позволяет сделать наиболее достоверную оценку эффективности управления предприятием;
- работники предприятия, заинтересованные в получении информации о способности предприятия своевременно выплачивать зарплату, производить пенсионные, регрессионные, социальные и прочие выплаты;

– поставщики, заинтересованные в информации, позволяющей им определить, будут ли своевременно выплачены полагающиеся им суммы за сырьё, материал, полуфабрикаты, детали, услуги и пр.;

– потребители (клиенты предприятия), заинтересованные в стабильности поставок готовой продукции, как следствии финансовой респектабельности предприятия;

– общественные и государственные организации, поскольку от успешного функционирования предприятия зависит благосостояние экономической инфраструктуры региона.

По аналогии с производством, ОО также имеет множество стейкхолдеров. Так, в работе [7] К.С. Солодухиным выделяется шесть групп заинтересованных сторон, с которыми образовательная организация высшего образования (вуз) вступает в ресурсный обмен, на чью деятельность ОО оказывает непосредственное воздействие, и которые, в свою очередь, влияют на функционирование ОО, обеспечивая совместные показатели интегрированной деятельности, а именно:

1. «Государство» и «Регион» – государственные и региональные органы власти, государственные институты;

2. «Внешние партнёры» – школы, учреждения начального и среднего профессионального образования, профессиональные сообщества (профессиональных бухгалтеров, аудиторов, оценщиков, актуариев, архитекторов, экспедиторов, логистов и др.);

3. «Бизнес-сообщество» – как работодатели для выпускников вуза, как потребители образовательных услуг для своего персонала, как потребители научно-технических и консалтинговых услуг;

4. «Общество» – потребители культурных ценностей, экологические организации, фонды-грантодатели, средства массовой информации, гражданское общество в целом;

5. «Клиенты» – студенты, слушатели, потребители необразовательных услуг;

6. «Сотрудники» – профессорско-преподавательский состав, административно-управленческий и вспомогательный персонал, прочие сотрудники вуза.

Ряд авторов, взяв за основу теорию К.С. Солодухина, рассматривают внешние заинтересованные стороны более детально, раскладывая, например, группу «Общество» на две подгруппы – общество в целом и органы государственной власти [8]. Принципиальное отличие этих подгрупп друг от друга выражается в том, что последние оказывают существенное влияние на деятельность ОО, формируя законодательную базу. Также говорится о том, что администрацию, или топ-менеджмент ОО нужно выделять в отдельную группу. Авторы исследования [9] выделяют такую стейкхолдер-группу, как инфраструктурные партнёры, к которым относят издательства учебно-методической литературы, разработчиков специализированного программного обеспечения, производителей учебного оборудования, и прочих представителей инфраструктурного звена, сопровождающего деятельность ОО. В рамках развития науки об образовании отдельно выполняются исследования элементов и подсистем внутренней среды вуза, результаты которых направлены, прежде всего, на разработку методик оценивания собственно непосредственной

деятельности ОО, создание системы интегральных показателей образовательной деятельности и качества образования внутри организации. Каждая из рассматриваемых теорий является верной с точки зрения авторов. Тем не менее, в отличие от существующих взглядов, весьма спорная ситуация возникает по группе «Сотрудники»: относить эту группу к внешней заинтересованной стороне как лиц, предоставляющих трудовые услуги работодателю – образовательной организации, или же рассматривать её как внутренний ресурсный капитал ОО, являющийся частью производственного (образовательного) процесса и участвующий в формировании внутренних связей организации. На наш взгляд, сотрудники, являясь неотъемлемым ресурсом внутренней среды ОО, реализующим все производственные процессы образовательно-научной деятельности, являются связующим звеном между внутренней и внешней средой ОО. Именно они доносят основную информацию об образовательной организации в общество, разрабатывая основополагающие концепции деятельности ОО, проводя профориентационную работу, предоставляя информацию для СМИ, и, наконец, являясь непосредственными участниками интегрированного информационно-логистического процесса. Поэтому в дальнейших исследованиях будем рассматривать представителей данной группы как во внутренней, так и во внешней среде ОО.

Отметим, что ОО, претендующая на высокие рейтинговые позиции на образовательном рынке, заинтересована в комплексных взаимосвязях, когда отдельные элементы внутренней среды контактируют с отдельными элементами внешней среды в едином поле, обмениваясь информацией и ресурсами, и распространяя положительный эффект на всю систему. Например, когда научный сектор ОО, не относящийся к прямой образовательной деятельности организации, взаимодействует с инновационным сектором профильного производства, академическими научно-исследовательскими институтами профильной и смежных с ней отраслей для выполнения исследовательских работ в интересах ОО, НИИ и третьих заинтересованных лиц – заказчиков (инвесторов). По статистике Российской Федерации [10] тенденции затрат образовательных организаций высшего образования в секторе науки и исследований в сравнении с организациями-предпринимателями можно оценить по данным табл. 1.

Таблица 1

Участие образовательных организаций в научно-исследовательском секторе

Индикатор		Данные по годам							
		2000	2005	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Число образовательных организаций высшего образования, выполнявших исследования и разработки		390	406	517	671	702	1040	979	970
Затраты на исследования и разработки по сектору высшего образования, млрд руб.		3,5	13,3	43,7	67,5	83,2	87,7	85,9	91,9
Внутренние затраты на исследования и разработки, млрд руб.	из средств образовательных организаций высшего образования	0,1	0,2	0,5	-	1,8	2,3	1,6	1,3
	из средств организаций предпринимательского сектора	14,3	47,8	85,9	-	145,8	150,9	154,9	168,3

Из табл. 1 следует, что затраты на научно-исследовательскую деятельность организаций высшего образования имеют относительно устойчивую тенденцию, однако ничтожно малы по сравнению с инвестициями организаций предпринимательского сектора. Можно предположить, что необходима разработка мероприятий, позволяющих объединить интеллектуальный потенциал ОО с финансовым потенциалом предпринимателей, получая в результате инновационную продукцию, отвечающую интересам участников.

В контексте информационного взаимодействия нельзя не обратить внимание на бизнес-деятельность ОО. Под бизнес-деятельностью ОО следует понимать коммерческую деятельность образовательной организации на рынке услуг. В условиях функционирования ОО в общей системе рыночной экономики образовательная организация заинтересована в реализации платного контента, который может быть представлен дополнительным образованием, изданием учебников и методических указаний, научно-исследовательской деятельностью организации, предоставлением в аренду помещений и спортзалов, проведением мероприятий, носящих спонсорский характер. Реализация такой деятельности направлена, прежде всего, на представителей внешней среды, и осуществляется путём информирования через средства массовой информации, размещения на сайте ОО, в социальных сетях, проведения рекламных акций, дней открытых дверей. В свою очередь, заинтересованные внешние субъекты создают образовательной организации репутацию, работающую на её конкурентоспособность.

И это всего лишь несколько из многих примеров формирования взаимосвязей ОО с заинтересованными представителями внешней среды, каждая из которых сопровождается формированием информационных потоков, в совокупности приобретающих форму мультипотока.

Исходя из сказанного, дадим определение интегрированной деятельности ОО. Так, деятельность образовательной организации, направленная на тесное сотрудничество со стейкхолдерами и порождающая соответствующие информационные потоки – интеллектуальный, педагогический, материальный, финансовый, сервисный, требующие упорядочения, систематизации и управления ими в информационно-логистической системе с целью достижения максимального положительного эффекта для всех заинтересованных участников, назовём интегрированной деятельностью. Такая деятельность ОО должна оцениваться рядом показателей, отражающих её адекватность, стабильность и востребованность. Современные отечественные статистические сборники предлагают показатели, характеризующие приём и выпуск студентов, формы собственности ОО, приём студентов по источникам финансирования, численность студентов по формам обучения и сферам управления министерств, количественный и качественный состав педагогических и научно-педагогических работников, площади помещений ОО, наличие библиотек и т.п. Практически ни для одного стейкхолдера учебного заведения эти показатели не несут какой-либо значимой информации, которая позволила бы оценить качество получаемых профильных знаний, зарплату и перспективный карьерный рост молодого специалиста в данной сфере деятельности, востребованность кадров соответствующей квалификации в различных секторах экономики государства, возможности дальнейшего развития личности с учётом полученного образования и квалификации. Формировать такие показатели образовательная организация сможет лишь с учётом мнения представителей внешней среды. Таким образом, учитывая сложность взаимосвязей в условиях

ресурсно-обменной и взаимодополняющей интегрированной деятельности ОО, формирование специфических информативно весомых показателей такой деятельности, иерархическую структуру внутренней среды ОО возникает необходимость в разработке методик её оценивания, систематизации и, как следствие, разработке новых принципов управления ОО. Для учёта всех факторов необходима система, отражающая, реализующая и корректирующая взаимодействие ОО с заинтересованными сторонами как внешней, так и, собственно, внутренней среды. Как следует из вышесказанного, интегрированная деятельность ОО образует мощные информационные потоки, обмен которыми является базой для принятия стратегических решений и гарантирует поддержку жизненного цикла образовательной организации при максимально полном удовлетворении потребностей стейкхолдеров. Поскольку основными стратегическими целями логистики для бизнес-предприятия являются реализация корпоративной стратегии, обеспечение конкурентных преимуществ, сокращение затрат, увеличение оборачиваемости и доходности активов, адаптация компании к быстрым изменениям внешней среды, обеспечение прозрачности и управляемости бизнесом, снижение рисков и неопределённости при долгосрочном планировании, создание добавочной ценности продукта, можно сказать, что они полностью совпадают с целями желающей быть конкурентоспособной образовательной организации, производящей качественную образовательную услугу. На наш взгляд, осуществлять управленческую деятельность в условиях непрерывного обмена информацией и возрастающего объёма информативно-весомых образовательных и производственных процессов возможно лишь опираясь на информационно-логистическую систему ОО, отражающую жизненный цикл последней, и работающую в едином информационном поле со своими стейкхолдерами (рис. 1). Управление с помощью такой системы поможет реализовать основные цели деятельности ОО по логистическим принципам: с минимальными издержками, точно в срок, максимально быстро, предельно качественно. В этом случае в выигрыше окажутся все участники логистической цепочки: образовательная организация (поставщик) обеспечивает работодателей (клиентов) специалистами (продукцией в виде трудовых ресурсов), занимается научными исследованиями и разработками, внося вклад в НТП и повышая качество как образовательного, так и производственного процесса, а также предоставляет ряд сервисных услуг как для клиентов, так и для специалистов – дополнительное образование и повышение квалификации с учётом инновационных требований современной экономики, бизнес-семинары, мастер-классы и т.п.

Систематизация информационных потоков должна обеспечить решение следующих задач в информационно-логистической системе управления ОО:

- исключение дублирования формируемых баз данных;
- исключение несогласованности информации от субъектов-стейкхолдеров внешней среды;
- обеспечение возможностей принятия управленческих решений, оценки их последствий и формирование перспективных прогнозов для субъектов-участников образовательной деятельности организации;
- моделирование условий для обеспечения взаимодействия субъектов внешней и внутренней среды ОО в сфере образования, производственной деятельности, социальных взаимоотношений.

<b>ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИИ ЕЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА</b>	Образовательные программы и стандарты, программы, концепции и стратегии развития ОО		Топ-менеджмент ОО, кафедры	<b>ИНТЕГРИРОВАННОЕ ИНФОРМАЦИОННОЕ ПРОСТРАНСТВО В РАМКАХ ИНФОРМАЦИОННО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	Государство (министерства, ведомства), сотрудники	<b>ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ</b>
	Подготовка реализации образовательного процесса, в том числе научной деятельности		Топ-менеджмент ОО, все структурные подразделения, включая отдел кадров, бухгалтерию, хозяйственную часть		Сотрудники, инфраструктурные партнёры (УМО, издательства, разработчики программного обеспечения), внешние партнёры (школы, профессиональные ОО)	
	<b>Процесс обучения</b>	Академическое обучение по основной программе ВО	Деканат, кафедры, учебный отдел		Клиенты (студенты), общество (родители, СМИ)	
		Производственное обучение на базе ОО	Деканат, кафедры, учебный отдел		Клиенты (студенты), сотрудники, бизнес-сообщества (работодатели)	
		Производственное обучение на базе профильных предприятий	Деканат, кафедры, учебный отдел, филиал кафедры на предприятии		Клиенты (студенты), сотрудники, бизнес-сообщество (работодатели)	
		Студенческий научно-исследовательский сектор	Научно-исследовательский сектор		Клиенты (студенты, слушатели курсов), сотрудники, бизнес-сообщества (грантодатели, фонды поддержки НИД, предпринимательский сектор)	
		Квалификационная проверка знаний, умений и навыков студента	Деканат, кафедра, топ-менеджмент профильного предприятия		Клиенты (студенты), сотрудники, бизнес-сообщество (работодатели)	
		Работа молодого специалиста после выпуска	Отдел кадров, кафедры, деканаты		Государство, регион, бизнес-сообщество (работодатель)	
	<b>Совершенствование и обновление полученных знаний</b>	Повышение квалификации	Факультет последиplomного и дополнительного образования		Клиенты (молодые специалисты, слушатели курсов, обучающиеся), сотрудники, бизнес-сообщество (работодатели)	
		Получение дополнительного образования				
Стажировка за рубежом		Научно-исследовательский сектор, сектор по международным связям	Клиенты (молодые специалисты, слушатели курсов, обучающиеся), сотрудники, бизнес-сообщество (фонды поддержки НИД, предпринимательский сектор)			
Участие в конференциях и симпозиумах отечественного и международного уровней						

Рис. 1. Взаимодействие образовательной организации и её стейкхолдеров в едином информационном пространстве

*Выводы по данному исследованию и направления дальнейших разработок.*

1. Доказано, что интегрированная деятельность ОО представляет собой потоковый процесс, направленный на гибкую адаптацию образовательной организации к требованиям динамично изменяющейся внешней среды.

2. Показателями, которые характеризуют интегрированную деятельность ОО, являются характеристики следующих информационных потоков: интеллектуальный, педагогический, материальный, финансовый.

3. На наш взгляд, осуществлять управленческую деятельность в условиях непрерывного обмена информацией и возрастающего объёма информативно-весомых образовательных и производственных процессов возможно лишь опираясь на информационно-логистическую систему ОО, отражающую жизненный цикл последней, и работающую в едином информационном поле со своими стейкхолдерами.

#### **Список использованных источников**

1. Осипов Ю.С. Большая Российская энциклопедия / Ю.С. Осипов, С.Л. Кравец. – М.: Большая Российская Энциклопедия, 2008.

2. Фомина С.Н. Интегративность как основа обеспечения качества профессиональной подготовки специалистов высшей школы (социально-философский анализ) / С.Н. Фомина, Г.В. Заярская, А.И. Рыбакова // Учёные записки РГСУ. Т. 14. – 2015. – № 4 (131). – С. 133-143.

3. Посталюк Н.Ю. Интеграционные процессы в российской системе профессионального образования / Н.Ю. Посталюк // Интеграция образования. – 2014. – № 4 (77). – С. 6-10.

4. Шевченко Д.А. Современная организация взаимодействия вуза и работодателей / Д.А. Шевченко, Д.А. Каплан, Я.Ю. Куневич // Человеческий капитал и профессиональное образование. – 2012. – № 1 (1). – С. 13-17.

5. Кузнецов А.В. Индикаторы интеграции вузовской науки в национальную инновационную систему / А.В. Кузнецов, Е.Л. Смольянова, Н.Л. Серебрякова // Экономика и эффективность производства: сборник научных трудов международной научной конференции. Вып. 13. – БГИТА, 2010. – С. 46-53.

6. «Об образовании»: Закон Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/zakon-dnr-ob-obrazovanii>.

7. Солодухин К.С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией / К.С. Солодухин // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4. – С. 152-156.

8. Нащекина О.Н. О применении теории стейкхолдеров к анализу деятельности высших учебных заведений / О.Н. Нащекина, И.В. Тимошенко // Вестник Нац. техн. ун-та «ХПИ»: сборник научных трудов. Темат. вып.: Актуальные проблемы управления и финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – Харьков: НТУ «ХПИ». – 2011. – № 61. – С. 92-99.

9. Белый Е.М. Концепция конкурентоспособности вуза на основе теории заинтересованных сторон / Е.М. Белый, М.П. Беспалова, И.Б. Романова // Интеграция образования. – 2011. – № 1. – С. 9-12.

10. Россия в цифрах. 2019: Крат. стат. сборник / Информационно-издательский центр «Статистика России». – М.: Росстат, 2019. – 549 с.



## ТУРИСТИЧЕСКИЙ БРЕНДИНГ В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

**Беганская И.Ю.,**

*д-р экон. наук, доцент кафедры менеджмента  
внешнеэкономической деятельности  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»;*

**Трощина М.В.,**

*аспирант кафедры менеджмента  
внешнеэкономической деятельности  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»*

*В статье рассмотрена сущность и обоснована роль туристического брендинга при формировании социальной политики государства, определены основные факторы, влияющие на имидж государства, сгруппированы результаты научно-теоретических и практических исследований проблемы развития туристического брендинга и его влияния на позитивный имидж государства.*

**Ключевые слова:** *брендинг, туристический бренд, социальная политика, имидж государства.*

*The article discusses the essence and justifies the role of tourism branding in the formation of the state social policy, identifies the main factors affecting the image of the state, grouped the results of scientific, theoretical and practical studies of the development of tourism branding and its impact on the positive image of the state.*

**Keywords:** *branding, travel brand, social policy, image of the state.*

*Постановка проблемы в общем виде.* Современная мировая политика в настоящее время превратилась в поле конкуренции брендов, в которых принимают участие города, государства, транснациональные образования, локальные территории, борясь за мировые ресурсы. Практика международных отношений свидетельствует о том, что страны с отрицательным или недостаточно развитым целостным имиджем имеют не только определённые ограничения, но и сложности в дипломатических и экономических связях, что негативно сказывается на эффективном достижении коммерческого макроэкономического успеха. В данном аспекте, создание, разработка и внедрение туристического брендинга, формирование международного имиджа страны требует интегрированной слаженной социальной политики на уровне государства, которой не имеют большинство стран. Поэтому при формировании социальной политики государства необходимо скоординировано и слаженно учитывать влияние данных факторов. Соответственно, концепт-образ территории будет формироваться за счёт развития бренда государства как фактор перераспределения мировых ресурсов, внутренней стабильности, привлекательности для высококвалифицированных специалистов, инвесторов, туристов и т.п. В этой связи проблема развития туристического брендинга при

формировании социальной политики государства имеет актуальность и представляет научный и практический интерес.

*Анализ последних исследований и публикаций.* В современную политическую науку идея брендинга территорий пришла из экономического маркетинга. Так, брендинг территорий как целенаправленная деятельность заинтересованных групп по капитализации активов с целью получения прибавочной стоимости и, соответственно, доходов от бренда, рассматривается в работах С. Анхольта, К. Динни, Ф. Котлера, В. Оллинса, А. Панкрухина, Д. Траута и др. Кроме того, следует выделить российскую научно-практическую школу, а именно труды И. Важениной, Д. Визгалова, Д. Гавра, Т. Гринберга, В. Доминина, Д. Замятина, Н. Зуберевич, П. Слуцкого, М. Спирченко, Ю. Тарановой, В. Тарнавского, Г. Туровского, А. Тюкаркиной, И. Черной и др. Среди отечественных исследователей данной проблематики можно отметить С. Голубничую, Г. Мишечкина, которые рассматривали формирование туристического брендинга г. Донецка в историческом контексте, Т. Ибрагимхалилову, Н. Лукьянченко, исследовавших теоретико-методологические подходы к формированию механизма социально-экономического развития территориальных образований на основе маркетинга территорий и др. Труды этих учёных охватывают большинство проблемных задач анализа и управления брендами, но, вместе с тем, изменение среды хозяйствования требуют дальнейших соответствующих научных разработок.

*Целью исследования* является обоснование теоретических и методических основ туристического брендинга как инструмента формирования и реализации социальной политики государства.

*Изложение материалов основного исследования.* В настоящее время современные мировые процессы переживают качественную трансформацию смыслов. К сожалению, в мире идёт противостояние рациональных факторов прогресса и иррационального ощущения падения духовности, межличностного доверия и социальной безопасности. Все эти тенденции отягощаются военными конфликтами и гонкой вооружения, которые дополнены информационными войнами, техногенными катастрофами, политическими переворотами, сращиванием финансового капитала с политическим и социокультурным, маргинализацией идентичности и границ территорий. Города и государства, транснациональные политические образования и локальные территории конкурируют за мировые ресурсы на одном уровне, используя брендинг в качестве одного из целесообразных векторов своего влияния и развития.

Туристический брендинг территорий, как предмет научных исследований, сложился в зарубежной науке, о чём свидетельствуют англо-американская, западноевропейская и российская брендинговые школы. Однако для отечественной науки – это новое направление исследований.

Дискурс современности содержит большое количество территориальных образов: «государство социальной справедливости», «ячейка комфортного проживания», «страна счастливых людей», «эпицентры науки и передовых технологий», «город, где все начинается», «центр финансового успеха», «культурные столицы» и т.п.

Следовательно, целостный туристический бренд государства, как представление целевых аудиторий о нём, состоит из большого количества компонентов, которые включают отдельные сферы жизнедеятельности

государства, стиль государственного управления, экономическую ситуацию, внешнюю и внутреннюю политику, туризм и т.д.

Именно эти составляющие определяют репутацию, которую приобретает государство в сознании мировой общественности в результате взаимодействия различных субъектов с остальным миром. Поэтому туристический бренд выступает совокупным показателем авторитета и успешности действий государства на международной арене, а также оценкой мнения зарубежной общественности. В данной парадигме, развитие туристического брендинга при формировании социальной политики государства выполняет ряд существенных функций.

С одной стороны, построение внутреннего брендинга государства способствует преодолению конфликтности и абсентеизма в обществе, развития патриотизма и идентичности. С другой – международный брендинг государства помогает сформировать восприятие других государств. В свою очередь, положительный международный имидж государства помогает закрепить политические успехи на мировой арене, выстраивать необходимый ассоциативный ряд.

Вместе с тем, эффект бренда наступает тогда, когда идентичность территорий при восприятии внутренними целевыми аудиториями (население) будет отражена в имидже при восприятии внешними целевыми аудиториями (инвесторы, правительства, туристы и т.д.).

Именно благодаря бренду той или иной территории привлекаются туристы, формируется внутренняя, региональная индустрия развлечений, местных промыслов, развивается сфера услуг, что положительно сказывается на формировании точек экономического роста, создании новых рабочих мест, росте всех форм экономической активности на местном и государственном уровне.

Необходимо отметить, что учёные по-разному трактуют направленность процесса социальной политики при формировании туристического брендинга, а также цель, которую ставят перед собой государства, и результаты данного процесса.

В частности, В. Олинс рассматривает туристический брендинг в контексте переформатирования национальной идентичности [2].

В свою очередь, С. Анхольт отмечает усиление конкурентоспособности страны как приоритетную цель процесса государственного брендинга [3].

И. Небенцаль и Э. Яффе называют активность, а также политические, деловые, культурные и спортивные мероприятия основой этого процесса [4]. Рендон определяет основной целью продвижения экономических, политических интересов дома и за рубежом [5].

И. Фан придерживаются мнения о том, что государственный брендинг используется для изменения, совершенствования, усиление международного имиджа и репутации страны [6].

Помимо этого, С. Анхольт отмечает, что интерес к вопросам государственного брендинга и формирования имиджа страны постоянно растёт как со стороны учёных, так и со стороны практиков (государственные структуры, правительства и др. стейкхолдеры) [7].

В данном контексте, С. Анхольт считает ключевым элементом в планировании стратегии формирования международного имиджа государства необходимость проведения предварительного анализа и оценки репутации страны. Причём такой анализ должен быть максимально объективным, поскольку разработка комплексной программы и выбор инструментария по формированию международного имиджа страны должна основываться на его результатах, от

которых зависит то, насколько эффективно будет формироваться стратегия перспективного развития социальной политики и дальнейшие шаги в её продвижении.

Так, если репутация является заслуженной, то есть вызванная негативными явлениями в стране, тогда имеется необходимость кардинально проводить внутригосударственные изменения, в частности в работе органов системы государственного управления.

Если же репутация незаслуженная (вызвана отсутствием достаточной информации), то в данном случае целесообразно: демонстрировать свои возможности, достижения, конкурентные преимущества и т.п.; поощрять въездной туризм; увеличивать объёмы экспорта товаров и услуг; развивать эффективные дипломатические и деловые визиты; проводить культурные, творческие, спортивные и другие мероприятия.

Например, недостаточно проведенный глубокий анализ, нежелание признавать объективно слабые стороны во время подготовки и проведения финальной части чемпионата Европы по футболу в 2012 г., Украина не была полностью готова к такой демонстрации международному сообществу. Ещё одним примером может служить Зимняя Олимпиада-2014, проходившая в г. Сочи, когда негативная репутация Российской Федерации, вызванная политическими факторами, не только не была улучшена благодаря её проведению, но и положительно повлияла на отношение международного сообщества к данному мероприятию.

Исходя из анализа категориального аппарата, можно утверждать, что туристические бренды – это современное оружие для конкурентной борьбы между странами, регионами, городами и т.п. за ресурсы (материальные, человеческие, информационные и др.) и который одновременно является важнейшим фактором конкурентных преимуществ и доходов государства, ценным активом его национального хозяйства.

Кроме того, туристический брендинг выступает стратегией повышения конкурентоспособности городов, регионов, географических зон и государств с целью завоевания внешних рынков, привлечения инвесторов, туристов, новых жителей и квалифицированных мигрантов.

В свою очередь, туристический брендинг должен быть направлен на преодоление дефицита материальных и нематериальных ресурсов государства, поскольку в его основе лежит идея донесения представления об уникальности данной территории широкой общественности.

В данной парадигме, стратегию брендинга территории необходимо сосредоточить на достижении основных целей, а именно: поддержка продвижения товаров, услуг, продукции, в том числе товаров на экспорт; привлечение инвестиций; поддержка туризма посредством превращения региона в привлекательную для посещения территорию; привлечение квалифицированной рабочей силы и т.д. Таким образом, туристический бренд государства целесообразно рассматривать как многофакторную систему, структура которой представлена на рис. 1.

Брендинг государства неотделим от процессов повышения его конкурентоспособности, поскольку бренд по своей природе является демонстрацией конкурентных преимуществ и, соответственно, большей стоимости. Чем больше государство способно привлечь внешние ресурсы, трансформировать их и создать продукт, тем эффективнее его жизнедеятельность. Поэтому каждая территория (город, страна, регион) стремится занять своё уникальное место в сознании

потенциальных потребителей (население, инвесторы, туристы и т.д.), сформировать конкурентные преимущества и идентичность, позволяющие этой территории в течение длительного времени быть привлекательной.

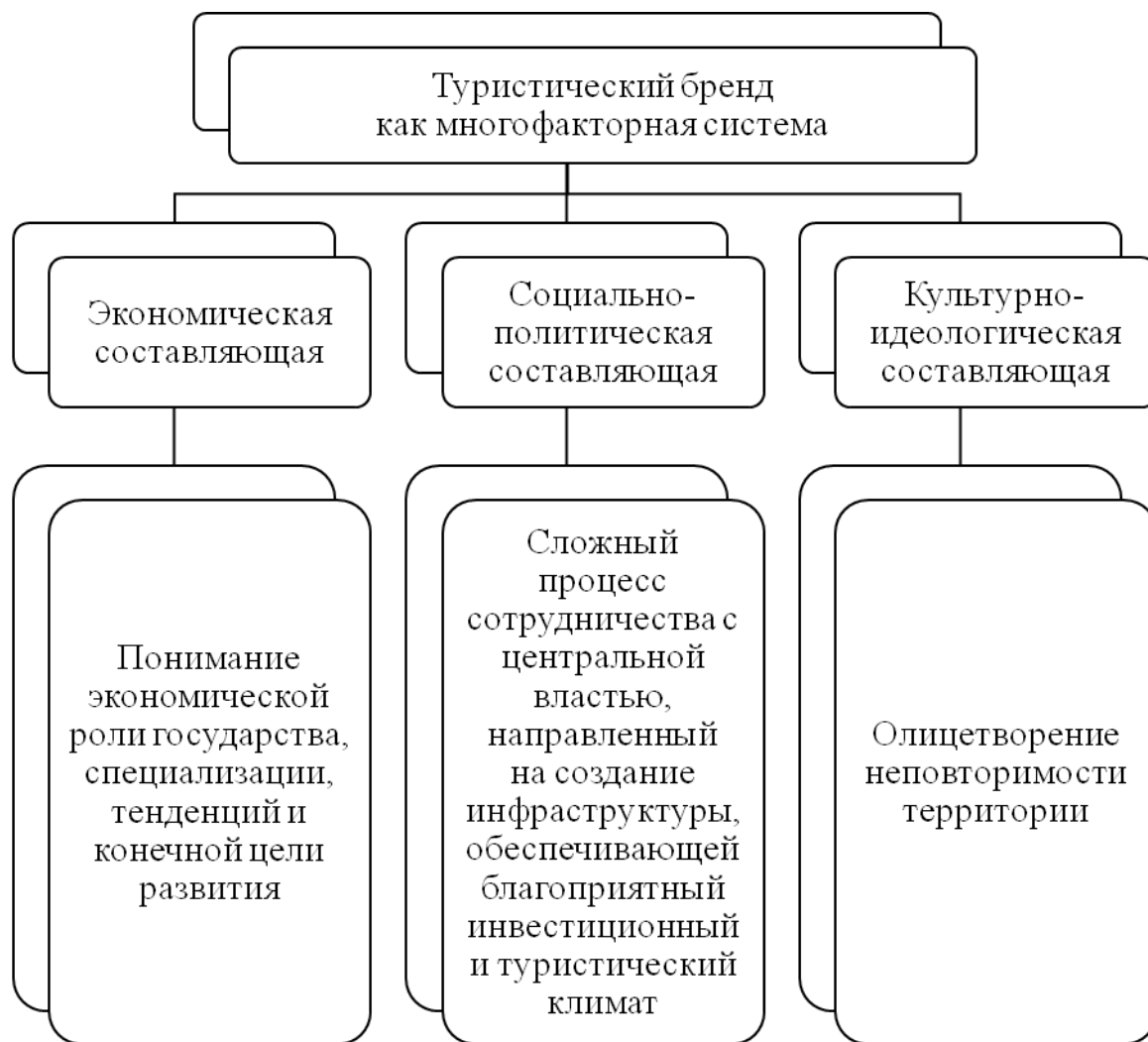


Рис. 1. Структура туристического бренда как многофакторной системы

Согласно оценкам зарубежных исследователей, глобальная конкуренция между городами охватывает 27 млн малых городов, 3 тыс. крупных городов и 455 мегаполисов [1].

Вместе с тем, социокультурные уникальности в процессе формирования туристического брендинга сами по себе становятся ценностью, то есть перспективным символическим капиталом территории, среди которых можно выделить такие элементы: межличностное доверие; здоровый образ жизни; экологическая и политическая безопасность; широкие возможности для самореализации; свобода выбора; общественные и семейные связи; эффективность закона; прозрачность выборов и политических решений и т.д.

Брендинг государства ориентирован на повышение имиджа, популярности и известности за пределами государства, а также на формирование конкурентных преимуществ. Соответственно, представление о Донецкой Народной Республике, как о самостоятельной единице мировой экономической системы, должно строиться на правдивом бренде, поскольку в условиях глобализации негативно окрашенная информация между целевыми аудиториями распространяется достаточно быстро.

Проанализировав современную ситуацию, характеризующуюся наличием признаков системного кризиса в социальной, экономической, политической сферах, для сущностного наполнения туристического бренда ДНР необходимо формировать и реализовывать социальную политику именно в этих сферах. Поэтому целесообразность включения стратегии туристического бренда в систему планирования социально-экономического развития Донецкой Народной Республики является бесспорной. Помимо этого, полномасштабное решение задачи формирования и управления брендом государства выступает неременной составляющей формирования конкурентоспособного общества, ориентированного на обеспечение высоких показателей благосостояния населения, создание комфортной и безопасной среды жизнедеятельности человека в каждом регионе ДНР.

Территориальный брендинг как целенаправленный процесс формирования, презентации и продвижения определённой территории на мировом рынке является её конкурентоспособной и ликвидной единицей. Анализ практики применения концепции брендинга государства в процессе социально-экономического развития территорий ДНР позволил выявить ряд проблем (табл. 1).

Таблица 1

Проблемы внедрения туристического брендинга государства

Проблемы	Причины
Недостаток понимания руководителями важности разработки и реализации программ создания и продвижения брендов территорий	Выявление сильных и слабых сторон, конкурентных преимуществ, обоснование стратегии позиционирования внутри страны и за её пределами
Нехватка средств на развитие туристического брендинга государства	Средства на продвижение бренда и содержание маркетинговых агентств
Отсутствие понятных и апробированных механизмов управления брендом, а также методик оценки эффективности затрат	Сложности в разработке методик управления заключаются в росте динамики изменений механизмов продвижения

В связи с этим, немаловажное значение приобретает как привлечение потенциальных потребителей туристических услуг, так и рекомендации по возрастанию круга лиц, заинтересованных в посещении Республики, что, в свою очередь, приведёт к интенсификации туристического потока.

В виду того, что брендинг интерпретируется как процесс создания и управления брендом, включающего в себя формирование, продвижение, развитие и репозиционирование, в его основе лежит использование технологий архитектуры отличительного образа и развития отношений конкретной целевой аудитории.

Необходимо отметить также, что позиционирование какого-либо государства базируется на его своеобразии и уникальности, поскольку для туристов оно является интересным только в случае, если наделено богатыми природными ресурсами, располагает достопримечательностями, уникальными памятниками истории, архитектуры, природы, религиозными объектами, имеет культурные и национальные особенности населения.

Вместе с тем, немаловажная роль при создании положительного имиджа государства отводится стабильной политической и социально-экономической ситуации, развитости сети железнодорожных и автомобильных дорог, доступности средств связи, высокому уровню развития современной туристической

инфраструктуры, отсутствию опасных для жизни природных явлений и соответствию цены уровню предлагаемых туристических услуг.

Однако в силу своей непостоянности, туристическая привлекательность страны может изменяться в зависимости от множества факторов, которые некоторым образом отражаются на привлекательности туристической территории (туристическая материально-техническая база, наличие современных гостинично-ресторанных комплексов, специализированных учреждений с максимально широким ассортиментом предоставляемых услуг). Опираясь на вышесказанное, необходимо изучить существующие варианты развития туристической привлекательности и конкурентоспособности государства (табл. 2).

Таблица 2

Варианты развития туристической привлекательности и конкурентоспособности государства

Варианты	Результаты
1. Ярко выраженная привлекательность и наличие определённого туристического потока	Определение уровня достижимой конкурентоспособности развитием соответствующей туристической инфраструктуры, которая способствует увеличению жизненного цикла региона
2. Туристическая территория только начинает формироваться/туристическая привлекательность создаётся искусственно	Увеличение значительных затрат на привлечение туристических потоков за счёт формирования определённого уровня знаний о территории, стимулирования туристического интереса, желания туристов посетить именно данную территорию
3. Туристическая территория диверсифицирует свою привлекательность	Существенное увеличение затрат на достижение конкурентоспособности в силу кардинальной перестройки существующей инфраструктуры и изменения целевого рынка, риск оттока туристов из-за действия старых стереотипов относительно данной территории при искусственном изменении привлекательности территории

Соответственно, в силу рассмотренных вариантов развития туристической привлекательности, можно сказать, что на сегодняшний день положительный имидж туристической территории – это обязательное базовое условие формирования привлекательности региона для потенциальных туристов. В данном контексте, необходимо определить характерные особенности туристического брендинга государства (табл. 3) [8].

Таблица 3

Особенности туристического брендинга государства

Особенности	Сущность
1. Цели создания	Доминирование социально-экономических аспектов (рост качества жизни населения, максимизация доходов в бюджет и т.д.)
2. Формирование	Конструирование бренда государства носит сложный, длительный характер
3. Конструирование	Осмысление реальных качеств и потенциальных возможностей государства, геополитические перспективы ситуации
4. Целевые сегменты потребителей	Состав и структура, однородность, управляемость, возможности охвата коммуникациями

Особенности	Сущность
5. Продукт	Продукт туристического брендинга сложный, неоднородный, многовекторный со многими составляющими (комплекс ресурсов, материально-вещественные и общественные блага и услуги и т.д.)
6. Идентичность	Бренд-платформа не может быть построена на одном конкурентном преимуществе, поскольку это обесценивает образ, а должна всесторонне отражать образ и целостность страны
7. Визуальная политика	Дизайн должен отвечать существующей геральдике, а также использовать символы, достопримечательности и т.д.)
8. Жизненный цикл бренда	Построение и поддержка туристического бренда государства является постоянным процессом, временной отрезок которого равен времени присутствия в мировой повестке дня
9. Возможности продажи бренда	Туристический бренд государства не может быть продан
10. Архитектура бренда	Туристический бренд государства не может быть зонтичным и имеет сложную архитектуру
11. Организационно-экономический механизм	Низкая централизация, высокая несогласованность в силу наличия большого количества заинтересованных в брендинге сторон, совместное финансирование. Процесс управления туристическим брендом осуществляется на основе философии, миссии, смысла существования нации, а затем определяется логика продвижения и позиционирования территории
12. Субъект брендинга	Совместный проект государства и граждан, то есть результат деятельности многих, независимых друг от друга, не связанных общими интересами по бизнесу, а иногда и непосредственно конкурирующих между собой субъектов рынка
13. Оценка капитала бренда	Туристический бренд государства не имеет рыночной стоимости, однако имеет место символический бренд-капитал

Архитектура туристического бренда государства, при этом, строится на основе структур суббрендов: структура геральдических символов территории; инвестиционные бренды (бренды свободных экономических и инновационных зон, технопарков и т.д.); бренды исторических лиц и людей публичности; бренды памятников культуры и архитектуры; корпоративные и товарные бренды; бренды социальных организаций (государственные образовательные учреждения высшего профессионального образования, театры, библиотеки); шоу-бренды (парки, кино, рестораны, торговые центры); бренды событий (выставки, семинары, форумы, конференции, саммиты, олимпиады, конкурсы, чемпионаты). В соответствии с мировыми тенденциями возрастает роль брендинга государства при формировании его позитивного имиджа, повышении популярности и узнаваемости. Поэтому с целью развития сферы туризма необходимо разработать комплекс разнообразных мероприятий, поскольку позиционирование позитивного и уникального образа Донецкой Народной Республики выступает первоочередным условием социально-экономического развития государства. В связи с вышеизложенным, необходимо отметить ведущую роль туристического брендинга, который должен занимать особое место при формировании социальной политики и быть направленным на достижение целей устойчивого развития ДНР (рис. 2).



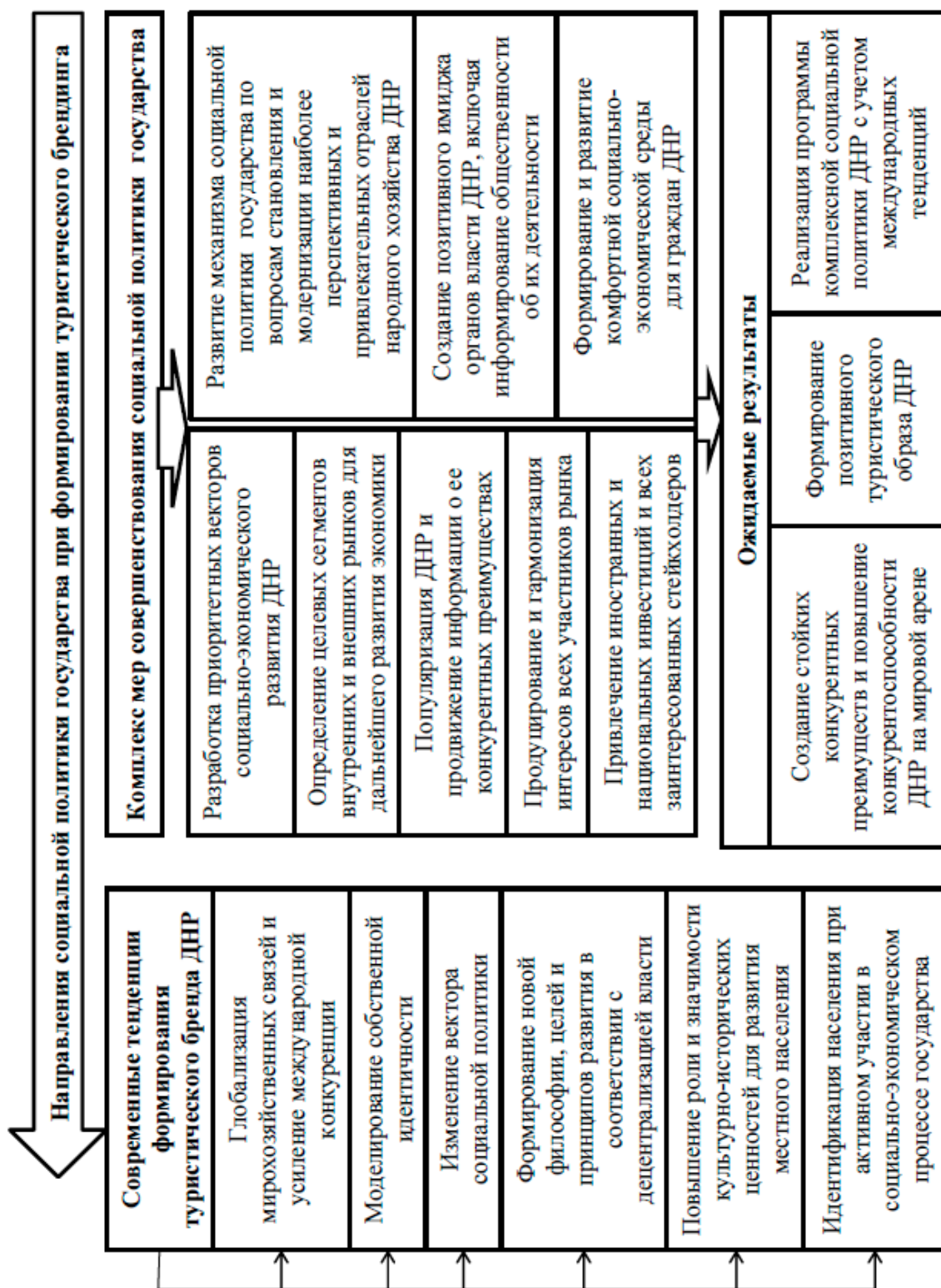


Рис. 2. Направления социальной политики при формировании туристического брендинга Донецкой Народной Республики

В изложенном контексте возникает необходимость трансформации государственной социальной политики с учётом необходимости внедрения туристического брендинга как одного из важнейших и эффективных инструментов социально-экономического развития ДНР.

*Выводы.* Таким образом, для расширения возможностей развития и роста благосостояния населения ДНР важно иметь навыки привлечения инвесторов, потенциальных жителей, туристов, а также уметь формировать чёткий и положительный бренд своей территории. Наличие положительного бренда позволит повысить конкурентоспособность, качество жизни, привлечь внешние и активизировать внутренние ресурсы, сформировать привлекательный имидж региона.

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

1. Simon G. Understanding Sustainable Cities: Competing Urban Futures / G. Simon, M. Simon // University of Newcastle, European Urban and Regional Studies. – 2000. – № 6 (3). – P. 2399-2416.
2. Olins W. Trading Identities: Why Countries and Companies are Taking on Each Other's Roles / W. Olins. – London: Foreign Policy Centre, 1999. – 57 p.
3. Anholt S. Nation-brands of the twenty-first century / S. Anholt // The Journal of Brand Management. – 1998. – Vol. 5. – № 6. – P. 395-406.
4. Nebenzahl I. Measuring the joint effect of brand and country image in consumer evaluation of global products / I. Nebenzahl, E. Jaffe // International Marketing Review. – 1996. – Vol. 13. – № 4. – P. 5-22.
5. Культурно-информационные механизмы внешней политики США. Истоки и новая реальность: монография / Г.Ю. Филимонов. – М.: РУДН, 2012. – 408 с.
6. Fan Y. Self perception and significant others: A conceptual framework for nation image / Y. Fan // The Sixth Conference of Asia Academy of Management. – Taipei, 2008. – P. 14-16.
7. Anholt S. Nation Branding: Propaganda or Statecraft? / S. Anholt // Public Diplomacy. – Issue. 2. – 2009. – P. 88-90.
8. Тихонова Н.С. Брендинг территории и оценка его эффективности: автореф. дисс. ... канд. экон. наук / Н.С. Тихонова. – СПб., 2007. – 20 с.

## УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Ерёменко-Григоренко О. А.*

*к.э.н., доцент кафедры «Экономика и менеджмент»*

*Ковбасюк М. А.*

*Магистрант специальности «Экономика предприятий»*

*ГОО ВПО «Донецкий институт железнодорожного транспорта», Донецк*

В статье рассмотрено значение управления инновационной деятельностью в усовершенствовании работы предприятия железнодорожного транспорта, влияние на его конкурентоспособность.

**Ключевые слова:** инновационная деятельность, железнодорожный транспорт, конкурентоспособность, эффективность, перевозки, транспортная инфраструктура.

The article discusses the importance of innovation management in improving the work of the railway transport enterprise, the impact on its competitiveness.

**Keywords:** innovation, rail transport, competitiveness, efficiency, transportation, transport infrastructure.

*Постановка задачи.* В современных условиях мирового развития инновационная деятельность является одним из главных факторов, обеспечивающих стабильный рост. Использование достижений науки и научно-технического прогресса на предприятиях в процессе производства новых видов товаров и услуг - это тот фактор, способствующий повышению производительности производственной системы, экономической эффективности, конкурентоспособности организации на рынке и, в результате, приводит к непрерывному развитию общества. Вследствие этого стоит задача представления новых форм и методов управленческой деятельности для повышения инновационного развития производства на предприятии.

*Актуальность исследования.* В современных условиях развития экономики Донецкой Народной Республики чрезвычайно важное значение приобретает активизация инновационной деятельности каждой отрасли национальной экономики, любого субъекта предпринимательской деятельности и каждой структурной единицы. Без этого процесса становится невозможным осуществления прогрессивных изменений в экономике страны, существенное обновление производственной структурной базы отраслей экономического сектора и обеспечения устойчивого развития государства. Нововведения становятся необходимым условием существования Государственного предприятия «Донецкая железная дорога» на рынке железнодорожных услуг, обеспечивающих его конкурентоспособность, позволяют «выжить» в любых условиях.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Вопросами управления инновационной деятельностью железнодорожного транспорта и повышения его конкурентоспособности на транспортном рынке, занимались отечественные и зарубежные ученые и специалисты такие как В.Л. Дикань [1], Е.М. Сыч [2], В.П. Ильчук [3], М.В. Макаренко [4], Ю.М. Цветов [4], В.С. Козлов [5].

Однако несмотря на наличие разработок по управлению инновационной деятельностью железнодорожного транспорта на сегодня остаются нерешенными проблемы ускорение инновационных процессов на транспорте, не определены пути и средства обновления материально-технической базы производства, недостаточно раскрыты роль и значение нововведений в повышении технологического уровня транспортного комплекса.

*Целью исследования* является обоснование совершенствования управления инновационной деятельностью предприятия железнодорожного транспорта в целях повышения его конкурентоспособности.

*Основные результаты исследования.* Фундаментальной тенденцией развития новых экономических отношений в Донецкой Народной Республике является создание необходимых условий для обеспечения конкурентоспособности отечественных предприятий. Достичь этого можно на основании внедрения инновационной модели развития, как показывает опыт зарубежных стран с развитой рыночной экономикой. Это вытекает из того, что динамика инновационных процессов является значительным показателем экономического развития не только предприятий, но и Республики в целом [1].

Следовательно, существенное значение в данном аспекте приобретают вопросы, связанные со стимулированием инновационной деятельности. Развитию инновационной деятельности препятствуют ряд проблем, препятствующих осуществлению инновационной деятельности. Они вызваны влиянием внешних и внутренних факторов. К категории внешних факторов следует отнести:

- экономические (системный кризис в государстве, инфляция, разрыв экономических связей, отсутствие государственного финансирования);
- юридические (несовершенство законодательной базы, отсутствие необходимых и действующих правовых и нормативных актов по регулированию инновационной деятельности);
- научно-технические (несовершенство научно-технической политики государства, недостаточность опыта по вопросу купли-продажи лицензий, неблагоприятный инновационно-инвестиционный климат, отсутствие эффективной системы поощрения отечественных ученых и изобретателей);
- социальные (низкий уровень жизни, тенденция к снижению численности населения, отток кадров, старение нации, снижение уровня квалификации через эмиграцию специалистов в другие страны и переход к более перспективным сферам) [2].

К внутренним факторам, влияющим на инновационную деятельность, относятся: введение в действие механизированных и автоматизированных линий, недостаточный объем проведенных маркетинговых исследований, сокращение показателей снятия с производства устаревших видов техники,

отсутствие надлежащего поощрения изобретателя и рационализатора, низкий уровень инновационной культуры и тому подобное [3].

Управление инновационным развитием, ориентированным на достижение определенной цели (увеличение прибыли в текущем периоде или в перспективе, завоевание большей части рынка, обеспечение высоких темпов устойчивого экономического развития и т. д.) в условиях конкурентной среды, цели других хозяйствующих субъектов могут с ними не совпадать [4].

Преобразование и развитие Государственного предприятия «Донецкая железная дорога» направлено на возвращение путей сообщения грузовых и пассажирских перевозок В Российскую Федерацию и Украину, что будет способствовать конкурентоспособности железнодорожного транспорта с автотранспортом. Это возможно на основании результативной деятельности и усовершенствования железнодорожного транспорта, передаточных механизмов и инфраструктуры, введение в действие современных технологий техобслуживания ремонта подвижного состава, непрерывного обновления техники, повышение качества процессов организации труда и управления на железнодорожном транспорте. Одним из центральных моментов в получении результата поставленной цели является создание конструктивных, эффективных методов стимулирования инновационного развития отрасли.

Инновационный путь развития железнодорожного транспорта Донецкой Народной Республики на текущий момент не содержит альтернатив, предъявляет иные условия к организации, содержанию, формам и методам оценки экономического, степени технического производства, уровня организации производства и управления предприятием в определённых экономических условиях производства.

Военное положение с 2014 года обусловило значительное обострения ситуации на транспорте - спад объемов перевозок, повышение тарифов, неудовлетворительное состояние материально-технической базы, которые приводят к увеличению потребности в реформировании, ремонте и технологическом обслуживании подвижного состава и транспортной инфраструктуры. Современное техническое состояние транспортно-дорожного комплекса Республики, где наблюдается значительный износ основных фондов, существенно тормозит технико-технологические возможности и развитие транспорта.

В связи с этим, обозначилась тенденция возрастания объема перевозок пассажиров, несмотря на имеющиеся проблемы, но наблюдается спад грузоперевозок [6,7]. По данным Министерства транспорта Донецкой Народной Республики общее количество перевезенных пассажиров в 2019 году железнодорожным транспортом составляет 1,554 млн. чел., что на 17 % больше, чем в 2018 году - 1,26 млн. чел. (рис. 1).

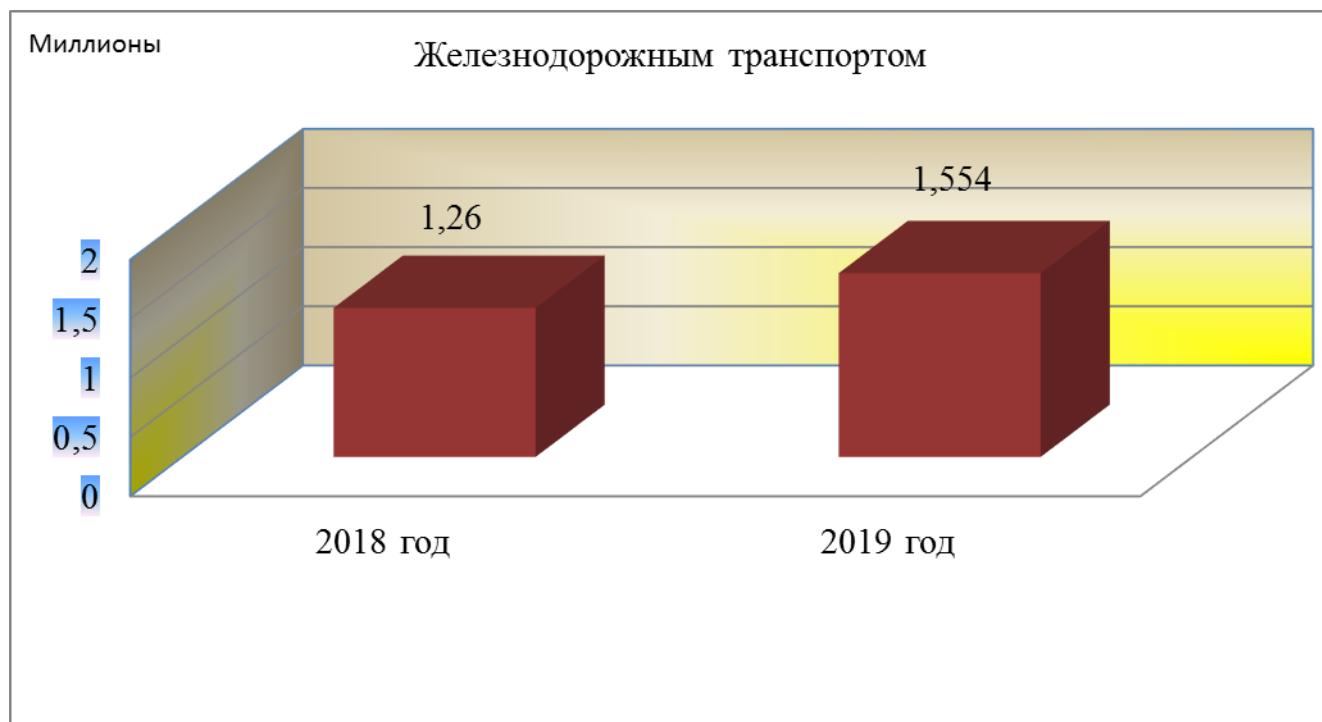


Рис. 1 - Объемы перевезенных пассажиров железнодорожным транспортом, тыс. чел.

Объем отправленных грузов железнодорожным транспортом общего пользования за 2019 год составил 13,225 млн. тонн, что на 13 % меньше, чем за 2018 год - 15,225 млн. тонн (рис. 2).

Обозначение производительности инновационной деятельности на основании оценки не только технического, организационного уровня производства, но и уровня конкурентоспособности, способствует как принятию квалифицированных управленческих решений при разработке инновационных проектов и при их реализации, так и обнаружить факторы и потенциал улучшения эффективности деятельности предприятия.

Оценка эффективности инновационной деятельности посредством структуры признаков, характеризующих организационно - технический уровень производства, аналитические возможности персонала, а также проблема экономических условий, в которых предприятие выполняет работы, позволяет планировать инновационную деятельность предприятия для обеспечения ликвидации технического недостатка развития и достижения повышения фондовооруженности производства, улучшения регулирования и повышения конкурентоспособности железнодорожных услуг, достижения определённых значений экономических и рыночных признаков.

Для обеспечения конкурентоспособности и повышения инновационного потенциала Государственного предприятия «Донецкая железная дорога» необходимо использовать кластерный механизм управления.

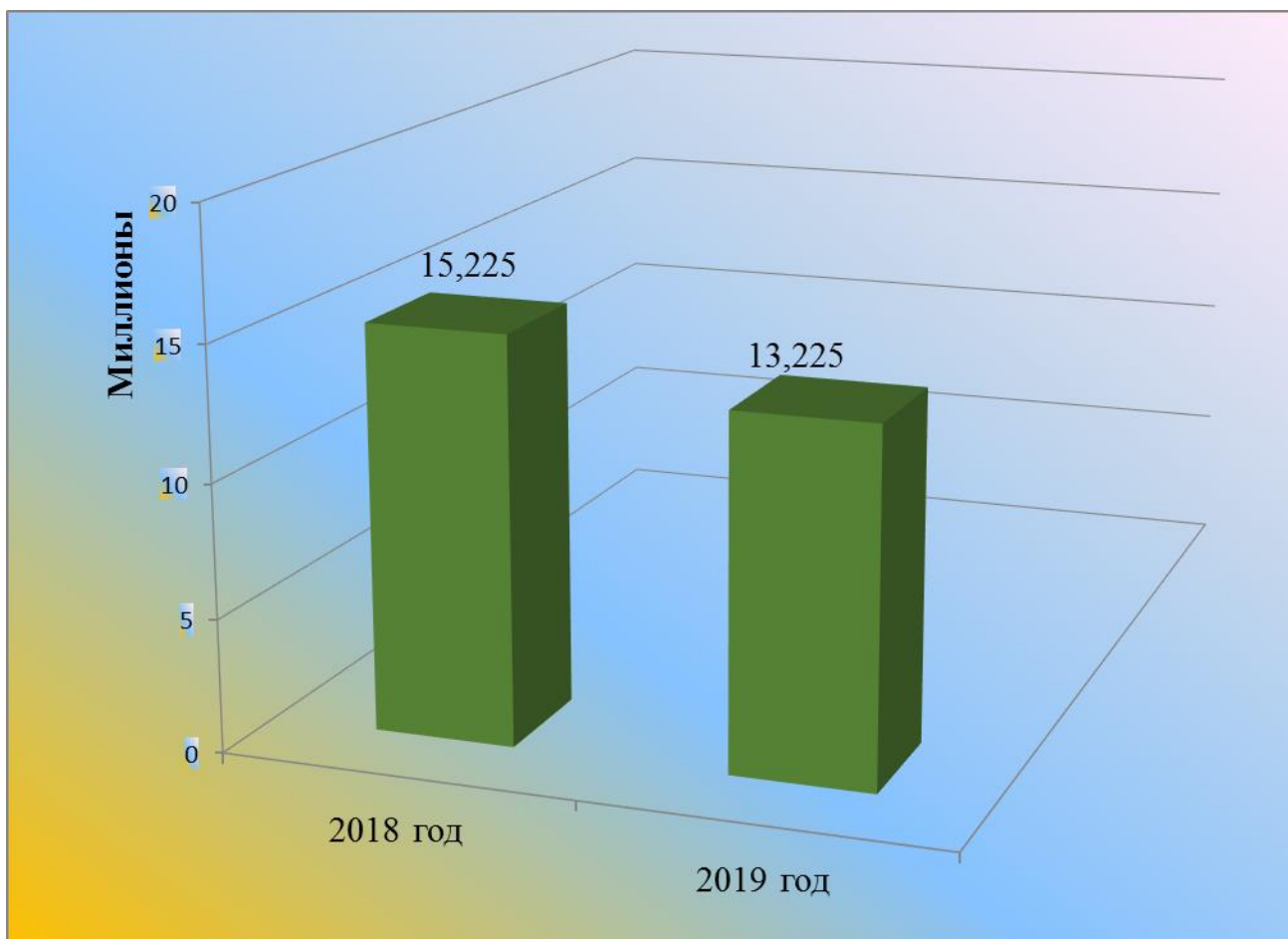


Рис. 2 - Объемы отпавленных грузов железнодорожным транспортом, тыс. тонн

Инновационная концепция должна включать:

- научно-технический комплекс для осуществления научной, научно-технической деятельности и подготовки работников;
- высококвалифицированные кадры, материально-техническая и опытно-экспериментальная база;
- усовершенствования законодательства в сфере инновационного развития железнодорожного транспорта и механизмы его реализации;
- создание эффективной системы управления инновационной деятельностью железнодорожного транспорта Донецкой Народной Республики и разработки программы инновационного развития Государственного предприятия «Донецкая железная дорога»;
- обеспечение необходимыми ресурсами и развитой коммуникационной инфраструктурой [8].

Модель инновационного развития железнодорожного транспорта должна охватывать нормативно-правовые, управленческие, финансово-экономические, экологические и инновационные аспекты, направленные на повышение конкурентоспособности железнодорожной отрасли.

Стратегическими направлениями управления инновационной деятельностью железнодорожного транспорта с учетом уровня износа основных средств должны стать:

- обновление парка локомотивов, пассажирских и грузовых вагонов, путевой техники, инфраструктуры и совершенствования ремонтной базы подвижного состава;
- совершенствование системы управления перевозочным процессом и транспортной логистики;
- развитие высокоскоростного движения;
- упорядочение эксплуатации и содержания международных транспортных коридоров;
- разработка и внедрение инновационных спутниковых технологий;
- восстановление системы собственного транспортного машиностроения;
- создание системы управления качеством услуг, охраны окружающей среды.

**Выводы.** Таким образом, результаты подтверждают, что в современных условиях принципиальную существенность имеет активизация инновационной деятельности железнодорожной сферы деятельности. Осуществление обоснованной, первоклассно новой инновационной политики на железнодорожном транспорте повысит не только его конкурентоспособность и эффективность, но и позволит обеспечить высокое качество транспортных услуг, которые будут соответствовать международным стандартам.

#### **Список использованных источников**

1. Дикань В.Л. Обеспечение эффективности инновационной деятельности предприятий железнодорожного транспорта: монография / В.Л. Дикань, В.А. Зубенко. - Х.: Укрдазт, 2008.-194с.;
2. Инновационно - инвестиционные системы железнодорожного транспорта: становление и развитие / Под ред. Сыча Е.М.- М.: Логос, 2004.–381с.;
3. Сыч Е.Н. Инновационно – инвестиционный развитие железнодорожного транспорта / Е.М. Сыч, В.П. Ильчук - М.: Логос, 2002 – 256с.;
4. Цветов Ю.М. Проблемы и основные направления реформирования железнодорожного транспорта Украины / Ю. Цветков, М.В. Макаренко, М.Ю. Цветков и др. – К.: КУЭТТ, 2007.- 222с.;
5. Козлов В.С. Формирование основ конкурентоспособности регионов с учетом возможностей информатизации железнодорожной отрасли / В.С. Козлов, Н.В. Ярмоленко - Ученые записки ТНУ им. Вернадского. Том 25 (64). №2 Экономика и управление. Симферополь. 2012.-С.48-55.
6. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnrailway.ru/zasedanie-prezidiuma-soveta-profdonzhel/> (дата обращения 16.03.2020);
7. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://donmintrans.ru/press/news/> (дата обращения 16.03.2020);
8. Лapidус Б.М. Основные направления экономических исследований на железнодорожном транспорте в условиях его кардинального реформирования /Б.М. Лapidус, И.С. Беседин, Л.А.Мазо//Вестник ВНИИЖТ–2004.–№ 3–С.3–13.



## АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

**Кучковой В.В.,**  
канд. экон. наук,  
старший преподаватель кафедры управления  
персоналом и экономики труда  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»

*В статье рассматриваются первостепенные направления кадровой политики в здравоохранении ДНР, такие как: структура и оптимальная численность кадров; усовершенствование программ обучения и переподготовки персонала; усовершенствование механизмов управления человеческими ресурсами отрасли. Выявлено, что в настоящее время главными кадровыми проблемами в отрасли является недостаток медицинских кадров и их дисбаланс как в учреждениях здравоохранения, так и по административным территориям. Предложены возможные направления, которые необходимо реализовать, для достижения эффективной кадровой политики в отрасли.*

**Ключевые слова:** кадровая политика, кадровое обеспечение, медицинские кадры, управление кадровыми ресурсами, образование, специалисты.

*The article discusses the primary areas of personnel policy in the health of the DPR, such as: structure and optimal number of personnel; improvement of staff training and retraining programs; improving mechanisms for managing human resources in the industry. It was found that at present the main personnel problems in the industry are the lack of medical personnel and their imbalance, both in healthcare institutions and in administrative territories. Possible directions that need to be implemented to achieve an effective personnel policy in the industry are suggested.*

**Keywords:** personnel policy, staffing, medical personnel, human resources management, education, specialists.

**Постановка задачи.** Сохранение и укрепление здоровья населения, снижение показателей заболеваемости, смертности и инвалидности являются стратегическими задачами в сфере здравоохранения ДНР. Реализация обязательств государства по укреплению и сохранению здоровья населения с учётом его реального состояния, возможна при формировании ответственных, квалифицированных и надёжных медицинских кадров. Достижение максимально возможного уровня здоровья с помощью выделенного объёма ресурсов требует от системы здравоохранения наибольшей эффективности с точки зрения затрат. Создание современных учреждений здравоохранения, обеспеченных высокотехнологическим оборудованием, внедрение инновационных методик бесполезно и приводит к неоправданным и

бессмысленным расходам без подготовки достаточного количества квалифицированных специалистов. Выделенные ресурсы необходимо сбалансировано направлять как на инвестиции в учреждения, оборудование и новые технологии, так и на подготовку и переподготовку медицинских кадров. Полноценное функционирование учреждений здравоохранения направлено на предоставление необычайно большого перечня видов медицинской помощи и услуг, этот колоссальный объём работы обеспечивается за счёт различных ресурсов. Применение стратегического планирования функционирования системы здравоохранения позволяет достигать высоких показателей за счёт повышения качества и доступности медицинской помощи, улучшения материально-технической базы учреждений здравоохранения, повышения квалификации сотрудников, внедрения современных инновационных технологий, обеспечения клиничко-экономической эффективности расходов в сфере здравоохранения. Одним из важнейших элементов стратегического планирования должна быть эффективная и разумная кадровая политика в отрасли.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Значительное внимание вопросам кадровой политики уделяют в своих работах отечественные и зарубежные учёные: М. Амстронг, М.Г. Вьюков, И.Б. Дуракова, Л.А. Иванченко, Л.В. Карташова, А.Я. Кибанов, Р. Марр, Ю.Г. Одегов [2] и др. Несмотря на достаточно глубокую проработку общих теоретико-методологических основ кадровой политики, недостаточно исследованными остаются прикладные вопросы кадровой политики в системе здравоохранения.

*Целью статьи* является исследование и анализ кадрового обеспечения отрасли, выявление особенностей кадровой политики в системе здравоохранения в новейших условиях и формулирование ключевых подходов и методов в устранении кадровых проблем отрасли.

*Изложение основного материала исследования.* Сегодня на фоне глобальных трансформаций происходят колоссальные изменения уровня благосостояния людей, на этом фоне приходится отметить резкое снижение ожидаемой продолжительности жизни и других основных показателей уровня здоровья населения. Продолжающийся рост сердечнососудистых и онкологических заболеваний, а также новые инфекционные угрозы, такие как птичий грипп, тяжёлый острый респираторный синдром и иные, в целом провоцируют увеличение количества психических расстройств, в том числе пограничных состояний, и нарастание бытового насилия. Общество располагает достаточными ресурсами и технологиями для решения проблем, связанных со здоровьем людей. [1]. Необходимо внедрение эффективной системы здравоохранения с формированием подготовленных, целеустремленных, одарённых и настроенных на результат медицинских кадров. Несомненно, доминирующее место в системе здравоохранения занимают кадровые ресурсы, которые играют основную роль в сохранении и укреплении здоровья населения.

Эффективное здравоохранение возможно, если финансовые ресурсы сбалансированы надлежащим образом со многими другими затратами учреждений здравоохранения. Решающее значение кадровая политика

приобретает сразу по нескольким причинам: во-первых, постоянно растут запросы к уровню профессиональной подготовки специалистов системы здравоохранения, во-вторых, к качеству их ежедневного труда, в-третьих, возрастает необходимость гарантирования благоприятных и безопасных условий работы сотрудников. Именно эти аспекты особенно важны в условиях нестабильности и неопределённости, на фоне спада в экономике, когда отмечается массовый выезд людей за пределы ДНР в поисках более стабильной политической и экономической обстановки. В связи с этим значительно возрастает роль человеческого фактора как в результативном функционировании отдельного учреждения, так и развитии народного хозяйства. В условиях нарастающего дефицита профессиональных кадров необходимо использовать активный, творческий подход в управлении человеческими ресурсами. Очевидно, что без тщательно разработанной и грамотной кадровой политики невозможна высокоэффективная деятельность организации. Кадровая политика – это генеральное направление организации работы персонала, включающее совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного, мотивированного и сплочённого коллектива, способного своевременно и эффективно реагировать на меняющиеся требования рынка [2].

Сегодня основополагающими направлениями кадровой политики отрасли здравоохранения являются:

1. Определение сбалансированного состава кадров с учётом применения инновационных методик и технологий.
2. Усовершенствование существующих и создание новых программ подготовки и переподготовки персонала.
3. Оптимизация управления человеческими ресурсами отрасли.

При определении количественного состава и структуры медицинского персонала для адекватной и качественной работы учреждений здравоохранения необходимо учитывать численность населения, проживающего на территории обслуживания и закреплённого за учреждением здравоохранения, уровень заболеваемости и распространённости нозологий, объёма финансирования и располагаемых ресурсов. Отсюда следует, что объём государственного задания, коечный фонд и структура учреждений, состав основного и вспомогательного персонала, размер и структура основных фондов, используемые технологии и аппаратура для оказания медицинской помощи, обуславливают как проводимую оценку, так и планирование требуемого количества персонала в учреждениях здравоохранения.

Эффективная разработка возможна только при правильной оценке возможностей осуществления стратегии управления персоналом с учётом внешних и внутренних факторов. Необходимо обращать внимание на

сложившиеся традиции, потенциальные возможности сотрудников и изменения во внешнем окружении. При осуществлении кадровой политики необходимо проводить регулярную оценку эффективности и вносить необходимые коррективы. Несмотря на скорость преобразований во внешней среде, внедрение стратегического управления является базисом стабильности отрасли. Усовершенствование кадровой политики, определение её приоритетов и новых целей возможно после проведения всеобъемлющего объективного аудита кадрового потенциала, рационального и эффективного его использования.

По состоянию на конец 2019 года в системе здравоохранения Донецкой Народной Республики общее число штатных должностей медицинских работников в сравнении с 2018 г. в целом снизилось на 454,0 штатных единиц, в т.ч. врачебных на 72,25 шт. ед. Общее количество лиц, работающих в учреждениях здравоохранения, составило 50754, из них 8901 врачей и 17936 младших специалистов с медицинским образованием. В сравнении с 2018 г. численность медицинских работников снизилась на 1,4%, в т.ч. врачей на 2,3%, младших специалистов с медицинским образованием на 0,6% [3].

Уровень обеспеченности врачами в 2019 году составил 39,10 на 10 тыс. населения (в 2018 г. – 39,72) (рис. 1).

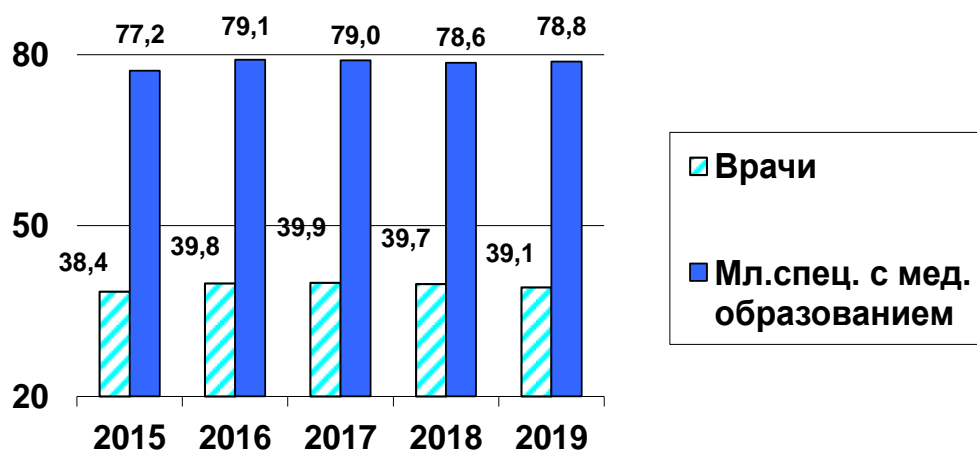


Рис. 1. Обеспеченность врачами и младшими специалистами с медицинским образованием на 10 тыс. населения за 2015-2019 гг.

Соотношение числа младших специалистов с медицинским образованием к числу врачей в 2019 году осталось на уровне показателя прошлых лет и составило 2:1, что сильно расходится с рекомендуемым Всемирной организацией здравоохранения – 4:1 [1].

На протяжении последних лет отмечается стабильное снижение показателя укомплектованности штатных должностей врачей физическими лицами (рис. 2).



Рис. 2. Укомплектованность штатных должностей физическими лицами врачей и младшими специалистами с мед. образованием за 2015-2019 гг., в процентах

На протяжении последних 5 лет в учреждениях здравоохранения сохраняется значительный дефицит медицинских кадров (рис. 3). На начало 2020 г. он составляет по врачам 6034 чел., по младшим специалистам с медицинским образованием – 7589 человек [3].

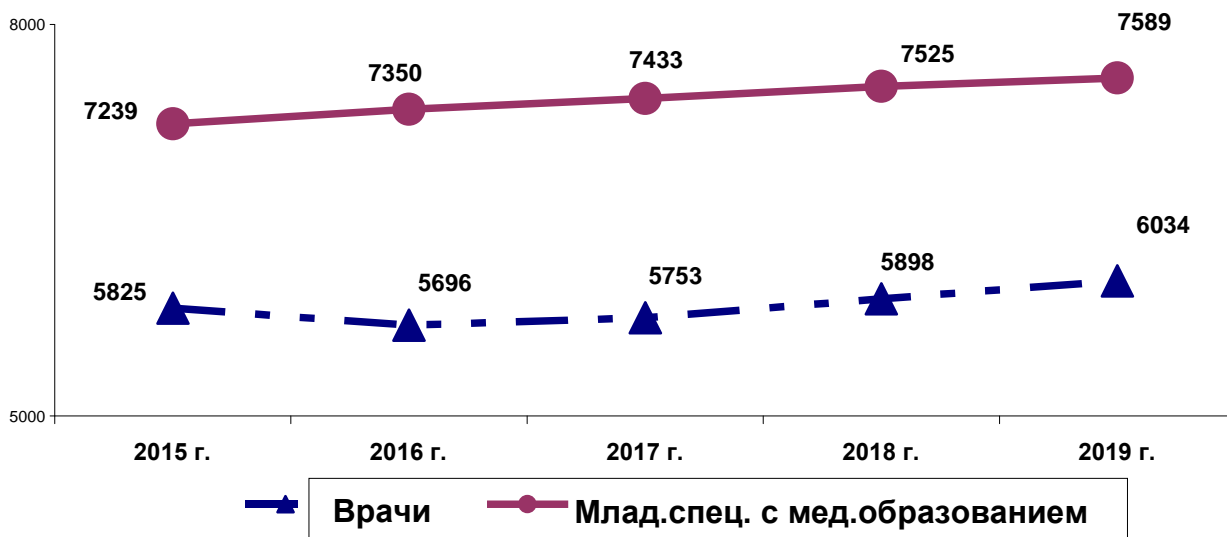


Рис. 3. Динамика дефицита медицинских кадров в учреждениях здравоохранения ДНР в абсолютных числах

В то же время, именно укомплектованность штатных должностей врачами первичного уровня оказания медицинской помощи в учреждениях здравоохранения ДНР имеет устойчивую тенденцию к снижению на протяжении последних лет (рис. 4).

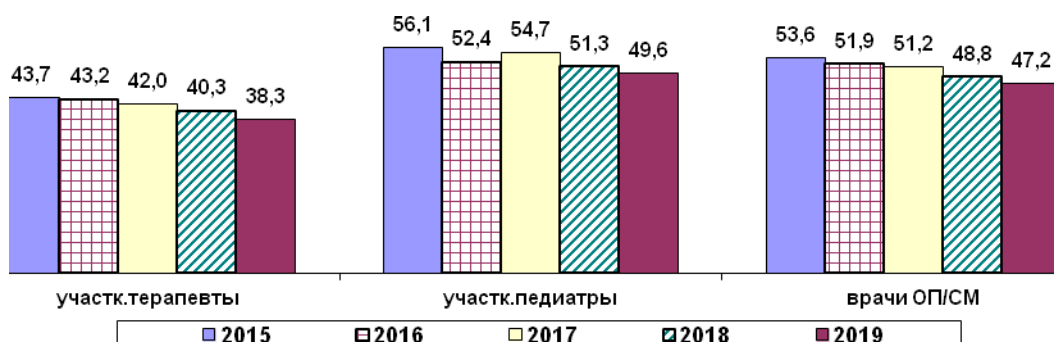


Рис. 4. Укомплектованность штатных должностей врачей физическими лицами в учреждениях здравоохранения, в процентах

Младшими специалистами с медицинским образованием укомплектованность за пять лет снизилась с 58,9% до 57,9%. Штатные должности медицинских сестёр общей практики – семейной медицины укомплектованы физическими лицами на 61,2%. Соотношение числа медицинских сестёр общей практики – семейной медицины к числу семейных врачей осталось на уровне прошлогоднего показателя и составило 2,1:1.

Растёт число фельдшерских (ФП) и фельдшерско-акушерских пунктов (ФАП), некомплектованных младшими специалистами с медицинским образованием. Так, если в 2018 году количество таких пунктов составляло 28, то в 2019 году их количество составило 34, т.е. 26,2% от их общего количества. ФАПы и ФП укомплектованы младшими специалистами с медицинским образованием на 63,0% (в 2018 г. – 66,2%). Численность сельского населения, обслуживаемого данными учреждениями здравоохранения, проживающего в 232 населённых пунктах, превышает 54 тыс. человек. ФАПы и ФП, которые не укомплектованы медицинскими работниками, обслуживают 10275 сельских жителей, что составляет 18,9% населения, прикреплённого к ФАПам и ФП.

В 2019 г. число лиц пенсионного возраста среди медицинского персонала возросло. Если количество врачей пенсионного возраста в 2018 г. составляло 3390 человек, то в 2019 г. их число увеличилось до 3487, что на 2,9% больше. Удельный вес их составил 37,8% (2018г. – 36,4%) от общего числа работающих врачей. Численность лиц пенсионного возраста среди младших специалистов с медицинским образованием в 2019 увеличилось на 3,8%. Удельный вес пенсионеров от общего числа работающих – 29,5% (в 2018г. – 28,5%) [3].

При анализе обеспеченности врачебными кадрами в учреждениях здравоохранения, относящихся к различным уровням оказания медицинской помощи, отмечено снижение обеспеченности врачами первичной медико-санитарной помощи и экстренной медицинской помощи, при незначительном её росте в учреждениях здравоохранения, где оказывается вторичная и

высокотехнологичная медицинская помощь, что свидетельствует о сохраняющейся диспропорции в кадровом обеспечении [4].

В ближайшее время требуют первоочерёдных решений такие кадровые вопросы, как:

- недостаток одних и переизбыток других специалистов;
- катастрофический дефицит врачей в некоторых административных территориях;
- дисбаланс специалистов в учреждениях здравоохранения, оказывающих амбулаторную и стационарную помощь;
- непомерная специализация кадров;
- несоответствие в обеспеченности учреждений здравоохранения врачебным и средним медицинским персоналом.

Медицинские кадры являются наиболее важными ресурсами в системе здравоохранения. Наибольшую долю в структуре расходов в здравоохранении составляет заработная плата. Именно поэтому персонал сам становится важнейшим инвестиционным объектом.

Восполнение недостающих кадров в системе здравоохранения – одна из первоочерёдных задач. Обучение медицинских кадров, обладающих актуальными знаниями и владеющих прогрессивными технологиями, требует долгосрочных инвестиций в новые программы обучения и переподготовки. Именно уровень знаний и обоснованное распределение кадров влияет на итоговые показатели при оказании всех возможных видов помощи. Подготовку медицинских кадров в ДНР осуществляют Донецкий Национальный медицинский университет им. М. Горького, 4 медицинских колледжа и Республиканский центр последипломного образования специалистов здравоохранения. Серьёзного внимания заслуживает подготовка и переподготовка преподавательского состава.

Внедрение системы непрерывного медицинского образования, базирующейся на технологии перспективно-опережающего обучения, и применение и расширение возможностей дистанционного обучения позволит обеспечить перманентное и многогранное развитие кадров (подготовка и переподготовка кадров, усовершенствование их квалификации, повышение уровня знаний, профессиональных навыков и умений) в учреждениях здравоохранения. Основная задача состоит не только в том, чтобы подготовить медицинские кадры, обладающими прекрасными знаниями и умениями, но и в обеспечении системного профессионального роста персонала с учётом приоритетов развития отрасли. Учитывая значительное количество сотрудников пенсионного возраста, в целях предотвращения неминуемого кризиса необходимо предоставление достаточного времени и ресурсов данной категории персонала для повышения и усовершенствования навыков и знаний. Система непрерывного образования должна быть ориентирована на перспективы экономического развития территории, сближение и взаимопроникновение сферы образования и сферы профессиональной деятельности [5, с. 8].

Более широкое внедрение телемедицины позволит не только своевременно оказывать квалифицированную медицинскую помощь,

оптимизировать посещение учреждений, оказывающих амбулаторно-поликлиническую помощь, в том числе за счёт записи на первичный приём, но и непрерывно знакомить врачей с инновационными методиками.

Требуется регулярный пересмотр государственных стандартов обучения медицинских кадров, а для увеличения научного потенциала отрасли – повышение эффективности аспирантуры и докторантуры. Также включение новых специальностей в программы подготовки и переподготовки, расширение полномочий для младших специалистов с медицинским образованием в части изменения перечня выполняемых работ и объёма проводимых манипуляций, и своевременное утверждение компетенций специалистов позволит минимизировать время внедрения инновационных методик и технологий с обеспечением максимально возможного эффективного здравоохранения. Учитывая современные запросы населения к качеству медицинской помощи, изменяются требования к объёму функциональных обязанностей и организационным формам деятельности младших специалистов с медицинским образованием. С прогрессом медицинской науки и внедрением разнообразного медицинского оборудования увеличивается значимость среднего медицинского персонала в системе здравоохранения. Применение инновационных технологий определяет необходимость освоения различных медицинских и технических знаний и владения новыми навыками, а также усовершенствования приобретённых.

Система воспроизводства трудового потенциала должна быть направлена на формирование конкурентоспособного персонала, базироваться на принципе сочетания активного использования и непрерывного обучения работников предприятия, ориентироваться на максимальное сближение интересов предприятия и отдельного работника с целью повышения эффективности производства [6, с. 38-47].

Кроме того, повышение эффективности управления человеческими ресурсами – следующая задача, которую необходимо решить при осуществлении кадровой политики. Сотрудники кадровой службы учреждений здравоохранения республики в своей работе используют устаревшие методы при выполнении своих функциональных обязанностей, осуществляя только учёт кадров. Кроме нехватки квалифицированных специалистов в кадровой службе необходимо акцентировать внимание на отсутствии единых подходов в организации работы с кадрами.

Чтобы повысить уровень знаний медицинских кадров и гарантировать качественную медицинскую помощь, возможно внедрение системы персонального допуска к профессиональной деятельности за счёт внедрения системы аккредитации медицинских работников.

Учитывая дисбаланс врачей по смежным специальностям, необходимо рассмотреть возможность многопрофильной подготовки как молодых специалистов, так и дополнительной переподготовки уже опытных кадров.

Точкой приложения кадровой политики на самых ранних этапах является предотвращение «потерь» среди студентов, создание



мотивационного ресурса для их полноценного выхода на работу и значительного снижения показателя текучести кадров.

Развитие медицинских кадров непрерывный, постоянный процесс, нуждающийся в своевременном и всестороннем усовершенствовании.

В данный момент увеличение эффективности управления человеческими ресурсами в отрасли здравоохранения возможно за счёт:

- внедрения действенной системы отбора и подготовки руководителей учреждений здравоохранения, созданием кадрового резерва;

- «максимально возможного» применения современных информационно-коммуникационных кадровых технологий и процессов управления;

- увеличения государственного заказа по подготовке медицинских кадров, с обязательной отработкой согласно принятым договорным отношениям;

- ликвидации дубляжа между врачами;

- корректного перераспределения функций специалистов;

- преобразования структуры врачебных кадров;

- увеличения роли младших специалистов с медицинским образованием на всех уровнях оказания медицинской помощи;

- усовершенствования рабочего пространства, включения инновационных медицинских технологий;

- создания безопасных рабочих мест;

- внедрения бригадных, в том числе выездных, форм обслуживания населения;

- усовершенствования системы оплаты труда, соответствующей нагрузке и ответственности, компенсаций за опасные и сложные условия труда;

- эффективной системы мотивации и стимулирования персонала;

- повышения престижа и социального статуса профессии, льготный выход на пенсию с сохранением права на работу по специальности;

- внедрения института провайдеров медико-санитарных услуг без медицинского образования с расширением межведомственного сотрудничества, привлечением неправительственных организаций и СМИ.

*Выводы.* Следовательно, финальной задачей кадрового планирования в здравоохранении является обеспечение актуальных и желаемых потребностей граждан в медицинской помощи с учётом демографической, эпидемиологической и экологической ситуации, материальной доступности медицинской помощи и целостности охвата различных групп и слоёв населения. Сегодня в мире не существует абсолютных норм обеспеченности врачами и/или медицинскими сестрами к численности населения, что позволяет разрабатывать собственные критерии для наиболее эффективного функционирования отрасли.

В современных условиях кадровая политика должна обеспечивать оптимальный баланс численного и качественного состава сотрудников, обновление и развитие медицинских кадров с учётом потребностей учреждения, состоянием рынка труда и требованиям законодательства.

Применение исключительно научно обоснованных методов, с обеспечением координации между кадровой службой министерства здравоохранения ДНР, системой подготовки и переподготовки кадров и практическим здравоохранением позволит добиться высокой эффективности при проведении кадровой политики. Уход от шаблонных подходов и реализация гибких, уникальных и эффективных решений позволит добиться максимальных результатов. Именно своевременная и оперативная мобилизация медицинских кадров для решения конкретных задач, в нужное время и в нужном месте, является основным направлением современной кадровой политики. Приоритет в сохранении государственной поддержки бюджетных образовательных учреждений, обеспечивающих подготовку медицинских кадров и учреждений здравоохранения, позволит гарантировать обеспечение прав граждан на охрану здоровья и медицинскую помощь, гарантированные ст. 25 Конституции ДНР [7].

В завершение отметим, что сформировавшееся положение в отрасли требует незамедлительного обновления, улучшения и рационализации системы обеспечения кадрами здравоохранения ДНР. Мероприятия по подготовке и развитию медицинских кадров необходимо включить как приоритетное направление в программу социально-экономического развития Донецкой Народной Республики. Формирование востребованных сотрудников с необходимыми квалификациями, расстановка их в нужном месте с разумно поставленными своевременными и приоритетными задачами позволит решать как существующие, так и будущие проблемы.

#### *Список использованных источников*

1. Официальный сайт всемирной организации здравоохранения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.who.int/whr/>
2. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник для вузов РЭУ им. Г.В. Плеханова / Ю.Г. Одегов, С.А. Карташов, М.Г. Лабаджан. – М.: Юрайт, 2017. – С. 19.
3. Официальный сайт Республиканского центра организации здравоохранения, медицинской статистики и информационных технологий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rcozmsit.zdravdnr.ru/slides.html>
4. Официальный сайт Министерства здравоохранения ДНР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mzdnr.ru/doc/doklad-ministra-zdravoohraneniya-doneckoy-narodnoy-respubliki-dolgoshapko-olgi-nikolaevny-na>.
5. Шленов Ю.В. Концепция развития системы непрерывного образования России / Ю.В. Шленов, О.И. Бетин, В.М. Юрьев // Гаудеамус: психолого-педагогический журнал. – 2004. – № 1 (5). – С. 5-22.
6. Шабурова А.В. Воспроизводство трудового потенциала работников в системе повышения квалификации: монография / А.В. Шабурова. – Новосибирск: СГГА, 2007. – 179 с.
7. Официальный сайт Народного Совета ДНР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/konstitutsiya/>.

## КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ИНТЕГРАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

*Колобова В.В.,*

*соискатель кафедры менеджмента и хозяйственного права  
ГОУ ВПО «ДонНТУ»*

*В статье на основе обобщения современных подходов раскрыто содержание понятия интеграционного развития предприятий, а также получила дальнейшее развитие концепция формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли, дополненная пошаговым алгоритмом, позволяющим выбрать стратегию, которая обеспечит максимально возможный экономический эффект.*

***Ключевые слова:** интеграционное развитие, стратегия интеграционного развития, интеграционный потенциал, предприятие транспортной отрасли, экономический эффект.*

*The article based on a generalization of modern approaches reveals the content of the concept of integration development of enterprises, and the concept of forming a strategy of integration development of transport enterprises is further developed, which supplemented by algorithm, that allows to choose a strategy, that will provide the maximum possible economic effect.*

***Keywords:** integration development, strategy of integration development, integration potential, transport enterprise, economical effect.*

*Постановка задачи.* В современных условиях, отличающихся высокой динамичностью и неопределённостью внешней среды, перспективным направлением развития для хозяйствующих субъектов на разных уровнях экономики является формирование качественно новых отношений, основанных на интеграционном взаимодействии и сотрудничестве. При этом интеграция позволяет субъектам хозяйственной деятельности за счёт объединения и формирования устойчивых комбинаций конкурентных преимуществ, а также достижения положительных синергетических эффектов укрепить жизнестойкость и способность сопротивляться неблагоприятным воздействиям внешней среды. В связи с этим возрастает значимость изучения концептуальных основ интеграции как одного из перспективных направлений развития и адаптации предприятий к современным условиям хозяйствования, что представляет собой актуальную предметную область экономических исследований.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Изучению интеграции в контексте стратегического управления посвящены труды Л.И. Журовой [1], М.Н. Руденко [2], И.В. Христофоровой [3] и др. Некоторые концептуальные положения интеграционного развития хозяйствующих субъектов исследованы в научных трудах М.В. Босовской [4], Ю. Б. Иванова и А.А. Пилипенко [5] и др.

*Актуальность.* Концепция формирования стратегии интеграционного развития, как одного из возможных направлений стратегического развития предприятий транспортной отрасли в условиях высокой динамичности внешней среды, является актуальной задачей, требует дальнейшего развития и теоретического обоснования.

*Цель статьи* состоит в развитии концептуальных положений формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли с учётом современных экономических условий.

*Изложение основного материала исследования.* Учёные связывают интеграцию с экономическим развитием и экономическим ростом. Так, по мнению Е.В. Огурцовой и О.Ю. Челноковой, в современной экономике можно выделить несколько взаимосвязанных и взаимообуславливающих развитие процессов, а именно экономический рост, модернизацию, экономическое развитие и экономическую интеграцию. В соответствии с данной концепцией, интеграция, независимо от того, на каком уровне происходит, ставится в один ряд с такими факторами экономического роста, как научно-технический прогресс, капитал, инвестиции в образование и др., имеет направленное воздействие и способствует экономическому росту [6].

В то же время следует отметить, что изучение процессов интеграционного развития редко является предметом исследований экономистов, т.к. они отождествляют их с интеграцией, поскольку эти понятия обладают общими чертами, среди которых: сходство в проведении определённых изменений, наличие результирующей и процессной составляющих и т.д. При этом интеграция может предусматривать сближение целей в структурном или количественном отношении, тогда как развитие требует одновременного осуществления ещё и качественных изменений и, соответственно, трансформации всей целостности интеграционного формирования [5, с. 76]. То есть в процессе интеграционного развития социально-экономических систем происходит трансформация их качественных, количественных и структурных параметров на основе формирования баланса интересов участников интеграционного процесса и налаживания их взаимодействия. Кроме того, интеграционное развитие предполагает достижение внутреннего единства участников интеграционного процесса или стратегической согласованности их отдельных действий и функций, что может проявляться в ограничении свободы действий, уменьшении экономической или юридической самостоятельности, делегировании или объединении ряда функций и процессов, консолидации деятельности с целью формирования дополнительных конкурентных преимуществ, росте интенсивности взаимодействия и формировании хозяйственной, экономической и институциональной связанности участников [4, с. 171]. Учитывая рассмотренные характеристики, этот процесс следует интерпретировать как переход предприятий на новый качественный уровень развития через интеграционные и дезинтеграционные процессы, предполагающие трансформацию качественных, количественных и структурных параметров деятельности участников и формирование нового интеграционного объединения на основе достижения баланса их интересов и установления эффективных взаимосвязей.

Вместе с тем, следует отметить, что результативность интеграционного развития предприятий будет зависеть от того, насколько правильно будет

сформирован и организован комплекс действий по обеспечению этого процесса. И поскольку данный процесс, как правило, носит долгосрочный характер, то эти действия должны рассматриваться на перспективу, а это ни что иное как стратегия. Анализ современных исследований [1; 2; 3] относительно сущности и особенностей интеграционных стратегий позволяет раскрыть содержание понятия «стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли», в качестве которого следует рассматривать комплекс последовательных, согласованных действий участников интеграционного процесса по достижению эффективного уровня интеграции, изменению состава участников интегрированного образования или параметров их взаимодействия в аспекте их взаимодополнения на основе более эффективного использования ресурсов и достижения положительных синергетических эффектов.

Концепция стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли является системным видением того, каким должен быть процесс интеграционного развития с учётом принципов, закономерностей, требований и критериев оценивания к осуществлению этого процесса. Таким образом, на основе обобщения современных исследований в сфере стратегического управления можно представить концепцию формирования стратегии интеграционного развития как систему взаимосвязанных подсистем и элементов, обеспечивающих этот процесс (рис. 1).

Принципы формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли предусматривают то, что результативность и эффективность интеграционных процессов достигается, прежде всего, за счёт целенаправленного воздействия субъекта на объект управления [4]. Субъектами являются собственники (учредители), менеджеры и персонал, которые благодаря своему месту в системе экономических, организационных и социальных отношений способны влиять на процесс формирования и реализации стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли. Кроме того, субъекты формируют социально-экономические и организационные предпосылки для достижения целей и результатов интеграции, которые конкретизируются в зависимости от характеристик и отраслевых особенностей субъекта и объекта управления. Объекты стратегии интеграционного развития предприятий, в соответствии с общими принципами управления, определяются сферой управленческого воздействия, направленного на формирование и развитие интеграционных процессов. При реализации интеграционных процессов целенаправленное воздействие осуществляется на объекты, образующие интегрированное формирование для осуществления совместной деятельности, т.е. такими объектами в рамках данной концепции выступают предприятия транспортной отрасли.

При этом следует отметить, что в практике управления не существует универсального подхода к формированию стратегии интеграционного развития, так как каждое предприятие уникально и имеет свою специфику деятельности, поэтому и процесс выработки стратегии интеграции для каждого отдельного предприятия является уникальным и зависит от его позиции на рынке, внешних и внутренних условий его развития. Но всё же есть основополагающие аспекты, которые позволяют выделить обобщённые принципы формирования стратегии интеграционного развития предприятий.

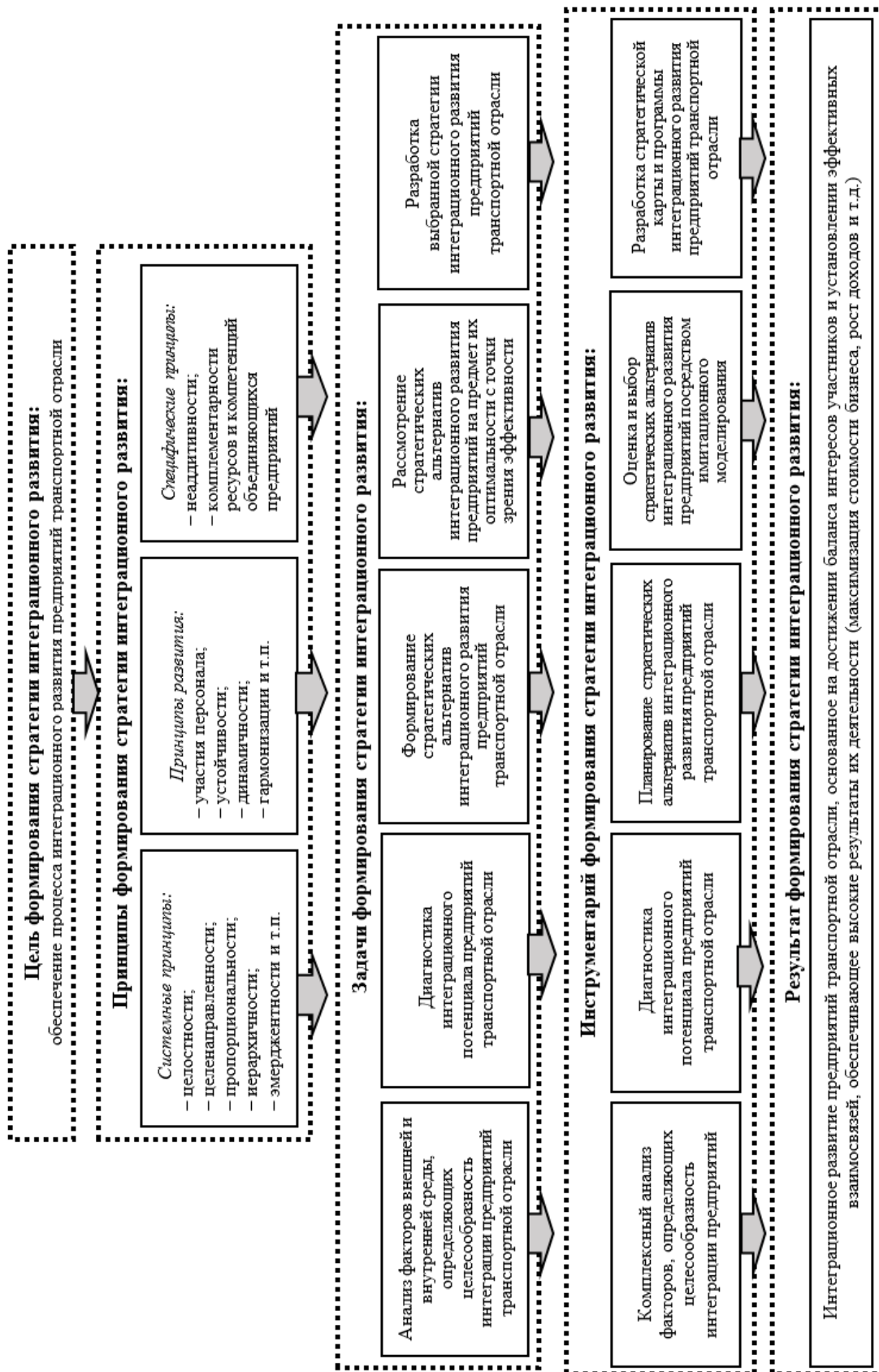


Рис. 1. Концепция формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли (составлено автором)

Так, стратегическое планирование начинается с определения ориентиров развития предприятия через установление стратегических целей и задач. Важнейшим условием эффективности целеполагания является выполнение ряда требований к постановке целей, а именно: подчинённость главной цели, ориентация на высокий результат, достижимость, измеримость, однозначность трактовки, научная обоснованность, поддержка, гибкость, ограниченность во времени. Также следует отметить, что система стратегических целей интеграции должна строиться по иерархическому принципу и включать как внешние, так и внутренние цели. При этом внешними являются цели стейкхолдеров, т.е. всех заинтересованных в этом процессе сторон (государства, инвесторов, населения и т.д.), а внутренними – цели предприятий-участников интеграционного процесса.

Стратегия всегда формируется с учётом предварительной диагностики либо аналитики, что предполагает проведение анализа факторов, оказывающих воздействие на деятельность и развитие предприятия. Как показывает анализ современных источников, выделяются различные классификации факторов, оказывающих влияние на интеграционные процессы [7; 8; 9 и др.]. В целом факторы классифицируют на: внешние и внутренние по отношению к экономической системе; макро- и микроэкономические по уровню экономического анализа; финансовые и нефинансовые по сфере влияния и т.д. При этом среди факторов внешней среды, влияющих на интенсивность интеграционных процессов, рассматриваются: политико-правовые, экономические, технологические и социальные, тогда как среди факторов внутренней среды, определяющих эффективность интеграции, выделяются: организационно-управленческие, финансово-экономические, производственно-технологические, маркетинговые. Однако для того чтобы исследование внешней и внутренней среды не было фрагментарным, следует рассматривать классификацию факторов с учётом отраслевой специфики деятельности предприятия, а также учитывать их динамику. При этом необходимо определить возможные варианты поведения предприятий-участников интеграционного процесса при изменении ситуации во внешней и внутренней среде как в «положительную», так и «отрицательную» стороны, что позволит всесторонне исследовать влияние этих изменений на возможность реализации интеграционных процессов.

Для оценки факторов, оказывающих влияние на интеграцию предприятий транспортной отрасли следует применять метод экспертной оценки, поскольку, во-первых, он базируется на знаниях и опыте высококвалифицированных специалистов в определённой сфере, во-вторых, его целесообразно применять в условиях недостаточности информации, когда нет возможности анализировать показатели в динамике. Оценка факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на интеграционные процессы, полученная на основе использования экспертного метода, позволяет определить есть ли целесообразность в интеграционном развитии предприятий транспортной отрасли. В этих целях необходимым условием является разработка специальной шкалы целесообразности, по которой можно определить какой она является

(высокой, средней или низкой) и далее принимать соответствующие управленческие решения.

Следующим важным этапом предварительных исследований с точки зрения целесообразности интеграции является необходимость изучения потенциала предприятий-участников интеграционного процесса, их внутренних возможностей и готовности к стратегическим изменениям, т.к. даже при наличии благоприятных внешних условий внутренние возможности могут не позволить реализовать стратегию интеграционного развития предприятий или эффект от такой стратегии может быть отрицательным. В экономической литературе представлено множество различных точек зрения на определение сущности и элементного состава потенциала предприятия [10; 11; 12 и др.]. Вместе с тем, под интеграционным потенциалом предприятий-участников интеграционного процесса предлагается понимать совокупность их внутренних возможностей, ресурсов и скрытых резервов, которые определяют способность каждого из участников достигать поставленных целей в процессе интеграционного развития. При этом следует учитывать, что интеграционный потенциал предприятия транспортной отрасли складывается и зависит от уровня потенциалов основных направлений его деятельности, к которым необходимо отнести: организационно-управленческую, производственно-технологическую и финансово-экономическую составляющие.

В соответствии с основными составляющими интеграционного потенциала предприятия формируется система оценочных показателей с учётом специфики транспортной отрасли, которая является основой для проведения оценки уровня интеграционного потенциала предприятий-участников интеграционного процесса. При этом в систему показателей оценки составляющих интеграционного потенциала предприятий-участников интеграционного процесса целесообразно включать как общие показатели, т.е. используемые для оценки деятельности предприятий всех отраслей экономики, так и отраслевые, отражающие специфику транспортной отрасли. Кроме того, необходимо включать показатели, отражающие как количественные, так и качественные характеристики деятельности исследуемых предприятий. Так, производственно-технологическую и финансово-экономическую составляющие интеграционного потенциала предприятий транспортной отрасли можно оценить с помощью количественных показателей, таких как: грузооборот, пассажирооборот, выручка, прибыль, рентабельность и т.д. Однако оценка организационно-управленческой составляющей может проводиться на основе преимущественно качественных показателей, определяемых экспертным методом.

Для расчёта интегрального показателя, определяющего общий уровень интеграционного потенциала предприятий-участников интеграционного процесса, целесообразно применить специальную математическую модель, которая позволит определить характер влияния каждого отдельного показателя на уровень интеграционного потенциала. Так, выявленный низкий уровень интеграционного потенциала предприятия будет свидетельствовать о высоких рисках реализации интеграционного процесса, т.к. участник не готов к стратегическим изменениям. В то же время высокий уровень интеграционного



потенциала определяет доминирующую роль участника в интеграционном процессе, который, как правило, является инициатором интеграции, и в перспективе получит больше преимуществ от объединения.

Таким образом, только в случае выявления целесообразности интеграции и достаточного уровня интеграционного потенциала следует переходить к стратегическому планированию интеграционного развития предприятий транспортной отрасли.

Вместе с тем, учитывая высокую неопределённость и динамичность внешней среды, при стратегическом планировании интеграционного развития предприятий транспортной отрасли обязательным условием является формирование определённых стратегических альтернатив. При этом предполагается, что данные стратегические альтернативы будут различаться по целям, задачам, формам реализации. Так, интеграция предприятий транспортной отрасли может осуществляться в форме создания нового юридического лица в виде концерна, при этом объединяющиеся предприятия станут структурными подразделениями вновь созданной компании, или в качестве альтернативы можно рассматривать создание более мягких альянсных форм интеграции. При этом стратегический альянс может быть создан на основе заключения договора о партнёрстве (сети контрактов) или же создания совместного предприятия с долевым участием участников интеграционного процесса (консорциум). В рамках стратегического планирования для каждой из сформированных стратегических альтернатив разрабатываются определённые «сценарные условия», которые определяют цели и задачи интеграции, условия реализации, ожидаемые результаты осуществления интеграционного процесса.

Для того чтобы с научной точки зрения обоснованно выбрать наиболее оптимальную стратегическую альтернативу из сформированного перечня альтернатив в условиях высокой нестабильности и динамичности внешней среды, целесообразно использовать имитационное моделирование как метод отбора стратегических альтернатив интеграционного развития предприятий транспортной отрасли. Имитационное моделирование представляет собой наиболее эффективную технологию системного анализа, применяемую при решении широкой группы управленческих задач, сущность которой заключается в построении модели объекта исследования, а также последующем экспериментировании с полученной моделью в целях принятия оптимального решения в конкретной ситуации [13; 14]. Таким образом, имитационное моделирование позволяет в процессе имитации экономического эффекта от каждой стратегической альтернативы и сценариев развития предприятий-участников интеграционного процесса во времени оценить и выбрать наиболее оптимальную альтернативу для исследуемых предприятий.

После осуществления стратегического выбора посредством имитационного моделирования наиболее оптимальной стратегической альтернативы следует переходить к разработке определённой стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли.

*Выводы.* Концепцию формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли необходимо рассматривать как систему: во-первых, взглядов на понимание сущности интеграционного развития как

потенциальной возможности формирования устойчивых конкурентных преимуществ на основе обеспечения взаимодополняемости материальных и нематериальных ресурсов между участниками интеграционного процесса и создания положительных синергетических эффектов в процессе их взаимодействия, что позволяет повысить их устойчивость и адаптивность в условиях динамично меняющейся рыночной среды; во-вторых, принципов и требований, обеспечивающих формирование системы целеполагания, приоритетов, критериев эффективности, комплекса мероприятий экономического и организационного характера, реализация которых будет способствовать достижению эффективности интеграционного взаимодействия предприятий транспортной отрасли и переходу их взаимоотношений на новый качественный уровень.

### *Список использованных источников*

1. Журова Л.И. Интеграционная стратегия развития предприятия / Л.И. Журова // Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики: материалы XIII Междунар. научно-практ. конференции. – Тольятти: ВУиТ, 2016. – Т. 4: Актуальные проблемы социально-экономического развития. – С. 80-89.

2. Руденко М.Н. Методология формирования и развитие стратегий интеграции предпринимательских структур в условиях постиндустриальной экономики: дис ... д-ра. экон. наук: 08.00.05 / М.Н. Руденко. – СПб., 2015. – 304 с.

3. Корпоративное управление в России: формирование и развитие комплекса интеграционных стратегий: монография / И.В. Христофорова [и др.]; под общ. науч. ред. И.В. Христофоровой. – М.: Научный консультант, 2015. – 248 с.

4. Иванов Ю.Б. Інтеграційний розвиток суб'єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління: моногр. / Ю.Б. Иванов, А.А. Пилипенко. – Харків: ФОП Александрова К. М.; ІНЖЕК, 2012. – 400 с.

5. Босовська М.В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія / М.В. Босовська. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 832 с.

6. Огурцова Е.В. Экономическая интеграция и экономический рост / Е.В. Огурцова, О.Ю. Челнокова // Известия Саратовского университета. – 2012. – № 3. – С. 3-9.

7. Жемчужников С.И. Факторы, побуждающие предприятия к интеграции / С.И. Жемчужников // Экономика и эффективность организации производства: материалы XIV Междунар. науч.-технич. конференции – 2010 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.science-bsea.bgita.ru/2010/ekonom\\_2010\\_2.htm](http://www.science-bsea.bgita.ru/2010/ekonom_2010_2.htm).

8. Скобелева И.П. Особенности функционирования и развития компаний водного транспорта России, определяющие их инвестиционную / И.П. Скобелева, Е.В. Бунакова // Вестник ГУМРФ. – 2013. – № 3. – С. 118-125.

9. Черкасова В.А. Ключевые факторы инвестиционной привлекательности сделок слияния и поглощения / В.А. Черкасова // Менеджмент в России и за рубежом: ежемесячный информационно-аналитический журнал. – 2010. – № 5. – С. 25-32.

10. Заболотская Н.В. Оценка экономического потенциала предприятия / Н.В. Заболотская, Т.В. Козлова // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 5 (139). – С. 42-47.

11. Кулик А.К. Управление социально-экономическим потенциалом промышленных предприятий: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А.К. Кулик. – Донецк, 2019. – 213 с.

12. Євдокимов Ф.І. Стратегічне управління інтеграцією промислових підприємств / Ф.І. Евдокимов, М.В. Розумна // Научные труды ДонНТУ. Серия: Экономическая. – № 39 (2). – 2011. – С. 127-134.

13. Горбунов А.Р. Парадигмы имитационного моделирования: новое в решении задач стратегического управления (объединённая логика имитационного моделирования) / А.Р. Горбунов, Н.Н. Лычкина // Бизнес-Информатика. – 2007. – № 2. – С. 60-70.

14. Лычкина Н.Н. Имитационные модели организаций и их применение в стратегическом управлении и информационных бизнес-системах / Н.Н. Лычкина // Управленческие науки в современном мире. – 2015. – Т. 2. – № 1. – С. 233-237.

УДК 332.1: 338.432

## МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННОГО КЛИМАТА АПК В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ

**Ромодан Ю.О.,**  
преподаватель кафедры менеджмента  
непроизводственной сферы  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»

*В статье рассматриваются методы оценки инвестиционного климата и привлекательности АПК в Донецкой Народной Республике на разных уровнях экономики и с учётом отраслевых особенностей деятельности. Определена разница в содержании понятий «инвестиционный климат» и «инвестиционная привлекательность».*

**Ключевые слова:** инвестиции, агропромышленный комплекс, инвестиционная деятельность, инвестиционная привлекательность, инвестиционный климат.

*The article discusses methods for assessing the investment and attractiveness of the region in the agricultural sector at different levels of the economy and taking into account industry-specific features of the activity. The difference in the content of the concepts «investment climate» and «investment attractiveness» is determined.*

**Keywords:** investments, agriculture, investment activity, investment attractiveness, investment climate.

*Постановка задачи.* Создание благоприятного инвестиционного климата является одной из важнейших задач для привлечения инвестиций и

дальнейшего экономического роста страны. Развитие агропромышленного комплекса в значительной степени зависит от внедрения высокопроизводительных технологий, развития производственной, рыночной и социальной инфраструктуры сельской местности, введения агрокредитования. Это возможно при значительных объёмах инвестирования в развитие агропромышленного производства, привлечения частных инвестиций населения, иностранных инвестиций.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Различные научные подходы к оценке инвестиционного климата и привлекательности региона содержатся в работах таких авторов, как: Лайков Г.П., Мезенцева Н.И., Гайдуцкий А.П. Гуткевич С.А. Бланк И.А., Качаев Ю.Д. и др. Исследование вышеупомянутых учёных основательно раскрывают теоретические, методологические, практические и другие аспекты методов оценок.

*Целью статьи* является обзор существующих методических подходов к оценке инвестиционного климата и привлекательности региона в АПК.

*Изложение основного материала исследования.* Инвестиционный климат – это обобщённая характеристика совокупности социальных, экономических, организационных, правовых, политических, социокультурных предпосылок, что приводит привлекательность и целесообразность инвестирования в ту или иную хозяйственную систему (экономику страны, региона, корпорации).

Понятие «инвестиционный климат» применяется наряду с категорией «инвестиционная привлекательность» по отношению к территориальным и экономическим системам страны в целом и регионов в частности. Эти понятия подобные, поскольку они учитывают максимальное количество факторов, влияющих на процесс принятия инвестиционных решений и дальнейшую реализацию инвестиционных проектов.

Выделяют пять групп факторов, под воздействием которых образуется та среда, которая является основой формирования инвестиционного климата, а именно:

- уровень развития производительных сил и состояние инвестиционного рынка;
- политическая воля власти и правовое поле государства;
- состояние финансово-кредитной системы и деятельность финансовых посредников;
- статус иностранного инвестора;
- инвестиционная активность населения [5].

При этом в разных методиках оценки количество показателей, описывающих инвестиционные характеристики, существенно варьируется и может составлять от десяти до ста и более.

Образовавшуюся благоприятную среду можно разбить на четыре основных направления: политико-правовое, социально-культурное, экономическое и институционально-инфраструктурное.

Для количественного описания и анализа инвестиционных процессов учёными используются различные методы оценки инвестиционных характеристик, которые по специфике объекта оценки можно разделить на две большие группы:

- методы оценки отдельных инвестиционных характеристик;

- методы оценки обобщающих (интегральных) инвестиционных характеристик [6].

Методы каждой из групп предполагают как количественную оценку инвестиционных характеристик (на основе применения показателей, имеющих количественное выражение), так и их качественную оценку (путём вербального описания состояния или уровня инвестиционной характеристики или применения экспертных оценок).

Оценка с помощью методов первой группы не предполагает определения обобщающего количественного показателя уровня или степени благоприятности инвестиционных характеристик, и может быть выполнена несколькими способами: на основе отдельных показателей, с использованием системы показателей и вербального описания состояния или тенденций изменения инвестиционных характеристик, путём составления «карт» или «портретов» объекта исследования на основании показателей (факторов), формирующие инвестиционные характеристики, а также посредством проведения опросов экспертов о состоянии или уровне той или иной инвестиционной характеристики.

Методы второй группы предусматривают обязательный расчёт интегрального количественного показателя, описывают уровень инвестиционных характеристик. Интегральный показатель определяется путём сведения отдельных показателей, которые могут осуществляться тремя различными способами: по сумме отдельных показателей или по сумме баллов (мест, рангов), назначаемые отдельным показателям, формирующие инвестиционную характеристику; по сумме произведений отдельных показателей или сумме произведений баллов (мест, рангов) отдельных показателей (или их групп), и весовых коэффициентов этих показателей; с помощью расчёта по аналитической формуле или с использованием методов математической статистики (сведение показателей по формуле многомерной средней, средней геометрической и др.). В свою очередь, баллы могут присваиваться по значению показателей или на основании экспертных оценок, а весовые коэффициенты также могут быть расчётными или экспертными [6].

Инвестиционная привлекательность регионов – это интегральная характеристика регионов страны с точки зрения перспективности развития их хозяйства, инвестиционного климата, возможностей получения инвестиций. Региональные факторы инвестиционной привлекательности включают наличие сырья, рабочей силы, транспортной инфраструктуры, ёмкость рынка сбыта, природно-климатические условия и уровень экологической безопасности.

Локальные факторы инвестиционной привлекательности включают место расположения, земельную площадь, наличие производственных мощностей, финансовые показатели предприятия (прибыльность, ликвидность, стабильность и т.д.).

Исследования, посвящённые разработке методики сравнительной оценки инвестиционной привлекательности, осуществляются почти три десятилетия.

Первые основы такого исследования заложены в трудах Гарвардской школы бизнеса. Для оценки инвестиционной привлекательности стран было определено экспертную шкалу, которая охватывала следующие характеристики: правовые условия для отечественных и иностранных инвесторов, возможности свободного вывоза капитала, стабильность национальной валюты, специфика

политической ситуации, возможности привлечения национального капитала, уровень инфляции.

Однако такие показатели не дают полной характеристики инвестиционной привлекательности региона, и должны дополняться в целях инвестиционной деятельности данными про инвестиционный климат.

По нашему мнению, приведенные методики анализа и оценки инвестиционной привлекательности регионов в большей степени ориентированы на изучение экономической среды и не уделяют достаточного внимания значению общественно-географических факторов. Так, например, транспортную инфраструктуру нельзя оценить лишь по показателю плотности транспортных путей, поскольку большое значение для организации производства имеет и качественная характеристика транспортных путей, наличие транспортных средств и тому подобное. Оценка производственной инфраструктуры должна включать анализ её размещения. При исследовании инвестиционной привлекательности региона не менее важным является анализ его экономико-географического положения.

Общественно-географическое исследование инвестиционной деятельности в сельском хозяйстве и пищевой промышленности предусматривает региональный анализ факторов инвестиционной деятельности через оценку правовых, организационных и управленческих факторов, природно-ресурсного потенциала АПК, факторов социально-экономического содержания.

С точки зрения общественно-географического исследования следует определить следующие основные группы факторов, которые определяют инвестиционную деятельность в АПК регионов:

- организационно-управленческие и правовые факторы. К этой группе относятся государственные меры, которые направлены на улучшение инвестиционного климата страны, законодательно-правовая база, виды и количество налогов и сборов, их уровень (налоговая нагрузка), льготы, таможенное регулирование. Такие факторы характеризуют степень либерализации земельных имущественных трудовых, предпринимательских и управленческих отношений предпринимателей и инвесторов АПК с органами власти и субъектами хозяйствования в сельской местности;

- социально-экономические факторы. Это самая большая группа факторов, к которой относятся эффективность финансово-кредитной системы, продовольственные потребности жителей региона, уровень продовольственной доступности, уровень региональной продовольственной безопасности, основные её угрозы, конъюнктура агропродовольственного рынка, уровень развития рыночной инфраструктуры (ипотечный механизм кредитования, биржевая торговля и т.п.), уровень рентабельности хозяйства, транспортное обеспечение, основные производственные фонды предприятий, уровень заработной платы работников агропромышленного комплекса, уровень инфляции, производительности труда и т.д.;

- ресурсные факторы. К этой группе относятся состояние и плодородие почв, структура земельных и сельскохозяйственных угодий, посевных площадей различных культур, климатические условия, обеспеченность пресной водой, экологическая ситуация. Анализируется обеспеченность трудовыми (демографическая ситуация, расселение населения, уровень занятости и

безработица, уровень и особенности урбанизации) и материальными ресурсами, экономико-географическое положение региона [5].

Мы разделяем эту точку зрения и считаем, что основными факторами, которые обуславливают инвестиционную деятельность в АПК, являются организационно-управленческие, правовые, социально-экономические и ресурсные факторы.

Организационно-управленческие факторы включают государственное регулирование и институциональное обеспечение инвестиционной деятельности в сельском хозяйстве и пищевой промышленности. Правовые факторы предусматривают законодательно-правовое обеспечение инвестиционной деятельности. Ресурсные факторы инвестиционной деятельности в сельском хозяйстве и пищевой промышленности включают агроклиматические, материально-технические и трудовые ресурсы, а также экономико-географическое положение.

К социально-экономическим факторам относятся объёмы, динамика и рентабельность агропромышленного производства, уровень развития рыночной инфраструктуры, конъюнктура агропродовольственного рынка и платёжеспособный спрос населения.

Инвестиционную привлекательность для инвесторов определяют факторы, формирующиеся на общегосударственном, региональном и локальном уровнях. Учитывая специфику производства в сельском хозяйстве и пищевой промышленности, оценку инвестиционной привлекательности сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий целесообразно проводить с учётом региональных особенностей.

К общегосударственным факторам инвестиционной привлекательности относятся инвестиционный климат, включающий правовые гарантии защиты интересов инвесторов, политическую и финансовую стабильность инвесторов, развитие инвестиционной инфраструктуры, формирование стимулирующих рыночных отношений. Для формирования привлекательности агропромышленного комплекса необходима политическая стабильность в государстве.

Положительным шагом на пути формирования привлекательности инвестиционного климата в агропромышленном секторе экономики послужили бы ограничения административных функций управления органов исполнительной власти.

Так, например, органы исполнительной власти должны непосредственно участвовать в решении вопросов, связанных с обеспечением сельскохозяйственных товаропроизводителей материальными ресурсами.

Проведение политики невмешательства в хозяйственную деятельность предприятий гарантирует поступление дополнительных инвестиций в агропромышленный комплекс. Существенное значение в государственном управлении инвестиционным процессом имеет амортизационное регулирование.

Ускоренная амортизация стимулирует интенсивное восстановление средств производства, снижает инфляционный риск, способствует модернизации производства, инновационному процессу.

В процессе анализа инвестиционной деятельности необходимо учитывать разницу в содержании понятий «инвестиционный климат» и «инвестиционная

привлекательность». Ю. Качаев считает, что в процессе оценки уровня инвестиционной привлекательности регионов учитываются общеэкономические, рыночные, социальные, криминогенные и экологические факторы. При определении инвестиционного климата важно учитывать общегосударственные факторы и условия инвестирования, прежде всего, политическую ситуацию и законодательное обеспечение инвестиционной деятельности [1].

Эффективная инвестиционная деятельность возможна при условии создания благоприятного инвестиционного климата экономико-географической среды в государстве, в котором происходят инвестиционные процессы.

Инвестиционный климат формируется под влиянием организационно-правовых, экономических и социальных факторов, определяющих условия инвестиционной деятельности в государстве и регионах. В конечном счёте, эти факторы определяют степень риска инвестирования и возможность эффективного использования капиталовложений.

Критерием благоприятности или неблагоприятности инвестиционного климата являются финансовые результаты деятельности предприятий. Это, прежде всего, такие показатели, как скорость оборачиваемости капитала, доходность инвестиций, объёмы капиталовложений. Социально-экономическим критерием инвестиционной деятельности является продовольственная безопасность, уровень благосостояния населения и его покупательная способность.

Инвестиционная привлекательность территории – это совокупность индикаторов, отражающих влияние факторов, которые определяют объёмы, динамику, направления, структуру и эффективность привлечения инвестиций.

Учёными разработаны различные варианты оценки инвестиционной привлекательности регионов. В частности, одна из первых комплексных методик оценки инвестиционной привлекательности регионов была разработана под руководством И. Бланка в сотрудничестве с инвестиционной компанией «Омега-Инстер».

Они предложили осуществлять оценку инвестиционного климата и инвестиционной привлекательности регионов на основе обобщения таких данных:

- уровень развития экономики региона;
- уровень развития инвестиционной инфраструктуры;
- демографическая характеристика региона;
- уровень развития рыночных отношений и рыночной инфраструктуры;
- наличие экологических, инвестиционных, политических, кредитных, коммерческих, валютных рисков [2].

По этой методике анализ инвестиционной привлекательности регионов базируется на статистических данных и обобщённых синтетических показателях эффективности отдельных инвестиционных проектов.

Эта методика была углубленно и детализировано разработана С. Гуткевич [3]. По мнению автора, в пределах первой группы факторов анализируются показатели оценки общеэкономического развития региона, включают изучение потенциальной потребности региона в объёмах инвестиций, анализе возможности инвестирования за счёт собственных источников финансирования, общей ёмкости регионального рынка.



Вторая группа факторов предполагает анализ инвестиционной инфраструктуры с целью определения возможности темпов реализации инвестиционных проектов.

При оценке третьей группы факторов предложено изучение демографической ситуации, занятости и безработицы населения, уровня использования квалифицированной рабочей силы и потенциального спроса на продукцию.

Четвёртая группа факторов характеризует развитие рыночных отношений и состояние рыночной инфраструктуры, при оценке которых учитывается отношение местных органов управления к рыночным реформам и создание соответствующего климата для функционирования предпринимательских структур.

Принятие решения об инвестировании осуществляется на основе анализа пятой группы факторов – инвестиционных рисков. Эти факторы определяются на основе изучения правовых, экономических, социальных, криминогенных, экологических и других условий осуществления инвестиционной деятельности в регионе.

Именно С. Гуткевич определил значимость каждой группы факторов в общей оценке инвестиционной привлекательности региона. Так, доля первой группы факторов составляет 35% в общей оценке инвестиционной привлекательности региона, второй группы – 15%, третьей группы – 15%, четвёртой группы – 25% и пятой группы факторов – 10% [3].

Инвестиционная привлекательность региона для иностранных инвесторов также может определяться по системе факторов, которые, по С. Гуткевич, целесообразно разделить на:

общие факторы, характеризующие инвестиционный климат страны. Сюда относятся политическая и финансовая стабильность, правовые гарантии защиты интересов инвесторов, степень развитости инвестиционной инфраструктуры, рыночных отношений, удельный вес государственного сектора инвестирования, уровень инвестиционных рисков, условия страхования и тому подобное;

отраслевые факторы, определяющие уровень капиталоемкости и доходности различных отраслей;

территориальные факторы, характеризующие наличие природных, трудовых ресурсов, транспортную инфраструктуру и тому подобное;

индивидуальные факторы, т.е. рейтинговая оценка, место расположения, земельная площадь, наличие производственных фондов, показатели баланса субъекта предпринимательской деятельности и тому подобное [3].

Другой подход оценки инвестиционной привлекательности в АПК региона и для иностранных инвесторов был предложен А. Гайдуцким. Учёным были предложены следующие основные составляющие инвестиционной привлекательности АПК: ресурсная, инфраструктурная, фискальная и регуляторная привлекательность [4].

При оценке ресурсной составляющей инвестиционной привлекательности следует учитывать количественное измерение коммерческой эффективности структуры земельных и сельскохозяйственных угодий, посевных площадей различных культур, плодородия почв, агроклиматических предпосылок, обеспеченности трудовыми и материально-техническими ресурсами. Для достижения этой цели, по мнению А. Гайдука, должен быть применён

индексный метод как система соотношений показателей ресурсной обеспеченности и отдельных её регионов в соответствии со средними показателями в Европе и странах происхождения инвестиций.

Главная идея разработки такой системы заключается в обеспечении иностранных инвесторов как количественными, так и сравнительными характеристиками инвестиционной привлекательности агропромышленного производства, которые предоставляют объективную информацию и значительно легче воспринимаются потенциальным инвестором.

Инфраструктурная привлекательность, а именно оценка уровня развития производственной, сервисной и социальной инфраструктуры, является не менее важным показателем инвестиционной привлекательности, чем ресурсная база.

В отдельных случаях этот показатель является первоочерёдным и определяющим для принятия инвестором решения об инвестировании. Основными показателями измерения инфраструктурной привлекательности АПК являются показатели насыщенности объектами инфраструктуры (по количеству и стоимости) на единицу площади.

Под фискальной привлекательностью, по мнению А. Гайдука, понимают, прежде всего, виды и количество налогов и сборов, их уровень (налоговая нагрузка) и бюрократизацию процедуры взыскания налогов [4].

Регуляторная привлекательность АПК оценивается инвесторами как степень либерализации системы экономических отношений. При этом учитываются земельные, имущественные, трудовые, предпринимательские, управленческие и другие отношения предпринимателей и потенциальных инвесторов с органами власти, крестьянами и другими субъектами жизнедеятельности в сельской местности. Основным показателем, по которому можно, по мнению А. Гайдука, оценить уровень либерализации (дерегуляции) системы экономических отношений является рост числа их субъектов на единицу площади [4].

*Выводы.* Учитывая вышесказанное, можно сделать вывод, что к настоящему времени разработано значительное количество методик оценки инвестиционного климата и привлекательности региона, которые имеют определённые преимущества и недостатки в случае их применения. Цель большинства из них – привлечь внимание отечественных и зарубежных инвесторов к потенциальным инвестиционным проектам, способствующим социально-экономическому развитию регионов и субъектов хозяйствования. По нашему мнению, ни один из методов не может претендовать на исключительную универсальность и абсолютную объективность.

Обобщая имеющийся опыт, целесообразно выделить четыре составляющих инвестиционной привлекательности в агропродовольственном производстве:

- ресурсную, включающий уровень обеспеченности агропромышленного производства агроклиматическими, трудовыми и материально-техническими ресурсами;

- инфраструктурную, что определяется наличием производственной, сервисной и социальной инфраструктурой;

- регуляторную, связанной с состоянием предпринимательской среды в экономике в целом и отрасли в частности;

- фискальную, сущность которой определяет уровень налоговой нагрузки.

### **Список использованных источников**

1. Качаев Ю.Д. Концептуальные основы общественно-географического исследования влияния инвестиционной деятельности на региональное развитие / Ю.Д. Качаев // Регион-2014: стратегия оптимального развития / Материалы междунар. научно-практической конференции. – 2014. – С. 41-43.
2. Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента / И.А. Бланк. – СПб.: Ника-Центр, 2016. – 537 с.
3. Гуткевич С.А. Инвестиционная привлекательность аграрного сектора экономики / С.А. Гуткевич. – К.: Изд-во Епрор. ун-та, 2015. – 252 с.
4. Гайдуцкий А.П. Оценка инвестиционной привлекательности экономики. Экономика и прогнозирование / А.П. Гайдуцкий. – 2014. – № 3. – С. 119-128.
5. Мезенцева Н.И. Общественно-географическая сущность инвестиционной деятельности в АПК / Н.И. Мезенцева, Л.Г. Тодорашко // Экономическая и социальная география. – 2014. – Вып. 55. – С. 142-147.
6. Лайков Г.П. Инвестиционная привлекательность регионального сельско-хозяйственного производства / Г.П. Лайков // Экономика АПК. – 2015. – № 12. – С. 63-66.

**УДК 338.24**

## **КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Чегодаев Б.В.,**  
канд. экон. наук,  
главный специалист Министерства  
транспорта Донецкой Народной Республики;  
**Чегодаева Ю.С.,**  
инженер по охране труда Управления  
ГП «Донецкая железная дорога»

*В статье исследованы практические аспекты проведения стратегических изменений на примере предприятия транспортного сектора экономики. Авторами разработана и представлена концепция стратегических изменений посредством реинжиниринга системы управления и бизнес-процессов транспортного предприятия, а также комплекс мероприятий по реинжинирингу бизнес-процессов в рассматриваемом субъекте экономической деятельности. На основании обширного исследования современных публикаций по выбранной тематике, авторами установлены существующие проблемы транспортной отрасли, а также пути их решения, что нашло отражение при формировании соответствующих мероприятий. В исследовании отмечена основная роль правового регулирования как элемента стратегических изменений, в рамках чего раскрыта концепция*

необходимых законодательных актов, верифицированных с аналогичными требованиями стран Таможенного союза.

**Ключевые слова:** стратегические изменения, организационные изменения, транспортный сектор, реинжиниринг бизнес-процессов.

*The article examines the practical aspects of strategic changes on the example of an enterprise in the transport sector of the economy. The authors developed and presented the concept of strategic changes through reengineering of the management system and business processes of the transport enterprise, as well as a set of measures for reengineering business processes in the subject of economic activity. Based on an extensive study of modern publications on the selected topic, the authors have identified existing problems in the transport industry, as well as ways to solve them, which is reflected in the formation of appropriate measures. The study notes the main role of legal regulation as an element of strategic changes, in which the concept of necessary legislative acts verified with similar requirements of the Customs Union countries is revealed.*

**Keywords:** strategic changes, organizational changes, transport sector, business process reengineering.

**Постановка задачи.** Социально-экономическое развитие любого государства определяется эффективностью деятельности каждой отрасли народного хозяйства, в том числе на микроуровне. Исторически территория Донецкой Народной Республики является промышленно-производственным краем с разветвлённой сетью путей и дорог общего пользования, обеспечивающих как перевозку грузов, так и пассажиров. После самоопределения Донецкой Народной Республики в 2014 году транспортный сектор экономики оказался наиболее подвержен трансформации социально-экономической системы. Это заключается в разрыве технологических цепочек, ресурсной и экономической блокаде, что привело к снижению объёмов перевозок по всем видам транспорта.

Поиск новых рынков и оживление экономики региона позитивно отразилось на тенденциях восстановления транспортного сегмента, а также создало условия развития сети путей и дорог общего пользования. Несмотря на это, остались нерешёнными ряд проблем транспортной сферы, требующих научно-обоснованных подходов в их решении, при задействовании методологии стратегических изменений на микроуровне, а именно в субъектах хозяйствования. Из широкого спектра проблематики транспортного сектора экономики Донецкой Народной Республики можно выделить основные, которые заключаются в:

- низких темпах восстановления промышленного сектора экономики;
- высокой степени износа основных фондов;
- отсутствии рынка кредитования;
- сложности привлечения инвестиций в транспортный сектор, в том числе международных;
- снижении покупательной способности населения, что в конечном итоге отражается на республиканских производителях и объёмах перевозок соответствующих грузов;
- низкой конкурентоспособности транспортного сектора на региональных рынках транспортных услуг;
- экономической, технологической и ресурсной блокаде региона;

- риске осуществления хозяйственной деятельности в данном секторе экономики;

- резкие изменения конъюнктуры рынка, внешнеполитической и социально-экономической ситуации в регионе;

- недостаточной практике применения программно-целевого планирования в рамках сложившейся социально-экономической системы в регионе.

В данном исследовании в качестве объекта рассмотрен железнодорожный сегмент транспортной сферы на примере соответствующего субъекта экономической деятельности. Кроме этого, в качестве метода стратегических изменений будет задействован реинжиниринг бизнес-процессов.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Стратегические изменения как процесс преобразования используются современными авторами как в рамках отраслей народного хозяйства, так и отдельных хозяйствующих субъектов. В подавляющем большинстве стратегические изменения применяются в контексте организационных изменений, которые направлены на повышение экономической эффективности соответствующей деятельности.

Среди российских авторов, исследовавших отдельные аспекты и проблемы управления стратегическими изменениями на предприятиях можно выделить труды А.Б. Богословской [1], А.А. Ивочкина [2], А.У. Мамедовой [3], Ф.И. Шаркова [4] и др.

Социально-экономическим аспектам, структурно-культурному континууму и системному подходу стратегических изменений в контексте организационных изменений посвящены исследования следующих учёных: О.А. Парахиной [5], П.А. Михненко [6], А.Л. Лисовского [7], А.О. Блинова [8], О.С. Рудаковой [8], Н.В. Угрюмовой [8], В.А. Салла [9], А.М. Жемчугова [10] и др.

Преобразование хозяйственной деятельности на предприятиях железнодорожного транспорта посредством стратегических изменений исследовалось в трудах И.В. Катуниной [11], Е.А. Котовой [12], Н.С. Шутовой [13], В.О. Федорович [14].

Несмотря на значительный вклад современных учёных в развитие механизмов стратегических изменений, многие аспекты соответствующей проблематики не нашли глубокого отражения в российской литературе. В том числе учёными не рассматриваются вопросы проведения стратегических изменений в хозяйствующих субъектах самоопределившихся территорий при условии существующей экономической блокады и определённых ограничений осуществления внешнеэкономической деятельности на региональных рынках товаров и услуг.

*Актуальность.* Процесс становления государственности Донецкой Народной Республики требует слаженной и эффективной работы всей экономической системы государства. Как отмечают современные учёные, транспорт является экономикообразующим видом хозяйственной деятельности, связывающим все отрасли народного хозяйства посредством перемещения между ними товарно-материальных ценностей и от них к потребителю конечную продукцию. Это актуализирует исследование повышения эффективности существующей системы управления транспортным сектором экономики, в том числе на уровне отдельного хозяйствующего субъекта.

*Цель статьи* – исследование практических аспектов проведения стратегических изменений в системе управления транспортным предприятием

посредством реинжиниринга бизнес-процессов и построения соответствующей концепции.

*Изложение основного материала исследования.* Преобразование любой хозяйственной деятельности в современных условиях невозможно осуществить без предварительного проектирования соответствующих работ, а также прогнозирования конечного результата проведенных изменений, что в практическом аспекте объединяется в определённой концепции развития. В общем понимании концепция – это набор признаков, которые будут присущи системе после её преобразования при использовании определённой номенклатуры специальных инструментов.

Концепция реинжиниринга системы управления и бизнес-процессов транспортного предприятия представляет собой модель многоуровневых стратегических изменений в отрасли и предприятии, которая включает принципы, задачи и инструментарий проведения реинжиниринга, а также прогнозируемые результаты проведенных стратегических преобразований системы управления и бизнес-процессов соответствующего субъекта хозяйствования. Концепция стратегических изменений посредством реинжиниринга системы управления и бизнес-процессов транспортного предприятия в условиях ограниченных рыночных возможностей представлена на рис. 1.

В данном исследовании разработан комплекс мероприятий по реинжинирингу системы управления и бизнес-процессов в рамках проведения стратегических изменений, которые разделены по уровню их реализации на государственный – верхний уровень и субъекта хозяйствования – нижний уровень.



Рис. 1. Концепция стратегических изменений посредством реинжиниринга системы управления и бизнес-процессов транспортного предприятия (составлено авторами)

Ранжирование мероприятий обусловлено существующим уровнем развития институциональной и законодательной базы, а также невозможностью провести перепроектирование определённого бизнес-процесса непосредственно в субъекте хозяйствования без создания к этим работам условий на государственном уровне. Под условиями необходимо понимать обеспечение профильными органами власти стабильной институциональной структуры с прозрачной правовой базой и эффективными регуляторными механизмами, создание сбалансированной налоговой и денежно-кредитной системы, способствующих притоку инвестиций в транспортную сферу и др.

Предложенная концепция представляет собой современный подход к проведению эффективных стратегических преобразований системы управления транспортным предприятием с использованием инструментария диагностики зрелости бизнес-процессов, функционального моделирования и стандартизации процессов, направленный на вывод бизнес-процессов на более высокий уровень зрелости.

Концепция разработана с учётом существующего состояния экономики Донецкой Народной Республики и, в частности, материально-технического обеспечения транспортной отрасли, что обеспечит практическую реализацию соответствующих предложений при научном обосновании выбранных направлений развития бизнес-процессов в системе управления транспортного предприятия (на примере ГП «Донецкая железная дорога»).

Принцип законности неслучайно расположен на первом месте ввиду особой значимости его в период становления государственности Донецкой Народной Республики. На данном этапе развития республиканского законодательства необходимым является создание фундамента предстоящих стратегических изменений, что выражается в правовом обеспечении соответствующей деятельности.

Задачами реинжиниринга системы управления и бизнес-процессов транспортного предприятия являются: ранжирование изменений по уровню их проведения; разработка комплекса мероприятий по реинжинирингу бизнес-процессов; структурирование и определение содержания бизнес-процессов; оценка зрелости бизнес-процессов.

Необходимо отметить, что основой разработки комплекса мероприятий по реинжинирингу бизнес-процессов может служить предварительно проведенная оценка зрелости бизнес-процессов. Для достижения поставленной цели в представленной концепции и повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности ГП «Донецкая железная дорога» разработан комплекс мероприятий по проведению реинжиниринга бизнес-процессов, что обеспечит конкурентоспособность соответствующих услуг, а также создаст условия к развитию железнодорожного транспорта Донецкой Народной Республики (табл. 1).

Предложенные стратегические изменения в рамках реинжиниринга бизнес-процессов включают как само направление совершенствования определённых операций на ГП «Донецкая железная дорога», так и конкретный результат проведения соответствующих преобразований.

Таблица 1

Комплекс мероприятий по реинжинирингу бизнес-процессов  
на ГП «Донецкая железная дорога» (составлено авторами)

Уровень изменений	Мероприятие	Результат	Перепроектируемый бизнес-процесс
1	2	3	4
Государственный	Разработка и принятие ряда законов и подзаконных нормативных правовых актов Донецкой Народной Республики в сфере транспорта	1. Закон ДНР «О техническом регулировании». 2. Технический регламент ДНР «О безопасности инфраструктуры железнодорожного транспорта». 3. Технический регламент ДНР «О безопасности железнодорожного подвижного состава»	Предоставление услуг по перевозке пассажиров, грузов, багажа, грузобагажа, опасных грузов
	Разработка и утверждение стандартов и иных документов по стандартизации, в том числе создание системы стандартизации и технического регулирования (технических требований) в Донецкой Народной Республике	Создание системы технического регулирования (технических требований) и стандартизации	1. Процессы регламентации подсистемы управления качеством. 2. Процессы обеспечения поверки (калибровки средств измерительной техники), стандартизации, сертификации и нормативного обеспечения
Предприятия	Перепроектирование существующих схем обеспечения логистики метрологической деятельности	Создание Единого центра метрологии, стандартизации и экспертизы	Процессы обеспечения поверки (калибровки средств измерительной техники), стандартизации, сертификации и нормативного обеспечения
	Создание на предприятии системы стандартизации бизнес-	Разработка графика перехода на стандарты РФ	
	процессов для перехода на стандарты Российской Федерации		
	Интеграция в региональную транспортную сеть и применение международных требований к транспортным объектам	Определение направлений и разработка мероприятий в сфере международного сотрудничества	Процессы международного сотрудничества и нормотворчества



Основной акцент в предложенных стратегических изменениях на ГП «Донецкая железная дорога» делается на создание системы технического регулирования в сфере железнодорожного транспорта с учётом положительного опыта развития транспортных систем Российской Федерации и Республики Беларусь. В данном исследовании под техническим регулированием необходимо понимать экономически обоснованные механизмы регулирования хозяйственной деятельности с целью достижения конкурентоспособности транспортной продукции (услуг) путём инновационного развития при получении максимального финансового результата. По сути, техническое регулирование – это инновационный путь развития хозяйствующего субъекта. Как указывают авторы М.В. Вилисов и Т.А. Кокодеева, во времена усиления глобализации экономик мира, необходимо инновационное обновление различных секторов экономики, что возможно реализовать посредством создания и внедрения апробированной методологической базы технического регулирования и стандартизации, в том числе в межгосударственной форме [15-16].

На сегодняшний день немаловажную роль в экономике играет государственная система стандартизации, которая обеспечивает нормирование и регламентацию всех производственных операций в каждой отрасли народного хозяйства, посредством чего обеспечивается конкурентоспособность продукции (услуг). Как утверждает И.В. Голинка, стандарты – это фундаментальная основа экономики знаний, что неразрывно связано с рынком знаний, рынком труда и рынком услуг [17].

Необходимо отметить, что на начало 2019 г. в Донецкой Народной Республике полностью отсутствует система технического регулирования, в том числе в сфере транспорта, а система стандартизации находится в переходном периоде от стандартов Украины к стандартам Российской Федерации, что актуализирует мероприятия, предложенные в настоящем исследовании.

Создание системы технического регулирования первоначально предполагает разработку и принятие Закона Донецкой Народной Республики «О техническом регулировании», основанного на апробированных нормах Таможенного Союза и Евразийского экономического союза. Вторым шагом для создания государственной системы технического регулирования должны быть приняты: Технический регламент Донецкой Народной Республики «О безопасности инфраструктуры железнодорожного транспорта» и Технический регламент Донецкой Народной Республики «О безопасности железнодорожного подвижного состава». Это обеспечит проведение стратегических изменений и фундаментальное перепроектирование бизнес-процессов на ГП «Донецкая железная дорога», а также системы управления железнодорожным транспортом как на республиканском уровне, так и в рассматриваемом субъекте хозяйствования.

Необходимо отметить, что основа технического регулирования в международном правовом поле определяется соответствующими договорами в рамках Всемирной торговой организации, Таможенного Союза, Евразийского экономического союза, а также регламентами и директивами Европейского Союза [18-22]. Основным принципом технического регулирования железнодорожного транспорта в международном аспекте является обеспечение безопасности перевозки пассажиров и грузов при соблюдении общих для всех стран требований. Таким образом, имплементация устоявшихся международных

требований во внутреннее законодательство Донецкой Народной Республики создаст условия для повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности и, в частности, реализации отдельных операций в бизнес-процессах субъекта экономической деятельности.

Ввиду разделения предложенных стратегических изменений и мероприятий на государственный уровень и на уровень предприятия, целесообразно говорить о реинжиниринге государственного управления транспортной отраслью, который, по мнению автора, представляет собой переход организации производства в сфере транспорта на современную информационную и технологическую основу (рис. 2).

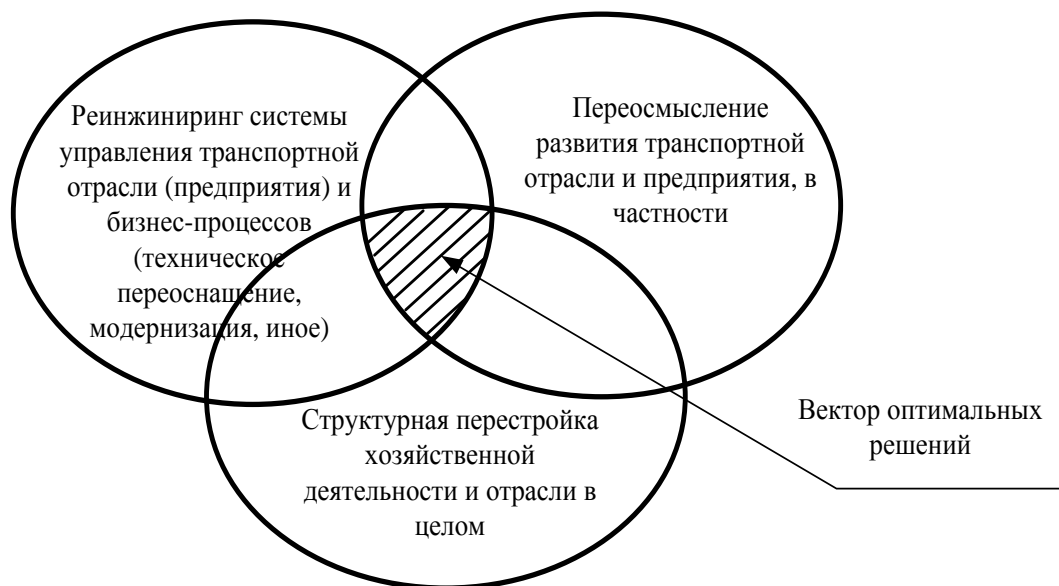


Рис. 2. Стратегические изменения транспортной отрасли посредством реинжиниринга (составлено авторами)

Современные методы управления транспортным процессом, реализуемые на основе совершенных информационных технологий, механизмов технического регулирования и стандартизации, систем обеспечения безопасности движения, позволяют интенсифицировать процессы в транспортной системе государства, реально обеспечить экономический рост и развитие транспорта за счёт фундаментального переосмысления и радикального перепроектирования соответствующих бизнес-процессов [23, с. 133].

Существующие оптимизационные процессы в Донецкой Народной Республике и в транспортном сегменте экономики создают условия для развития государственного управления на качественно новом уровне, в том числе, применяя такой механизм организационных и стратегических изменений, как реинжиниринг. Реинжиниринг государственного управления транспортной отраслью является наукоёмким процессом и требует для его практической реализации перепроектирования всего управленческого процесса в целом. Наряду с этим, развитие промышленного и транспортного сегмента мирового рынка предъявляет новые требования к транспортно-логистической инфраструктуре государств, интегрированных в мировую транспортную сеть. В последние 20 лет промышленные страны и страны с разветвлённой транспортной инфраструктурой (транзитеры) работают над созданием

собственных функциональных моделей транспортно-логистических инфраструктур, которые призваны обеспечивать высокий показатель конкурентоспособности государства, а также повышать качество предоставляемых услуг. Пути достижения поставленных целей различаются применяемыми подходами и уровнем инвестиционной активности в данном секторе экономики [24, с. 314].

С целью устранения существующих проблем в транспортном сегменте экономики и установления действенной системы технического регулирования как на государственном уровне, так и в ГП «Донецкая железная дорога», приведём основные аспекты проекта Закона Донецкой Народной Республики «О техническом регулировании». Отметим, что профильным органом исполнительной власти Донецкой Народной Республики указанный проект разработан в 2016 году, направлен на согласование в соответствии с действующим законодательством государства.

На сегодняшний день основу законодательства Донецкой Народной Республики в сфере технического регулирования составляет Конституция Донецкой Народной Республики, далее в сфере железнодорожного транспорта действуют Закон ДНР «О транспорте» и Закон ДНР «О железнодорожном транспорте», а также иные нормативные правовые акты, составляющие основу отраслевой системы технического регулирования.

Необходимость принятия проекта Закона Донецкой Народной Республики «О техническом регулировании» для транспортного сектора экономики обусловлена отсутствием единых правил и требований к продукции, выполнению работ, оказанию услуг, а также отсутствием единой системы взаимоувязанных мер, обеспечивающих создание качественных и безопасных видов продукции и услуг для граждан и государства. Главной целью проекта Закона «О техническом регулировании» является обеспечение единой политики в области технического регулирования, стандартизации и подтверждения соответствия, установление норм относительно обязательных технических требований к продукции, правовых основ и принципов технического регулирования, а также регулирование отношений в области применения и исполнения обязательных и добровольных требований к продукции, подтверждению её соответствия.

Стратегические изменения в транспортном секторе экономики в Донецкой Народной Республике должны проходить системно при задействовании программно-целевого подхода. Как показало исследование, первоочерёдным шагом активизации данного процесса является принятие ряда законодательных актов, что создаст благоприятные условия развития не только железнодорожного транспорта, но и всей сети дорог общего пользования.

*Выводы по проведенному исследованию и направления дальнейших разработок по данной проблеме.* Таким образом, развитие транспортной инфраструктуры Донецкой Народной Республики в целом зависит от эффективности проводимых стратегических изменений. В качестве методологии стратегических изменений в настоящем исследовании выбран реинжиниринг бизнес-процессов, который положительно зарекомендовал себя в экономических системах промышленно развитых стран. На сегодняшний день конечным результатом стратегических изменений должно быть не просто улучшение отдельных показателей работы отрасли, а фундаментальное развитие

всех направлений экономической деятельности, что может обеспечить реинжиниринг как метод стратегических изменений в рамках реализуемой концепции развития.

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

1. Богословская А.Б. Особенности проведения стратегических изменений / А.Б. Богословская // Вестник РУДН. Серия: Инженерные исследования. – 2012. – № 1. – С. 84-87.
2. Ивочкин А.А. От стратегического менеджмента к управлению изменениями / А.А. Ивочкин // Сервис в России и за рубежом. – 2007. – № 2. – С. 85-89.
3. Мамедова А.У. Теоретико-методологические основы управления стратегическими изменениями / А.У. Мамедова // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2016. – № 3 (17). – С. 70-75.
4. Шарков Ф.И. Социологические особенности управления изменениями в организации / Ф.И. Шарков // Социология власти. – 2011. – № 7. – С. 194-196.
5. Парахина О.А. Социальные аспекты управления стратегическими организационными изменениями / О.А. Парахина // Пространство экономики. – 2007. – № 1-2. – С. 242-245.
6. Михненко П.А. Структурно-культурный континуум стратегических организационных изменений / П.А. Михненко // Управленческие науки. – 2016. – № 4. – С. 68-78.
7. Лисовский А.Л. Стратегические и организационные изменения компаний на рынке алмазов и бриллиантов / А.Л. Лисовский // Стратегии бизнеса. – 2017. – № 4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-i-organizatsionnye-izmeneniya-kompaniy-na-rynke-almazov-i-brilliantov/viewer> (дата обращения: 03 марта 2020).
8. Блинов А.О. Управление организационными изменениями на промышленных предприятиях / А.О. Блинов, О.С. Рудакова, Н.В. Угрюмова // Экономика. Налоги. Право. – 2013. – № 1. – С. 45-53.
9. Салла В.А. Системные подходы к планированию и проведению стратегических изменений / В.А. Салла // Государственное управление. Электронный вестник. – 2013. – № 39. – С. 142-151.
10. Жемчугов А.М. Менеджмент сегодня и завтра. Теория и практика / А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2017. – № 1 (65) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-segodnya-i-zavtra-teoriya-i-praktika/viewer> (дата обращения: 03 марта 2020).
11. Катунина И.В. Трансформационное лидерство в управлении стратегическими изменениями на предприятиях железнодорожного транспорта / И.В. Катунина // Вестник СибАДИ. – 2014. – № 2 (36). – С. 112-117.
12. Котова Е.А. Направления инновационного развития железнодорожного транспорта / Е.А. Котова // Транспортные системы и технологии. – 2016. – № 3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/napravleniya-innovatsionnogo-razvitiya-zheleznodorozhnogo-transporta>.

13. Шутова Н.С. Возможность реализации трансформационного лидерства на предприятиях // Гуманитарный научный журнал. – 2018. – № 1-1. – С. 151-159.
14. Федорович В.О. Реформирование транспортной отрасли России: технологический аутсорсинг как фактор повышения конкурентных преимуществ / В.О. Федорович // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2015. – № 11 (296). – С. 16-28.
15. Вилисов М.В. О техническом регулировании на «Пространстве 1520» / М.В. Вилисов, Г.Г. Каримова // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. – 2011. – № 3. – С. 33-38.
16. Кокодеева Т.А. Развитие системы информационного обеспечения технического регулирования в интересах повышения конкурентоспособности экономики России / Т.А. Кокодеева, П.Ю. Канищев // Транспортное дело России. – 2009. – № 11. – С. 55-57.
17. Голинка И.В. Роль и место стандартизации в поддержке инноваций в экономике знаний / И.В. Голинка // Управление проектами и развитие производства. – 2011. – № 1 (37). – С. 78-86.
18. Ершова И.В. Технические регламенты как основные документы технического регулирования в условиях вступления России в ВТО / И.В. Ершова // Бизнес в законе. – 2012. – № 5. – С. 11-17.
19. Морозов А.Н. Международно-правовые аспекты технического регулирования в Таможенном союзе / А. Н. Морозов // Журнал российского права. – 2012. – № 4 (184). – С. 77-85.
20. Приймак Е.В. Технические регламенты и стандарты как меры нетарифного регулирования в рамках ВТО и Таможенного союза / Е.В. Приймак // Вестник Казанского технологического ун-та. – 2012. – № 10. – С. 284-287.
21. Калмыкова А.В. Система правовых актов в сфере технического регулирования в условиях формирования Единого экономического пространства / А.В. Калмыкова, А.А. Каширкина, В.Ю. Лукьянова, А.Н. Морозов // Журнал российского права. – 2011. – № 6 (174). – С. 88-100.
22. Онищенко Г.Г. О реализации Роспотребнадзором единых принципов и правил технического регулирования в рамках соглашений таможенного союза / Г.Г. Онищенко // Гигиена и санитария. – 2013. – № 4. – С. 4-8.
23. Чегодаев Б.В. К вопросу о внедрении реинжиниринга в государственное управление / Б.В. Чегодаев, Е.А. Шумаева // ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики». Сборник научных работ. Серия «Государственное управление». Вып. 2 (6): Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – № 2 (6). – С. 127-137.
24. Чегодаев Б. В. Бенчмаркинг как метод управления изменениями в транспортно-логистической инфраструктуре / Б.В. Чегодаев, Е.А. Шумаева, В.В. Федоров // Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы: материалы XIV Международной науч.-практ. конф. (г. Донецк, 23-24 ноября 2017 г.). – Донецк: Изд-во ДонНТУ, 2017. – С. 314-316.

## ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ КАК ЭЛЕМЕНТА СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Шемяков А.Д.,**

*д-р экон. наук, доцент,  
профессор кафедры теории управления и  
государственного администрирования  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»;*

**Петухова С.Г.,**

*магистрант кафедры теории управления и  
государственного администрирования  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»*

*В статье рассмотрены факторы, влияющие на развитие сферы культуры как элемента социального механизма государственного управления. В процессе проведенного теоретического исследования обозначены проблемные аспекты развития культурной сферы. Установлено наличие влияния взаимосвязи между развитием культуры и функционированием социального механизма государственного управления. Обоснована необходимость разработки концепции стратегии развития культуры как элемента социального механизма государственного управления.*

**Ключевые слова:** *сфера культуры; внешние факторы; внутренние факторы; социальный механизм; государственное управление.*

*Factors influencing on development of sphere of culture as an element of social mechanism of state administration are considered in the article. In the process of the conducted theoretical research the problem aspects of development of cultural sphere are marked. The presence of influence of intercommunication is set, between development of culture and functioning of social mechanism of state administration. The necessity of development of conception of strategy of development of culture is reasonable as an element of social mechanism of state administration.*

**Keywords:** *cultural sphere; external factors; internal factors; social mechanism; public administration.*

*Постановка проблемы.* Социально-экономическое и политическое развитие общества во многом предопределяется степенью развития культурной сферы, влияющей на качество управленческой деятельности органов государственного управления. Сфера культуры, как социальный институт, является особой отраслью социального производства. Этот продукт удовлетворяет культурные потребности индивида и относится к специфической группе человеческих ценностей, а также предопределяет ключевую роль развития культуры в обеспечении сохранения национальной идентичности и государственности.

Анализ научной литературы указывает на то, что становление и дальнейшее развитие сферы культуры формируется при наличии потребности в культурных услугах [1-10]. Так, по мнению учёных, во-первых, «...потребительная ценность культурных услуг заключается в удовлетворении

эстетических и духовных потребностей человека, в приобретённом посредством культурных услуг символическом капитале, понимаемом как ощущение духовного комфорта, престижа, повышении социального статуса их потребителя и т.п. ...» [1]; во-вторых, сфера культуры выступает в качестве ресурса, который позволяет производить, сохранять и передавать с помощью институциональных форм ценности, особенности мировоззрения, стереотипы и нормы конкретных сообществ; в-третьих, культурная сфера представляет собой совокупность учреждений, которые производят услуги, необходимые для удовлетворения социальных потребностей человека [1-4].

В Донецкой Народной Республике потребности человека в культурных услугах актуализируются особо, поскольку они способствуют формированию новых ценностей и мировоззренческой составляющей в условиях развития новой государственности.

Анализ влияния развития культуры на социальный механизм государственного управления свидетельствует о том, что между ними существует связь, на действенность которой влияют множество факторов, которые требуют дополнительного исследования [1-5].

*Цель статьи* – рассмотрение факторов влияния развития сферы культуры как элемента системы государственного управления ДНР.

*Изложение основного материала исследования.* В любые исторические этапы развития государственности культура как элемент системы государственного управления всегда являлась важнейшим аспектом политики и экономики.

Теоретические и практические исследования социальных механизмов государственного управления указывают на то, что взаимодействие культурной и экономической сфер общества выстраиваются таким образом, что феномен культуры (национальные ценности, искусство, духовные ценности, установки верований и т.п.) приобретает статус услуги, которая может быть самокупаемой и прибыльной. Наряду с этим, как отмечают российские учёные В.В. Прокин и Т.Л. Лепихина, «Культура в современной экономике выполняет целый ряд функций: способствует формированию доходности бюджета регионов путём привлечения туристов; повышает конкурентоспособность регионов; улучшает качество человеческого потенциала; создаёт новые рабочие места; снижает социальную напряжённость в регионах ...» [6, с. 6].

Как отмечают учёные Збровский Г.Е. и Шуклина Е.А., «Современная культура «живёт» в объектах социально-культурного назначения города, является его содержательной «начинкой» и основным вектором направленности, это касается «присутствия» культуры не только в социокультурной сфере общества, но и иных социальных феноменах ...» [7, с. 36-51].

Очевидно, что развитие сферы культуры наряду с политикой, экономикой, медициной и образованием актуально для современного общества и является одним из элементов социального механизма государственного управления. Следует отметить, что на её становление и дальнейшее развитие влияют как внешние, так и внутренние факторы [5].

Как следует из научных исследований, внешние факторы – это факторы внешней среды (факторы общего окружения и факторы ближнего окружения), которые находятся за пределами учреждений культуры, но влияющие на

существующую взаимосвязь развития культуры и социального механизма государственного управления (рис. 1).

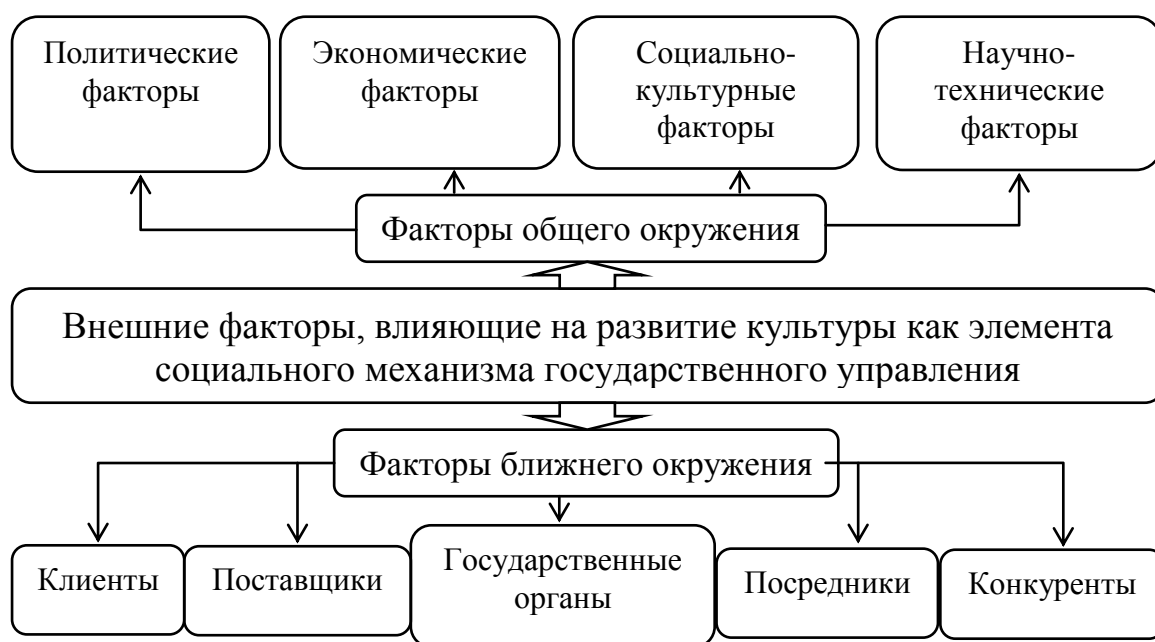


Рис. 1. Внешние факторы, влияющие на развитие культуры как элемента социального механизма государственного управления

На данные факторы не может быть оказано влияние, поскольку они неподконтрольны, и учреждения культуры вынуждены под них подстраиваться и реагировать на них.

Внешние факторы общего окружения включают такие компоненты:

политический фактор включает обстановку в Республике; её внешнюю политику; государственные программы в сфере культуры; принятие новых законов и норм в данной сфере; изменения в правовом регулировании;

экономический фактор учитывает доходы и расходы населения; экономическое состояние общества; посредством совершенствования законодательной базы способствует поиску основных направлений развития;

социально-культурный фактор показывает сложившуюся ситуацию в государстве – существующие обычаи и ценности; уровень дохода населения; культурные и образовательные характеристики населения; потребительские предпочтения;

научно-технический фактор включает внедрение новых технологий; анализ новых возможностей.

Очевидно, что в совокупности вышеуказанные факторы формируют государственную политику в сфере культуры.

Анализируя политический фактор, следует указать на то, что от характера его воздействия вносятся соответствующие изменения в законодательство, регулирующие условия формирования и оказания культурных услуг населению. Поэтому исполнительные органы власти и учреждения, оказывающие такие услуги, должны в зависимости от принятых изменений совершенствовать свои внутренние правовые документы, обеспечивающие выполнение как количественных, так и качественных показателей установленных им заданий.



Учитывая то, что государственные учреждения культуры в основном зависят от бюджетного финансирования, экономический фактор в их деятельности играет значимую роль. Именно от этого фактора зависит реализация программ и различных проектов, обеспечивающих интересы системы органов власти.

Социально-культурный фактор – это своего рода индикатор состояния общества. Его основой являются сформировавшиеся ценности, нормы, обычаи, эстетические и духовные потребности человека и т.п., учёт которых существенно минимизирует социальную напряжённость в регионах. Действие этого фактора также направлено на решение задач городов, районов, сельской местности, в которых культурная жизнь недостаточно активна.

Очень важным, на наш взгляд, является действие технологических факторов. Этот вид воздействия обеспечивает массовый доступ граждан к культурным услугам посредством развития информационных и телекоммуникационных технологий (интернет, онлайн-доступ к участию выставок образцов искусства; онлайн-трансляций виртуальных концертных залов и т.п.). Этот фактор воздействия значительно расширяет не только территорию оказания культурных услуг, но и создаёт условия для образования новых форм и их видов.

Представленные на рис. 1 группы факторов, взаимовлияющие друг на друга, формируют новые подходы в части развития сферы культуры.

Внешние факторы ближнего окружения включают то окружение, с которым учреждения культуры находятся в непосредственном и постоянном взаимодействии:

клиенты – это зрители и посетители учреждений культур; посетители культурных акций; покупатели сувениров, профессиональные артисты и т.д.;

поставщики – это государство, обеспечивающее материальными финансовыми ресурсами;

в качестве посредников выступают рекламные организации, информирующие граждан о предлагаемых мероприятиях, а также агенты по распространению билетов и др.;

конкуренты – это иные организации, оказывающие культурные услуги;

государственные органы – это органы исполнительной власти, взаимодействующие с учреждениями культуры на основе Конституции и других нормативно-правовых актов в ДНР [8, 9].

Факторы внутренней среды учёные рассматривают как совокупность факторов, осуществляющих своё действие в сфере культуры. Анализ этой группы факторов позволяет выделить в деятельности учреждений культуры положительные и негативные аспекты, преимущества и сформировавшийся потенциал [5].

Сильные стороны – это основа, на которую учреждение культуры опирается в конкурентной борьбе, и которую постоянно стремится расширить и укрепить.

Слабые стороны – это то, от чего следует избавиться и на что нужно обращать пристальное внимание.

Как правило, к факторам внутренней среды следует отнести: маркетинговую составляющую; качество персонала; эффективность сложившейся системы управления; собственное производство, а также ценности и мотивы; традиции; стереотипы; установки; дисциплину; образование; творчество и здоровье. Всё это является ресурсами учреждений культуры.

Таким образом, на основе анализа научных изысканий учёных, можно классифицировать возможные результаты от влияния внешних и внутренних факторов на развитие культуры как элемента социального механизма государственного управления (табл. 1, 2) [5].

Таблица 1

## Результаты влияния внешних факторов на развитие культуры

Наименование внешних факторов	Результаты влияния
Появление на рынке новых видов культурных услуг	Появление конкурентной среды. Рост финансовых затрат на потребление всех видов ресурсов в процессе оказания услуг учреждений культуры
Рост необходимости повышения качества оказываемых услуг, влияющих на духовно-нравственное развитие граждан	Совершенствование нормативно-правовой базы, обеспечивающей качество деятельности учреждений культуры
Появление новых ценностей, меняющих вкусы, предпочтения, контингент клиентов	Разработка новых механизмов, обеспечивающих реализацию всевозможных новшеств, используемых в процессах оказания услуг культуры

Таблица 2

## Результаты влияния внутренних факторов на развитие культуры

Наименование внутренних факторов	Результаты влияния
Рост требований наличия качественного трудового, ресурсного потенциала	Совершенствование мастерства, квалификации работников учреждений культуры. Развитие творческого подхода к осуществлению услуг в сфере культуры, обеспечивающих способность работников к внедрению новшеств в услуги
Рост необходимости приближения учреждений культуры к территориальному проживанию населения	Создание условий для населения в удобном расположении учреждений культуры, позволяющих гражданам приобретать услуги в любое удобное для них время с оптимальными транспортными решениями посещения учреждения культуры
Необходимость стабильного и узнаваемого положительного имиджа учреждений культуры на рынке	Приобретение работниками учреждений культуры умений оперативно реагировать на изменение предпочтений в предоставляемых услугах, влияющих на решение социальных проблем
Появление требований в части реализации услуг, решающих проблемы взаимоотношений в обществе, популяризирующих ценности, нормы	Приобретение работниками учреждений культуры навыков в своевременном предоставлении услуг, влияющих на развитие ценностей, обеспечивающих гармонизацию взаимоотношений граждан в обществе

*Выводы.* Развитие сферы культуры наряду с политикой, экономикой, медициной и образованием актуально для современного общества и является одним из элементов социального механизма государственного управления.

В Донецкой Народной Республике потребности человека в культурных услугах актуализируются особо, поскольку они способствуют формированию новых

ценностей и мировоззренческой составляющей в условиях развития новой государственности.

Анализ влияния развития культуры на социальный механизм государственного управления свидетельствует о том, что между ними существует взаимосвязь, характер которой формируется от внешних и внутренних факторов.

Совокупность внешних и внутренних факторов представляют собой одно из направлений стратегии развития культуры как элемента социального механизма государственного управления.

К основным факторами, влияющими на совершенствование культуры как элемента социального механизма следует отнести:

- развитие законодательной базы культуры;
- рациональное использование социальных и культурных ресурсов Донецкой Народной Республики;
- развитие системы информационного обеспечения управления;
- внедрение программно-целевого подхода в решении приоритетных задач;
- определение компетенции структурных органов управления исполнительной региональной власти, исключающее дублирование;
- инновационное содержание кадровой политики органов управления в сфере культуры.

На основе учёта влияния внешних и внутренних факторов существует необходимость в разработке концепции стратегии развития культуры как элемента социального механизма государственного управления.

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

1. Благова И.Ю. Анализ социально-экономических факторов, оказывающих влияние на потребительский спрос в сфере культуры Российской Федерации / И.Ю. Благова, Д.И. Маслова // Актуальные проблемы социально-экономического развития общества, пути их решения. – Петербургский Экономический журнал. – 2015. – № 3. – С. 6-15.
2. Байков Е.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Е.А. Байков, А.Д. Евменов, Н.А. Морщагин. – СПб.: Изд-во СПбГИКиТ, 2015. – 269 с.
3. Коробейников О.П. Стратегическое поведение: от разработки до реализации / О.П. Коробейников, В.Ю. Колесов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 3. – С. 88-129.
4. Федотова Н.Г. Менеджмент в сфере культуры: учебное пособие / Н.Г. Федотова. – Великий Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2015. – 282 с.
5. Фролова А.А. Факторы, влияющие на формирование стратегии развития сферы культуры / А.А. Фролова // Актуальные вопросы экономических наук и современного менеджмента: сборник статей по матер. XXVIII междунар. науч.-практ. конф. № 11 (21). – Новосибирск: СибАК, 2019. – С. 29-35.
6. Прокин В.В. Культурные факторы регионального экономического роста / В.В. Прокин, Т.Л. Лепихина, Ю.С. Фукалова. // Вестник Пермского университета. Серия «Экономика». Научный журнал. – 2013. – Вып. 2 (17). – С. 6.
7. Збровский Г.Е. Культура образования как социологическая проблема / Г.Е. Збровский, Е.А. Шуклина // Социология образования. – М.: Изд-во СГУ, 2011. – № 4. – С. 36-51.

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

9. О культуре: Закон Донецкой Народной Республики; принят Постановлением Народного Совета Донецкой Народной Республики 25 декабря 2015 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/zakon-o-kulture-donetskoj-narodnoj-respubliki/>.

**УДК 331.105.6**

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИМПЕРАТИВЫ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ**

**Сергеева А.В.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

*доцент кафедры экономики предприятия*

*ГО ВПО «ДонНУЭТ имени Михаила Туган-Барановского»*

*В статье рассмотрены сущность, уровни и субъекты социального партнерства, представлено авторское определение понятия «развитие социального партнерства», обоснованы его доминирующие особенности, исследованы и систематизированы проблемы социального партнерства на современном этапе развития Донецкой Народной Республики, предложены стратегические императивы развития социального партнерства в Донецкой Народной Республике.*

**Ключевые слова:** *социальное партнерство, развитие, доминирующие особенности, проблемы социального партнерства, стратегические императивы развития.*

*The article discusses the essence, levels and subjects of social partnership, presents the author's definition of the concept "development of social partnership", substantiates its dominant features, investigates the problems of social partnership at the present stage of development of the Donetsk People's Republic, suggests strategic imperatives for the development of social partnership in the Donetsk People's Republic.*

**Key words:** *social partnership, development, dominant features, problems of social partnership, strategic imperatives of development.*

*Постановка проблемы.* Преодоление противоречий между необходимостью достижения устойчивого экономического развития на макро- и микроуровне и повышением качества жизни населения должно основываться на том, что человек является главным действующим лицом социально-экономической стабильности, и, одновременно, основным исполнителем всех процессов и реформ в стране. С одной стороны, обеспечение экономического развития государства позволяет совершенствовать условия и оплату труда работников и повышать жизненный уровень всего населения, а, с другой - является их следствием. Такая взаимосвязь между интересами различных групп (предпринимателей, работников и государства)

создает необходимые условия для формирования системы социального партнерства, которая требует постоянного совершенствования на основе разработки стратегических и тактических направлений развития.

На современном этапе социально-экономического развития в Донецкой Народной Республике еще не получили должного распространения современные инструменты и механизмы государственной политики в области социального партнерства, которые действуют на данный момент в высокоразвитых странах мира. Поэтому для формирования гражданского общества Донецкой Народной Республики, создания условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека, необходима разработка концепций, программ и стратегии развития социального партнерства, что позволит повысить производительность выполнения функций государства, увеличить прибыль субъектов хозяйствования, а также удовлетворить материальные и духовные потребности людей, обеспечить охрану их прав и законных интересов.

*Обзор последних исследований и публикаций по данной проблеме.* В современной науке уже достаточно давно и интенсивно исследуются проблемы формирования и развития системы социального партнерства. Основу исследований методологических и теоретических проблем социального партнерства в экономике заложили труды А. Аммона, Р. Бонвичини, М. Вебера, Э. Денисона, Д. Кейнса, А. Маршалла, А фон Мизеса, Дж.С. Милля, А. Мюллер-Армака, Р. Оуэна, Д. Рикардо, А. Сен-Симона, М. Туган-Барановского, Ш. Фурье, Р. Штольцмана, Р. Штаммлера и других. Среди представителей отечественной экономической мысли проблему развития системы социального партнерства активно разрабатывали С. Антонова, В. Барышев, И. Беганская, М. Бикеева, Л. Бунтовская, И. Гаджиев, В. Гасс, С. Глазьев, Ю. Демидова, Т. Деревягина, Е. Завьялова, М. Зорина, М. Измайлова, И. Калмыков, Л. Костровец, А. Лисьев, О. Патласов, А. Плахотный, В. Припотень, И. Рисин, Т. Савина, Б. Саенко, В. Ситникова, Н. Телевич, О. Шахов, А. Шипитько и другие.

Исследование многочисленных публикаций позволяет сделать вывод, что проблемы формирования и развития социального партнерства различных субъектов экономики являются весьма актуальными для любого государства. Однако, дискуссии подвергаются отдельные концептуальные положения теории и практики функционирования систем социального партнерства, которые характеризуются неопределенностью категориального аппарата, а также необходимостью разработки действенных форм, инструментов, стратегических и тактических направлений развития социального партнерства, объединяющего интересы различных субъектов экономики и общества в период становления Донецкой Народной Республики.

*Формулирование задачи исследования.* Целью статьи является научно-практическое обоснование стратегических императивов развития социального партнерства в Донецкой Народной Республике.

*Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.* На современном этапе развития экономической системы Донецкой Народной Республики необходимо установление баланса между интересами основных общественных групп. При этом уместным становится высказывание одного из самых известных американских бизнесменов Генри Форда по искусству человеческих взаимоотношений: «...если и есть какой-нибудь секрет успеха, то он заключается в способности понять точку зрения другого человека и

видеть проблему не только со своей, но и с его позиции» [10, с. 85]. Эти слова достаточно четко определяет отношения в рамках социального партнерства.

Определение сущности социального партнерства требует учета двух методологических положений, которые были выделены Людвигом фон Мизесом в трактате по экономической теории. Первое заключается в том, что общество нельзя рассматривать, игнорируя общность его членов, при этом само сплочение, объединение людей (индивидов) ради общих целей привели к возникновению общества. Второе сводится к тому, что значительная роль отводится разделению труда как человеческому сотрудничеству, которое считается одним из основных общественных явлений. Итак, какими бы самодостаточными ни были усилия отдельных изолированных индивидов, опыт убеждает, что только их объединение дает наибольший эффект, производительность, прибыль и т.д. [6, с. 124-126].

Одним из первых, кто использовал термин «партнерство» при характеристике социальных отношений, был Дж. С. Милль, который утверждал, что постепенное вытеснение партнерскими отношениями в одной из двух форм является характерным явлением между работодателями и наемными работниками, то есть на практике возможно или объединение работников с работодателями, или наоборот, работников между собой [7].

В общем виде термин «социальное партнерство» возник от латинского «socialis» - общительный, общественный и французского «partenaire» - компаньон.

В современной экономической теории термин «социальное партнерство» многими учеными трактуется неоднозначно. Как идеологию признают категорию «социальное партнерство» Б. Генкин и И. Тесленко [9, с. 27]. К определению социального партнерства как идеологии Б. Генкин добавляет также трактовку его как формы и методов согласования действий партнеров. И. Тесленко кроме идеологии сущность социального партнерства видит в практике мирного, толерантного сосуществования и в способах регулирования социальных отношений между различными группами населения [9, с. 26-27].

Большинство ученых рассматривают систему социального партнерства через призму взаимодействия трех сторон: наемных работников, работодателей и государства, т.е. общепринятую систему организации социального партнерства во многих странах мира.

Необходимо отметить, что ученые отмечают неизбежность расхождения социально-трудовых и экономических интересов различных социальных групп [1, 2], при этом признают их право отстаивать свои интересы мирным путем. В дефинициях ученых также находят отражение причины, последствия, принципы, условия организации социального партнерства, что является целесообразным для понимания сущности категории «социальное партнерство».

Исследуя различные дефиниции термина «социальное партнерство», можно сделать вывод, что они сводятся в узком смысле к одному, то есть к определению системы взаимодействия работников, работодателей и государства с целью достижения интересов каждой из сторон [1, 2, 5, 8, 9]. При этом общепринятым является утверждение, что социальное партнерство отражает компромисс между социально-экономическими интересами основных социальных групп общества.

Наиболее полное определение термина «социальное партнерство» дает Е. Гришнова, которая отмечает, что социальное партнерство следует понимать как

триединую систему взаимосвязей между: а) наемными работниками, трудовыми коллективами, профсоюзами; б) работодателями и их объединениями; в) государством, органами самоуправления и их совместно созданными органами по регулированию социально-трудовых отношений. Эти связи путем различных переговоров, согласованных на взаимных принципах, удовлетворяют интересы всех вышеперечисленных [9, с. 27].

Таким образом, обобщая приведенные дефиниции, под социальным партнерством предлагается понимать определенную систему взаимодействия партнеров разных социальных групп и структур (социальных партнеров - наемных работников, работодателей, государства и других заинтересованных сторон) с целью согласования и реализации их социально-трудовых и социально-экономических интересов на основе совокупности правовых норм, организационных форм и методов.

Следует отметить, что функционирование системы социального партнерства выходит за рамки одного предприятия, учреждения или организации и может реализовываться на четырех основных уровнях [8, 9]:

- глобальном уровне – представлен отношениями между правительствами стран, международными предприятиями, организациями предпринимателей, наемных работников и отдельными гражданами по соблюдению принципов социального партнерства,

- макроуровне - представлен деятельностью государственных правительственных и неправительственных учреждений и организаций, государственных целевых фондов, направленных на обеспечение занятости населения, установление и реализацию социальных гарантий, соблюдения условий труда работников и т.д.;

- мезоуровне - характеризуется существованием социально-экономических отношений на региональном уровне или на уровне отдельного вида экономической деятельности. Для него характерно регулирование уровня заработной платы, создание новых рабочих мест, предоставление льгот определенным категориям работников, содействие занятости, состояние социальной инфраструктуры региона и т.д.;

- микроуровне - отличается особенностями кадровой политики предприятия (учреждения, организации), системой оплаты труда, соблюдением условий безопасного труда работников, участием работников в управлении предприятием и др.

Также функционирование системы социального партнерства обуславливается наличием разных субъектов – участников партнерского взаимодействия, а именно: органов государственной власти; бизнес-структур (непосредственно предприятий) и других заинтересованных сторон бизнеса (конкурентов, поставщиков, потребителей, кредитных организаций и др.); различных организаций и учреждений (профсоюзных организаций, общественных организаций, объединений предпринимателей, образовательных организаций, научно-исследовательских институтов, организаций потребителей и др.), а также наемных работников.

Рассматривая вопросы развития социального партнерства, необходимо отметить, что данный процесс связан с осуществлением определенных изменений и преобразований в системе социального партнерства, которые приводят ее к качественно новому состоянию. Такие изменения могут касаться форм, модели и организационно-экономических механизмов партнерского взаимодействия сторон,

методов, инструментов и способов государственного регулирования процессов социального сотрудничества, изменений законодательной базы, а также других элементов системы социального партнерства.

Отсюда развитие социального партнерства целесообразно рассматривать как непрерывный процесс качественных преобразований в системе взаимодействия социальных партнеров, которые повышают возможность достижения относительного баланса их интересов и приводят к увеличению синергии социального сотрудничества.

Для полного понимания сущности развития социального партнерства, его роли в общей стратегии развития государства необходимо рассмотреть доминирующие особенности, которые ему присущи (рис. 1).



Рис. 1. Сущностные характеристики и доминирующие особенности развития социального партнерства (авторская разработка)

Так, развитие социального партнерства должно базироваться на законодательной основе, т.е. соответствовать действующим законодательным и нормативным актам, регулирующим вопросы социального взаимодействия сторон, а



также иметь свойства гибкости для своевременной адаптации к возможным изменениям законодательства.

Преобразования в системе взаимодействия социальных партнеров должны осуществляться на принципах социальной справедливости и только с применением цивилизованных мер, на основе проведения переговоров, поиска компромиссных решений и т.д.

Социальное партнерство основывается на постоянном диалоге между представителями социально-экономических отношений, который должен быть направлен на установление взаимовыгодных отношений между партнерами и максимальное достижение целей каждого из них.

В процессе социального партнерского взаимодействия наемные работники и работодатели ставят разные задачи реализации социально-экономических интересов. Наемные работники нацелены, прежде всего, на достижение материального благополучия, а работодатели - на получение максимальной финансовой выгоды. При реализации этих задач желание сторон совпадают, но не в полной мере. Поэтому развитие системы социального партнерства должен быть направлено на достижение баланса и гармонизации интересов сторон партнерских взаимоотношений, что служит действенным инструментом сочетания экономической эффективности и социальной справедливости.

Развитие социального партнерства должно обеспечивать расширение спектра и комбинацию различных форм партнерского взаимодействия для обеспечения синергетического эффекта.

Сегодня развитие социального партнерства в экономике ДНР осуществляется фрагментарно на уровне отдельных проектов и инициатив.

Рассматривая проблемы развития социального партнерства в Донецкой Народной Республике, в первую очередь следует отметить несовершенство законодательной базы и нормативно-правового регулирования социального взаимодействия партнеров. Так, в законодательстве не существует отдельного понятия социального партнерства и социальной ответственности, что существенно ограничивает формирование и развитие партнерских отношений. Правовую основу регулирования вопросов социального партнерства в Республике составляют действующие нормативные акты, а именно: Конституция ДНР, Закон «О лицензировании отдельных видов хозяйственной деятельности», Закон «О занятости населения», Закон «Об охране труда», Закон «Об оплате труда», Закон «Об основах общеобязательного социального страхования», Закон «Об отпусках», Закон «О социальной защите инвалидов», Закон «О минимальном размере оплаты труда», Закон «О промышленной безопасности опасных производственных объектов», Закон «О защите прав потребителей», Закон «О профессиональных союзах» и др. Однако отдельные важные для развития социального партнерства в ДНР нормативные документы действуют до сих пор в украинской редакции – это Кодекс законов о труде Украины в редакции от 01.04.2014 г. и Закон Украины «О коллективных договорах и соглашениях» в редакции от 24.07.2013 г. Также отсутствует Закон ДНР «Об общественных объединениях». Данные обстоятельства значительно тормозят процессы развития социального партнерства в Республике [3].

Необходимость исследования проблем в системе социального партнерства в ДНР в современных условиях диктуется также и такими обстоятельствами как:

низкий уровень реальных доходов подавляющей части населения, его расслоение по доходам; недостаточное развитие рынка труда; значительные расхождения в уровне оплаты труда на предприятиях разных сфер деятельности; ненадлежащие условия охраны труда на некоторых предприятиях; незначительная социальная активность, низкий уровень развития и заинтересованности субъектов предпринимательства в социальной ответственности; отсутствие государственных льгот, программ и стимулов по развитию социального партнерства; дефицит бюджетных ассигнований и коммерческих средств на предприятиях для развития социальных программ; отсутствие банковского кредитования и др. [11]/

Также в Донецкой Народной Республике на сегодняшний день не используется резерв и потенциал проектов социального партнерства при рассмотрении вопросов: создания специального инвестиционного климата; развития производства; пополнения бюджетов всех уровней; создания условий для социального предпринимательства и развития гражданского общества.

Еще одним важным препятствием для развития социального партнерства в Донецкой Народной Республике является недостаточное осознание предприятиями своей роли в решении социальных и экологических проблем общества. Низкий уровень выполнения государственными учреждениями социальных функций, недоверие к ним привели к тому, что только около 10% предприятий убеждены в необходимости кооперации бизнеса и государства при решении социальных проблем.

Наиболее распространенными направлениями социального партнерства в ДНР, которые проявляются в социальной ответственности бизнеса, являются добросовестная уплата налогов, соблюдение законодательства, благотворительность. В то время как зарубежные предприятия, кроме приведенных аспектов, социальную ответственность также видят еще в соблюдении норм гражданского общества, заботе об окружающей среде, о сотрудниках, экологизации производства и управлении качеством и т.п. Предприятие может быть добропорядочным налогоплательщиком, своевременно выплачивать работникам заработную плату, однако оно может не всегда разрабатывать социальные программы и использовать социально ответственные направления работы [4, с. 17-18].

Ситуацию также усложняет то обстоятельство, что предприятия ДНР, к сожалению, не формируют социальную отчетность, так как этого требуют международные стандарты. Это существенно тормозит формирование в Республике социального партнерства и выход субъектов хозяйствования на международные рынки, поскольку предприятия лишаются возможности зарекомендовать себя как ответственные производители или поставщики.

Проблемы социальной ответственности в Республике решаются недостаточно организованно не только со стороны органов государственного управления, но и со стороны других субъектов партнерства – работодателей, наемных работников. Так, профсоюзное движение в Донецкой Народной Республике, представленное Федерацией профсоюзов Донецкой Народной Республики, ряд независимых профсоюзных организаций и объединений работодателей не выражают в полной мере интересов всех трудящихся и постепенно утрачивают доверие, особенно у сотрудников частных предприятий, где профсоюзы практически не создаются. Среди работодателей также наблюдается слабая организация, поскольку Федерация профсоюзов ДНР не охватывает всех предпринимателей и работодателей и не

выступает от их имени активным участником переговорных процессов и инициатором сотрудничества с другими общественными секторами.

Говоря об уровне государственной поддержки развития социального партнерства субъектов экономики ДНР, необходимо отметить, что, начиная с 2015 года, ведется работа по развитию системы социального обеспечения, предоставляется материальная помощь социально незащищенным категориям населения, действует Республиканский центр занятости населения. Кроме того, Министерство экономического развития ДНР осуществляет ряд проектов по поддержке предпринимательства в части социального взаимодействия предприятий и потребителей, а именно: проект «Сделано в ДНР» и проект «Народный контроль», в рамках которых успешно осуществляется контроль цен и качества товаров и услуг в различных объектах торговли на территории республики; проект «Школа грамотного потребителя»; инвестиционная программа по развитию бизнеса в ДНР и др. Новая площадка для диалога между представителями власти и бизнеса появилась в ДНР в 2019 году - начал работу Совет по развитию предпринимательства с целью содействия развитию предпринимательства, выявления наиболее актуальных проблем бизнеса, оптимизации бизнес-процессов и оказания информационно-консультационной, организационной и научно-технической помощи субъектам хозяйствования Донецкой Народной Республики [11].

Для поддержания и развития предпринимательства в Донецкой Народной Республике на данный момент существуют также две организации предпринимателей: Ассоциация «Предприниматели ДНР» и общественная организация «Союз Предпринимателей Донецкой Народной Республики».

Однако на сегодняшний день остается одна из основных проблем социально-экономического развития бизнеса - это нехватка кредитования и инвестиций, а также дефицит государственных ассигнований. К сожалению, на данный момент в Донецкой Народной Республике отсутствует полноценный банковский сектор экономики и инвестиций, в силу отсутствия банковского коммерческого кредитования предпринимательской деятельности (предприниматели располагают только собственными источниками финансирования своей деятельности, а также в отдельных случаях пользуются государственной поддержкой — социально-значимые отрасли) [11].

Ситуация социального сотрудничества субъектов экономики ДНР усложняется недостаточно эффективным развитием трудового потенциала населения, ограниченным доступом предпринимателей к квалифицированной рабочей силе, оттоком профессионалов из Республики, низким уровнем оплаты труда наемных работников сферы торговли и услуг.

Таким образом, Донецкая Народная Республика только стоит на пути развития эффективной системы социального партнерства и построения цивилизованных партнерских отношений, основанных на взаимопонимании, социальной ответственности и справедливости. Для приближения республиканской модели социального партнерства к мировой необходимо реформировать привычные для сторон формы взаимодействия, предоставив им гибкости и существенно пересмотрев механизмы их регулирования.

Одним из результативных методов социализации экономики является

разработка стратегии и соответствующих стратегических императив развития социального партнерства субъектов экономики (рис. 2).

Стратегия развития социального партнерства представляет собой долгосрочную программу осуществления комплекса действий, решений и мероприятий, направленных по повышению эффективности партнерского взаимодействия различных социальных групп и структур в долгосрочной перспективе. Главной целью данной стратегии является обеспечение высокой степени сбалансированности социально-экономических интересов социальных партнеров и повышение синергетического эффекта их взаимодействия на основе сочетания социальной справедливости и экономической эффективности.

Достижение стратегической цели предполагает реализацию определенных стратегических императив развития социального партнерства в Донецкой Народной Республике.

Реформирование законодательства, регламентирующего отношения социальных партнеров. Прежде всего это касается принятия основополагающих нормативных документов, регулирующих социально-трудовые отношения (Кодекс законов о труде ДНР, Закон ДНР «О коллективных договорах и соглашениях», Закон ДНР «Об общественных объединениях» и др.), которые будут соответствовать социально-экономическим реалиям в ДНР.

Реформирование законодательной базы должно осуществляются одновременно с усилением контроля со стороны государства и органов исполнительной власти по соблюдению принципов социального партнерства на предприятиях, учреждениях, организациях - работодателях. Реализацией данного императива развития в системе социального партнерства может стать предоставление обязательного статуса заключенных между работодателями и работниками коллективных договоров, поскольку еще остаются субъекты предпринимательства, которые их заключают, а также те, заключение коллективных договоров на которых не дает полной гарантии их соблюдения. Конечно, государственный контроль в этом случае обусловил бы повышение оплаты труда и обеспечение надлежащих условий труда.

2. Приближение размера минимальных социальных гарантий к социально справедливым, то есть тем, которые позволяли бы различным категориям работников получать минимально необходимые социальные услуги, такие как платное медицинское обслуживание, образование, отдых.

3. Внедрение программ государственной поддержки предприятий, осуществляющих социальную политику в виде льготного налогообложения, государственных грантов, поощрений. Для реализации данного стратегического императива необходимы совершенствование налоговой и финансовой политики ДНР, разработка механизмов государственного кредитования, прежде всего, социально-значимых отраслей экономики, внедрения программ и организация процедуры выдачи грантов. Поскольку государство не в состоянии полностью покрыть расходы, которые необходимы для развития социального партнерства, то необходимо активизировать направления работы, связанные с самофинансированием. Одним из таких направлений могут быть донорство международных организаций и компаний, которые инвестируют средства в социальные проекты и социальное

предпринимательство, а также финансовые ресурсы, которые вкладывают предприятия, следуя принципам социальной ответственности.



Рис. 2. Стратегические императивы развития социального партнерства в Донецкой Народной Республике и ожидаемые результаты их реализации (авторская разработка)

4. Разработка и внедрение Республиканской информационной системы по осуществлению социальных мероприятий и развитию социального партнерства в ДНР, которая будет включать не только действующие правовые акты по социально-трудовым вопросам, но и результаты систематического мониторинга развития социального партнерства, финансовые отчеты социальных партнеров, рейтинги социально ориентированных предприятий, информацию о тендерах на реализацию социальных проектов, реестры посредников, экспертов, трудовых арбитров и т.д.

5. Совершенствование форм государственно-частного партнерства в Республике, повышающих заинтересованность бизнес-структур в сотрудничестве с государством посредством предоставления льгот и компенсаций. Такими формами могут выступать формирование кластерных объединений, привлечения частных инвестиций в создание объектов общественной инфраструктуры, обеспечения эффективного управления имуществом, находящимся в государственной собственности, а также повышения качества оказываемых на его базе социально значимых услуг населению (в частности, в социальной сфере, здравоохранения, автодорожной сфере, сфере ЖКХ).

6. Проведение конкурсов социальных проектов и социальных инвестиций на соответствующих территориях предприятий, занимающихся благотворительностью.

7. Создание в государстве благотворительных фондов, которые имеют специальное назначение. Данное направление нацелено на развитие социально-значимых объектов социальной инфраструктуры и отраслей экономики.

8. Создание Республиканской системы непрерывного обучения персонала предприятий различных форм собственности посредством организации и проведения конференций, семинаров, круглых столов, обучающих тренингов и курсов повышения квалификации работников государственными органами власти, с привлечением специалистов университетов, руководителей ведущих предприятий ДНР, российских партнеров.

9. Максимальное объединение усилий социальных партнеров в реализации политики содействия занятости населения. Определяющее место в таких отношениях должно принадлежать Республиканскому центру занятости и его подразделениям в городах ДНР, которым целесообразно пересмотреть порядок предоставления материального обеспечения в сторону поддержки наиболее незащищенных категорий населения (женщин, выпускников, инвалидов, лиц предпенсионного возраста и т.д.) с одновременным сокращением срока получения материального обеспечения безработным с целью поощрения скорейшего поиска работы.

10. Создание системы финансового стимулирования работодателей по повышению качества условий труда и соблюдения уровня безопасности, а также работников - по соблюдению норм техники безопасности труда.

11. Разработка механизмов для поддержки развития социально ответственного предпринимательства и повышение его эффективности, учитывающие формирование соответствующих законодательных условий, определение государственных ориентиров социальной ответственности, введение независимого социального аудита и обязательное включение социальных показателей финансовой отчетности субъектов предпринимательства и властных структур.

12. Внедрение системы обязательного государственного и частного медицинского страхования.

Важность обеспечения государственных гарантий в сфере здравоохранения доказывает необходимость ориентации усилий социальных партнеров на скорейшем внедрении государственного обязательного медицинского страхования и создание условий для развития медицинского страхования на добровольных началах. В современных тенденциях развития системы социального партнерства возможность получения необходимой, своевременной и качественной медицинской помощи должно занимать важное место и быть одной из задач улучшения условий труда и воспроизводства рабочей силы. К тому же внедрение страховой медицины должен решать вопрос гарантированности и доступности медицинских услуг для широких слоев населения. Внедрение системы государственной страховой медицины позволит распределить источники финансирования учреждений здравоохранения между государством, работодателями и населением, то есть привлечь все стороны социального партнерства к финансированию реализации существующих неотложных задач здравоохранения.

13. Разработка и внедрение государственных программ по защите окружающей среды, программ мотивации населения по правильному использованию отходов.

14. Внедрение системы банковского коммерческого кредитования бизнес-структур посредством развития банковского сектора ДНР с привлечением зарубежных партнеров.

Реализация предложенных стратегических императивов развития социального партнерства в Донецкой Народной Республике позволит получить ряд положительных эффектов, представленных на рис. 2, которые будут способствовать общему социально-экономическому развитию молодого государства в будущем.

*Выводы по данному исследованию.* Система социального партнерства любого государства позволяет обеспечить максимальное согласование всех интересов партнерского взаимодействия – предпринимателей, государства и наемных работников. Развитие социального партнерства в Донецкой Народной Республике происходит в условиях постоянных трансформаций социально-экономических и трудовых отношений, и поэтому связано с определенными трудностями и проблемами, которые были изложены в статье.

Проведенное исследование позволило сформировать стратегию развития социального партнерства в Донецкой Народной Республике, разработать комплекс стратегических императивов, направленных на максимизацию возможностей государства и предприятий-работодателей по повышению благосостояния населения и наемных работников, а также обосновать задачи, которые целесообразно выполнять с целью создания справедливых оснований для эффективного взаимодействия сторон социального партнерства на всех уровнях.

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

1. Бунтовская, Л.Л. Социальное партнерство как механизм регулирования социально-трудовых отношений / Л.Л. Бунтовская, С.Ю. Бунтовский, Д.И. Стрельченко // Экономика и предпринимательство. – 2020. - № 6 (119) (Vol. 14 Nom. 6). – С. 956-960.

2. Демидова, Ю.В. Развитие системы социального партнерства в России в современных условиях / Ю.В. Демидова // Методы и технологии учёта, анализа и управления: сборник научных статей участников конференции «Перспективы учета,

анализа и налогообложения в странах-членах СНГ». Составители Н.Н. Горбачёв, Л.М. Корчагина. – 2018. – С. 102-105.

3. Законы, регулирующие предпринимательскую деятельность в ДНР / Интернет-справочник «Всё о ДНР» // Режим доступа: <https://vsednr.ru/zakony-reguliruyushhie-predprinimatelskuyu-deyatelnost-v-dnr>.

4. Защук М.С. Развитие социальной ответственности бизнеса в симбиозе с государством / М.С. Защук // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. - Сб.науч.стат. - Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2019. - Вып.8. - С. 16-19.

5. Карамышева Н.М. Социальное партнерство как механизм регулирования социально-трудовых отношений в регионе / Н.М. Карамышева // Вестник Башкирского университета. - 2012. - Т. 17. - №1(1). -С. 636-639.

6. Мизес Людвиг фон. Человеческая деятельность: Трактат по экономической теории / Людвиг фон Мизес ; пер. с 3-го испр. англ. изд. А. В. Куряева. – М. : ОАО НПО «Экономика», 2000. – 878 с.

7. Милль Дж.С. Основы политической экономии / Дж. С. Милль. – М. : Наука, 1980. – Т. 3 – 447 с.

8. Романова О.В. Кластерная модель организации социального партнёрства в муниципальной сфере образования / О.В. Романова // Траектория науки. – 2016. – № 3 (8). – 21 с.

9. Смирнов, Е. Н. Экономика труда и социально-трудовые отношения: учеб. пособие / Е.Н. Смирнов. - Донецк: ДонНУЭТ, 2018. – 266 с.

10. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения [Текст] / Г. Форд. – Чернигов : Деснянская правда, 1995. – 184 с.

11. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / коллектив авторов ГУ «Институт экономических исследований»; под науч. ред. А.В. Половяна, Р.Н. Лепы; ГУ «Институт экономических исследований». - Донецк, 2018. - Ч.1. – 124 с.



**Из редакторского портфеля:  
ВЕЛИКИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ДЕЯТЕЛИ**

**ВОЗГЛАВЛЯЯ УПРАВЛЕНИЕ СТРАНОЙ...**

**Алексей Николаевич Косыгин**

- 1904 — 1980
- **Председатель Совета Министров СССР**
- (1964—1980)
- **Дважды Герой Социалистического Труда**
- член Президиума, Политбюро ЦК КПСС
- (1960—80 гг.)
- **Депутат Верховного Совета СССР**
- 1946—80 гг



Трудно назвать другого представителя послевоенного советского руководства, который бы пользовался таким же уважением общественности, интеллигенции и простых граждан, как Алексей Николаевич Косыгин (1904-1980 гг.). Борис Бацанов, проработавший рядом с ним четырнадцать лет, подчёркивал цельность его натуры [1]. Обладая колоссальным опытом

управления огромной страной (16 лет возглавлял советское правительство), высоким уровнем интеллекта, он оставался самим собой, серьёзным, собранным, скромным, добропорядочным человеком. По воспоминаниям многих, его отличало обостренное чувство ответственности за принимаемые решения и действия, требовательность и стремление к справедливости. Как сказали бы сегодня, он, несомненно, был государственным, т.е. человеком-гражданином, отдавшим все свои силы делу укрепления государства – Советского Союза.

Деятельность А.Н. Косыгина недостаточно изучена. Ждёт глубокого анализа и исследования реформа, вошедшая в отечественную историю как косыгинская реформа, начало внедрения которой в промышленное производство началось в октябре 1965 г. А.Н. Косыгин был личностью, которая своей эрудированностью, профессионализмом и человечностью притягивала многих, работавших рядом. Благодарные современники оставили о нём свои воспоминания, позволяющие понять и достойно оценить его не только как человека, но и как выдающегося государственного деятеля советской эпохи [2].

Алексей Николаевич родился 21 февраля 1904 года в семье питерского рабочего. Он был вторым ребенком в многодетной семье. Когда ему было четыре года, умерла мама. Отец – Николай Косыгин – был выходцем из крестьян Московской губернии, который после пятнадцати лет армейской службы в царской армии стал рабочим-токарем военного завода в Питере.

Революцию 1917 года семья Косыгиных приняла сразу, хотя никто из её членов не участвовал в деятельности каких-либо партий. К тому времени Алексей учился в Петровском коммерческом училище. После того, как оно было закрыто, пятнадцатилетний Алексей в 1919 г. ушёл добровольцем в Красную Армию.

С завершением гражданской войны Алексей поступил на Всероссийские продовольственные курсы в Петрограде, реорганизованные вскоре в

Кооперативный техникум. В условиях новой экономической политики, провозглашённой в марте 1921 года, в стране возрождалось движение кооператоров. В 1924 г. молодой специалист уехал работать в Сибирь. Уже в 1926 г. он возглавил Ленский союз кооператоров (Иркутская область). Это была первая руководящая должность Алексея Николаевича. Ему исполнилось 22 года. Через два года последовало назначение на должность заведующего экономическим отделом Сибирского краевого союза кооператоров (Новосибирск). Ещё через два года А.Н. Косыгин добился направления партийной организации (в 1927 г. он стал коммунистом) на учёбу в Ленинград, стал студентом дневного отделения текстильного института им. Кирова.

Учёбу ему удавалось совмещать с партийной работой на факультете, а на пятом курсе он начал работать мастером на текстильной фабрике (Ленинград). В 1937 году он стал её директором. Организаторские способности А.Н. Косыгина были замечены, в 1938 г. он возглавил промышленно-транспортный отдел Ленинградского обкома ВКП(б). В том же году стал председателем исполкома Ленинградского горсовета. В начале 1939 г. А.Н. Косыгин был назначен наркомом только что созданного Наркомата текстильной промышленности СССР, а весной 1940 г. – заместителем председателя правительства – Совета Народных Комиссаров СССР. Сфера его ответственности – производство и снабжение населения товарами широкого потребления. Удивительный взлёт молодого (36 лет) организатора...

Многое становится понятным, если учитывать эпоху, в которой прошла жизнь А.Н. Косыгина. Это было трудное время создания новой модели развития народного хозяйства – советской модернизации промышленного производства и принудительного переустройства крестьянской жизни. Разрушался традиционный уклад жизни в городе и деревне. Формировалась новая структура общества.

Этот исторический слом происходил в условиях массовых политических репрессий в конце 1920-х – 1930-х гг. В числе многочисленных жертв оказались прежде всего представители старой партийной гвардии, военные специалисты, деятели культуры – представители дореволюционной интеллигенции. В кругу «врагов народа» оказались и многие молодые организаторы производства, руководители новых государственных, партийных и общественных структур. Возник дефицит кадров, в том числе и руководящих кадров. Он преодолевался за счёт «выдвиженцев», т.е. представителей новой генерации специалистов, которых назначали («выдвигали») на более высокие руководящие должности, но которым нередко не хватало знаний и опыта практической работы организатора.

Знания, практический опыт, общественная активность А.Н. Косыгина оказались востребованы. Его выгодно отличали не только высокий уровень профессиональной подготовки (работников с высшим образованием было немного по тем временам), но и личные качества: высокая эрудированность, колоссальная работоспособность, прекрасные организаторские способности. Как профессионал и практик он получил поддержку партийных структур города и, в частности, А.А. Жданова, председателя Ленинградского горкома и обкома ВКП(б), секретаря ЦК партии, которому доверял лично И.В. Сталин. Так Алексей Николаевич вошёл в круг доверенных лиц вождя.

В годы Великой Отечественной войны А.Н. Косыгину было поручено заниматься организацией эвакуации людей и предприятий. В сентябре 1941 г. ему пришлось непосредственно на месте руководить перебазируем в тыл крупнейших заводов союзного значения – электромеханического, турбинного и танкового предприятий г. Харькова. С возвращением в г. Москву руководил эвакуацией на восток крупнейших заводов столицы.

Как вспоминал А.С. Болдырев, помощник А.Н. Косыгина по работе в аппарате Совета Министров СССР, зимой 1942 г. под началом Алексея Николаевича была проложена «Дорога жизни» по льду Ладожского озера. По ней удалось вывезти более полумиллиона ленинградцев, десятки промышленных объектов оборонного значения, стратегический запас цветных и чёрных металлов. Весной 1942 г. по решению ГКО А.Н. Косыгину было поручено обеспечить строительство трубопровода по дну Ладожского озера. Это строительство было завершено досрочно, и по трубопроводу длиной 29 км в 1942 г. в Ленинград поступало жидкое топливо для нужд города и фронта [3]. В последующие годы войны он отвечал за обеспечение советских войск инженерным и сапёрным вооружением. Его организаторские способности были по достоинству оценены руководством страны. В 1943 г. А.Н. Косыгин был награждён орденом Боевого Красного Знамени [4].

В послевоенные годы карьера А.Н. Косыгина достигла новых высот. Он стал членом Политбюро ЦК ВКП(б), т.е. вошёл в узкий круг высшей партийной элиты. Продолжал выполнять обязанности заместителя председателя правительства и (с 1947 г.) министра финансов СССР. В 1948 г. под его руководством была проведена денежная реформа, укрепившая советский рубль и финансовую систему страны. Успех реформы позволил отменить в городах СССР карточную систему и несколько стабилизировать уровень жизни советских людей в сложных условиях восстановительного периода.

Как раз в это время в стране вновь развернулись массовые политические репрессии. Коснулись они и министра финансов А.Н. Косыгина. По доносу руководство Гохрана СССР обвинялось в разворовывании золота и драгоценных камней. Началась четырёхмесячная проверка, которая не смогла выявить каких-либо хищений. На даче Косыгиных было обнаружено подслушивающее устройство. В течение почти трёх лет, до конца 1952 г., семья жила в ожидании ареста. Каждое утро, уходя на работу, Алексей Николаевич говорил домашним: «Прощайте». Пережитое в те годы наложило отпечаток на характер А.Н. Косыгина. Привычка скрывать свои чувства стала впоследствии его отличительной особенностью. Тем не менее, по воспоминаниям академика Ж. Гвишиани, зятя Алексея Николаевича, «Косыгин высоко ценил сильную волю и организаторские способности Сталина» [5].

В 1949 г. А.Н. Косыгин был освобождён от должности министра финансов СССР и вернулся в правительство страны. А.С. Болдырев, бывший помощник Алексея Николаевича, считает, что его непродолжительное пребывание в кресле министра объясняется неуступчивостью в решении многих вопросов: «он был неудобным министром финансов – слишком часто возражал. Участвуя в заседаниях Президиума Совмина, где в присутствии Молотова, Кагановича, Берии, Ворошилова рассматривались вопросы, требовавшие выделения больших средств из бюджета, Алексей Николаевич в ряде случаев возражал, ссылаясь на отсутствие резерва. Его уговаривали дать согласие, он говорил:

«Запишите в протоколе, что минфин возражает» [1, с. 118].

После смерти И.В. Сталина страна вступила в новый период своей истории – период либерализации. А.Н. Косыгин оставался заместителем Председателя Совета Министров СССР и одновременно был назначен министром текстильной и лёгкой промышленности. В 1954 г. структура министерства расширилась, и новое министерство получило название Министерства товаров широкого потребления. Как министр А.Н. Косыгин сделал немало для налаживания повседневного быта советских граждан. В стране, где только-только был восстановлен довоенный уровень жизни, обеспечение каждой семьи самым необходимым было непростой задачей.

В 1956-1960 гг. Алексей Николаевич, оставаясь заместителем Председателя правительства, последовательно занимал должности первого заместителя председателя Госэкономкомиссии, Госплана, а затем возглавил работу Госплана СССР. В 1961-1964 гг. он фактически осуществлял общее руководство народным хозяйством, в связи с многочисленными поездками Председателя правительства СССР Н.С. Хрущёва за рубеж и по стране.

При оценке данного периода жизни А.Н. Косыгина следует учитывать, что он не имел права на решения, которые могли бы привести к радикальным изменениям. Он являлся частью существовавшей тогда системы управления страной.

Алексей Николаевич не одобрял импульсивность и непоследовательность действий главы правительства. Поэтому он однозначно поддержал решение высшего партийного руководства (октябрьский Пленум ЦК КПСС 1964 г.) отправить Н.С. Хрущёва в отставку, считая, что стиль его руководства «не ленинский» [5, с. 14].

А.Н. Косыгин был руководителем прогрессивного типа, ценил роль науки и учёных в решении проблем развития общества. Он понимал, что судьбу любого дела решают люди высоко уровня образования, профессионалы, с деловой хваткой. Работавший ранее в аппарате Совмина СССР В.Н. Ершов подметил: «Научную организацию управления он считал решающим фактором повышения общественной производительности труда. Алексей Николаевич сочетал в себе черты незаурядного политика, хорошего организатора и очень душевного человека, несмотря на свою внешне кажущуюся замкнутость... Как человек глубоких разносторонних знаний и богатого опыта, целеустремлённый, инициативный и требовательный, он сознавал высокую степень ответственности, лежавшую на нём...» [8]. В работе со своими заместителями и помощниками «Алексей Николаевич был, как правило, сдержан, никогда не допускал фамильярности и тем более панибратства. Никогда не замечал у него проявления барства, неуважительного отношения к обслуживающему персоналу», вспоминал Б. Бацанов [1, с. 17].

По воспоминаниям тех, кто работал рядом с ним многие годы, для него всегда первостепенными оставались интересы государства, но не свои личные. Высоко оценивали личные качества А.Н. Косыгина и видные партийные и государственные деятели, представители сталинского окружения. В.М. Молотов в одном из своих более поздних интервью подчёркивал: «Косыгин – честный

человек, глубоко партийный. Лучше других». А.И. Микоян считал, что он был опытным хозяйственником [5, с. 9].

После октябрьского Пленума ЦК КПСС 1964 г. А.Н. Косыгин возглавил Совет Министров СССР. Он занимался преимущественно решением народнохозяйственных проблем. Алексей Николаевич хорошо знал слабые места советской плановой системы хозяйствования. И пытался её усовершенствовать. В сентябре 1965 г. по его инициативе началось проведение экономической реформы. Её целью было улучшение управления промышленностью, совершенствование планирования и усиление роли экономических стимулов в промышленном производстве. За этой реформой в отечественной истории закрепилось имя А.Н. Косыгина.

Реформа была тщательно подготовлена. Основные положения её были предварительно проработаны с руководителями, партийными работниками, экономистами, учёными, работниками крупных предприятий разных регионов страны. Проведены интересные эксперименты непосредственно на производстве. Предложения рассматривались республиканскими правительствами, Госпланом СССР, Президиумом АН СССР, многими министерствами. Реформа получила всеобщее одобрение. После обсуждения её основных положений на сентябрьском Пленуме ЦК КПСС (1965 г.) началось осуществление программы совершенствования планирования промышленного производства.

Предполагалось, что достижение поставленной цели станет возможным благодаря решению следующих задач: повышению роли экономических методов в плановом руководстве промышленностью и расширении хозяйственной самостоятельности предприятий на основе полного хозрасчёта. Реформаторы считали, что использование в качестве экономических рычагов таких показателей, как прибыль, премия, кредит будет способствовать росту эффективности работы предприятий промышленности.

Задания пятилетних планов реформа не отменяла, вводилась государственная аттестация качества продукции. Работа предприятий оценивалась по таким показателям: реализация объёма продукции, рентабельность и выполнение заданий по поставкам продукции. Перечень традиционных показателей существенно сокращался. Предприятиям предоставлялось право самостоятельно планировать объём, номенклатуру и ассортимент выпускаемой продукции, показатели производительности труда, себестоимость продукции, численность персонала. Повышалась роль кредита.

Новым было и то, что значительная часть прибыли оставалась на предприятиях для экономического стимулирования увеличения выпускаемой продукции достойного качества. Оставшаяся прибыль распределялась по фондам, которые создавались на предприятиях. Одна часть поступала в фонд развития производства, другая – в фонд социально-культурных мероприятий и жилищного строительства, третья – предназначалась для материального поощрения работников и сотрудников производства (в народе она получила известность как «тринадцатая зарплата», которая выдавалась в конце года при условии выполнения плана).

А.Н. Косыгин непрестанно следил за ходом реформы, уделяя особое внимание тем вопросам, которые вызывали ожесточенные споры. А.С. Болдырев вспоминал такой факт: когда в 1967 г. была изъята в бюджет

государства почти вся прибыль предприятий, включая и сверхплановую, А.Н. Косыгин подал в отставку в знак протеста, т.к. это перечёркивало всю реформу [3, с. 120]. Политбюро тогда отклонило его заявление.

Специалисты связывали с реформой серьёзные планы. Восьмая пятилетка (1966-1970 гг.) действительно была наиболее успешной, она придала ускорение народнохозяйственному развитию и в годы девятой пятилетки. Тем не менее, реформа высветила немало проблем в управлении промышленным производством. Н.К. Байбаков, работавший рядом с А.Н. Косыгиным в должности заместителя Председателя Совета Министров СССР и председателя Госплана ССР, вспоминал: «Проанализировав состояние отраслевой экономики за первый год эксперимента (по контексту – реформы), Алексей Николаевич пришёл к выводу, что, предоставив предприятиям свободу маневрирования, мы не сумели установить за ними действенный контроль. В результате начался опережающий рост заработной платы по сравнению с повышением производительности труда» [12]. Эта тенденция стимулировала раскручивание инфляции.

Завершить реформу 1965 г. не удалось из-за слабой, как считал Н.К. Байбаков, поддержки Политбюро ЦК КПСС, в котором не было единого мнения. Интерес к реформе начал падать с конца 1968 г. Торможение реформы происходило и по другим причинам: затратный принцип хозяйствования, несбалансированность народного хозяйства, огромные расходы на оборону и др.

Девятая пятилетка (1971-1975 гг.) подтвердила негативную тенденцию: часть предприятий лёгкой и пищевой промышленности, получившие право самостоятельно планировать свою работу и вести хозрасчёт, увеличивали свою прибыль не за счёт роста эффективности производства и ресурсосбережения, а путём скрытого повышения цен на выпускаемую продукцию. Примерно половина средств от товарооборота достигалась за счёт ухудшения качества и скрытого повышения цен. Начиная с 1971 г., в стране стал ощущаться дефицит многих товаров народного потребления.

Свидетельствует А.С. Болдырев: «В последние годы своей деятельности на посту Председателя Совмина СССР А.Н. Косыгин постепенно утрачивал самостоятельность, уверенность в принятии решений...» В 1979 г. он заболел, лежал в больнице; своему помощнику жаловался на потерю интереса к реформе, на принятие важных для страны решений без совета с ним [3, с. 121-122]. 18 декабря 1980 г. его не стало.

А.С. Болдырев оставил точное описание стиля поведения этого человека: «Алексей Николаевич не выделялся среди окружающих: худощавый, высокого роста, со спокойным взглядом внимательных глаз. Люди, близко знавшие Алексея Николаевича, отмечали его некоторую суховатость, а я бы сказал сдержанность, которая отличала его от иных руководителей, занимавших высокие посты.

Он никогда не грубил, не кричал, не стучал кулаком по столу, разговаривал ровно, спокойно, очень редко смеялся. Всё это не мешало ему прерывать отдельных «ораторов», которые, излагая простой вопрос, начинали произносить длинную речь.

Если он улыбался, то улыбка озаряла всё его лицо, светлели глаза. Он искренне радовался хорошим известиям, остроумной шутке. Он был,

безусловно, добрым, честным человеком – таким он сохранился в моей памяти» [3, с. 123].

В.М. Суходрев, переводчик, сопровождавший А.Н. Косыгина в зарубежных поездках, так отозвался о нём: «Это была выдающаяся личность – по культуре, образованию. Многих отпугивало строгое выражение его лица, но на самом деле это был исключительно душевный человек, обладающий тактом, чувством юмора. Для меня он был образцом руководителя, особенно на фоне того серого руководства» [3, с. 123].

Являясь частью высшего руководства СССР, Алексей Николаевич Косыгин был человеком своего времени. На его долю выпало работать рядом с И.В. Сталиным, Н.С. Хрущёвым, Л.И. Брежневым, отстаивать те идеалы, которые свойственны были трудной и противоречивой советской эпохе. Но как честный человек с обострённым чувством ответственности за порученное дело, он хорошо знал проблемы существовавшей системы хозяйствования и пытался их устранить.

#### *Список использованных источников*

1. Бацанов Б. Он мог бы сделать примерно то же, что Дэн Сяопин / Б. Бацанов // Независимая газета. – 2000, 14 дек. – С. 15.
2. Гвишиани А.Д. Феномен Косыгина: Записки внука. Мнения современников / А.Д. Гвишиани. – М.: Фонд культуры «Екатерина», 2004. – 310 с.
3. Болдырев А.С. Работая с Алексеем Николаевичем Косыгиным / А.С. Болдырев // Новая и новейшая история. – М., 1991. – № 2. – С. 111-112.
4. Пидлуцкий О. Алексей Косыгин: нереализованная альтернатива застою / О. Пидлуцкий // Зеркало недели. – 2007, 27 октября. – С. 22.
5. Константинов С. «Я ведь не политик, я – инженер» / С. Константинов // Независимая газета. – 2000, 14 декабря. – С. 14.
6. Ершов В.Н. Взаимоотношения премьера и аппарата (из воспоминаний об А.Н. Косыгине) / В.Н. Ершов // Журнал российского права. – 2001. – № 11. – С. 121.
7. Байбаков Н. Из записок зампреда / Н. Байбаков, А.Д. Гвишиани Указ. соч. – С. 237.

Крутова Л.А.,  
доц. кафедры истории России и  
славянских народов ДонНУ

## Уважаемые коллеги!

Статьи принимаются на русском языке объёмом не менее 20 000 знаков («Сервис – Статистика»), соблюдая все нижеизложенные требования.

**При наборе текста необходимо придерживаться следующих требований:**

1. Выключить перенос.
2. Отступ первой строки каждого абзаца делается не «пропусками», а автоматически через меню Microsoft Word (Формат – Абзац – первая строка: отступ на 1,27 см).
3. Поля: верхнее, нижнее, правое, левое – 1,27 см.
4. Шрифт Times New Roman, размер кегля – 16; интервал – одинарный.
5. Рисунки и диаграммы должны быть сделаны в приложении к Microsoft Word – в формате Microsoft Graph (должны быть обязательно сгруппированы).
6. Расстояние между словами – не более одного пробела.

**Статьи должны быть оформлены следующим образом:** (Приложение 1)

1. УДК слева в верхнем углу.
2. Название статьи (прописными буквами, полужирным, выравнивание – по центру).
3. Фамилия, имя, отчество автора / авторов (с правой стороны, после названия статьи, полужирным).
4. Аннотация на статью – на русском и английском языках.
5. Ключевые слова в аннотации на русском и английском языках.
6. Текст статьи (выравнивание основного текста – по ширине).
  - Постановка задачи.
  - Обзор последних исследований и публикаций по данной проблеме.
  - Актуальность.
  - Формулирование задачи исследования.
  - Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.
  - Выводы по выполненному исследованию.
7. Список использованных источников.

Ответственность за содержание, точность представленных фактов, цитат, цифр и фамилий несут авторы материалов.

Редакция сохраняет за собой право редактировать статьи. Окончательное решение о публикации принимает редакционная коллегия. К статье автор должен приложить также «Сопроводительную записку» (Приложение 2)

Статью, сопроводительную записку и сканированную рецензию присылайте на адрес электронной почты научного сборника серии «Государственное управление».

E-mail: [cs-pa@mail.ru](mailto:cs-pa@mail.ru)



**ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ НАУЧНОЙ СТАТЬИ**

УДК 332.146.2 (14 шрифт)

**НАЗВАНИЕ НАУЧНОЙ СТАТЬИ (16 шрифт)**

**Иванов И.И.,**

*канд. экон. наук, доцент, профессор кафедры  
г. Донецк (14 шрифт)*

Текст аннотации (на русском языке, 20-30 слов).....(12 шрифт)

**Ключевые слова:** (7-10 слов)..... (12 шрифт)

Текст аннотации (на английском языке) .....(12 шрифт)

**Keywords:**..... (12 шрифт)

**Постановка задачи.** Текст. Текст. Текст.. (16 шрифт).

**Анализ последних исследований и публикаций.** Текст. (16 шрифт).

**Актуальность.** Текст. Текст. Текст. (16 шрифт).

**Цель статьи.** Текст. Текст. Текст. (16 шрифт).

**Изложение основного материала исследования.** Текст. (16 шрифт).

Таблица 1

Матрица выбора направления экономического развития региона

Группа (12-14 шрифт)	Регион	Направление развития
----------------------	--------	----------------------

Текст. Текст. Текст. Текст. Текст. Текст. Текст. (рис. 1.). (16 шрифт).

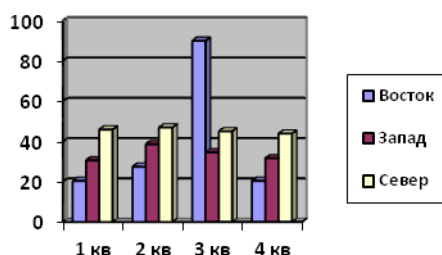


Рис. 1. Название рисунка

**Выводы.** Текст. Текст. Текст. Текст. Текст. (16 шрифт).

**Список использованных источников (16 шрифт)**

1. Райзберг Б.А. Курс экономики: учебник / Б.А. Райзберг. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 720 с.

**СОПРОВОДИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

Фамилия, имя, отчество	
Научная степень	
Учёное звание	
Должность	
Организация (учреждение)	
Название статьи	
E-mail	
Телефон	

*Научное издание*

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

**Сборник научных работ  
Серии «Государственное управление»**

**Выпуск 18**

**ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ  
НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ**

Материалы представлены на языке оригинала.

Опубликованные материалы отражают точку зрения авторов,  
которая может не совпадать с мнением редколлегии сборника.

При цитировании или частичном использовании текста публикаций  
ссылка на сборник обязательна.

Ответственный за выпуск Братковский М.Л.

Научный редактор Гурий П.С.

Литературный редактор Кравченко А.В.

Технический редактор Якимчак А.А.

Компьютерная верстка Зензеров В.И.

Подписано в печать решением учёного совета ГОУ ВПО «ДонАУиГС».  
Протокол № 13 от 25.06.2020 г. Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная  
15,17 усл. печ. л. Тираж 100 экз.

---

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики» ДНР,  
283015, г. Донецк-15, ул. Челюскинцев, 163а