

Журнал

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

1 (21) 2022

**Донецк
2022**

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

Редакция:

Главный редактор: Смирнова Е.А.

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

Ответственный секретарь: Бродяная А.Ю.

Технический, научный редактор: Гончарова А.В.

Редакционная коллегия:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

СОДЕРЖАНИЕ

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС

Алексеева К. Р., Гурий П.С. Прогнозирование развития отрасли «Культура»	8
Безмен О.В., Гурий П.С. Способ расширения знаний и умений в области управления малыми группами	14
Бондаренко А.А., Тарасова Е.В. Особенности функционирования механизма антикризисного управления предприятием в контексте диагностики риска банкротства	19
Данько Я.А., Тарасова Е.В. Антикризисное управление: сущность и механизм его реализации	26
Денисенко Д.С., Гончарова М.В. Разработка стратегии выхода предприятия субъекта ВЭД на внешние рынки.....	31
Квирикашвили М.И., Лоскутова А.Д., Тарасова Е.В. Мировая практика формирования системы информационного обеспечения управленческой деятельности органов государственной власти	39
Куча Л.С., Гончарова М.В. Исследование системы управления предприятия субъекта ВЭД	47
Логинов Е.А., Чипишко К.В., Сергеева Е.В., Черная Л.В. Управление маркетинговой деятельностью предприятия в условиях стратегических изменений.....	57
Осипова Д.Р., Дедаева Л.М. Ключевые сегменты рынка управленческого консультирования за рубежом	68
Родченко Н.В. Финансовое планирование на предприятии-субъекте ВЭД: теоретические аспекты	76
Романовский А.И., Гурий П. С. Самоопределение студента как основополагающий фактор перспективной карьеры	87

Сидорова О.Н., Тарасова Е.В. Особенности процесса формирования и реализации стратегических альтернатив развития предприятия.....	93
Тахмазова Д.О., Салтыкова А.В., Черная Л.В. Развитие теории управления персоналом современной организации	100
Ткаченко А.М., Матеха А.С. Образовательные технологии и электронное обучение	111
Шумаева Т. С., Гурий П. С. Подготовка конкурентоспособных управленческих команд как способ вывода организаций из экономического кризиса.....	105
Финогеев С.А., Гончарова М.В. Зарубежный опыт управления внешнеэкономической деятельностью предприятий	116
Хайбулаев И.М., Гурий П. С. Методы сокращения времени реализации проекта	127
Цымах А.М., Матеха А.С. Особенности организации рабочего процесса руководителя и подчиненных в период пандемии.....	133
Шаровар И.В., Гурий П. С. Место и роль видения образа будущего бизнес-организаций.....	138
Шевцова А.Г., Кириенко О.Э. Необходимость внедрения инноваций в сферу жилищно-коммунального хозяйства Донецкой Народной Республики	147
Шумаева Т. С., Гурий П. С. Перспективные направления развития организаций.....	156
Яковлев М.А., Гурий П. С. Основные характеристики организаций будущего.....	164
Янголь А.Н., Кепин А.В., Малик М.А. Концептуальные подходы к стратегическому управлению ВЭД современного предприятия	172

ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА И УПРАВЛЕНИЕ

Анцыбор С.С., Василенко Д.В. Особенности сферы обслуживания в экономике муниципального образования	183
---	-----

Лapidус А.А., Воробьева Л.А. Пути оптимизации социальной политики государства.....	191
Невмывака А.А., Василенко Д.В. Теоретические аспекты хозяйствования города	201
Панова Д.А., Воробьева Л.А. Современные технологии привлечения граждан к управлению в местные органы власти	212
Паршина А.С., Воробьева Л.А. Совершенствование инструментария государственного управления в региональных системах	220
Слипченко М. А., Воробьева Л.А. Сохранение идентичности народа как одна из основных целей управления культурной сферой.....	229

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

Лунина М.В., Ягнюк И.М. Возможности построения маркетинговой стратегии предприятия на основе новейших цифровых технологий	238
Марчук Д.И., Жадан А.В. Управление организациями на основе кибернетического подхода	244

CONTENT

STRATEGIC GOVERNANCE AND INTERNATIONAL BUSINESS

Alekseeva K.R., Gury P.S. Forecasting the development of the "Culture" industry.....	8
Bezmen O.V., Gury P.S. A way to expand knowledge and skills in the field of small groups management	14
Bondarenko A.A., Tarasova E.V. Features of the functioning of the mechanism of anti-crisis management of the enterprise in the context of diagnosing the risk of bankruptcy.....	19
Danko Ya.A., Tarasova E.V. Anti-crisis management: essence and mechanism of its implementation.....	26

Denisenko D.S., Goncharova M.V. Development of a strategy for the entry of an enterprise of a subject of foreign economic activity into foreign markets	31
Kvirikashvili M.I., Loskutova A.D., Tarasova E.V. World practice of system formation of information support for management activities for public authorities.....	39
Kucha L.S., Goncharova M.V. Study of the management system of an enterprise of a subject of foreign economic activity	47
Loginov E.A., Chipishko K.V., Sergeeva E.V., Chernaya L.V. Enterprise marketing management in the context of strategic changes	57
Osipova D.R., Dedyayeva L.M. Key segments of the management consulting market abroad.....	68
Rodchenko N.V. Financial planning at the enterprise-subject of foreign economic activity: theoretical aspects.....	76
Romanovsky A.I., Gury P.S. Student self-determination as a fundamental factor of promising career	87
Sidorova O.N., Tarasova E.V. Features of the process of formation and implementation of strategic alternatives for enterprise development.....	93
Takhmazova D.O., Saltykova A.V., Chernaya L.V. Development of the theory of personnel management of modern organization.....	100
Tkachenko A.M., Matekha A.S. Educational technology and e-learning	111
Shumaeva T. S., Gury P. S. Training competitive management teams as a way to bring organizations out of the economic crisis	105
Finogeev S.A., Goncharova M.V. Foreign experience in managing foreign economic activity of enterprises	116
Khaibulaev I.M., Gury P.S. Methods for reducing project implementation time.....	127
Tsymakh A.M., Matekha A.S. Features of the organization of the work process of the head and subordinates during the pandemic	133

Sharovar I.V., Gury P.S.

The place and role of visioning the image of the future
of business organizations 138

Shevtsova A.G., Kirienko O.E.

The need to introduce innovations in the sphere of housing
and communal services of the Donetsk People's Republic 147

Shumaeva T. S., Gury P. S.

Perspective directions of development of organizations 156

Yakovlev M.A., Gury P.S.

Key Features of the organizations of the future 164

Yangol A.N., Kepin A.V., Malik M.A.

Conceptual approaches to strategic management
of foreign economic activity of a modern enterprise 172

PUBLIC SERVICE AND ADMINISTRATION

Antsybor S.S., Vasilenko D.V.

Features of the service sector in the economy of the municipality 183

Lapidus A.A., Vorobieva L.A.

Ways to optimize the social policy of the state 191

Nevmyvaka A.A., Vasilenko D.V.

Theoretical aspects of city management 201

Panova D.A., Vorobieva L.A.

Modern technologies for attracting citizens to management
in local authorities 212

Parshina A.S., Vorobieva L.A.

Improving public administration tools in regional systems 220

Slipchenko M.A., Vorobieva L.A.

Preserving the identity of the people as one of the main objectives
of the management of the cultural sphere 229

PRODUCTION MANAGEMENT AND MARKETING

Lunina M.V., Yagnyuk I.M.

Possibilities of building an enterprise marketing strategy
based on the latest digital technologies 238

Marchuk D.I., Zhadan A.V.

Organization management based on the cybernetic approach 244

УДК 316.7

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ «КУЛЬТУРА»

*Алексеева К. Р.,
обучающаяся бакалавриата кафедры
менеджмента непроеизводственной сферы,*

*Гурий П.С.,
канд. наук по гос. упр., доцент кафедры менеджмента
непроеизводственной сферы ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

Рассмотрены препятствия тормозящие развитию культуры в регионатраны. Обращает внимание на целевые программы как эффективный инструмент культурной политики государства на всех уровнях управления страной. Они могут позволить менеджменту эффективно заниматься стратегическим планированием и гармоничным развитием культуры в субъектах страны. Приведен список первоочередных мероприятий для развития сферы «культура».

Ключевые слова: культура, сфера «культуры», культурная политика, культурные проекты, бюджетное и внебюджетное финансирование.

The obstacles hindering the development of culture in the regions are considered. Draws attention to targeted programs as an effective instrument of the state's cultural policy at all levels of government. They can allow management to effectively engage in strategic planning and the harmonious development of culture in the subjects of the country. A list of priority measures for the development of the "culture" sphere is given.

Keywords: culture, sphere of "culture", cultural policy, cultural projects, budgetary and non-budgetary financing.

Постановка проблемы в общем виде. Культура – неотъемлемая часть развития, как с экономической, так и с политической стороны любого государства. Это, так сказать, – составляющая полноценного государства.

Что же представляет собой культура, как социальное явление? Культура – это следствие человеческого труда. Культура появилась вместе с человеком: когда обезьяна взяла в руки палку и сбила ей банан с дерева, когда человек впервые убил мамонта не только для того, чтобы его съесть, но и для того, чтобы из его шкуры сделать себе одежду или построить жилище. Именно с таких действий зародилась культура человечества. Отсюда можно сделать вывод, что культура – это огромный труд и колоссальные усилия, которые

нужно приложить для создания книги, картины, пьесы, музыки, быта, танца. Эти все составляющие в целом и создают национальную культуру.

С давних времен люди развивали такие отрасли своей деятельности как наука, архитектура, живопись, музыка, театр и так далее. Развитие этих составляющих непосредственно влияли, влияют и будут влиять на образ жизни и степень развития общества. Именно поэтому мы должны как можно больше развивать в своей стране такую отрасль как «культура».

Анализ результатов последних исследований и публикаций. Песоцкая К.И., рассматривая препятствия тормозящих развитие культуры в регионах, обращает внимание на то, что целевые программы – крайне эффективный инструмент культурной политики государства на всех уровнях управления страной. Они позволяют менеджменту эффективно заниматься стратегическим планированием и гармоничным развитием культуры в субъектах страны. Среди препятствий тормозящих развитие культуры в регионах наиболее серьезными являются недостаток финансирования, недостаток кадров, а в особенности молодых специалистов. Решение данных проблем во многом зависит от помощи им со стороны государства [1].

Бреусова Е. А. и Загорулько А. В. показали, что немалый результат может дать и самостоятельная предпринимательская деятельность, доходы от которой можно направить на обеспечение основной деятельности организации или учреждения культуры. В региональном масштабе мало что мешает создать банк культуры. Это должен быть обыкновенный, в принципе, банк, с той лишь разницей, что он будет иметь льготную тарифную ставку, разница которой – например, со средневзвешенной ставкой – может идти на нужды поддержки и развития сферы культуры, в том числе и через Фонд развития культуры и искусства.

Уже из приведенного перечня возможных источников финансирования деятельности учреждений культуры, возникают несколько очевидных вопросов, важных для практического менеджмента в сфере культуры. Во-первых, это определение соотношения между бюджетным и внебюджетным финансированием. Во-вторых, это определение приоритетов для бюджетного финансирования: кому и что должно быть гарантировано в сфере культуры государством. В-третьих, каким образом могут быть привлечены средства из различных источников [2].

Магомедов М.Н. и Носкова Н.А. в качестве возможных путей решения сложившихся проблем предлагают:

- расширить использование в продвижении и реализации культурных проектов мобильных приложений и других медиа (социальные сети);
- внедрить в качестве инструмента реализации проектной деятельности игровой формат, как наиболее востребованный у современного поколения;
- стимулировать и популяризировать проекты, направленные на сохранение традиций региональной культуры и истории;
- создать на уровне региональных комитетов по культуре единого реестра проектов в области культуры и искусства, реестра потенциальных инвесторов и «культурных инициатив»;
- ввести в организациях сферы культуры новую штатную единицу – «Специалист по информационной поддержке культурных проектов»;
- привлекать к работе над проектами студентов профильных вузов (стажировка, практика, целевые места и т. п.).

Предложенные мероприятия позволят повысить эффективность проектной деятельности в области культуры, создадут благоприятную среду для культурного творчества. Важным результатом предложенных мероприятий станет создание доступной и понятной информационной среды, в которой сегодня нуждаются как представители сферы культуры и органы власти, так и бизнес-сообщества. Тем самым регионы будут связаны в единой информационной культурной среде, посредством которой можно будет обмениваться опытом, находить инвесторов проектов, а также наиболее эффективно удовлетворять культурные потребности общества [3].

Выделение нерешенной части общей проблемы. Отсутствуют рекомендации для развития такую отрасль как «культура» в своей стране – в ДНР.

Цель исследования – разработка рекомендаций для развития отрасли «культура» в ДНР.

Изложение основных результатов исследования. От кого или от чего зависит развитие данной отрасли? От правительства или от народа? Мы считаем, что развитие культуры в своей стране – это в некоем роде выявление патриотизма. Если человек стремится каким-либо способом развивать искусство в своей стране, то он, таким образом, затрагивает и экономику в целом, а значит «служит» на благо Родине. Но правительство должно всячески помогать и подталкивать граждан к этой цели, то есть – способствовать развитию всех отраслей культуры, а не быть безразличным.

По каким критериям оценивают культуру страны, допустим, туристы, посетившие её впервые? Это, в первую очередь, порядок: порядок на улицах, порядок в домах, в учреждениях общественного типа. Второе, на что обращают внимание – это язык, способ общения, доброжелательность, приветливость. Далее идут такие пункты как: музыка, архитектура (наличие большого количества незабываемых изящных скульптур впечатлит не только иностранного гражданина, но и жителя данной страны), наличие театров и кинотеатров (с качественными и регулярными постановками) также оставит неизгладимое впечатление. Поэтому, чтобы занимать достойное место в мире по культурному развитию, мы должны обращать внимание на все эти факторы.

В наше время, на наш взгляд, слово культура с каждым днем встречается все реже и реже. Наш народ стал мыслить по-другому, стал меньше интересоваться культурой. Мало кто сейчас посещает театры, кинотеатры, концерты, филармонии. А все это из-за того, что посещение таких заведений стоит совсем не дешево. Например, пенсионеру со средней пенсией посещение культурных мероприятий будет стоить дорого. Молодежь тоже не отличается стабильным заработком, да и зачем тратить деньги если можно посмотреть все в интернете? Именно так мыслят многие люди. Они теряют многое. Ведь ничто не заменит атмосферы театра, филармонии, когда от увиденного и услышанного захватывает дух, возникает море эмоций. Но я считаю, что таких людей не стоит осуждать. На наш взгляд, в сложившейся ситуации наше правительство, заботясь о культурном развитии нации и поддержке многих талантливых людей, должно искать пути «бесплатности» для них: медицины, образования и культуры. Именно от последнего зависит «моральное здоровье» дончан.

Нужно развивать культуру, сохранять ее, а для этого необходимо принимать соответствующие меры, удовлетворять потребности граждан в духовном развитии.

Культура в наше время развита не достаточно хорошо по сравнению другими отраслями, которые вызывают экономический, коммерческий интерес и у СМИ. Вследствие этого, общество мало информировано о культурной жизни страны, что снижает востребованность услуг данной отрасли у людей. Многочисленные музеи, театры, академии были закрыты на ремонт, и долгое время просто простаивали и пылились. Существует также технологическая сторона проблемы. Она связана с информационными, управленческими и образовательными технологиями, а также материально-техническими аспектами культурного производства:

устаревшая материально-техническая база учреждений, отставание от темпов развития технологий;

нехватка современных эффективных форм популяризации отрасли связанная с недостатком профессиональных специалистов;

отсутствие массовых центров культурного притяжения: фестивалей, праздников, вокруг которых было бы возможно сосредоточить интерес и внимание общественности, власти и СМИ.

Перечисленные проблемы в сфере культуры нашей страны, затрудняют прогнозирование её дальнейшего развития. Но решение этих вопросов с помощью общественности, информационных структур и власти дают повод верить в полноценное процветание культурной традиции страны и всех её составляющих. При этом, следует учитывать такие факторы как:

демографический (культура – необходимое следствие изменений, происходящих в объеме и плотности обществ. Э. Дюркгейм),

экономический (изменения в способе производства, влияют в конечном счете и на изменения в сфере культуры),

социально-структурный, личностный, религиозный и другие факторы, которые помогут дать более точный проект развития такой структуры как культура.

Время идет – все меняется. Меняются люди, ценности и, соответственно, их духовное развитие. Каждое поколение вносит в культуру что-то своё. С каждым поколением культура приобретает новые черты. Бесспорно, сегодняшняя культура не сравнится с той, которая была раньше. Развитие цивилизации, переход на новый уровень развития общества – все это влияет на культуру и не только. Стоит только подумать как меняются вкусы, приоритеты. В VIII веке ценились женщины «в теле», они считались эталоном красоты, их рисовали знаменитые художники и ими восхищались. Сейчас же мы наблюдаем за тем, как каждая вторая девушка стремится похудеть, даже не будучи полной, так как худые девушки в XXI веке ценятся больше. А что будет дальше? Какие параметры будут считаться эталоном красоты? Что будет в моде? Какую музыку мы будем слушать? Какие фильмы смотреть? Какие приоритеты будут поставлены в жизни знати и простого населения? Об ответах на эти вопросы остается только догадываться и соответствовать тем тенденциям, которые господствуют в наше время. Задача состоит в том, чтобы сохранить как можно больше национальных традиций, обычаев, сохранить свой менталитет и при этом создавать новые и стараться их придерживаться. Для этого потребуются осуществлять следующие мероприятия:

охранять памятники культуры, театры, музеи, архитектурные сооружения, музыкальные творения;

создавать условия для развития международных контактов в сфере культуры и искусства;

повышать конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность профессионального образования в сфере культуры и искусства;

сохранять и увеличивать творческий потенциал народа;

выводить на новый уровень традиционное искусство, музейное дело, библиотечно-информационную деятельность, народные промыслы, театральную деятельность, художественное образование, музыку и т.д.

увеличивать качество культурной традиции;

расширять отрасли культур;

привлекать кадровый персонал.

Выводы. На наш взгляд, реализация перечисленных выше мероприятий повлечет за собой стремительное развитие такой отрасли как «культура» в нашей стране. И наша задача состоит в том, чтобы не только возобновить систему культурной жизни в стране, но и удерживать её на соответствующем уровне. Только тогда мы сможем увидеть развитие и культурный подъём страны.

Список использованных источников

1. Песоцкая, К.И. О проблемах развития культуры регионов [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-problemah-razvitiya-kultury-regionov>

2. Бреусова, Е. А. Проблемы управления сферой культуры на современном этапе рыночных преобразований / Е. А. Бреусова, А. В. Загорюлько // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 2. – С. 571–575. – Электронный ресурс – режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/46133.ht>

3. Магомедов, М.Н. Проектная деятельность в сфере культуры: региональный аспект / М.Н. Магомедов, Н.А. Носкова // Петербургский экономический журнал @gukit-journal № 3 (31), 2020. С. 65-75

УДК 316.35.023.4

СПОСОБ РАСШИРЕНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМИ ГРУППАМИ

Безмен О.В.,

магистрант кафедры менеджмента непроеизводственной сферы,

Гурий П. С.,

канд. наук по гос. упр., доцент кафедры менеджмента

непроеизводственной сферы ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,

Донецк, Донецкая Народная Республика

Обоснована необходимость самостоятельного погружения студентов бакалавриата в изучение особенностей формирования малых групп и управления ими. Рекомендовано применение для этих целей метода случайного поиска. Приведен пример применения данного метода.

Ключевые слова: учебная дисциплина, поведение организаций, формирования малых групп, лидерство и управление малыми группами, психология рабочей группы.

The necessity of independent immersion of undergraduate students in the study of the features of the formation of small groups and their management is substantiated. It is recommended to use the random search method for these purposes. An example of the application of this method is given.

Keywords: academic discipline, behavior of organizations, formation of small groups, leadership and management of small groups, psychology of the working group.

Постановка проблемы в общем виде. Во время обучения на первых курсах бакалавриата студенты изучают учебную дисциплину «Поведение организаций». В составе этой дисциплины входит раздел «Природа и типы групп в организации». Как называется и опыт преподавания этого раздела, студентам второго курса следует погружаться в изучение особенностей формирования малых групп и управления ими более основательно. Иначе дальнейший процесс обучения будет менее плодотворным. Технологию управления организацией и ее персоналом без знаний поведения малых групп не понять.

Анализ результатов последних исследований и публикаций. Учебного предмета близкого по таким задачам на втором курсе нет. Поэтому в данном исследовании предпринята попытка действовать без аналогов.

Выделение нерешенной части общей проблемы. Трудность поиска решение этой задачи состоит в поиске путей погружения в

изучение особенностей формирования малых групп и управления для случая, когда это нужно делать самостоятельно.

Цель исследования – обосновать один из путей расширения своих знания и умений в области формирования малых групп и управления ими для студентов второго курса.

Изложение основных результатов исследования. Перечень публикации по поставленной проблеме подбирался из Интернета методом случайного поиска. В результате была найдена база новых знаний. Выглядела она таким образом:

1. Классификация малых групп в менеджменте.
2. Лидерство и управление малыми группами.
3. Как воздействовать на малые группы людей.
4. Психология рабочей группы (трудового коллектива) как объекта управления.

5. Определение малой группы и ее границы.

6. Классификация малых групп

Анализ названных статей показал, что их можно перестроить в следующей логической последовательности. Например, так:

1. Определение малой группы и ее границы.

2. Классификация малых групп

3. Классификация малых групп в менеджменте.

4. Лидерство и управление малыми группами.

5. Как воздействовать на малые группы людей.

6. Психология рабочей группы (трудового коллектива) как объекта управления [1].

Анализ содержит новую последовательность, кости статей, показывает, что если теперь попытаться проработать весь материал и сократить его до основных идей и принципов, то получим блок личного знания о том как создавать малые группы и управлять ими.

Результат компактного представления нового блока знаний ниже.

1. Определение малой группы и ее границы.

Итак, первый вопрос, который необходимо решить, приступая к исследованию малых групп, это вопрос о том, что же такое малая группа, каковы ее признаки и границы? Если выбрать из бесчисленных определений малых групп наиболее «синтетическое», то оно сводится примерно к следующему: «Под малой группой понимается немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов.

При таком понимании малая группа – это группа, реально существующая не в вакууме, а в определенной системе общественных отношений, она выступает как субъект конкретного вида социальной деятельности, «как звено определенной общественной системы, как часть общественной структуры». Определение фиксирует и специфический признак малой группы, отличающий ее от больших групп: общественные отношения выступают здесь в форме непосредственных личных контактов. Распространенный в психологии термин «контактная группа» приобретает здесь конкретное содержание: малая группа – это не просто любые контакты между людьми (ибо какие-нибудь контакты есть всегда и в произвольном случайном собрании людей), но контакты, в которых реализуются определенные общественные связи и которые опосредованы совместной деятельностью [1].

2. Классификация малых групп.

Есть разные основания для классификации малых групп.

По порядку возникновения: первичные и вторичные.

Первичные: в них существуют непосредственные контакты.

Вторичные члены группы не связаны интимностью отношений [2].

3. Классификация малых групп в менеджменте.

Наиболее распространены три классификации:

деление малых групп на «первичные» и «вторичные»;

деление на «формальные» и «неформальные»;

деление на «группы членства» и «референтные группы».

1. Основной признак *первичных* групп — непосредственность контактов. Вторичными считаются группы, где нет непосредственных контактов, а для общения между членами используются различные «посредники», например в виде средств связи. По существу исследуются в дальнейшем именно первичные группы, так как только они удовлетворяют критерию малой группы.

2. Формальные группы возникают в организации и функционируют как обособленные структурные подразделения в результате разделения труда и выделения отдельных специализированных функций.

Для выполнения этих функций требуются люди, обладающие определенной квалификацией, имеющие определенную профессию и готовые в системе совместной деятельности выполнять определенную работу.

Неформальные группы создаются внутри формальной группы членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями,

общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками и т.п. Данные группы существуют во всех организациях, хотя они не представлены в схемах, отражающих строение организации, ее структуру.

Неформальные группы обычно имеют свои неписанные правила и нормы поведения: люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций. Обычно эти группы имеют явно или неявно выраженного лидера. Во многих случаях неформальные группы могут оказывать на своих членов влияние – равное или даже большее, чем формальные структуры.

3. По психологическим характеристикам различают *группы членства* и *референтные группы (эталонные)*, нормы и правила которых служат для личности образцом [3].

«Референтные группы» могут быть реальные или воображаемые, но они всегда выступают как источник норм или правил, к которым человек хочет приобщиться. Кроме того, выделяют *нереферентную группу*, которая чужая и безразличная для человека, и *антиреферентную группу*, которую человек не приемлет, отрицает и отвергает.

4. **Лидерство и управление малыми группами.**

Лидер осуществляет регуляцию межличностных отношений в группе, а руководитель - официальных отношений группы, как организации;

лидерство возникает в условиях микросреды, т.е. небольшой контактной группы, руководство – элемент макросреды, т.е. оно связано со всей системой общественных отношений;

лидерство отличается от руководства меньшей стабильностью, т.к. зависит от настроения группы, характера ситуации и не подкреплено в отличие от руководства системой правовых санкций;

процесс решения руководителя определяется не только внутригрупповыми, но и внешними обстоятельствами (например, связями с другими организациями и т.д.), тогда как лидер решает только проблемы, возникающие в группе;

лидер действует внутри группы, а руководитель связывает группу с другими социальными системами [4].

5. **Как воздействовать на малые группы людей.**

Будьте практичны. Начиная с небольших изменений и дайте им увеличиться.

Показывайте на своем примере. Стараясь влиять на окружающих, покажите, что вы верны своему слову. Нет более

быстрого способа уничтожить доверие к себе, чем вести себя не в соответствии со сказанным вами.

Вознаграждайте движение в правильном направлении. Психологи находят, что люди склонны вести себя так, как это одобряют окружающие, поэтому успешное влияние означает предоставление поощрения, поддержки и вознаграждения. Очень просто быть слишком озабоченным в связи с возражениями, исходящими от «трудных» людей, и не обратить внимания на происходящие позитивные перемены.

Добейтесь согласия в целях. Членам группы необходимо видеть будущее и участвовать в установлении целей перемен. Избыточная жесткость в установлении целей породит враждебность, не способствующую эффективному влиянию [5].

Выводы. Самостоятельная работа с подбором классификаций и уплотнения информации по ключевым проблемам позволяет сформировать новый блок знаний. Эта технология может стать способом расширения знаний и умений в других областях менеджмента.

Список использованных источников

1. Определение малой группы и ее границы. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.razlib.ru/psihologija/socialnaja_psihologija_shpargalka/p36.php

2. Классификация малых групп [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2013/09/18/klassifikacija_malykh_grupp_menedzhment.html

3. Алиев, В.Г. Классификация малых групп в менеджменте. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2013/09/18/klassifikacija_malykh_grupp_menedzhment.htmlhttp://www.elitarium.ru/2013/09/18/klassifikacija_malykh_grupp_menedzhment.html

4. Лидерство и управление малыми группами. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://psylist.net/socpsy/00099.htm>

5. Макаревич, Л.М. Как воздействовать на малые группы людей. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.psyline.ru/articles/4519_kak-vozdjeistvovat-na-malie-gruppi-ludei.aspx

УДК 005.334.4

ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В КОНТЕКСТЕ ДИАГНОСТИКИ РИСКА БАНКРОТСТВА

*Бондаренко А.А.,
магистр кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности*

*Тарасова Е.В.,
канд.экон.наук, доцент, доцент кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

В статье проведен анализ практики формирования и реализации механизма антикризисного управления предприятием. Раскрыты особенности диагностики риска банкротства, дана классификация видов банкротства. Особое внимание уделено выявлению факторов внешней и внутренней среды оказывающих влияние на хозяйственную деятельность предприятия.

Ключевые слова: механизм антикризисного управления, диагностика, банкротство, факторы, внешняя и внутренняя среда.

The article analyzes the practice of formation and implementation of the mechanism of anti-crisis management of an enterprise. The features of bankruptcy risk diagnostics are disclosed, the classification of bankruptcy types is given. Particular attention is paid to identifying factors of the external and internal environment that affect the economic activity of the enterprise.

Keywords: anti-crisis management mechanism, diagnostics, bankruptcy, factors, external and internal environment.

Постановка проблемы. В современных условиях антикризисное управление предприятием представляет собой совокупность управленческих мероприятий, направленных на своевременное преодоление развития кризисного состояния для обеспечения устойчивого финансового положения предприятия в условиях неопределенности.

Разработка и внедрение мероприятий по своевременной профилактике или преодолению существующих кризисных явлений на предприятии обеспечивает механизм антикризисного управления.

Главной особенностью механизма антикризисного управления является наличие управленческих рычагов и методов, с помощью

которых осуществляется воздействие руководства предприятия по преодолению развития кризисного состояния или склонности к банкротству (например, реструктуризация долга, продажа активов с правом обратной аренды, внедрение в процесс оказания услуг инновационных технологий), что является особо актуальным в современных условиях неопределенности.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблематике развития механизмов антикризисного управления уделяется достаточное внимание таких исследователей и экономистов, как Веснин В.Р., Гончаров В.Н., Градов А.П., Грязнова А.Г., Жаренов Л.Б., Коротков Э.М., Лукашова М.А., Орлова В.А., Хаммер М., и другие. Особого внимания требует дальнейшее исследование вопросов развития механизмов антикризисного управления предприятием в контексте диагностики риска банкротства с учетом современных реалий неопределенности.

Изложение основного материала. Применение механизма антикризисного управления на предприятии необходимо осуществлять с учетом современных условий ведения бизнеса, например, заключение договоров рефинансирования и реструктуризации долга с использованием кредитов от государственных банков или мотивация персонала на генерирование инновационных идей.

Для повышения эффективности реализации механизма антикризисного управления необходимо учитывать следующее [2]:

- необходимо проведение периодической диагностики кризисных явлений с целью раннего обнаружения признаков развития кризисного состояния на предприятии;
- повышение мотивации и заинтересованности сотрудников предприятия в преодолении кризисных явлений;
- создание специальной коммуникативной сети связей, охватывающей информационные потоки внешней и внутренней среды предприятия.

Если предприятие не имеет достаточный объем финансовых ресурсов, то формирование и реализацию механизма антикризисного механизма следует осуществлять, в первую очередь, за счет денежных средств, которые не требуют значительного финансирования и могут привести к увеличению денежных потоков, а именно: реинжиниринг процессов оказания услуг, изменение условий договоров с поставщиками и клиентами, стимулирование предлагаемой услуги с помощью скидок.

Но после стабилизации деятельности, предприятие может использовать финансовые ресурсы, требующие существенных

инвестиций (модернизация предприятия, расширение ассортимента предоставляемых услуг, рекламная кампания).

Процесс реализации механизма антикризисного управления на предприятии представлен на рис. 1.

Процесс реализации механизма антикризисного управления на предприятии представлен основными этапами, значение которых состоит в следующем:

- устранение неплатежеспособности или принцип «отсечения лишнего» определяет необходимость сокращения размеров как текущих потребностей (вызывающих соответствующие финансовые обязательства), так и отдельных видов ликвидных активов (с целью их срочного преобразования в денежную форму).

Устранение неплатежеспособности предприятия достигается в том случае, если объем поступления денежных средств превышает объем финансовых обязательств в краткосрочном периоде;

- восстановление финансовой устойчивости или принцип «сжатие предприятия» обеспечивает прирост собственных финансовых ресурсов, прежде всего, за счет сокращения уровня постоянных и переменных издержек, проведения ускоренной амортизации активной части основных средств с целью возрастания объема амортизационного потока);

- обеспечение финансового равновесия в длительном периоде основывается на применении модели устойчивого экономического роста предприятия, которая должна быть согласована со стратегией деятельности предприятия, задачами антикризисного управления, а также с осуществляемыми мероприятиями внутренней финансовой стабилизации на предприятии [3].



Рис. 1. Процесс реализации механизма антикризисного управления на предприятии

В современных условиях такое понятие как «банкротство предприятий» встречается довольно часто. Это связано с активной

реформаторской деятельностью государства в сфере экономики, высокой степенью конкурентной борьбы и повышенной концентрацией рынка. Поэтому очень важно знать, что такое банкротство и каковы его основные признаки.

Если говорить о банкротстве какого-либо юридического лица, то о его наличии можно говорить в том случае, если это юридическое лицо, которое неспособно выполнить свои денежные обязательства и выплатить обязательные платежи при условии, что прошло три месяца с момента наступления даты исполнения этих обязанностей и платежей. В подобной ситуации осуществляется прекращение текущей финансовой деятельности предприятия-должника, которое может обратиться в арбитражный суд.

Фактически предприятие можно считать банкротом лишь после установления факта его финансовой несостоятельности арбитражным судом. Кроме того, предприятие само может объявить о своем банкротстве официальным путем или о ликвидации, происходящей в процессе конкурсного производства. Целью такого производства является удовлетворение требований кредиторов предприятия и объявление этого предприятия свободным от всякой задолженности.

Для того чтобы установить признаки банкротства, рассматриваются суммы долга за товары, выполненные работы и предоставленные услуги, суммы займов с учетом процентных ставок, подлежащих уплате должником, размер обязательных платежей без учета установленных законодательством штрафов и иных финансовых санкций [5].

Несостоятельность (банкротство) в зависимости от условий может быть:

1) непредвиденной – такое банкротство возникает вследствие острой кризисной ситуации на предприятии, вызванной различными обстоятельствами: стихийными бедствиями, политической нестабильностью в стране, банкротство должников, ухудшение общей экономической ситуации и т. д. В подобных случаях государство, как правило, должно приходить на помощь предприятию по преодолению кризиса;

2) реальной – характеризует полную неспособность предприятия восстановить в предстоящем периоде свою финансовую устойчивость и платежеспособность в силу реальных потерь используемого капитала. Катастрофический уровень потерь капитала не позволяет такому предприятию осуществлять эффективную хозяйственную деятельность в будущем, вследствие чего оно объявляется банкротом юридически

3) умышленной – характеризует преднамеренное создание

или увеличение руководителем или собственником предприятия его неплатежеспособности; нанесение ими экономического ущерба предприятию в личных интересах или в интересах иных лиц; заведено некомпетентное финансовое управление. Преследуются в уголовном порядке.

4) фиктивной – характеризует заведомо ложное объявление предприятием о своей несостоятельности с целью введения в заблуждение кредиторов для получения от них отсрочки (рассрочки) выполнения своих кредитных обязательств или скидки с суммы кредитной задолженности. Преследуются в уголовном порядке

5) ложной – может иметь место в том случае, когда должник преднамеренно пытается с помощью процедур банкротства защититься от обоснованных индивидуальных или объединенных требований кредиторов, а также, если он находится в неосведомленном состоянии или в заблуждении относительно «реальной» стоимости активов, входящих в состав его имущества. Определение признаков ложного банкротства производится только при наличии в производстве дела о банкротстве должника, возбужденного хозяйственным судом по заявлению должника. Признаком ложного банкротства является наличие у должника возможности удовлетворить требования кредиторов в полном объеме на дату обращения должника в хозяйственный суд с заявлением о признании его банкротом. Для установления наличия признаков ложного банкротства определяется обеспеченность краткосрочных платежных обязательств должника его оборотными активами;

6) преднамеренной – банкротство должника по вине его учредителей (участников) или иных лиц, в том числе по вине руководителя должника, имеющих право давать обязательные для должника указания либо имеющих возможность иным образом определять его действия.

7) неосторожной – наступает вследствие неэффективной и нерациональной деятельности, а также осуществления различных рискованных операций. Наиболее распространенный вид банкротства. Его особенностью является то, что наступает не сразу, а постепенно, т. е. существует возможность для его предвидения и прогнозирования. Для этого необходимо регулярно осуществлять анализ состояния предприятия, в первую очередь финансового [1].

Говоря, о порядке установления банкротства важно подчеркнуть следующее. Само объявление юридического лица несостоятельным является простой процедурой, которая обычно происходит после суда.

Однако ей предшествует достаточно сложная работа, в которой есть свои обязательные условия: это обязательное наличие как минимум двух сторон процесса (должника и кредитора), наличие самого факта банкротства (несостоятельности) и признание арбитражным судом или же кредиторами предприятия банкротом.

Следует отметить, что банкротство, как правило, представляет собой не моментальное явление, а постепенный надвигающийся процесс, на который воздействуют как внутренние та и внешние факторы. Так, к внутренним факторам можно отнести:

1. Снижение эффективности использования ресурсов и материалов предприятия, его производственной мощности. Отсюда высокая себестоимость продукции.

2. Дефицит оборотных средств предприятия из-за нерациональной политики управления и деятельности предприятия.

3. Низкий уровень сбыта продукции по причине неэффективной деятельности маркетинговых служб предприятия.

4. Привлечение заемных средств на невыгодных условиях.

Внешние факторы:

1) экономические: кризисное состояние экономики, общий спад производства, инфляция, неустойчивость и нестабильное положение в финансовой системе, повышение цен на материалы и ресурсы, усиление международной конкуренции, неплатежеспособность и банкротство партнеров;

2) политические: политическая нестабильность, утрата части рынков сбыта, изменение условий экспорта и импорта, антимонопольной политики, предпринимательской деятельности [6].

Для минимизации влияния факторов внутренней и внешней среды на финансово-хозяйственную деятельность предприятия необходимо проведение антикризисных мероприятий, которые позволят своевременно выполнять платежные обязательства предприятия и обеспечат реализацию планов финансово-хозяйственной деятельности.

Выводы. Таким образом, особенностью процесса реализации механизма антикризисного управления является наличие управленческих рычагов и методов, с помощью которых осуществляется воздействие руководства предприятия по преодолению развития кризисного состояния или склонности к банкротству.

Формирование и реализация механизма антикризисного управления часто осуществляется в условиях временных ограничений и дефицита финансовых ресурсов, а также высокой

степени риска принимаемых решений.

Несвоевременное устранение причин и факторов возникновения кризисных явлений в организационно-управленческой и финансово-экономической деятельности влечёт за собой банкротство предприятия, характеризующееся неспособностью восстановить свою платежеспособность из-за потерь собственного и заемного капитала.

Для обеспечения стабилизации экономических отношений и обеспечения финансовой устойчивости в современных условиях хозяйствования необходимо проводить своевременную диагностику по предупреждению неплатежеспособности предприятия.

Результаты проведенной диагностики банкротства необходимы для разработки антикризисных мероприятий, которые для каждого предприятия являются индивидуальными с учётом отраслевой принадлежности, стадии развития кризисного процесса, особенностей организации управления и финансового учёта.

Список использованных источников

1. Банкротство предприятий: причины и последствия / В. А. Бонченкова, А. А. Детков, С. Ю. Гусева, П. С. Жихалов // Аллея науки. – 2018. – Т. 1. – № 3(19). – С. 466-469.

2. Веснин, В. Р. Теория антикризисного управления [Текст]: учеб.-практ. пособие / Веснин В. Р. Юрьева Т. В. ; Междунар. консорциум «Электрон. ун-т» ; Москов. гос. ун-т экономики, статистики и информатики ; Евразийский открытый ин-т. – Москва: Евразийский открытый институт, 2010. – 215 с.

3. Лукашова, М. А. Антикризисное управление предприятием: сущность и содержание [Текст] / М. А. Лукашова, Е. С. Кравченко // Торговля и рынок. – 2016. – Вып. 2, том 1. – С. 110-117.

4. Талапбаева Г.Е., Ерняязова Ж.Н. МЕХАНИЗМ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ // Международный журнал экспериментального образования. – 2015. – № 2-3. – С. 441-443; URL: <https://expeducation.ru/ru/article-/view?id=6658>

5. Тарбаков Т.М. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ // Международный студенческий научный вестник. – 2017. – № 6.; URL: <https://eduherald.ru/ru/article/view?id=17825>

6. Тарасова, Е. В. Теоретические основы системы государственного управления / Е. В. Тарасова // Сборник научных работ серии "Государственное управление". – 2019. – № 16. – С. 30-41.

УДК 658: 005.931.11

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: СУЩНОСТЬ И МЕХАНИЗМ ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ

*Данько Я.И.,
магистр кафедры менеджмента непродуовственной сферы*

*Тарасова Е.В.,
канд.экон.наук, доцент, доцент кафедры менеджмента
непродуовственной сферы ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

В статье раскрыта сущность антикризисного управления и механизма его реализации. Представлена общая схема антикризисного управления предприятием. Особое внимание уделено характеристикам и функциям антикризисного управления предприятием.

Ключевые слова: антикризисное управление, механизм, кризис, диагностика, сущность, функции.

The article reveals the essence of anti-crisis management and the mechanism for its implementation. The general scheme of anti-crisis management of the enterprise is presented. Particular attention is paid to the characteristics and functions of anti-crisis management of the enterprise.

Keywords: anti-crisis management, mechanism, crisis, diagnostics, essence, functions.

Постановка проблемы. В современных рыночных условиях основой стабильного положения предприятия является его финансово-хозяйственная деятельность, отражающая состояние финансовых ресурсов предприятия. Возможность свободно маневрировать денежными средствами обеспечивает эффективную организацию процесса производства продукции или оказания услуг. Однако влияние факторов внутренней и внешней среды на деятельность предприятия способствует возникновению кризисных явлений и приводит к банкротству, что способствует проведению антикризисного управления на предприятии.

Кризисные явления в системе управления предприятием представляют собой состояние неустойчивости, характеризующееся отрицательным финансовым результатом, снижением уровня рентабельности или стремительным сокращением размера прибыли. Кризис является лакмусовой бумагой несоответствия характеристик функционирования организации тенденциям изменяющейся внешней среды, а

вследствие этого и возникновения противоречия между функционированием и организационным развитием.

Анализ последних исследований и публикаций. Существенный вклад в исследование антикризисного управления рассматривались в работах Иванова М.Ф., Долгановой Н.А., Котлера Ф., Петрушевского Ю.Л., Сардак Е.В., Тайгибова Т.Т., Урывской Л.В., Шепеленко О.В. и др. Особого внимания требует дальнейшее исследование проблем развития антикризисного управления предприятием и механизма его реализации в условиях неопределенности.

Изложение основного материала. Механизм антикризисного управления является сложной системой, ориентированной на предотвращение кризисов и устранения влияния среды, что позволяет сохранить конкурентные преимущества предприятия благодаря собственным ресурсам.

Практический механизм антикризисного управления представляет совокупность правил, процедур, методов, моделей, рычагов и форм управления процессами предотвращения, преодоления кризиса и снижения негативных последствий.

Созданный на предприятии механизм антикризисного управления - это сложная система анализа и оценки угроз, противодействия, локализации и устранения кризисных явлений, созданная на основе стратегического, маркетингового и финансового управления. Также он является особой предпринимательской системой, которая построена на четырех основных блоках: диагностики ситуации, прогнозирование тенденций, анализа состояния и реакции предприятия, в которой выделено пять основных функций: определение цели, планирование, организацию, мотивацию, контроль и процессы их сочетание - принятие решений и коммуникации, которые объединяют отдельные функции в единый процесс антикризисного управления.

Применение механизма антикризисного управления на предприятии необходимо осуществлять с учетом современных условий ведения бизнеса, например, заключение договоров рефинансирования и реструктуризации долга с использованием кредитов от государственных банков или мотивация персонала на генерирование инновационных идей [2].

Если предприятие не имеет достаточный объем финансовых ресурсов, то формирование и реализацию механизма антикризисного механизма следует осуществлять, в первую очередь, за счет денежных средств, которые не требуют значительного финансирования и могут привести к увеличению

денежных потоков, а именно: реинжиниринг процессов оказания услуг, изменение условий договоров с поставщиками и клиентами, стимулирование предлагаемой услуги с помощью скидок. Но после стабилизации деятельности, предприятие может использовать финансовые ресурсы, требующие существенных инвестиций.

Процесс антикризисного управления состоит из обособленных, но тесно взаимосвязанных элементов. В общем виде взаимосвязь этих составляющих в процессе антикризисного управления предприятия можно определить такой схемой, показанной на рис. 1.

Проведение организационных мероприятий по осуществлению эффективного антикризисного управления предприятия предусматривает построение поэтапных структурных схем осуществления общего менеджмента и схем непосредственной реализации управления предприятием в период кризиса.

Таким образом, антикризисное управление организации – это комплекс постоянно действующих, взаимообусловленных и взаимосвязанных составляющих управленческого процесса по предотвращению, предупреждению и преодолению кризисных явлений или устранения их негативных последствий на основе использования всего потенциала соответствующего предприятия.

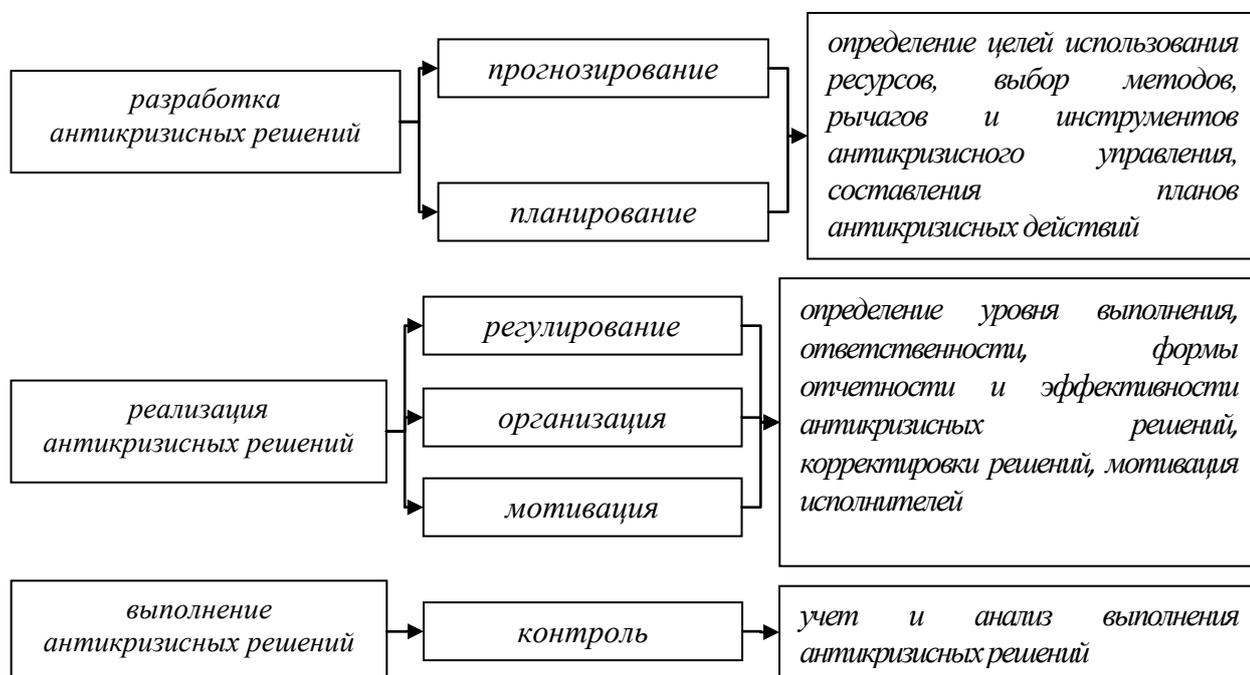


Рис. 1. Общая схема антикризисного управления предприятия

Следует отметить, что в широком смысле предметом управления всегда выступает деятельность человека. Антикризисное управление имеет предмет воздействия – проблемы

и предполагаемые и реальные факторы кризиса, т. е. все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего проявления этого обострения, наступления кризиса. Любое управление должно содержать черты антикризисного и задействовать антикризисный механизм управления по мере вступления в полосу кризисного развития организации. Игнорирование этого положения имеет значительные отрицательные последствия [1].

Сущность антикризисного менеджмента определяют следующие характеристики: кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать; кризисы в определенной мере можно ускорять, предвдвять, отодвигать; к кризисам можно и необходимо готовиться; кризисы можно смягчать; управление в условиях кризиса требует иных методов, опыта и искусства, специальных знаний; кризисами можно управлять; управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

В зависимости от разновидности кризиса будет различаться и механизм управления им.

Но система антикризисного управления должна соответствовать следующим характеристикам: гибкость и адаптивность, присущие матричным системам управления; склонность к усилению неформального управления; диверсификация управления; децентрализация управления; повышение интеграции [3].

Особенности процессов и технологий антикризисного менеджмента можно выразить в следующем: мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений, реализации инновационных программ; использование программно-целевых методов разработки и реализации управленческих решений; ускорение процесса реализации антикризисных мер; повышение эффективности оценки управленческих решений и оптимизации управленческих решений.

Приоритетными средствами антикризисного управления должны являться: мотивирование, ориентированное на антикризисные меры; поддержание оптимизма и уверенности у персонала, предотвращение конфликтов; интеграции по ценностям профессионализма; развитие инициативы в решении проблем развития; корпоративность, поддержка инноваций.

Стиль антикризисного управления должен характеризоваться: профессиональным доверием, целеустремленностью, антибюрократичностью, исследовательским подходом, самоорганизацией, принятием ответственности.

Важным элементом системы антикризисного управления являются его функции, которые реализуют предмет антикризисного управления и определяют его результат. Они отвечают на простой вопрос: что надо делать, чтобы управлять успешно на всех стадиях кризиса. Можно выделить шесть функций: предкризисное управление; управление в условиях кризиса, управление процессами выхода из кризиса, стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости), минимизация потерь и упущенных возможностей, своевременное принятие решений.

Важнейшей чертой антикризисного менеджмента является интеграция неформального и формального управления. Для антикризисного управления особое значение имеет перспективность, возможность выбрать и построить рациональную стратегию развития. Существуют разные стратегии антикризисного управления. Наиболее важными являются следующие: предупреждение кризиса, подготовка к его появлению; ожидание зрелости кризиса для его преодоления; противодействие кризисным явлениям, замедления его процессов; стабилизации ситуаций посредством использования резервов, дополнительных ресурсов; рассчитанный риск; последовательный вывод из кризиса; предвидение и создание условий устранения последствий кризиса [4].

Выводы. Некоторые экономисты считают, что механизм антикризисного управления следует применять тогда, когда перспективы банкротства организации становятся реальными и ее надо выводить из кризисного состояния. При этом они игнорируют диагностику финансового состояния организации для предупреждения банкротства. В связи с этим, в основе антикризисного управления должно лежать управление на базе постоянного мониторинга деятельности организации с целью своевременного диагностирования причин ухудшения финансового состояния и определения путей его восстановления, обеспечения существующей рентабельности деятельности, а также экономического роста и развития организации. Для этого в любой организации нужен менеджер, основные функции которого – обеспечивать жизнедеятельность организации, устранять внутренние «помехи», принимать нетрадиционные решения, т.е. реализовывать механизм антикризисного управления.

Список использованных источников

1. Иванов, М. Ф. Подходы к сущности категории "антикризисное управление" и механизмы антикризисного управления на предприятии / М. Ф. Иванов, И. В. Проценко //

Инженерная экономика и управление в современных условиях: Материалы научно-практической конференции, приуроченной к 50-летию инженерно-экономического факультета, Донецк, 09 октября 2019 года / Ответственный редактор В.В. Жильченкова. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2019. – С. 122-129.

2. Иванова, Т. Механизм антикризисного управления / Т. Иванова // Экономический вестник ЮФО. – 2014. – № 10. – С. 60-69.

3. Долганова, Н. А. Анализ актуальных механизмов антикризисного управления предприятием / Н. А. Долганова, Н. М. Таганова // Инновационная наука. – 2019. – № 4. – С. 105-109.

4. Тарасова, Е. В. Особенности государственного управления в современных условиях / Е. В. Тарасова // Менеджер. – 2018. – № 3(85). – С. 89-95.

УДК 339.9:658

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ВЫХОДА ПРЕДПРИЯТИЯ СУБЪЕКТА ВЭД НА ВНЕШНИЕ РЫНКИ

*Денисенко Д.С.,
магистр кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности,*

*Гончарова М.В.,
канд.экон.наук, доцент, доцент кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

В статье проведен анализ товарной и географической структуры экспорта предприятия субъекта ВЭД (ЧАО «ДЗВО»), предложены направления совершенствования организации процесса поиска и выбора зарубежного партнера на предприятии.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, коммерческое предложение, структура экспорта, зарубежный партнер.

The article analyzes the commodity and geographical export structure of the enterprise the subject of foreign economic activity, suggests ways to improve the organization of the process of searching and choosing a foreign partner at the enterprise.

Keywords: foreign economic activity, commercial offer, export structure, foreign partner.

Постановка проблемы. За последние несколько лет многие предприятия столкнулись с новыми для себя проблемами, связанными с существенными сдвигами в экономической ситуации в стране и за рубежом. На первый план выдвинулись цели роста компаний и, прежде всего, вопросы выхода и расширения присутствия на международных рынках.

ВЭД осуществляется на уровне производственных структур (фирм, организаций, предприятий, объединений и т.д.) с полной самостоятельностью в выборе внешнего рынка и иностранного партнёра, номенклатуры и ассортиментных позиций товара для экспортно-импортной сделки, в определении цены и стоимости контракта, объёма и сроков поставки и является частью их производственно-коммерческой деятельности, как с внутренними, так и с зарубежными партнёрами [3].

Подавляющее большинство предприятий при выходе на зарубежные рынки сталкивается с рядом трудностей, которые существенно сказываются на масштабах и эффективности их международной деятельности.

Одной из основных причин этого является недостаток финансовых средств, необходимых для построения собственной товаропроводящей или производственной системы за рубежом с целью продвижения своей продукции на мировой рынок [2]. По этой причине организация выхода компаний на зарубежные рынки должна начинаться с выбора и оценки зарубежного партнера, предполагающего наиболее эффективное использование имеющихся в распоряжении фирмы возможностей и ресурсов.

Анализ последних исследований и публикаций. Теоретическую и методическую основу исследования составили научные труды отечественных экономистов: А.И. Алтухова, Г.В. Беспехотного, К.Г. Бородина, Н.А. Борхунова, И.Н. Буздalова, В.И. Добросоцкого, А.П. Зинченко, Р.В. Илюхиной, С.В. Киселева, Л.С. Корбут, В.И. Кушлина, В.П. Коровкина, И.Ю. Ленчевского, В.И. Назаренко, С.Б. Огневцева, А.Г. Папцова, Э.А. Сагайдака, А.Ф. Серкова, И.Г. Ушачева, В.В. Шайкина, а также представителей зарубежной науки, таких, как Дж.М. Кейнс, П. Кругман, М. Обстфельд, М. Портер, А. Смит, М. Трейси, М. Фридмен и других.

Цель статьи: провести анализ товарной и географической структуры экспорта предприятия субъекта ВЭД (ЧАО «ДЗВО»), разработать направления совершенствования организации процесса поиска и выбора зарубежного партнера на предприятии.

Изложение основного материала. На современном этапе своей деятельности компания ЧАО «ДЗВО» стремиться не только

стать крупнейшим в ДНР импортером метало-продукции, но и осуществлять поставки продукции собственного производства в страны дальнего и ближнего зарубежья. Однако на данный момент доля экспортируемой продукции в общем объеме продаж не превышает и 3%.

Выход предприятия на внешние рынки с продукцией собственного производства будет способствовать увеличению прибыли за счет расширения торговых связей на внешнем рынке. Это приведет также к усилению позиций ЧАО «ДЗВО» на российском рынке.

Первоочередной задачей предприятия на данном этапе развития является расширение и удержание существующих рынков сбыта, т.к. на рынке строительной продукции существует большое число конкурентов, действующих на протяжении десятков лет и успевших завоевать репутации качественных производителей и надежных поставщиков.

Проведение анализа товарной и географической структуры экспорта – выявление объема экспорта, его доли в общем объеме производства продукции на предприятии, а также оценка динамики этих показателей (табл. 1).

По данным таблицы объем экспорта продукции в отчетном году по сравнению с предыдущим увеличился на 2 901,7 тыс.рублей. Наибольшее влияние на это увеличение оказал рост объема поставок продукции В в РФ на 1 088 тыс.руб. и увеличение объема поставок продукции Б в РФ на 679,9 тыс.руб. Наименьшее изменение объема экспорта произошло по продукции В в ЛНР, в абсолютном значении увеличение составило 210,8 тыс.

Таблица 1

Анализ структуры и состава экспорта продукции

Виды продукции	Страна	2020 год		2021 год		Отклонение		Темп роста, %
		тыс. руб.	Удельный вес, %	тыс. руб.	Удельный вес, %	тыс. руб.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
А	РФ	1857,4	32,26	2 149,4	24,82	292	- 7,44	115,7
Б	РФ	1135,5	19,72	1 815, 4	20,97	679,9	1,25	159,9
		785,5	13,64	1 135,4	13,11	349,9	- 0,53	144,6
В	ЛНР	857,3	14,89	1 945,3	22,46	1 088,0	7,57	226,9
	РФ	976,3	19,96	1 257,4	14,52	281,1	- 2,44	128,8
Д	ЛНР	145,9	2,53	356,7	4,12	210,8	1,59	244,5
Итого		5757,9		8 659,6		2 901,7		150,4

Темп роста экспорта продукции за отчетный год по сравнению с предыдущим составил 150,4%, при этом объемы экспорта по всем анализируемым видам продукции за отчетный год также увеличились и темпы роста составили более 100%. Наибольший

темпа роста 226,9% по продукции В – экспорт в РФ и 244,5% по продукции Д в ЛНР. Относительно продукции Д отметим, что абсолютное увеличение экспорта на 210 тыс. руб. является наименьшим в списке экспортных товаров, в то время как темп роста на 244,5% является одним из лидирующих. Наименьший темп роста составил 115,7 % – экспорт продукции А в РФ.

Наиболее увеличение удельного веса объемов экспорта произошло по изделию В, экспорт в РФ – на 7,57%, что позволило занять вторую позицию по величине удельного веса поставок в общем объеме экспорта.

Таким образом, можно сделать вывод, что отчетный год стал для анализируемого предприятия результативнее предыдущего.

Проведем оценку эффективности выбранной операции проводится по показателям эффективности и эффекта.

Показатель полного эффекта экспорта характеризует результат деятельности предприятия и рассчитывается как разница между объемом реализации продукции на экспорт и затратами на ее производство [10, с. 720].

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{эксп}} &= \text{ВР}^{\text{внеш}} - \mathcal{Z}_{\text{эксп}} \\ \mathcal{E}_{\text{эксп}} &= 8\,659,6 - 8\,132 = 527,6 \text{ тыс.руб} \end{aligned} \quad (1)$$

где $\text{ВР}^{\text{внеш}}$ - выручка от реализации экспортной продукции на внешнем рынке, руб. по курсу ЦРБ или на дату финансовой отчетности; $\mathcal{Z}_{\text{эксп}}$ - полные затраты на производство и реализацию экспортной продукции, руб.

Отсюда показатель полной эффективности экспорта рассчитывается:

$$\begin{aligned} \mathcal{E}\mathcal{E}_{\text{эксп}}^{\text{полн}} &= \frac{\text{ВР}^{\text{внеш}}}{\mathcal{Z}_{\text{эксп}}} \\ \mathcal{E}\mathcal{E}_{\text{эксп}}^{\text{полн}} &= \frac{8659,6}{8132} = 1,064 \end{aligned} \quad (2)$$

Нормативным значением полной эффективности экспорта является значение больше 1. Из расчетов видно что значение эффективности экспорта соответствует нормативному значению.

Для обоснования целесообразности экспорта следует сравнить показатель эффективности экспорта с показателем эффективности производства и реализации продукции на внутреннем рынке [5, с. 569]:

$$\begin{aligned} \text{ЭЭ}_{\text{эксп}}^{\text{внут}} &= \frac{\text{ВР}_{\text{эксп}}^{\text{внут}}}{z_{\text{внут}}} & (3) \\ \text{ЭЭ}_{\text{эксп}}^{\text{внут}} &= \frac{310,42}{1280,657} = 0,242 \text{ тыс. руб} \end{aligned}$$

где: $\text{ВР}_{\text{эксп}}^{\text{внут}}$ - выручка от реализации экспортного товара на внутреннем рынке, руб. во внутренних ценах; $z_{\text{внут}}$ - затраты на производство и реализацию экспортной продукции на внутреннем рынке, руб.

Показатель бюджетной эффективности экспорта характеризует выгодность реализации товаров на внешнем рынке и определяется по формуле [4, с. 247]:

$$\begin{aligned} \text{ЭЭ}_{\text{эксп}}^{\text{б}} &= \frac{\text{ВР}^{\text{внеш}}}{\text{ВР}_{\text{эксп}}^{\text{внут}}} & (4) \\ \text{ЭЭ}_{\text{эксп}}^{\text{б}} &= \frac{8659,6}{310,42} = 27,89 \text{ тыс. руб} \end{aligned}$$

Экспортная стоимость (числительное) определяется как сумма фактурных ценностей за исключением прямых накладных расходов в иностранной валюте, связанных с реализацией товара. Внутренняя стоимость экспортного товара рассчитывается как отпускная стоимость товаров в оптовых ценах с учетом накладных экспортных расходов [1, с. 450].

если $\text{ЭЭ}_{\text{эксп}}^{\text{полн}} > \text{ЭЭ}_{\text{эксп}}^{\text{внут}}$, то экспорт выгоднее реализации на внутреннем рынке, если $\text{Э}_{\text{эксп}} > 1$, то экспорт является эффективным.

Заметим, что показатель полной эффективности экспорта представляет собой произведение показателей эффективности реализации экспортных товаров на внутреннем рынке и бюджетной эффективности экспорта:

$$\begin{aligned} \text{ЭЭ}_{\text{эксп}}^{\text{полн}} &= \text{ЭЭ}_{\text{эксп}}^{\text{внут}} * \text{ЭЭ}_{\text{эксп}}^{\text{б}} & (5) \\ \text{Э}_{\text{эксп}}^{\text{полн}} &= 310,42 * 27,86 = 8648,3 \text{ тыс. руб} \end{aligned}$$

Из проведенного анализа можно сделать вывод что предприятия ЧАО «ДЗВО» эффективно поставляет свои товары на внутренний рынок, показатели соответствуют нормативным значениям экспорт выгоднее на внутреннем рынке. Основным покупателем являются российские фирмы.

Изготовление металлоконструкций линейными элементами (соединения на болтах) с упаковкой в пакеты в 2020 году производилось следующим заказчиками, которые указаны в табл. 2.

Таблица 2

Заказчики ЧАО «ДЗВО»

№ п/п	Наименование заказчика	Ед. изм.	Объем
1.	РФ	Тн	392,7
2.	ООО «Техностиль»	Тн	363,9
3.	ООО «Альфастрой»	Тн	28,8
4.	ООО «ЛАТ»	Тн	13,9
5.	ВСЕГО:	Тн	406,6

Изготовление металлоконструкций линейными элементами с упаковкой в пакеты в 2020 году производилось заказчиком в большом размере ООО «Техностиль» в объеме 363,9 из РФ так же ООО «Альфастрой» но в меньшем размере 28,8. Так же заказчиком выступила республика ЛНР, предприятие ООО «ЛАТ» производила заказ металлоконструкций рис. 1.

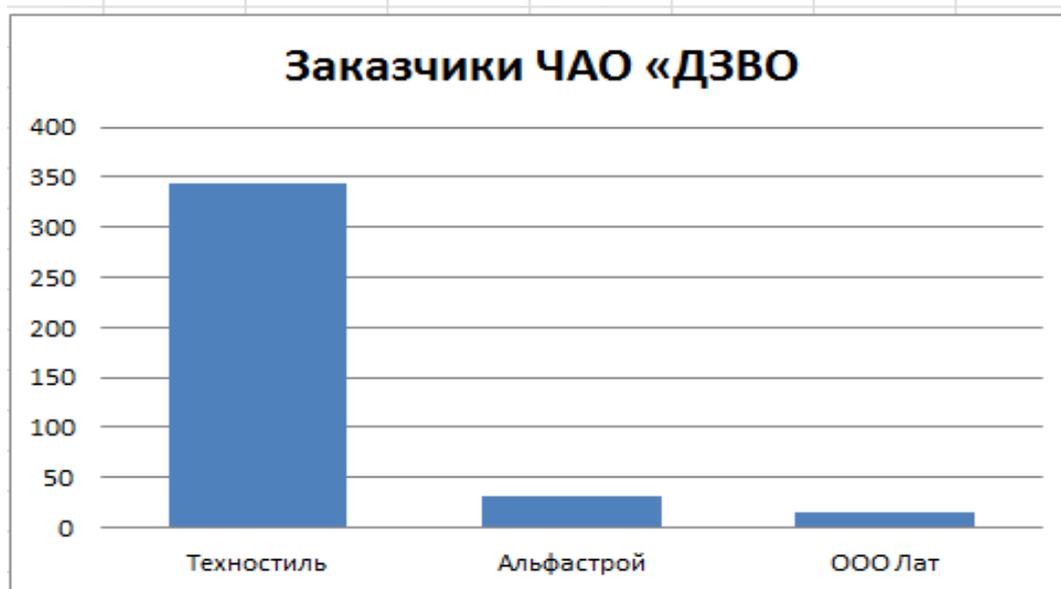


Рис. 1 Заказчики ЧАО «ДЗВО»

На протяжении 2020г. заказчикам ООО «Техностиль», ООО «ЛАТ», ПАО «ДОНЭРМ» были направлены Анкеты оценки удовлетворенности продукцией и услугами ЧАО «Донецкий завод высоковольтных опор». Анкеты направлены в десять компаний. Все заказчики выражают единое мнение по поводу продолжения дальнейшего сотрудничества с заводом. На ЧАО «ДЗВО» существует проблема выбора контрагентов на внешнем и внутреннем рынке, необходимо усовершенствовать процесс поиска зарубежных контрагентов. Что приведет к улучшению финансового состояния предприятия. Распространение продукции ЧАО «ДЗВО» через представительство компании в ДНР – самая популярная стратегия сбыта среди компании. Такая стратегия позволяет

компании самостоятельно контролировать все этапы сбыта товаров. Существуют следующие варианты при организации производства на территории ДНР: построение новых заводов или объектов; покупка отечественных производственных предприятий с последующей реконструкцией.

Импорт технологий ЧАО «ДЗВО» позволяет, с одной стороны, экономить время и деньги и не тратиться на создание разработки с нуля, с другой – расширять продуктовый портфель, выходить с новыми интересными продуктами.

В отрасли ЧАО «ДЗВО», сформирована своя конкурентная среда. Поэтому для того чтобы обеспечить организации высокую конкурентоспособность необходимо выработать эффективную стратегию. Для этого предприятие проводит, анализ отрасли и существующих конкурентов, другими словами анализ внешней среды организации.

Для проведения анализа ЧАО «ДЗВО» использует следующие факторы:

- определяет сферу и основное направление предприятия;
- анализирует силы и дает оценку рыночной ситуации, для определения, возможности движения в указанном направлении и способы движения.

Использует критерии для анализа внешней среды предприятия:

- политические факторы (общая политическая ситуация в стране, законы, политическая стабильность),
- экономические факторы (курс валют, инфляция, стоимость капитала, уровень дохода населения, налоги, общая динамика развития экономики),
- социальные факторы (демографическая ситуация, уровень занятости населения, особенности менталитета).

После получения всех данных менеджер внешнеэкономической деятельности проводит анализ внешней среды. Далее предприятия использует 2 свои стратегии при выходе на внешний рынок.

Стратегия продаж:

- предприятие осуществляет продажи через сеть торговых партнеров
- наращивает сотрудничество с ключевыми клиентами;
- клиенты предприятия являются партнерами в надежном обеспечении потребителя необходимыми деталями и качественными высоковольтными опорами.

Стратегия продвижения:

–системное, динамичное, результативное продвижение, направленное на увеличение рыночного спроса и количества клиентов:

–развивают партнерские отношения с клиентами, сетями, розницей, дилерами и импортерами;

–развивают научное партнерство.

Выводы. В результате проведенного исследования теоретико-методических основ организации из деятельности предприятия можно сделать следующие выводы. Выбор партнера объясняется тем, что он должен быть, прежде всего, надежным партнером товаропроизводителя в реализации его стратегии организации производства. Возможны два направления выбора партнера: выбор партнера из числа компаний, которые уже были партнерами предприятия и с которыми уже установлены деловые отношения, а также выбор нового партнера в результате поиска и анализа требуемого рынка: рынка, с которым компания уже работает, или совершенно нового рынка.

Критерии оценки и отбора партнеров зависят от требований и могут быть различными. Обобщение рассмотренных подходов позволяет выделить главные критерии, на которых рекомендуется строить систему выбора партнера: качество продукции; надежность партнера, цена, качество обслуживания, условия платежа и возможность внеплановых поставок. Как показывает практика, системе установленных критериев может соответствовать несколько партнеров. В этом случае необходимо их ранжировать, опираясь на влияние непосредственных контактов с представителями партнеров.

Проведенный в работе анализ показал, что использование при принятии решения относительно выбора партнера научного подхода позволяет добиться объективности управленческого процесса. Проведенная оценка выбора партнера при планировании закупок показала, что на данном предприятии весьма серьезно подходят к этому процессу и соответственно имеются положительные результаты.

Список использованных источников

1. Аверин, А.В. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учебное пособие / А.В. Аверин. – М.:Изд. РАГС, 2019. – 224 с.

2. Басовский, Л. Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 366 с.

3. Бланк, И.А. Менеджмент: учебный курс / И.А. Бланк. Киев: Ника-Центр Эльга, 2018. - 680 с.
4. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2010. – 600 с.
5. Гончаров В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2019. – 635 с.
6. Горфинкель В.Я., Родионова, Н.В. Корпоративная социальная ответственность: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.Я. Горфинкель, Н.В. Родионова. - Москва: Юрайт, 2014. - 570 с.
7. Официальный сайт ЧАО «Донецкий завод высоковольтных опор». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dzvo.com.ua/>

УДК 342.5:004.738

**МИРОВАЯ ПРАКТИКА ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ
ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ**

Квирикашвили М.И.,

магистр кафедры менеджмента непроеизводственной сферы,

Лоскутова А.Д.,

магистр кафедры менеджмента непроеизводственной сферы,

Тарасова Е.В.,

*канд.экон.наук, доцент, доцент кафедры менеджмента
непроеизводственной сферы ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

В статье раскрыта мировая практика формирования системы информационного обеспечения управленческой деятельности органов государственной власти. Представлена характеристика моделей внедрения электронного правительства в мире: западная и восточная. Особое внимание уделено практике формирования программ создания электронного правительства.

Ключевые слова: информационное обеспечение, управленческая деятельность, мировая практика, модель, электронное правительство.

The article reveals the world practice of forming a system of information support for the management activities of public authorities. The characteristics of e-government implementation models in the world are presented: Western and Eastern. Particular

attention is paid to the practice of developing e-government creation programs.

Keywords: information support, management activity, world practice, model, e-government.

Постановка проблемы. В связи с распространением в мире новейших информационных технологий, формирование системы информационного обеспечения управленческой деятельности органов государственной власти с целью повышения эффективности государственного управления в большей степени связывается с внедрением электронного управления.

В мире практически не осталось стран, которые бы в публичном управлении и администрировании не использовали компоненты электронного управления [3]. В тоже время, практика их использования различна и актуальна, о чем свидетельствует распределение элементов внедрения, степень их интеграции в управленческих структурах и реализации основных функций.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросам информационного обеспечения деятельности органов государственной власти в разнонаправленных аспектах своих исследований посвятили свои труды: Атаманчук Г.В., А.А. Горбунов, Ирхин Ю.В., С.А. Зуденкова, Е.С. Третьякова, А.И. Чернышев и др. Особого внимания требует дальнейшее исследование мировой практики проблем развития информационного обеспечения деятельности органов государственного управления в условиях неопределенности.

Изложение основного материала. Существуют две основные модели внедрения электронного правительства в мире: западная и восточная. В частности, процесс реформирования публичного управления в западных странах связан с реорганизацией государственных органов на основе принципов «нового публичного управления» и создание «открытого государства» [4]. В то же время, проекты внедрения электронного правительства в восточных государствах реализуются на базе принципов традиционализма (конфуцианства) и «рациональной бюрократии».

Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) послужили ключевым компонентом в достижении этих целей. Была разработана специальная программа «е-Европа» («eEurope»), чтобы реализовать цели Лиссабонской стратегии в области ИКТ. Эта программа стала продолжением широкого диапазона инициатив в этой области, сделанных Комиссией ЕС с 1984 года.

На уровне Евросоюза была согласована правовая база для развития системы электронного правительства, выраженная в

форме Директив Европейской комиссии, которые все страны-участницы обязаны внедрить в национальное законодательство. Соответственно, в европейских странах приняты законы, касающиеся таких направлений: электронных цифровых подписей, электронной торговли, защиты данных, государственных заказов. Также во всех странах ЕС приняты законы о доступе к информации.

Требования Евросоюза к законодательству, регулирующему системы электронного правительства, охватывают как технические аспекты (цифровая подпись, электронная торговля), направленные на упрощение создания систем электронного правительства, так и этические и политические вопросы (распределение госзаказов, доступ к информации), что определяют новые обязанности государственных учреждений по защите прав граждан и организаций в новом контексте оказания публичных услуг электронными средствами [2].

Европейский Союз ввел систему постоянного мониторинга характеристики следующих электронных услуг, предоставляемых гражданам и бизнесу. Услуги гражданам:

- предоставление публичной информации и ответы на запросы;
- содействие в декларировании налогов; поиск работы через службу занятости;
- оказание социальной помощи, выплата пособий по безработице, на ребенка, возмещение расходов на медицинские услуги, оплата учебы; выдача персональных документов (паспорт, водительские права; регистрация автомобиля; подача заявлений на строительство; информирование полиции (кражи и т.д.);
- предоставление доступа в публичные библиотеки (доступность каталогов, поисковые средства);
- выдача свидетельств о рождении и браке; прием заявлений в высшие учебные заведения;
- информирование о смене места жительства; услуги, связанные с медициной (интерактивные консультации, заявки на лечение в конкретном месте, доступность услуг в госпитале) и т. д.

Услуги бизнеса осуществляются в таких сферах, как социальные отчисления от заработной платы работающих; корпоративные налоги и декларирования; налог на добавленную стоимость; регистрация нового юридического лица; уведомление статистических данных; таможенное декларирование; получение разрешений, связанных с охраной окружающей среды; государственные закупки и тому подобное [1].

В рамках стратегии «Европа 2020» («Europe2020») было принято одно из ее семи инициатив (flagship initiatives) – «Цифровая повестка дня для Европы» (Digital agenda for Europe), который представляет собой план действий, направленный на достижения двуединой цели: обеспечения глобальной конкурентоспособности Евросоюза через развитие и имплементацию ИКТ, а также распространение цифровых технологий во всех сферах и слоях европейского социума.

На сегодняшний день «Цифровая повестка дня для Европы» является основным действующим проектным документом по развитию информационной сферы Евросоюза, в котором определен 101 мероприятие в рамках «семи столпов» (seven pillars) вокруг которых запланировано перезагрузки экономики Европейского Союза с целью получение максимальной отдачи от цифровых технологий для граждан и бизнеса.

Этими ключевыми мерами являются: создание единого цифрового рынка; достижения интероперабельности (эксплуатационной совместимости) программного обеспечения и контента, оптимизация соответствующих стандартов; повышение доверия и безопасности пользователей; развитие скоростного интернета; развитие научных исследований и инноваций; распространение цифровой грамотности и навыков работы с ИТ; ИТ для решения социальных проблем.

В дополнение к инициативам на уровне ЕС, большинство государств-членов определило свои собственные национальные стратегии, как части программ «e-Европа».

В начале 1990-х было популярно для каждой страны разработать собственную программу, как стать лидером по развитию информационно-коммуникационных технологий. Так, например, в Швеции были программы для государственного финансирования широкополосных сетей; в Дании – широкополосный доступ получил существенные субсидии налогообложения, поскольку компаниям разрешили осуществлять широкополосные соединения с их служащими как не облагаемой налогом дополнительной льготы; Бельгия была одной из первых стран, которые применили систему голосования, используя сеть Интернет [1].

Американский подход отличается от европейского, что обусловлено структурой и традициями публичного управления в США. Путь формирования информационного общества определяется общей моделью социально-экономического развития, в которой функции государства сводятся к минимуму, а деятельность частных лиц – к максимуму. Одним из приоритетных

направлений развития информационного общества в США является создание электронного правительства, обеспечивающего население всей необходимой информацией с целью большей открытости и подотчетности правительства гражданам. В частности, подотчетность не сводится только к предоставлению какой-либо нужной гражданам информации, а обеспечивается открытой спецификацией комплексов показателей работы конкретных государственных органов и созданием доступных населению средств мониторинга этих показателей.

Важным шагом для внедрения электронного управления в стране стало подписание в 1999 г. Президентом США двух меморандумов: «О электронном правительстве (Electronic Government) и «Об использовании информационных технологий на пользу обществу (Use of Informational Technology to Improve Our Society). Это собственно был старт широкомасштабного проекта внедрения технологий электронного правительства в деятельность американских государственных структур.

В качестве ключевой была определена проблема, которая заключалась в том, что к тому времени гражданин вынужден был обращаться к конкретному ведомству, а не к правительству в целом.

Главный правительственный портал США был введен в действие в 2000 году. Он объединяет множество сайтов на уровне интеграционных ссылок, содержит полную информацию о государственных ресурсах, услуги и формы для граждан, бизнеса и правительства. Онлайн-сервисы, представленные на правительственном веб-портале США, реализуются путем перенаправления на соответствующие сайты. Позже в США был принят Закон «Об электронном правительстве» (the E-Government Act of 2002), который был направлен на расширение доступа к информации о правительстве, а также предоставление информации и услуг гражданам, служащим, другим агентствам и юридическим лицам [5]. В целом, в США получила развитие система управления процессом внедрения электронного управления и поэтапного создания системы предоставления электронных публичных услуг, как важной составляющей усовершенствования административной системы в соответствии с Сводом знаний по управлению проектами, который является американским национальным стандартом, принятым в 2005 году. При этом важным фактором успеха стала информатизация публичного управления и интерактивность правительственных услуг в системе функционирования правительственных ведомств.

Восточная модель опирается на специфический стиль управления, азиатский тип корпоративной культуры и многослойную систему публичного управления, организованного по принципу иерархической пирамиды. Ее представители стремятся внедрить альтернативный западному подход, который базируется прежде всего на утверждении собственных ценностных ориентаций в отношении индустриализации, информатизации и социального развития. В его основе лежат сотрудничество государства и рынка, попытка установить связь между культурными ценностями, свойственными сторонникам конфуцианству, которые сопровождаются социальными изменениями. В рамках восточной модели выделяют Японию, «азиатские тигры» и Китай. Понятие «японское экономическое чудо» является хрестоматийным. Успехи страны в развитии информационного общества в целом совпадают с успехами США в этой сфере. Одним из важнейших факторов их достижения остаются значительные расходы на научные исследования и разработки, высокий приоритет ИКТ в решении проблем социально-экономического развития страны. В 2000 г. в Японии был принят закон о формировании прогрессивного информационно-коммуникационного общества (the Basic Law on the Formation of an Advanced Information and Telecommunications Network Society) в соответствии с базовой стратегией ИКТ (IT Basic Strategy) [2]. Акцент был сделан на формирование Японии как страны с высокоразвитыми ИКТ и ключевая задача обозначается, как внедрение электронного управления. Стратегия «Электронной Японии» («e-Japan») была анонсирована как национальная стратегия в 2001 г. «Электронная Япония» должна была стать основой сообщества, в котором каждый человек мог бы активно использовать информационные технологии и получать от этого выгоды и преимущества. Важнейшая роль правительства заключалась в создании рабочей среды, в которой частный сектор имел возможность проявить свой потенциал и содействовать превращению Японии в течение следующих лет в самую мощную нацию в мире в области информационных технологий.

Специфические направления стратегии «Электронной Японии»: – строительство ультраскоростной сети Интернет и обеспечение повсеместного доступа в сеть в максимально короткие сроки; – разработка правил электронной коммерции; – реализация концепции электронного правительства; – подготовка высококвалифицированных кадров, способных работать в новой, «цифровой» эре.

В целом, программа создания электронного правительства в Японии преследовала две цели: обеспечение ориентированных на пользователей управленческих услуг и реализация общественного управления. Был достигнут реальный прогресс в предоставлении возможностей гражданам и фирмам подавать заявления и осуществлять регистрацию для практически всех национальных административных процедур.

В основе информационного развития «азиатских тигров» (Южная Корея, Тайвань, Сингапур и Гонконг) лежит так называемая модель экономического сотрудничества государства и рынка - государственно-частного партнерства. Успех этих стран базируется, в частности, во вмешательстве государства в принятие решений в области крупных частных капиталовложений и на активном участии государства в создании национальной информационной инфраструктуры.

К проблемам информационного развития, на которые правительства этих стран акцентируют особое внимание относятся постоянно растущая конкуренция в области производства и внедрения новейших ИКТ, связанная с этим потенциальная возможность потери какого-то сегмента рынка или рабочих мест, а также проблема обеспечения равного доступа к информационным ресурсам. В концепции электронного правительства Южной Кореи реализуется программа «Правительство для граждан» (G4C), которая направлена на упрощение процедур взаимодействия государственных органов с гражданами страны и юридическими лицами [2].

В целом Южная Корея ежегодно занимает лидирующие позиции в мире по средней скорости Интернета, так и по степени охвата широкополосной сетью населения. Но особое внимание среди восточных стран заслуживает Сингапур, который разработал стратегический план «Интеллектуальный остров». Его намерения состоят в том, чтобы стать одной из первых стран в мире с развитой национальной информационной инфраструктурой, обеспечивающей связь компьютеров практически в каждом доме, школе или рабочем месте. Особенностью управления е-правительства в Сингапуре является создание в 1999 году государственного агентства (Infocommunication Development Agency (IDA)), которое получило широкие полномочия относительно осуществления бюджетных расходов, консалтинга и контроля мониторинга процессов электронного управления в стране.

В Сингапуре функционирует система государственных закупок – GeBiz, которая представляет собой типичный механизм

государственных закупок и состоит из клиентского приложения, для исполнителей и заказчика (агентства), и платежной системы. Правительство Сингапура на 100 % владеет правами на систему GeBiz, технологическое сопровождение осуществляется компанией НИТ. Внедрение системы позволило автоматизировать процессы торговли, увеличить товарооборот и преодолеть коррупцию при осуществлении государственных закупок [5].

Что касается Китая, то соответствующий проект онлайн правительства (Government Online Project) был официально запущен в 1999 г. Впоследствии в стране было настроено платформу общественной информации и правительственную сеть, создан ряд информационных баз данных, которые могут обрабатывать информацию предприятий, населения и органов управления.

Процесс развития электронного управления в Китае можно разделить на три главных этапов:

предоставление информации и консультационных услуг онлайн (правительственная информация и услуги предоставляются гражданами через сеть Интернет; кроме того, путем добавления таких простых функций, как отправка e-mail или обсуждения на форуме, также поддерживается двусторонняя коммуникация);

предоставление публичных услуг онлайн (на этой стадии граждане могут получить услуги в электронном виде, например, онлайн налогообложения или онлайн регистрация фирмы);

объединение онлайн услуг (комбинированные онлайн услуги обращаются к функциям и услугам, производимым различными подразделениями правительства, которые связаны с общим правительственным веб-сайтом, для предоставления услуг по принципу «единого окна») [2].

Выводы. Таким образом, за более чем два десятилетия с момента практического внедрения технологий электронного правительства в различных странах накоплен существенный опыт, в результате которого достигнута экономия ресурсов, времени и обеспечено качественное предоставление публичных услуг через онлайн системы, и в целом эффективное функционирования органов публичной власти. Применение успешных практик зарубежных стран становится необходимым фактором достижения целей электронного управления, предупреждения возможных проблем информатизации органов публичной власти и развития информационного общества. Этот опыт может быть внедрен в Донецкой Народной Республике, вместе с тем, при использовании опыта внедрения электронного правительства других стран необходимо выделять не только мировые тенденции,

закономерности, принципы, подходы, методы создания и внедрения электронного управления, но понимать особенности той или иной страны, ее приоритеты, специфику развития, ресурсные возможности и тому подобное.

Список использованных источников

1. Ирхин Ю.В. «Электронное правительство»: зарубежный опыт и российские реалии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/elektronnoe-pravitelstvo-zarubezhnyy-opyt-i-rossiyskie-realii>

2. Зуденкова С.А. Информатизация органов государственного и муниципального управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://journal-discurs.ru/files/arkhiv-zhurnala/1-2018/209222.pdf>

3. Тарасова Е.В. Адаптация системы государственного управления в условиях современных вызовов / Е.В. Тарасова // Сборник научных работ. Серии «Государственное управление». Вып. 11: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: 2018. С.110-117.

4. Тарасова, Е. В. Особенности государственного управления в современных условиях / Е. В. Тарасова // Менеджер. – 2018. – № 3(85). – С. 89-95.

5. Чернышев А.И. Зарубежный опыт использования современных информационных технологий в сфере государственного и муниципального управления [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30702077>

УДК 339.9:658

**ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЕМ СУБЪЕКТОМ ВЭД**

*Куча Л.С.,
магистр кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности,*

*Гончарова М.В.,
канд.экон.наук, доцент, доцент кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

В статье исследованы подходы к содержанию диагностики системы управления, виды диагностики систем управления, проведена

диагностика системы управления предприятием субъектов ВЭД (ООО «Торгово-промышленная компания «ВЭТЭК-АГРО»), выявлены проблемы и факторы их возникновения.

Ключевые слова: система управления, предприятие субъект ВЭД, диагностика, проблемное поле.

The article explores approaches to the content of diagnostics of the control system, types of diagnostics of control systems, diagnostics of the enterprise management system of subjects foreign economic activity (LLC Trade and Industrial Company VETEK-AGRO), problems and factors of their occurrence are identified.

Keywords: management system, enterprise, subject of foreign economic activity, diagnostics, problem field.

Постановка проблемы. В условиях нестабильности внешней среды выдвигаются особые требования к системам управления предприятий. Актуальным является вопрос определения их качественной и количественной оценки с точки зрения соответствия современным вызовам и способности обеспечить устойчивое функционирование и развитие предприятия субъекта ВЭД. Для преобразования системы управления необходимо выявление несоответствия между ее фактическим и эталонным состоянием, что является целью проведения диагностики.

Диагностирование систем управления предприятиями субъектами ВЭД имеет огромное значение для повышения качества предоставления услуг и обеспечения их доступности для местного населения. Необходимость разработки и внедрения инновационных технологий управления предприятиями вызвана, прежде всего тем, что в настоящее время у предприятий субъектов ВЭД Донецкой Народной Республики отсутствуют четкие критерии функционирования. Предприятия не применяют современные эффективные технологии в сфере стратегического управления, управления персоналом, финансового менеджмента.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблематике развития системы управления предприятием субъектом ВЭД уделяется достаточное внимание таких исследователей и экономистов, как Мотышина М.С., Кантор В.Е., Фомичев А.Н., Губанов А.Г., Шароватова Е.А., Омельченко И.А., Новожилов А.С., Акчурин Р.М., и другие.

Цель статьи является исследование подходов к содержанию диагностики системы управления, видов диагностики систем управления, проведение диагностики системы управления предприятием субъектов ВЭД (ООО «Торгово-промышленная компания «ВЭТЭК-АГРО»), выявление проблем и факторов их возникновения.

Изложение основного материала. Основная цель диагностики системы управления – ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием. Задачами диагностики являются выявление «узких мест», тормозящих развитие предприятия, причинно-следственных связей, порождающих проблемы, а также разработка рекомендаций с целью обеспечения наибольшей эффективности системы управления.

Проанализировав теоретические источники, можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день нет единого подхода к содержанию диагностики системы управления. Наиболее распространенные из них представлены в табл. 1.

Таблица 1

Подходы к содержанию диагностики системы управления

Авторы	Содержание подхода
Мотышина М.С. Кантор В.Е.	Рассматривают диагностику систем управления как сбор и анализ информации об организации, целях ее деятельности и развития, организационной структуре, стиле руководства, индивидуальных и групповых нормах поведения, ценностях, установках, типах взаимоотношений и взаимодействий ее членов и т.д. Уровни диагностики: личность, группа, межличностные отношения, межгрупповое взаимодействие, организация в целом.
Фомичев А.Н.	Предполагается диагностика финансово-хозяйственного состояния (анализ ресурсного обеспечения) и организационная диагностика (анализ структуры управления). При этом также выделяется стратегическая и оперативная диагностика с применением соответствующих методов исследования.
Губанов А.Г., Шароватова Е.А., Омельченко И.А.	Диагностика системы управления предприятия предполагается в следующей последовательности: анализ функциональной структуры управления; анализ логистики; анализ учетной политики; оценка внутреннего контроля; оценка информационной политики; оценка программного обеспечения; оценка системы внутренних стандартов; оценка системы планирования.
Новожилов А.С.	В диагностике системы управления предприятия выделяют два основных объекта анализа: результаты функционирования системы управления предприятием; структура системы управления предприятием. Акцент сделан на определение свойств системы управления в целом.
Акчурин Р.М.	Диагностика системы управления предприятием представляет собой идентификацию объекта исследования, его состояния, структуры, поведения. В ходе диагностики проводится анализ структур и функций системы управления в целом.

Целесообразно проводить системную диагностику, охватывающую все сферы принятия управленческих решений и их

последствия. Так как применение только организационной диагностики не позволяет сформировать комплексное представление о проблемах и возможностях предприятия.

Классификацию видов диагностики систем управления можно проводить по следующим критериям (табл. 2).

Таблица 2

Классификация видов диагностики систем управления

Критерий	Виды диагностики
По периодичности	систематическая; экспресс-диагностика.
По охвату объекта исследования	системная; локальная.
По базе сравнения	описательная; нормативная.
По типу принимаемых решений	стратегическая; тактическая; оперативная.
По назначению результатов	оценка состояния системы управления; оценка экономических последствий управленческих решений.

В зависимости от типа принимаемых решений можно выделить стратегическую, тактическую и оперативную диагностики систем управления [1, с. 56]. Стратегическая диагностика формирует информацию, необходимую для разработки стратегии, при этом основной задачей является выявление проблем, имеющих стратегическое значение.

Тактическая диагностика применяется для получения информации при разработке программ и планов. Основная задача оперативной диагностики – определение величины и направления отклонения от тех или иных целевых параметров.

Функциональная модель оценки менеджмента (ФМОМ) разработана Д. Масловым, П. Ватсоном и Н. Чилиши и основана на классических принципах менеджмента Ф. Тэйлора, А. Файоля, а также на концепциях менеджмента качества и модели Э. Деминга. Оценка системы менеджмента организации в рамках данной модели предполагает анализ пяти управленческих функций, которые соответственно являются оценочными критериями модели. Каждый из пяти критериев содержит пять субкритериев, таким образом, функциональная модель оценки менеджмента объединяет 25 оценочных категорий, каждая из которых оценивается по шкале от 0 до 4 баллов [2, с. 26].

В анкетировании приняли участие 27 руководителей и 119 работников. Подсчет результатов по пяти основным группам

оценочных показателей позволил построить профиль системы управления (рис. 1).

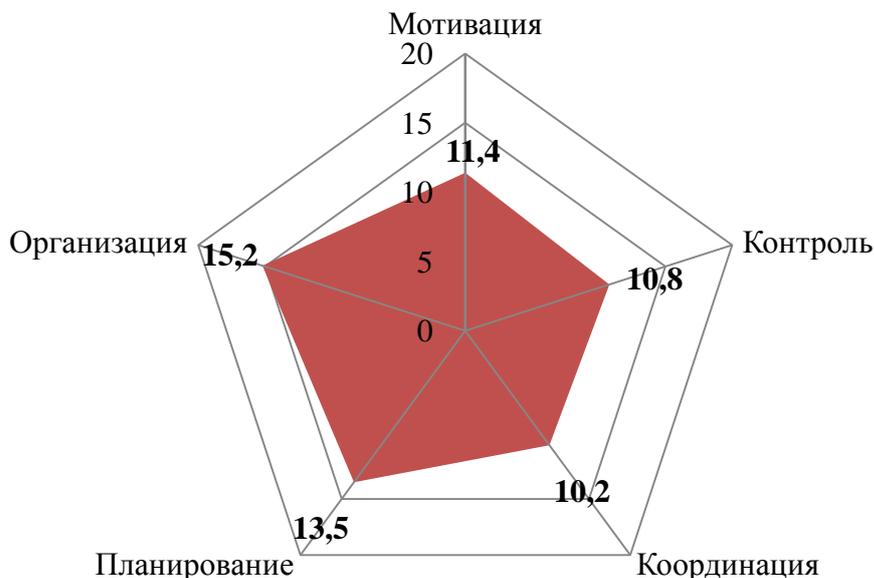


Рис. 1 Профиль системы управления

Общая оценка системы менеджмента составила 61,1 баллов из 100. Согласно ФМОМ такой показатель соответствует IV уровню развития системы управления и означает, что постоянное совершенствование качества менеджмента ведется по большинству направлений. Необходимо поддерживать динамику улучшений и начать преобразование оставшихся проблемных областей, используя различные стратегии совершенствования.

Наименьшие оценки получены по критериям «контроль» и «координация». Дальнейшие действия должны осуществляться в направлении их улучшения.

Планирование. Выявлено, что цели предприятия являются нечеткими и не выражены в конкретных показателях, соответственно среди работников среднего и низшего звена отсутствует понимание того, к чему оно стремится и какими методами этого достичь. Также, большинство работников считают распределение ресурсов на предприятии нерациональным.

Организация. Не смотря на высокую общую оценку (15,2 балла), установлено, что организация процесса производства услуг является проблемным вопросом и требует дальнейшего анализа.

Мотивация. В зоне существенной переоценки (0,61) находится категория лидерских качеств руководителя предприятия. Существует высокий уровень неудовлетворенности работниками результатами своего труда.

Контроль. При низкой общей оценке по данному критерию

(10,8 баллов), коэффициент адекватности близится к нулю. Такой результат указывает на то, что руководители и работники едины во мнении о необходимости дальнейшего совершенствования по данному направлению.

Координация. В целом координация на предприятии слабо развита, этим обусловлена низкая оценка (10,2 балла). Примечательно, что работа по урегулированию конфликтных ситуаций оценивается работниками выше, чем руководителями. Это свидетельствует об эффективной межличностной коммуникации и личностных качествах работников.

Важным элементом анализа в системе самооценки на базе ФМОМ является определение коэффициента согласия в коллективе. Данный коэффициент отражает полярность мнений внутри организации.

Большинство показателей находятся в умеренной и рабочей зонах и имеют относительно подготовленную базу для проведения изменений, когда мнение руководителей совпадает с единодушным мнением работников. В том числе показатели проблемных для предприятия критериев «контроль» и «координация».

Для других же показателей (критерий «мотивация»), улучшения требуют подготовительных мероприятий по выяснению причин полярности в коллективе по этим вопросам, отсутствия взаимопонимания между руководителями и подчиненными, переоценки руководством состояния системы управления персоналом.

Результатом проведенного анализа стало выявление проблемных зон в системе управления предприятием. Определено, что проблемами первостепенного значения являются неэффективная реализация таких функций управления, как контроль, мотивация и координация.

Однако анализ коэффициентов и матрица возможностей позволили понять, что почва для организационных изменений в направлении критерия «мотивация» еще не готова, поэтому действия по ее улучшению будут неэффективными в данный момент.

С целью дальнейшего исследования и конкретизации проблем системы управления целесообразно провести анализ ее элементов. Исходя из результатов функциональной оценки менеджмента, следует определить причины неэффективной реализации таких функций управления, как контроль, мотивация и координация.

Кадровые ресурсы. Стимулирование и мотивация персонала осуществляется посредством системы надбавок и премий (например, надбавка за регулярность движения). Однако низкий

уровень удовлетворенности трудом свидетельствует о необходимости пересмотра и совершенствования системы мотивации персонала.

На предприятии преобладает иерархический тип организационной культуры с элементами клановой, доминируют четко формализованные правила и процедуры, работники чувствуют свою причастность к результатам деятельности предприятия. К основным признакам, характеризующим организационную культуру примере ООО «Торгово-промышленная компания «ВЭТЭК-АГРО» можно отнести:

действия людей определяются формальными правилами и инструкциями;

общий стиль лидерства служит примером деловитости, ориентации на результаты;

стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях;

персонал предприятия связывают воедино преданность делу и взаимное доверие.

Информационные ресурсы. Информация является наиболее ценным экономическим ресурсом, от эффективности ее обработки с использованием современных коммуникационных технологий, наличия методов накопления, обобщения и обмена знаниями зависит эффективность использования всех других ресурсов предприятия [3, с. 20]. Внедрение информационных систем должно рассматриваться предприятием как способ достижения желаемого уровня ключевых показателей, характеризующих его деятельность [4, с. 97].

Информационная база менеджмента примере ООО «Торгово-промышленная компания «ВЭТЭК-АГРО» на сегодняшний момент не в полной мере соответствует требованиям современного управления. Учетная система предприятия преимущественно опирается на традиционно сложившуюся систему документации, ориентированную на обеспечение информационных потребностей внешних пользователей, прежде всего – налоговые и прочие контролирующие органы [5, с. 140].

Система бухгалтерского учета представлена финансовым учетом с некоторыми функциями управленческого. Системно организованный управленческий учет, ориентированный на информационную поддержку принимаемых управленческих решений, при этом отсутствует. Внесистемный учет основан главным образом на устной передаче оперативной информации и

характеризуется отсутствием систематичности и полноты представления данных.

Дефицит достоверной и своевременной информации о хозяйственной деятельности исключает возможность оперативного выявления резервов сокращения расходов и оптимизации финансового результата и является одним из факторов неудовлетворительного финансового положения предприятия.

Таблица 3

Взаимосвязи проблем системы управления предприятием

i \ j									$\sum_j a_{ij}$	$\frac{\sum_j a_{ij}}{\sum_{i,j} a_{ij}}$	R
	1	2	3	4	5	6	7	8			
1. Отсутствие эффективных информационных систем	-	0	0	0	0	0	1	0	1	0,03	6
2. Низкий уровень мотивированности персонала	0	-	0	0	0	0	1	2	3	0,10	4
3. Отсутствие инновационности в решениях	2	1	-	0	1	0	1	0	5	0,17	3
4. Демотивирующий стиль руководства	1	2	1	-	0	0	1	1	6	0,21	2
5. Недостаточный анализ внешней среды предприятия	0	0	0	0	-	0	2	1	3	0,10	4
6. Отсутствие системы мониторинга внутренней среды	1	2	0	1	0	-	2	2	8	0,28	1
7. Невыполнение производственных планов	0	1	0	0	0	0	-	0	1	0,03	6
8. Недостаток кадровых ресурсов	0	0	0	0	0	0	2	-	2	0,07	5
$\sum_{i,j} a_{ij}$	4	6	1	1	1	0	10	6	29	1	

В то же время существует потребность в аналитической информации динамичного характера, отражающей интенсивность использования хозяйственных ресурсов и эффективность деятельности подразделений в целях оптимизации затрат и минимизации убытков, а также дающей представление об окупаемости долгосрочных вложений в основную деятельность. Данная информация может быть предоставлена только системой управленческого учета [6, с. 378].

Проблемы взаимосвязаны, их можно разделить на корневые – вызывающие или обостряющие другие проблемы; узловые – зависящие от некоторых проблем, но одновременно вызывающие и

обостряющие другие проблемы; результирующие – являющиеся следствием других проблем; автономные – возможно, значимые, но никак не связанные с другими проблемами. Наибольшую актуальность имеет поиск и решение корневой проблемы. Одним из главных этапов в процессе выявления корневой проблемы является построение и структурирование «проблемного поля» (проблематики) [7, с. 36].

Приоритетность проблем определяется для того, чтобы выявить их взаимовлияние, важность и срочность. Отбор приоритетных проблем для их разрешения в первую очередь не позволяет расплывать силы и средства на решение маловажных проблем, тесно не связанных с другими.

Всесторонний анализ деятельности предприятия позволил выявить ряд проблем, требующих вмешательства. Для учета взаимосвязей проблем и формирования «проблемного поля» построена таблица взаимосвязей.

Обозначения: a_{ij} – оценка влияния проблемы i на проблему j ; R – ранг проблемы. Таким образом, корневой для предприятия является проблема отсутствия системы мониторинга внутренней среды. Также значительный удельный вес имеет проблема демотивирующего стиля руководства. Отсталость управленческих и информационных структур и подразделений является существенной проблемой для предприятия в нынешней экономической ситуации.

Для наглядности причинно-следственных связей проблем системы управления целесообразно построить «график проблем» (рис. 2).

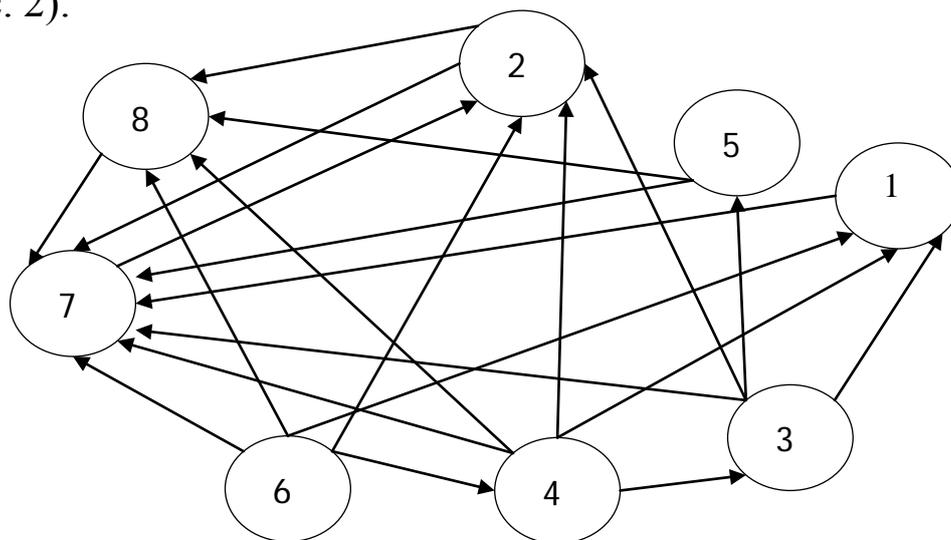


Рис. 2 График проблем

Выводы. Система управления предприятием представляет собой искусственно созданную, динамическую совокупность

элементов, реализующих процесс управления предприятием, направленных на достижение поставленных целей, и имеющих взаимосвязи с внешней средой. Диагностика систем управления проводится для определения их качественной и количественной оценки с точки зрения соответствия современным вызовам и способности обеспечить устойчивое функционирование и развитие предприятия в целях выявления отклонений и предотвращения нарушений нормального режима их работы. Проблемы невыполнения производственных планов и недостатка кадровых ресурсов относятся к результирующим проблемам и являются следствием остальных проблем. Автономные проблемы на предприятии отсутствуют. Большая часть проблем являются узловыми и могут быть решены только с помощью комплексного подхода к совершенствованию системы управления предприятия.

Список использованных источников

1. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: учеб. пособие / Н.Л. Зайцев. – Москва: Эксмо, 2009. – 455с.
2. Маслов Д. Самооценка системы управления организации на базе функциональной модели оценки менеджмента / Д. Маслов, П. Ватсон, Н. Чилиши // Методы менеджмента качества. – 2005. – №3. – 148 с.
3. Рузакова О.В. Развитие теории и методологии системы управления предприятием в информационной экономике: автореф. дис... докт. экон. наук: 08.00.05 : защищена 02.07.2015 / Рузакова Ольга Васильевна; Уральский государственный экономический университет. – Екатеринбург, 2015. – 60 с.
4. Меняев М.Ф. Информационные системы и технологии управления организацией: учебное пособие / М.Ф. Меняев. – Москва: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2010. – 87 с.
5. Сорокин М.А. Проблемы постановки управленческого учета на предприятиях коммунального комплекса / М.А. Сорокин, С.В. Черемисина // Вестник Томского государственного университета. – 2017. – № 299. – С. 140-143.
6. Галямшина С.М. Управленческий учет в системе функциональной диагностики предприятия / С.М. Галямшина, Е.А. Ткачев // Ученые записки КГАВМ им. Н.Э. Баумана. – 2012. – №3. – С. 376-379.
7. Авдеева З.К. Когнитивный подход формирования стратегии развития социально-экономических систем / З.К. Авдеева // Сборник научных трудов. – М.: БОНИЭЛ, 2014. – Вып. № 2. – С. 35-42.

УДК 339.9.012

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

*Логинев Е.А.,
магистрант кафедры
менеджмента внешнеэкономической деятельности*

*Чипишко К.В.,
магистрант кафедры
менеджмента внешнеэкономической деятельности*

*Сергеева Е.В.,
магистрант кафедры маркетинга и логистики*

*Черная Л.В.,
канд. наук по гос. упр., доцент,
доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической
деятельности ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
г. Донецк Донецкая Народная Республика*

Статья посвящена исследованию особенностей управления маркетинговой деятельностью отечественных предприятий в условиях стратегических изменений. Определены основные проблемы развития маркетинговой деятельности в нестабильной среде. Рассмотрены возможные направления совершенствования маркетинговой деятельности предприятия. Предложена системная модель эффективного управления маркетинговой деятельностью предприятия.

Ключевые слова: *маркетинговая деятельность, управление маркетинговой деятельностью предприятия, стратегические изменения, функции маркетинга.*

The article is devoted to the study of the features of managing the marketing activities of domestic enterprises in the context of strategic changes. The main problems of the development of marketing activities in an unstable environment are identified. Possible directions for improving the marketing activities of the enterprise are considered. The system model of effective management of marketing activity of the enterprise is offered.

Keywords: *marketing activity, enterprise marketing activity management, strategic changes, marketing functions.*

Постановка проблемы. Становление и развитие отечественных предприятий как субъектов внешнеэкономических отношений не исчерпывается одномоментным актом принятия

соответствующего решения. Это – долгосрочный, многоаспектный и системно-организованный процесс, предусматривающий значительную перестройку всех сфер деятельности, изменение социально-экономических и профессиональных отношений в коллективе, формирование новых взаимоотношений с целевой аудиторией. Поэтому для успешной внешнеэкономической деятельности предприятиям необходимо партнерство и взаимодействие с государственными учреждениями, бизнес-партнерами, потребителями, общественными организациями, обществом в целом, что обуславливает организацию и совершенствование его маркетинговой деятельности.

Следует отметить, что в условиях нестабильности, кризиса, усиления риска в деятельности, повышения уровня конкуренции на внешних рынках маркетинг выступает действенным механизмом, помогающим предприятиям реализовать новые возможности, выживать и развиваться. Кроме того, владение маркетинговыми технологиями способствуют формированию рациональных стратегических программ, гибкому реагированию на конъюнктуру рынка, умению ориентироваться в сложных условиях рыночной конкуренции, сохранению, укреплению и росту позиций предприятия на внешних рынках.

Также на сегодняшний день актуально понимание того, что маркетинговая деятельность – это многоаспектное понятие, включающее философию управления, стратегию и тактику действий субъектов международных отношений, комплекс конкретных функций, определяющих политику, стиль и характер управления, методологию функционирования. В данном контексте, предприятию необходима разработка эффективной стратегии глобальной маркетинговой деятельности, которая является одним из ключевых факторов конкурентоспособности и позволяет переориентировать предприятие от пассивной адаптации к изменчивым условиям внешней среды на активное использование рыночных возможностей, а также на развитие перспективных направлений деятельности.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросам определения сущности стратегий маркетинговой деятельности посвящено значительное количество научных трудов. Так, ведущими зарубежными специалистами являются Д. Аакер, И. Ансофф, К. Боумен, Е. Голубков, Д. Джобер, А. Длигач, П. Дойль, П. Друкер, Дж. Дэй, Б. Карлофф, К. Келлер, Х. Кобояси, Ф. Котлер, Д. Кромбрюгге, Ж.-Ж. Ламбен, Дж. Макартур, М. Мак-Дональд, А. Старостина, Р. Фатхутдинов, Дж. Эванс и др.

Несмотря на большое количество научных изданий, посвященных вопросам маркетинга, глубокому теоретическому обоснованию, методике исследования и практической реализации, маркетинговой деятельности отечественных предприятий в условиях стратегических изменений уделяется недостаточно внимания, что обуславливает актуальность исследования.

Цель исследования заключается в разработке теоретических основ управления маркетинговой деятельностью предприятия и обосновании методических рекомендаций поэтапного ее внедрения в условиях стратегических изменений.

Изложение основного материала исследования. Современные тенденции развития мировой экономической системы требуют от отечественных предприятий постоянной адаптации к изменениям во внешней среде. В условиях стратегических изменений значительный вес приобретает критерий комплексности развития предприятия, под которым следует понимать деятельность предприятия при существенном отличии предыдущего и текущего состояния от последующего.

Стратегические изменения – это изменения, относящиеся ко всем аспектам деятельности, вызванные современными трендами рынка, а также трансформацией целевых ориентиров, что способствует корректировке стратегии развития предприятия. При этом, адаптация деятельности субъекта предпринимательства во внешнеэкономической сфере к изменяющимся внешним и внутренним экономическим условиям может происходить с помощью таких факторов как [1]: повышение агрессивности маркетинговой деятельности; ускорение темпов внедрения в производство новых видов продукции; повышение достоверности рыночных прогнозов; переход от маркетинга одноразовых транзакций к маркетингу долгосрочных отношений; поиск информации о новых потребностях потребителей; соответствующая модификация маркетинговых стратегий.

Соответственно, все изменения, происходящие на предприятии, обусловленные действующей стратегией, можно распределить на три группы (табл. 1) [2, 3, 4, 5].

В условиях несбалансированной рыночной среды, частой смены предпочтений потребителей и нестабильности спроса на продукцию у предприятия на первый план выходит маркетинговая деятельность, которую часто считают панацеей от всех проблем, не обуславливая, при этом, сферу ее задач и возможностей.

Вместе с тем, отечественные предприятия должны учитывать подходы к управлению и организации маркетинговой деятельности на основе использования целостной маркетинговой концепции,

которая обеспечивается соблюдением соответствующих принципов, последовательностью управленческого воздействия на процессы производственно-сбытового движения продукции.

Таблица 1

Группы изменений на предприятии

Группы	Описание
Долевые стратегические изменения	Происходят в любых сферах деятельности предприятия при переориентации определенных составляющих (приоритеты, технологии производства, управления, структуры)
Локальные стратегические изменения	Происходят в отдельной сфере деятельности предприятия при сохранении его вида (преобразование бизнес-процессов, маркетинговой политики при продвижении на рынок новой продукции)
Радикальные стратегические изменения	Предполагают фундаментальные изменения управления, структуры управления, бизнес-процессов, обусловленных внедрением новейших концепций управления развитием (стратегическая, целевая, процессная)

При этом, предприятие должно формировать собственную концепцию управления маркетинговой деятельностью, адаптированную к условиям внешней среды и тенденциям развития субъектов предпринимательской деятельности с учетом организационных особенностей самого предприятия, что делает концепцию маркетинга центральной в управлении бизнесом. Маркетинговая деятельность предприятия в целом и его подразделений направлена на то, чтобы достаточно обоснованно, учитывая запросы рынка, устанавливать текущие и долгосрочные (стратегические) цели, пути их достижения и реальные источники ресурсов хозяйственной деятельности, определять ассортимент и качество продукции, ее приоритеты, оптимальную структуру производства и желаемую прибыль. В свою очередь, реализация маркетинговой деятельности выступает объективной необходимостью ориентации научно-технического, производственного и сбытового функционирования предприятия с учетом рыночного спроса, потребностей и требований потребителей при постоянно усиливающейся тенденции к планомерной организации производства с целью повышения его эффективности [6].

В данном контексте, маркетинговая деятельность актуализируется как главный инструмент формирования конкурентных преимуществ, поскольку она позволяет адекватно соотносить требования целевого рынка с возможностями предприятия. В процессе модификации и реализации маркетинговой деятельности существенно расширяется спектр вопросов по формированию эффективной маркетинговой стратегии.

Такая концепция предполагает направленность маркетинговой деятельности предприятия на установление конструктивных, долгосрочных и привилегированных отношений с потенциальными потребителями. Мировой опыт возникновения и становления маркетинговой деятельности описан во многих литературных источниках. Актуальным вопросом являются отечественные реалии такого процесса и стадии его внедрения [7].

Охарактеризуем основные этапы становления маркетинговой деятельности отечественных предприятий (табл. 2).

Таблица 2

Этапы становления маркетинговой деятельности отечественных предприятий

Этапы	Период	Характеристика
I	Конец 80-х – начало 90-х гг. XX в.	Прекращение деятельности крупных промышленных предприятий, флагманом выступает торговля иностранными товарами, которая внесла новое понятие «маркетинг», отождествлявшийся с рекламой
II	Середина 90-х гг.	Утверждение маркетинговых позиций на предприятиях с учетом особенностей (высокий уровень соперничества между субъектами хозяйствования, неконкурентные методы борьбы за потребителя при относительной легкости входа на рынок). Отечественный потребитель имел низкий уровень доходов, значительная часть которых шла на товары первой необходимости, что сказывалось на ассортиментной политике субъектов хозяйствования
III	Середина 90-х–2000 гг.	Укоренение и развитие маркетинговой деятельности при постепенном изменении, заимствовании и закреплении зарубежных традиций, доминировании иностранных товаров, рынок постепенно насыщается, вхождение новых предприятий на рынок затрудняется

К предпосылкам формирования маркетинговой активности отечественных предприятий можно отнести следующие: открытие границ и зарождение новых торговых отношений между суверенным государством ДНР и странами мира; зарубежный опыт широкого и эффективного применения маркетинга; стремительное развитие средств коммуникации; изменение ментальности по отношению к потребителю (ранее потребитель покупал то, что производилось, но постепенно его интересы становятся объектом маркетинговой деятельности); насыщение рынка и обострение конкуренции между предприятиями; распространение мировой тенденции доминирования эмоциональной сферы над материальной (ранее ценность товара заключалась в удовлетворении физических и материальных потребностей потребителя, в настоящее время эмоциональная составляющая покупки преобладает над материальной ценностью); рост уровня доходов граждан; удовлетворение первичных материальных

потребностей потребителей; повышение осведомленности потребителей и рост требований к продукции и т.д.

Управление маркетинговой деятельностью, как одной из функциональных задач предприятия, должно реализовываться в соответствии с утвержденным планом маркетинга параллельно выступающим составляющей частью общего плана деятельности. Взаимодействие между функциями управления и функциями управления маркетинговой деятельностью отражается в процессе хозяйственной деятельности за счет реализации функций маркетингового управления. Такое взаимодействие общих функций управления и функций управления маркетинговой деятельностью представлено в табл. 3 [8].

Таблица 3

Взаимодействие общих функций управления и функций управления маркетинговой деятельностью предприятия

Функции управления	Функции управления маркетинговой деятельностью
Определение целей	Организация сбора и обработки маркетинговой информации; разработка концепции, целей, задач, основных стратегических принципов деятельности
Планирование	Разработка стратегии, определение рынков и позиций, способствующих успеху; планирование финансового обеспечения, продукции, закупок материально-технических ресурсов, производства, ценовой политики, каналов распределения, комплекса маркетинговых коммуникаций
Принятие управленческих решений	Формирование и реализации товарной, ценовой политики, путей и направлений продвижения и сбыта продукции
Организация деятельности	Формирование структуры маркетинга и реализация управляющих воздействий; подбор кадров; создание организационной структуры управления
Оперативные меры	Установление отклонений, определение недостатков, их устранение с помощью маркетинга
Мотивация и стимулирование	Построение эффективной системы материального и нематериального стимулирования работников
Мониторинг и контроль	Оптимальное внедрение маркетинговых программ с целью обеспечения текущего сравнения плановых и реальных контрольных показателей ее исполнения на всех уровнях принятия решений (тактический, оперативный, стратегический) при постоянном контроле за выполнением функций маркетинга

Анализируя данную таблицу, следует отметить, что управление маркетинговой деятельностью – это управление всеми функциями и структурными подразделениями предприятия на основе маркетинга. Следовательно, управление маркетинговой деятельностью предприятия выступает важным шагом на пути обеспечения эффективного распределения ограниченных ресурсов, реализации готовой продукции и удовлетворения потребностей потребителей. Функция мониторинга, контроля и анализа маркетинговой деятельности в любом виде предпринимательской

деятельности остается актуальной. С помощью контроля реализации поставленных маркетинговых задач сопоставляются желания и возможности, происходит обратная связь, корректируются планы, а также результаты контроля и анализа выступают основой для планирования перспективной деятельности предприятия. Вместе с тем, управление маркетинговой деятельностью должно осуществляться системно и комплексно в соответствии с основными принципами (рис. 1) [9].



Рис. 1. Основные принципы управления маркетинговой деятельностью предприятия

Поскольку современное состояние рынка характеризуется нестабильностью, неопределенностью, высокой динамичностью, предприятию практически невозможно вовремя адаптироваться к стратегическим изменениям решений, которые могут приниматься несвоевременно или недостаточно обоснованно, что приводит к снижению эффективности управления маркетинговой деятельностью. При нестабильных рыночных условиях основными проблемами маркетинговой деятельности можно выделить такие (табл. 4).

Таблица 4

Проблемы маркетинговой деятельности предприятия

Основные проблемы	Направления действий
Прогнозирование будущего состояния внешней среды	Разработка комплекса мер для сглаживания отрицательных последствий резких рыночных конфигураций
Прогнозирование изменений	Несмотря на значительное количество современных подходов, предсказать будущее состояние внешней и внутренней среды предприятия сложно
Определение эффективных каналов сбыта	Изучение новых посредников и каналов сбыта, что в дальнейшем поможет их эффективно использовать

Проблемы управления маркетинговой деятельностью предприятия можно разделить на внутренние и внешние (рис. 2).

В нестабильных рыночных условиях одной из основных проблем является прогнозирование будущего состояния внешней среды. При разработке маркетинговой стратегии на первых этапах следует предусмотреть комплекс мер по обеспечению сглаживания негативных последствий резких рыночных изменений.



Рис. 2. Проблемы управления маркетинговой деятельностью предприятия

Определение и изучение проблем дает возможность разработать системную модель эффективного управления маркетинговой деятельностью предприятия в нестабильной рыночной среде (рис. 3).

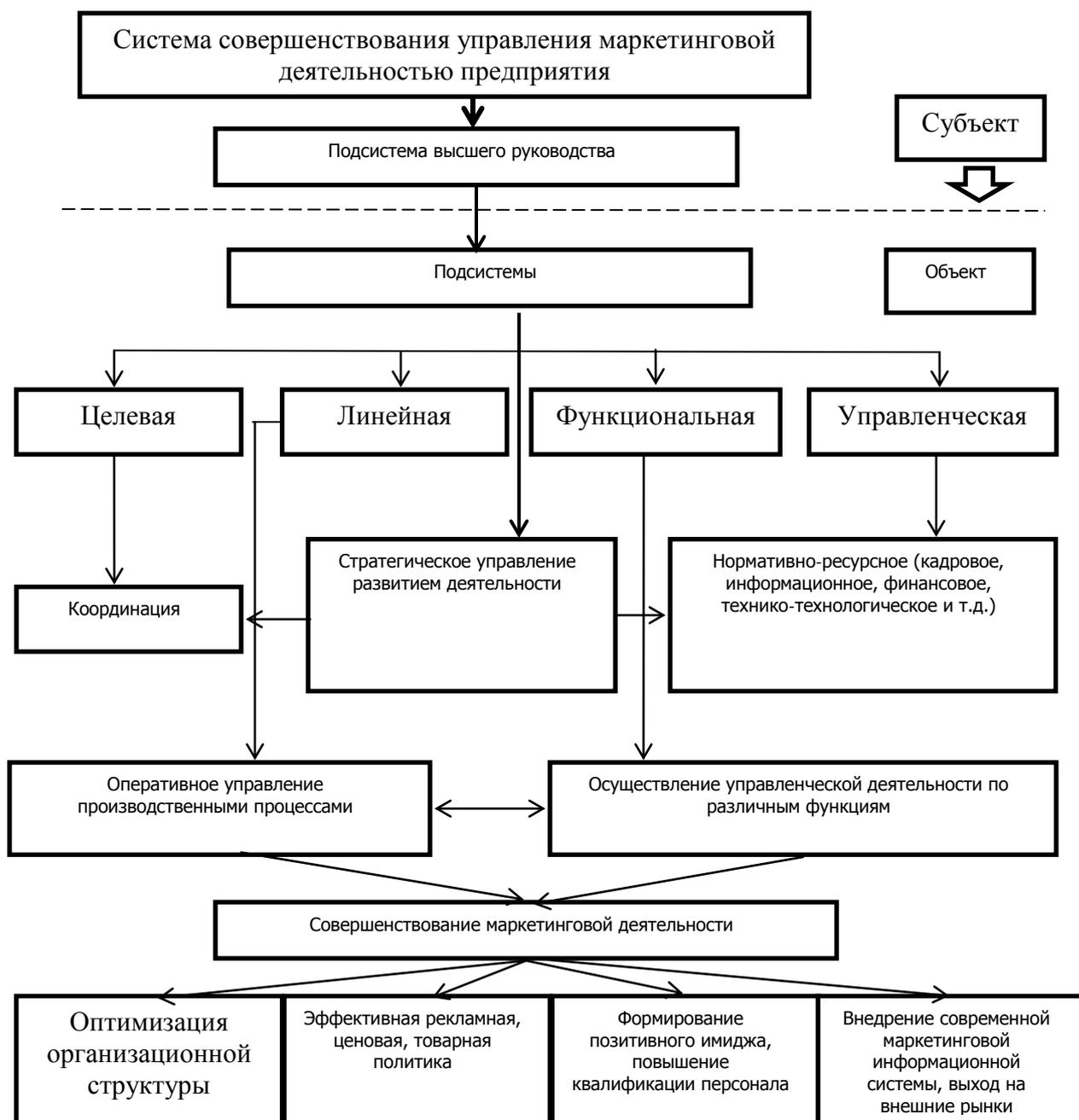


Рис. 3. Системная модель управления маркетинговой деятельностью предприятия

Вместе с тем, следует отметить, что такая модель действует частично, поскольку применение всего арсенала стратегического управления отечественными предприятиями практически не используется (внедряются отдельные элементы – целесообразность, разработка составляющих стратегии, стратегических планов, децентрализация структур управления, внедрение IT-технологий).

В данном контексте, важным инструментом усиления управленческого влияния на развитие отечественного предприятия должны стать внедрение и реализация современных технологий управления маркетинговой деятельностью (рис. 4).



Рис. 4. Современные технологии управления развитием маркетинговой деятельности отечественных предприятий

В условиях стратегических изменений решение указанных задач можно рассматривать как совокупность инструментов для усиления влияния механизма управления на развитие маркетинговой деятельности предприятия. Именно поэтому для эффективного изменения производственного потенциала и одновременной адаптации его структуры к новому состоянию, типу (масштабу), технологии, номенклатуре, ассортименту предприятию

требуется система маркетинговой деятельности, требующая глубокого анализа и оценивания ее эффективности с целью дальнейшей корректировки и принятия новых решений.

Выводы. Таким образом, проведенное исследование позволило сделать выводы о том, что успех отечественных предприятий зависят от правильной организации маркетинговой деятельности, поскольку в условиях нестабильности необходимо постоянно осуществлять мониторинг факторов внешней среды, изменения покупательских предпочтений, прогнозировать объемы продаж, поскольку предприятие, в условиях невозможности адаптироваться к изменениям, не имеет возможности развиваться.

Кроме того, отечественные предприятия сталкиваются с проблемами, тормозящими эффективность маркетинговой деятельности (хаотическое использование отдельных элементов маркетинга, сведение функций маркетинга к стимулированию сбыта, ориентация на краткосрочную перспективу и т.д.).

В данном аспекте, эффективное применение инструментов и методик маркетинга, предприятие сможет решать как внутренние, так и внешние проблемы в случае их возникновения, преодолевая барьеры нестабильной рыночной среды. В свою очередь, четко определенные проблемы маркетинговой деятельности позволят совершенствовать процесс стратегического управления, повысить ее эффективность и конкурентный статус.

Ориентируясь на предложенную системную модель эффективного управления маркетинговой деятельностью предложены основные направления ее совершенствования (регулярное проведение маркетинговых исследований, постоянный мониторинг покупательских предпочтений и конъюнктурных сдвигов, использование целевой рекламы, создание длительных отношений, конструктивное соединение расширения дилерской сети и прямых контактов с потребителями и т.д.).

Список использованных источников

1. Иванов, И. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебник / под ред. проф. И. Иванова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 297 с.
2. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер. – СПб.: Питер, 2018. – 848 с.
3. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 456 с.
4. Линецкий, А. Совершенствование внешнеэкономической деятельности предприятия посредством оптимизации процесса выхода на внешний рынок / А. Линецкий, З. Толмачев // Управленец. – 2016. – № 2 (60). – С. 23-27.

5. Черная Л. Управление стратегическим развитием ВЭД предприятия в условиях современных вызовов / Л. Черная, А. Валиулина, Э. Семенец // Электронный научно-практический журнал «Наука и практика регионов» / ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса». – № 2 (23). – 2021. – С. 4-13.

6. Воронкова, О. Внешнеэкономическая деятельность: организация и управление : учебник / О. Воронкова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Экономистъ, 2008. –105 с.

7. Стровский, Л. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебник / Л. Стровский. – М. : Юнити-Дана, 2010. – 196 с.

8. Жукова, Т. Управление и организация маркетинговой деятельности : учебное пособие / Т. Жукова. – М. : Инфра-М, 2015. – 208 с.

9. Управление маркетингом : учебное пособие / Т. А. Бурцева, В. С. Сизов, О. А. Цень. – М. : Экономистъ, 2005. – 271 с.

УДК 316.485.6

КЛЮЧЕВЫЕ СЕГМЕНТЫ РЫНКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ЗА РУБЕЖОМ

Осипова Д.Р.,

студентка кафедры

менеджмента непродуцственной сферы,

Дедаева Л.М.,

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

непродуцственной сферы ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,

Донецк, Донецкая Народная Республика

В статье определены ключевые сегменты рынка консалтинговых услуг и проанализированы конкурентные преимущества зарубежных консалтинговых фирм. Обоснована роль управленческого консультирования в совершенствовании управления предприятий.

Ключевые слова: управленческое консультирование, консалтинговая деятельность, зарубежный консалтинг, мировой рынок консалтинговых услуг, эффективность управления

The article examines the key segments of management consulting abroad and the specifics of competition in the global market.

Keywords: management consulting, consulting activities, foreign consulting, world market, foreign market, management efficiency, economic efficiency.

Постановка проблемы. Современные экономические условия заставляют руководителей предприятий наряду с решением повседневных задач задумываться о перспективах дальнейшего развития бизнеса. Больше внимания требует изучение конъюнктуры рынка, улучшение качества продукции, поиск новых каналов сбыта, формирование конкурентных преимуществ предприятия. Одним из рычагов решения этих задач является совершенствование управления деятельностью предприятий на основе применения инструментов и методов управленческого консультирования

Анализ последних исследований и публикаций. Управленческое консультирование как предмет исследования глубоко изучен в работах следующих авторов: В.И. Алешниковой, А.О. Блинова, В.В. Дорофиевко, В.С. Ефремова, А.П. Посадского, А.И. Пригожина, С.В. Хайниша. Среди зарубежных авторов следует выделить работы М. Кубра, К. Макхэма, Я.А. Лейманна, М.Я. Хабакука, Р.К. Юксвярава. В публикациях исследуется понятийный аппарат, процесс и методы консультирования, рассматриваются вопросы управления консультационной фирмой.

Актуальность исследования. Применение методов управленческого консультирования для решения задач комплексной системы управления бизнес-процессами позволяет более эффективно осуществлять планирование, выявлять процедурные ошибки, снижать себестоимость затрат и получать наилучшие результаты с позиции оценки эффективности деятельности.

Цель статьи. Исследование состояния мирового рынка аудита и консалтинга, его структуры и предпосылок развития аудиторско-консалтинговых услуг.

Изложение основного материала исследования. Финансовые потрясения мировой экономики, глобализационные вызовы - пандемия коронавируса и карантинные меры, вынуждают предприятия радикально совершенствовать свою деятельность не только из-за конкуренции, но и ради выживания. Широкое внедрение информационных технологий в процесс управления производством существенно изменило работу современных предприятий.

Все это стало причиной того, что руководители предприятий все чаще стали обращаться за помощью к профессионалам: в консалтинговые и аудиторские фирмы. Западный консалтинг сегодня является катализатором развития экономики, так как именно за рубежом управленческое консультирование стало нормой деловой жизни.

Есть различные определения термина «управленческое консультирование». Например, С. Бисвас и Д. Твитчелл считают, что консалтинг – это выявление, диагностика и разрешение проблем бизнеса. В тоже время Глухов В.В. даёт более подробное определение консалтинга – это вид предпринимательской деятельности, продуктом которой можно назвать услугу, анализ вариантов управленческих решений, разработку стратегии деятельности организации, подбор состава продукции, выбор вариантов структуры управления, подготовку бизнес-плана и т.п. [1].

Резюмируя, можно определить консалтинг как профессиональную услугу, предоставляемую независимыми специалистами владельцам и менеджерам компаний в виде рекомендаций, которые направлены на обслуживание потребностей экономики и управления, помощь по их внедрению. Целью консалтинговой услуги является процесс, если она представляет собой изменение интеллектуального состояния потребителя и результат, если консалтинговая услуга представляет собой изменение общего экономического положения предприятия. Термин «консалтинг» относится к различным консультационным направлениям, начиная от архитектурного и инженерного консалтинга и заканчивая управленческим консультированием [2].

В зависимости от подхода можно констатировать разделение глобального рынка управленческого консультирования на более чем четыреста различных видов и областей услуг консалтинга, которые в свою очередь, дают множество различных комбинаций в соответствии с направленностью представленных услуг консалтинга. С тех пор, как рынок управленческого консультирования начал стремительно развиваться и показал значительный рост с середины 1960-х годов, термин «консалтинг» все чаще стал ассоциироваться с управленческим и бизнес-консалтингом.

В результате, когда в бизнес-среде упоминается консалтинговая индустрия, имеется ввиду направление консультационных услуг, которое связано с консультационными услугами в области формирования и управления предприятия, то есть именно управленческий консалтинг. За последнее десятилетие эксперты предложили несколько различных типологий для определения и оценки отрасли консалтинга. Существуют различные подходы к решению данной задачи и в целом, выделяют четыре наиболее авторитетных подхода: MCA (Великобритания), FEACO (Европа), Gartner и IDC (США) или Source Information Services (Великобритания). Все эти компании и предприятия дают

разные определения рынка управленческого консультирования и в результате этого критерии развития консалтинга сильно различаются. Рынок управленческого консалтинга разделяют на пять ключевых сегментов: стратегический консалтинг, операционный, финансовый, кадровый, IT-консалтинг.

Стратегический консалтинг – это услуги консультирования, направленные на предоставление услуг по разработке корпоративных стратегий. IT-консалтинг – это технологические услуги, направленные на совершенствование и управление инфраструктурой организации.

Операционный консалтинг специализируется на операционной деятельности. Рынок услуг в операционном управленческом консультировании включает управление процессами, управление цепочками поставок, изменение работы службы закупок и финансов, а также перевод части функционала на аутсорсинг. Финансовый консалтинг – это контроль налогообложения и финансовых резервов, снижения себестоимости и увеличения прибыли предприятия. Финансовые консультанты тщательно анализируют финансовую сторону деятельности предприятия, и, основываясь на полученной информации, выделяют ряд основных экономических проблем, которые тормозят финансовое развитие компании.

Когда экономические проблемы выявлены, финансовые консультанты находят верные пути их решения. Кадровый консалтинг – непосредственная помощь в поиске и отборе персонала, формировании корпоративной культуры, создании программы поощрений, проведение тренингов. Кадровый консалтинг – это целая структура работы специализированных компаний, осуществляющих все действия, необходимые для оценки состояния персонала на предприятии, всех факторов, особенностей и нюансов [3].

На рис.1 произведена сравнительная оценка размеров рынка консалтинга в денежном эквиваленте и видны различные показатели по величине мирового рынка управленческого консультирования. Сегодня консалтинговое предпринимательство за рубежом – это деятельность, направленная на поиск новых путей повышения конкурентоспособности, развития эффективной системы управления. По-разному может определяться перечень компаний, работающих в сфере консалтинга и выбираться географический охват. Также многое зависит от того, как построены экономические и финансовые модели, играющие ключевую роль при подсчёте величины индустрии управленческого консультирования.

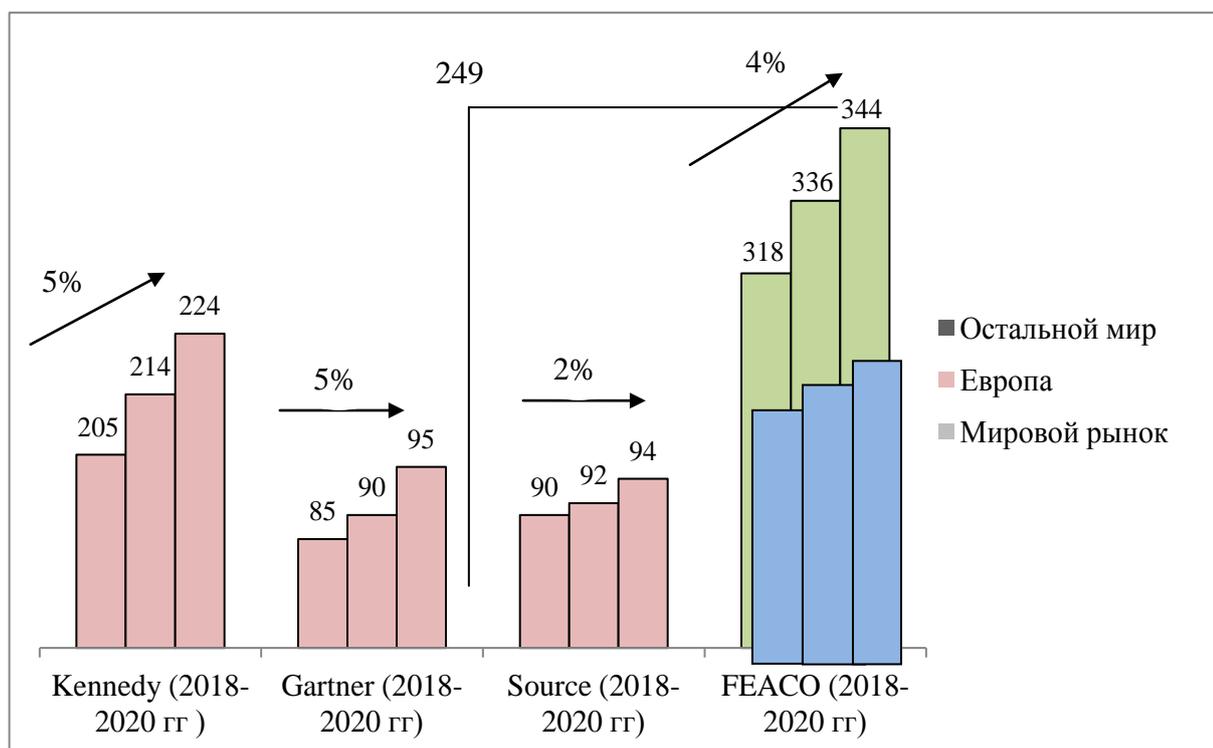


Рис.1. Объем мирового рынка управленческого консалтинга в 2018-2020 гг., млрд. долларов [1]

Компания Kennedy – американская компания, занимающаяся изучением рынка консалтинга с начала 70-х годов. По данным компании Kennedy, мировой рынок управленческого консалтинга в период с 2017 по 2020 год показал среднегодовой темп роста около 5% и в 2020 году составлял 224 миллиарда долларов. На рис. 2 представлен объем мирового рынка управленческого консалтинга по сегментам в 2017-2021 гг., млрд. долларов.

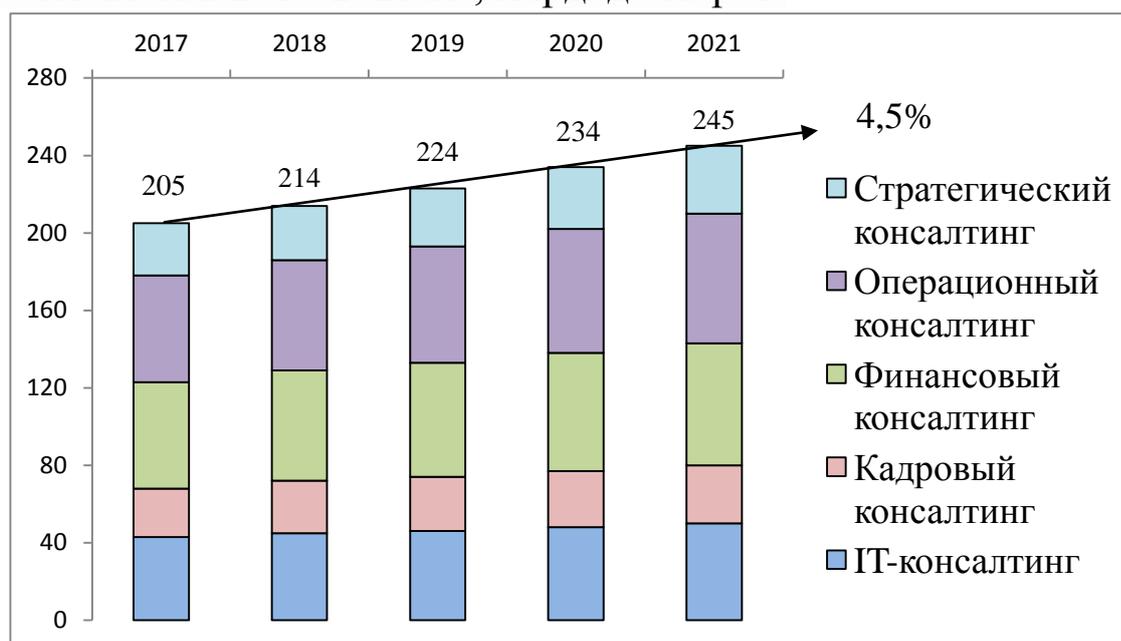


Рис.2. Объем мирового рынка управленческого консалтинга по сегментам в 2017-2021 гг., млрд. долларов [1]

На рис. 2 видно, что в 2020 году общий объем рынка составил 234 миллиарда долларов и предполагается рост рынка в 2021 году на, примерно, 4-5%, который увеличит размер мирового рынка управленческого консалтинга до 245 миллиардов долларов. Также можно отметить, что, не смотря на нестабильную политическую и экономическую ситуацию, которые сложились в 2014-2016 годах, рынок управленческого консалтинга показывает стабильный рост, в том числе за счёт роста российского рынка управленческого консалтинга. На рис. 2 можно увидеть сегментацию мирового рынка управленческого консалтинга и оценить изменения долей сегментов в период 2017-2021 годов. Крупнейший сегмент управленческого консалтинга - операционный консалтинг в 2021 году занял 27% (64 млрд. долл.) рынка. Вторым по величине является финансовый консалтинг – 26% (61 млрд. долл.), затем IT-консалтинг – 20% (48 млрд. долл.). Стратегический консалтинг, самый престижный сегмент в отрасли и кадровый консалтинг, заняли 14% (32 млрд. долл.) и 12% (29 млрд. долл.) соответственно.

На рис. 3 представлена структура мирового рынка управленческого консалтинга по основным сегментам в 2017-2021 гг.

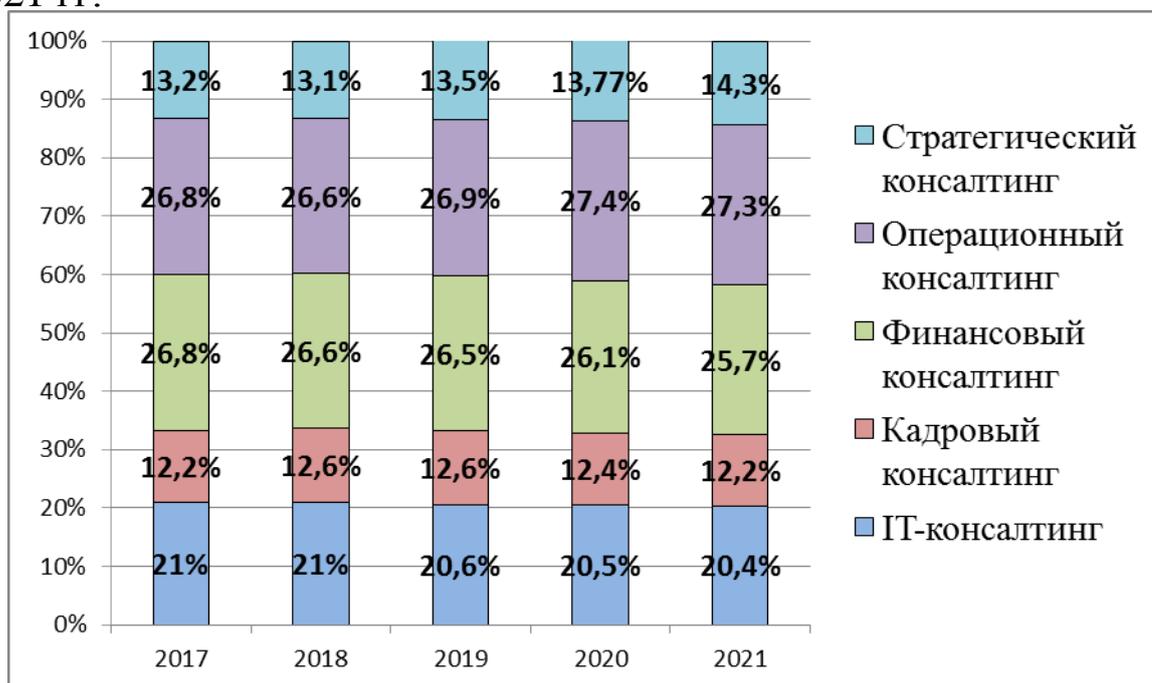


Рис.3. Структура мирового рынка управленческого консалтинга по основным сегментам в 2017-2021 гг., % [2]

На рис. 3 можно видеть изменения в сегментации мирового рынка управленческого консультирования. Из графика следует, что, не смотря на то, что рынок управленческого консалтинга растёт и, более того, каждый из сегментов рынка растёт, сегментация рынка во временной перспективе претерпевает

незначительные изменения. Также видно, что стратегический консалтинг и операционный консалтинг показывают рост долей, относительно остальных видов управленческого консультирования.

В период экономической и политической нестабильности, который сейчас отмечается в мире, специалисты консалтинга стараются более чётко и детально выработать стратегию, которой будет следовать владелец предприятия.

Также специалисты управленческого консультирования стараются оптимизировать свою структуру и бизнес-процессы, протекающие в компании, для того, чтобы снизить расходы, себестоимость продукции и увеличить эффективность ведения деятельности, тем самым повысить свою конкурентоспособность на рынке. В данном случае зачастую привлекаются именно операционные консалтинговые компании [4, 5].

В целом, в экономически зрелых рынках рост значительно ниже, чем на развивающихся рынках. Наибольший в денежном эквиваленте географический сегмент рынка управленческого консалтинга – ЕБВА (Европа, Ближний Восток, Африка) – занимает 41% рынка (92 млрд. долл.).

Далее идёт Северная Америка с 40% рынка (89 млрд. долл.), Азия и Латинская Америка занимают 16% (37 млрд. долл.) и 3% (6 млрд. долл.) соответственно. Если говорить о странах, то с большим отрывом на первом месте по размеру стоит американский рынок управленческого консалтинга, за ним идут Англия и Германия. Сегменты Азии и Латинской Америки являются наименее крупными – они показывают наиболее высокий среднегодовой темп роста 6,7% и 6,0% соответственно. Затем идёт ЕБВА с 4,2 % и наименьшие темпы роста показывает Северная Америка – 3,9 %, при среднем 4,5 % [6].

Все возрастающая роль консалтинга и консалтинговых компаний в мировой экономике доказывается увеличением доли услуг в сфере консалтинга в структуре внутреннего валового продукта европейских стран, стран Северной и Латинской Америки и Азии. Мировая консалтинговая индустрия является зрелой отраслью мировой экономики, а мировой рынок консалтинговых услуг насыщенным. Конкуренция в мировой консалтинговой отрасли является весьма острой, и прослеживается тенденция к ее усилению: 20 крупнейших консалтинговых компаний контролируют 60% мирового рынка консалтинговых услуг. Современный рынок управленческого консалтинга показывает две противоположные тенденции.

С одной стороны, в консалтинге повышается концентрация, т.е. крупные компании покупают и сливаются с небольшими

консалтинговыми компаниями, с другой стороны – увеличивается общее количество консультантов [8].

На долю России приходится около 0,3% мирового потребления консалтинговых услуг. Потребности российского бизнеса в консалтинговых услугах решаются в большей степени за счёт зарубежных консалтинговых компаний, имеющих представительства в России. На их долю приходится более 85% и только остальные 10-15% приходятся на национальные консалтинговые компании, таким образом, если говорить о рынке управленческого консалтинга и позиции России на данном рынке, то можно смело утверждать, что Россия, на мировом рынке управленческого консалтинга выступает нетто-импортером [7].

Выводы по данному исследованию и направления дальнейших разработок. Наиболее значительная часть импорта консалтинговых услуг обеспечивается путем коммерческого присутствия отделений многонациональных консалтинговых компаний. Объем экспорта консалтинговых услуг незначителен. Нынешние сложные экономические условия заставляют предприятия задуматься о перспективах своего бизнеса и больше внимания уделять особенностям рынка, поиску новых каналов сбыта, улучшению качества продукции, совершенствованию методов и инструментов управления, формированию конкурентных преимуществ. Существенную помощь предприятиям в решении этих проблем оказывают консалтинговые компании.

Список использованных источников

1. Бисвас, С. Руководство по управленческому консалтингу / С. Бисвас Д. пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2015 г. – с. 14
2. Глухов, В.В. Руководство по управленческому консалтингу/ В.В. Глухов. – Учеб. Пособие. – М.: Ульяновск, 2016. – 294 с.
3. Любанова, Т.П. Стратегическое планирование на предприятии / Т.П. Любанова. – Учеб. Пособие. – М.: Издательский центр «МарТ», 2015. – 400 с.
4. Мазуренко, А. А. Зарубежный бухгалтерский учет и аудит. / А. А. Мазуренко. – 2018. – 234 с.
5. Панасенко, А.В. Консалтинг в России в 2019 году: современные тенденции и прогнозы [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.anti-malware.ru/ost1/2019-06-19/29946>.
6. Савушкин Э.Ю. Основные аспекты реализации консалтингового проекта / Э.Ю. Савушкин. – Учеб. Пособие. – М.: Маркетинг услуг, 2017. – 115 с.
7. <http://sourceconsultinggroup.com/> [Электронный ресурс]: сайт консалтинговой компании Source.

8. <http://www.vault.com> [Электронный ресурс]: сайт единого справочника по международным консалтинговым компаниям.

УДК [658.15: 005.51]:339.9

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ-СУБЪЕКТЕ ВЭД: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Родченко Н.В.,

*обучающийся магистратуры кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности, гр. ММ-20м-1
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

В статье рассмотрены теоретические аспекты финансового планирования на предприятии-субъекте внешнеэкономической деятельности. Изучены мнения ученых относительно понятия «финансовое планирование». Определена роль и обнаружены особенности финансового планирования для предприятия-субъекта ВЭД. Установлены основные этапы, а также общие и специальные принципы финансового планирования. Выявлены проблемы, связанные с организацией системы финансового планирования на предприятиях-субъектах ВЭД.

Ключевые слова: *внешнеэкономическая деятельность, финансовое планирование, механизм*

The article discusses the theoretical aspects of financial planning at the enterprise-the subject of foreign economic activity. The opinions of scientists regarding the concept of «financial planning» have been studied. The role is defined and the features of financial planning for the enterprise-the subject of foreign economic activity are revealed. The main stages, as well as general and special principles of financial planning are established. The problems associated with the organization of the financial planning system at enterprises-subjects of foreign economic activity are identified.

Keywords: *foreign economic activity, financial planning, mechanism*

Актуальность исследования. Планирование является одной из функций менеджмента и играет ключевую роль в осуществлении предприятием успешной финансово-хозяйственной деятельности.

Целесообразность планирования неоспорима, поскольку позволяет менеджменту предприятия четко понимать место, время

и объемы производства товаров, партнеров-поставщиков сырья и материалов, а также потребителей продукции.

Особую актуальность планирование приобретает для субъектов внешнеэкономической деятельности, поскольку позволяет предвидеть неблагоприятные ситуации, анализировать возможные риски при выходе на внешние рынки и предусматривать конкретные мероприятия по их снижению.

Финансовое планирование является частью общей системы планирования на предприятии-субъекте ВЭД и тесно связано с процессами планирования производства, планирования проведения маркетинговых исследований и сбыта продукции и др. Финансовое планирование на предприятии играет особую роль в обеспечении финансовой стабильности, поскольку связано с ресурсным фактором - формированием, размещением и использованием финансовых ресурсов и получения прибыли на вложенный в хозяйственную деятельность капитал. Именно в процессе финансового планирования экономически обосновывается необходимость предприятия-субъекта ВЭД в капитале, которая увязывается с источниками финансирования и создаются предпосылки его финансовой стабильности.

Предприятиям-субъектам ВЭД нужно умело управлять активами и источниками их формирования. Этому должно способствовать эффективная организация финансового планирования. Однако практика бессистемности применения предприятиями-субъектами ВЭД планирования приводит к снижению доходности.

Таким образом, важность исследования вопросов организации финансового планирования деятельности предприятий-субъектов ВЭД, направлений ее совершенствования, теоретическая и практическая значимость решения ряда проблем методологического, методического и организационного обеспечения планирования обусловили актуальность темы исследования.

Вопросам финансового планирования посвящены труды отечественных и зарубежных ученых И.А. Бланка, Ю. Бригхема, Дж. Ванхорна, С.В. Кирбитова [1], Е.А. Разумовская, М.С. Шуклин, В.И. Баженова, Е.С. Панфилова [2], С.Н. Каруна [3], Н.А. Одинцова, А.И. Зверев [4], И.П. Савельева, Е.Ю. Трофименко [5], Т.Г. Рыжакина [6], А.Э. Бобровников [7] и других.

Целью научной работы является изучение теоретических аспектов финансового планирования предприятия-субъекта ВЭД с

целью выявления проблем и повышения качества и эффективности управления им.

Основная часть. Эффективное управление предприятием практически невозможно без планирования всей системы финансовых, экономических, производственно-технологических и социальных объектов, потоков, процессов и отношений. Это требование может представляться особенно важным в современных условиях нестабильности рынков, на которых функционирует предприятие.

В условиях современных вызовов финансовое планирование занимает ведущее место среди задач эффективного менеджмента.

Процесс финансового планирования активно влияет на все стороны деятельности предприятия-субъекта ВЭД за выбор объектов финансирования, направление средств на те или иные мероприятия, способствует рациональному использованию финансовых ресурсов.

По мнению С.В. Кирбитовой, планирование во внешнеэкономической деятельности по своей сущности, методике, структуре не отличается от общих подходов. Отличия и особенности заключаются в условиях и масштабах охвата внешних рынков для субъектов ВЭД [1, С. 35].

Планирование ВЭД осуществляется с учетом его особенностей, которые определяются влиянием факторов и национальных аспектов функционирования внешних рынков, что влечет за собой повышенный уровень рисков. Разница в налогообложении, системах учета и отчетности, в таможенных процедурах разных стран, инвестиционный климат, система права (в том числе коммерческого, в сфере собственности) культурные традиции оказывают большое влияние на планирование и при этом не поддаются воздействию со стороны менеджмента предприятия-участника ВЭД.

Также при осуществлении финансового планирования во внешнеэкономической деятельности приходится учитывать колебания валютных курсов, что приводит к большей вариативности, а, следовательно, неопределенности и неточности финансовых прогнозов.

Кроме этого, различия в бизнес-планировании при организации ВЭД зависят и от направленности внешнеторговых операций: экспортные или импортные, а также целей, которые они преследуют [1, С. 36].

Финансовое планирование дает возможность определить возможный потенциал субъекта внешнеэкономической деятельности. Изучение сущности понятия «финансовое

планирование» занимались многие авторы, которые по разному трактовали его суть. Мнения разных авторов относительно понятий «планирование» и «финансовое планирование» представлены в табл. 1.

Таблица 1

Определение понятий «планирование» и «финансовое планирование» [составлено на основе 1;2;4;6;7]

Автор	Определение
1	2
С.В. Кирбитова	Бизнес-план – это <i>форма представления</i> проекта в виде <i>компактного</i> документа, содержащего основные сведения об <i>условиях инвестирования, целях</i> и масштабах проекта, объеме и номенклатуре намечаемой к производству <i>продукции</i> , потребных <i>ресурсах</i> , конкретных <i>программных действиях</i> по осуществлению плана, возможных <i>экономических и финансовых результатах</i>
Е.А. Разумовская, М.С. Шуклин, В. И. Баженова, Е.С. Панфилова	Финансовое планирование — это совокупность взаимосвязанных решений по управлению процессами формирования, перераспределения и использования финансовых ресурсов, реализующихся в детализированных финансовых планах
Н.А. Одинцова, А.И. Зверев	Финансовое планирование – это совокупность взаимосвязанных решений по управлению процессами формирования, перераспределения и использования финансовых ресурсов, реализующихся в детализированных финансовых планах
Т.Г. Рыжакина	Планирование, как управленческая функция, является частью всего процесса управления и начинается с анализа среды предприятия, касается определения его миссии, целей, а также стратегии по достижению целей предприятия для его <i>результативного функционирования</i>
А.Э. Бобровников	Планирование – это составной элемент процессов управления. Причем применяется оно первым в жизненном цикле компании. Финансовое планирование, в свою очередь, – это составная часть процесса планирования. Оно использует маркетинговый план, планы производства, закупок и другие. Подчиняется миссии и общей стратегии компании

Как итог, изучение различных взглядов на определение понятия «финансовое планирование», представленных в табл. 1, можно сформулировать следующее: финансовое планирование представляет совокупность действий, по составлению финансовых планов, включая все направления деятельности (в т.ч. внешнеэкономической деятельности) предприятия, прогнозирования ресурсной базы и определения возможного потенциала предприятия.

В целом, финансовое планирование – это планирование всех доходов и направлений расходования денежных средств для обеспечения бесперебойного функционирования и развития организации. Основными целями этого процесса являются установление соответствия между наличием финансовых ресурсов организации и потребностью в них, выбор эффективных источников формирования финансовых ресурсов и выгодных

вариантов их использования. Кроме этого, цель планирования состоит в уменьшении уровня неиспользованных возможностей предприятия.

Значение финансового планирования для предприятия заключается в следующем [2]:

-представляет стратегию предприятия в виде конкретных расчетов финансовых показателей;

-обеспечивает ясную картину будущей эффективности конкретного проекта предприятия, его жизнеспособности в конкурентных условиях рынка;

-обеспечивает финансовыми ресурсами указанные в производственном плане экономические пропорции развития;

-служит индикатором для привлечения внешних инвесторов.

Финансовое планирование является сложным и логически обусловленным процессом, логика которого представлена на рис. 1.



Рис. 1. Логика финансового планирования

В практике финансового планирования выделяют три способа планирования: «снизу вверх», «сверху вниз», встречное планирование, которое представляет собой синтез первого и второго способов финансового планирования [5].

На основе характеристики финансового планирования, как логического процесса основные этапы финансового планирования представлены на рис. 2.

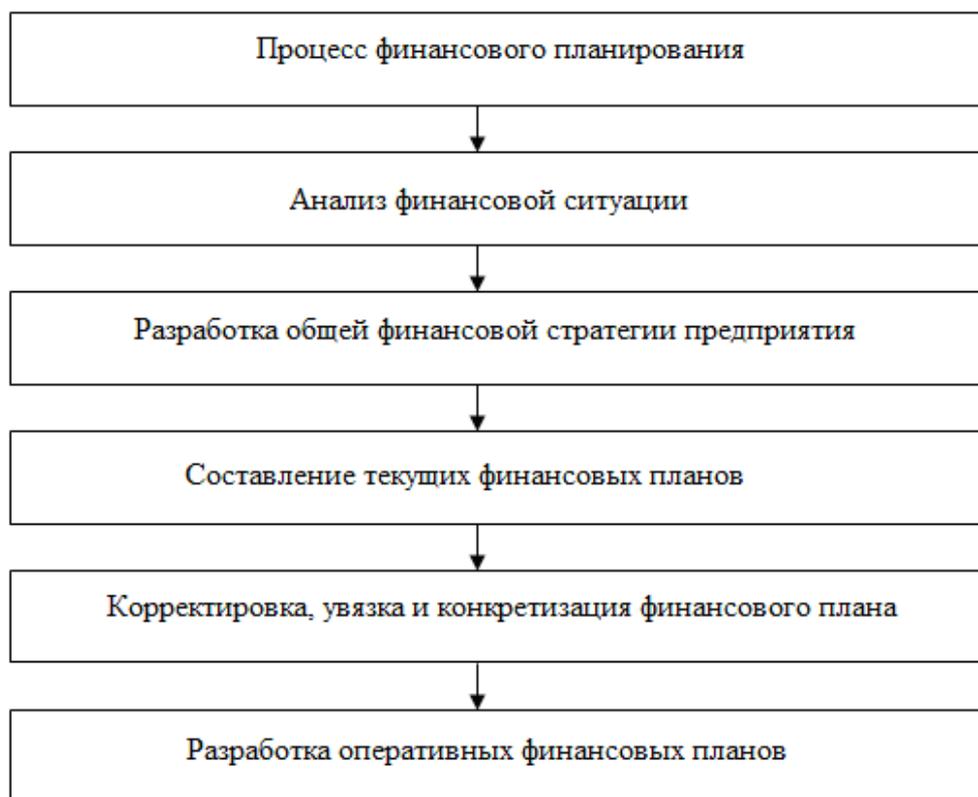


Рис. 2. Основные этапы финансового планирования

То есть можно сказать, что финансовое планирование охватывает важнейшие стороны финансово-хозяйственной деятельности предприятия, обеспечивает необходимый контроль за образованием и использованием материальных, трудовых и денежных ресурсов создает условия для укрепления финансового состояния предприятия.

Эффективная организация финансового планирования обеспечивается реализацией ряда принципов. Основные принципы планирования были сформулированы А.Файолем, позже дополнены Р.Акоффом и развиты современными экономистами.

Исследование и синтез существующих подходов к определению принципов финансового планирования, понимания его сущности и роли в контексте современных тенденций развития экономических систем и подходов к управлению ими позволило выделить две группы принципов: общие и специальные [6]. Общие принципы финансового планирования представляют собой общие положения, на которых базируется процесс планирования независимо от его функционального направления (рис. 3).

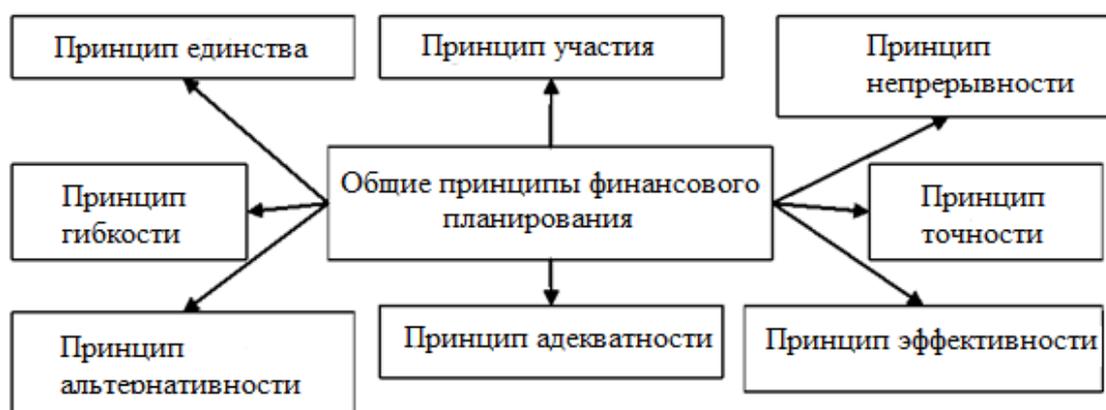


Рис. 3. Общие принципы финансового планирования

Несмотря на то, что финансовое планирование является важной функцией финансового менеджмента на предприятии, то есть реализуется в определенной специфической области управления, его организация должна базироваться на соответствующих специальных принципах, представленных на рис. 4.

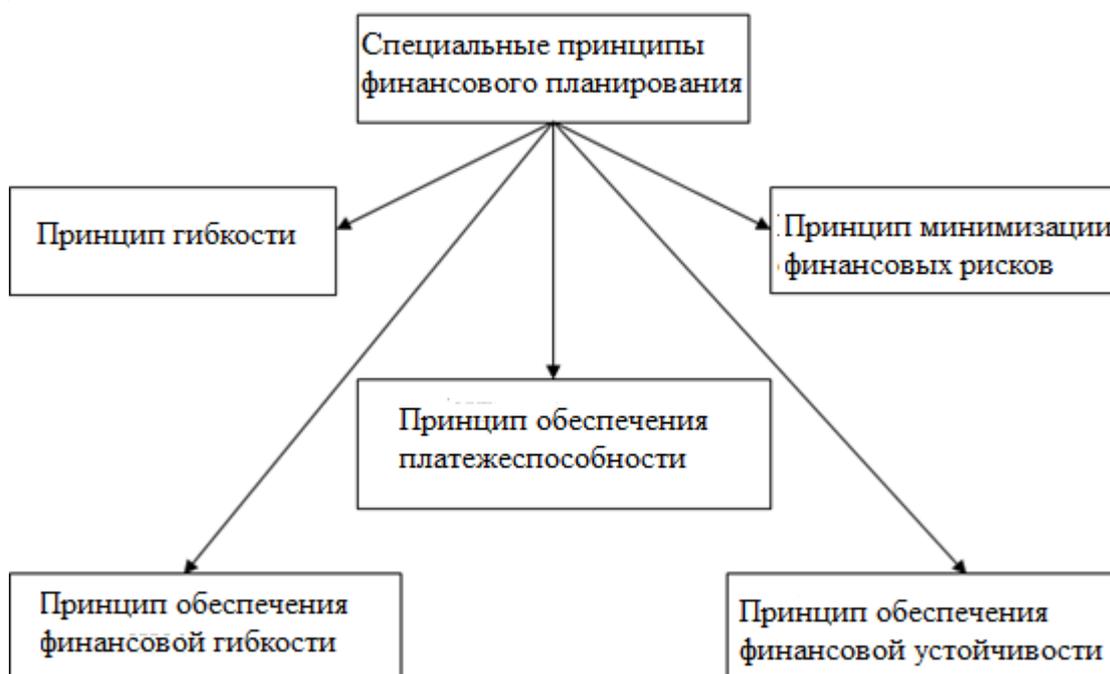


Рис. 4. Специальные принципы финансового планирования

Можно констатировать, что финансовое планирование играет ключевую роль в системе планирования деятельности организации, обеспечивая экономическую обоснованность и эффективность разрабатываемых мероприятий по достижению целей организации.

В зависимости от прогнозируемого периода финансовое планирование можно разделить на перспективное, стратегическое (состоит на три, пять и более лет); среднесрочное, годовое;

оперативное (разрабатывается на месяц, 15 дней, декаду, пятидневку).

Как справедливо считает Т.Г. Рыжакина, реализация любой стратегии требует выполнения определенных тактических решений в относительно короткие периоды времени. Если стратегическое планирование - это, прежде всего, планирование целей, то оперативное планирование - это процесс достижения целей [6, С. 34].

Для взаимоувязки подсистем финансового планирования друг с другом разрабатывают схему интегрированного общего планирования на предприятии, которая представлена на рис. 5.

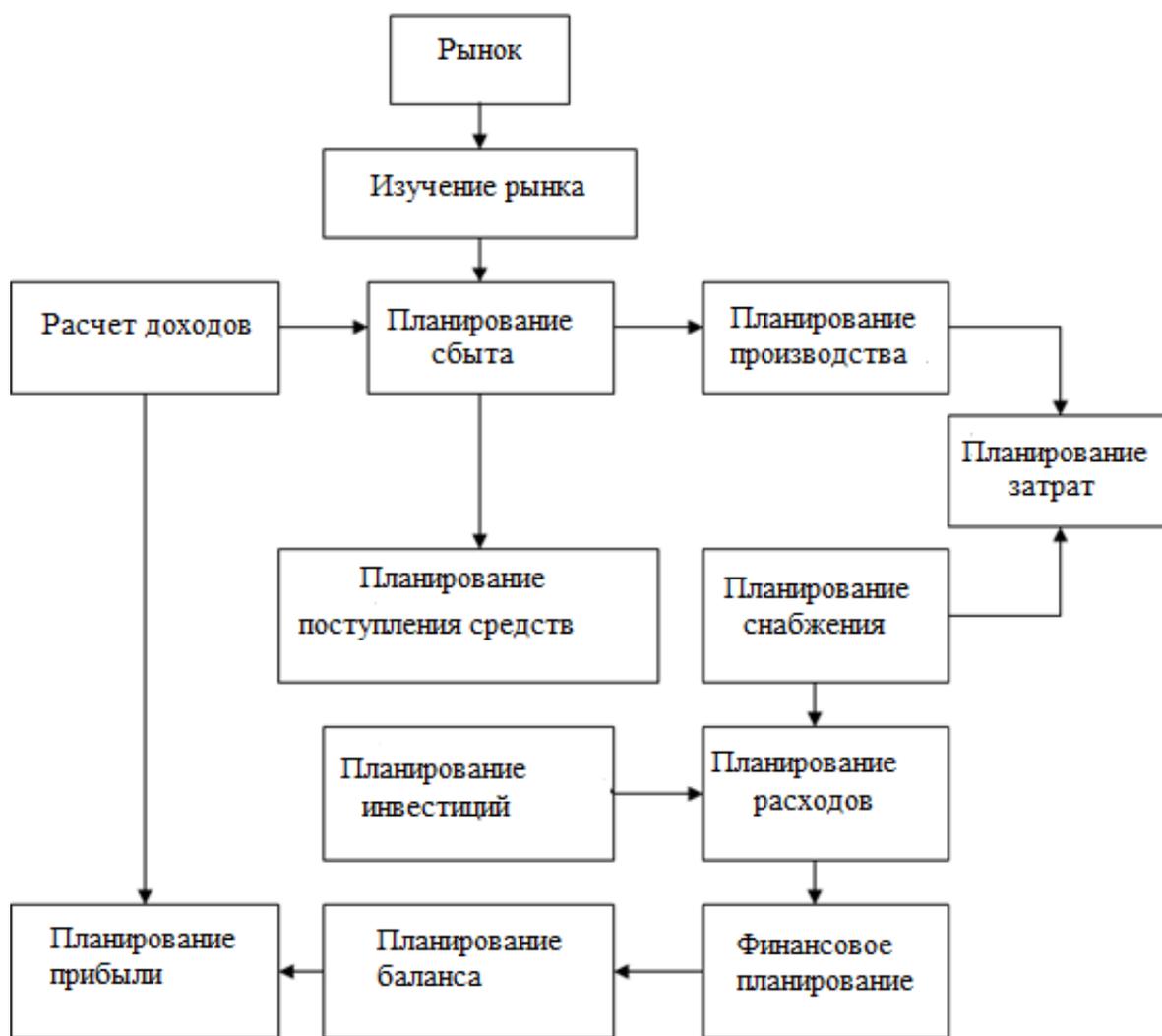


Рис. 5. Схема интегрированного общего финансового планирования

Как отмечают Н.А. Одинцова и А.И. Зверев при разработке бюджета важную роль играют финансовые прогнозы, целью которых являются планирование доходов и расходов предприятия [4].

Формирование расходов субъекта ВЭД в определенной степени отличается от предприятия, которое работает исключительно на внутреннем рынке, и имеет свои особенности, вызванные в значительной степени характерными чертами деятельности субъектов ВЭД.

Согласимся с Кирбитовой С.В. [1], что для субъекта ВЭД расходы компании, связанные с заключением и исполнением внешнеторгового контракта, зависят от условий самого контракта, а также от его размера. Так, если размер внешнеторгового контракта превышает размер регулярных операций участника ВЭД, то последнему, возможно, потребуется дополнительное финансирование возникших расходов. Расходы участников ВЭД обычно включают следующие дополнительные элементы:

- в области производства – дополнительные расходы, связанные с реализацией отдельного внешнеторгового контракта (группы контрактов);

- в области подготовки к сделке – расходы на сертификацию, лицензирование и получение разрешений для осуществления внешнеторговой сделки;

- в области условий поставок (базиса внешнеторгового контракта) – логистические расходы, страхование груза, таможенное оформление груза;

- в области условий оплаты по внешнеторговому контракту – величина авансового платежа, отсрочка платежа, ее длительность, а также наличие посредника (в лице банка или иного финансового агента), обеспечивающего оплату по внешнеторговому контракту посредством инкассо, аккредитива или банковской гарантии [1, С.113].

Следует, однако, отметить, что формирование расходов в значительной мере будет зависеть от уровня конкуренции на рынке – является ли субъект ВЭД на рынке монополистом или олигополистом, или он конкурирует с другими субъектами ВЭД или с резидентами на национальном рынке.

В современных условиях существует ряд проблем, связанных с организацией финансового планирования на предприятиях.

Проблемы, связанные с организацией системы финансового планирования на современных предприятиях, можно сгруппировать по степени важности:

1. Нереальность финансовых планов, что вызвано необоснованными данными по сбыту, большим удельным весом средств в расчетах, заниженными сроками погашения дебиторской задолженности, чрезмерными потребностями в финансировании.

2. Оперативность составления планов. Экономические службы и до сих пор готовят значительное количество непригодных для финансового анализа документов, а отсутствие четкой системы подготовки и передачи плановой информации из отдела в отдел, недостоверность информации приводят к тому, что даже хорошо проработанный план становится ненужным, поскольку опаздывает до планового срока.

3. «Непрозрачность» планов для руководства как следствие отсутствия четких внутренних стандартов формирования финансовых планов. Очень важно, чтобы составители бюджета участвовали в принятии его окончательного варианта, а руководитель не пересматривал бюджет без тщательного анализа соображений подчиненного.

4. Отрыв долгосрочных финансовых планов от краткосрочных. Последние формируются по своим законам и требуют раздела дефицитных оборотных средств предприятия по направлениям и проектам. Конечно, сейчас есть предприятия, где эта проблема в значительной степени решена, но для большинства из них она продолжает оставаться актуальной.

5. Реализация планов под которой понимается степень их выполнения с точки зрения обеспечения необходимыми финансовыми и материальными ресурсами, отсутствие дефицитов.

6. Комплексность планов означает, что кроме финансовых разделов плана по доходам и расходам, необходимы реальные планы по доходам и убыткам, движением задолженности, плановым балансом. Все они должны состоять в форме, удобной для руководителей.

Очень часто на предприятиях-субъектах ВЭД не формируется плановый баланс и не анализируется его структура, не прогнозируется динамика изменения финансовой устойчивости и ликвидности. Отсутствие такого анализа на этапе долгосрочного планирования существенно снижает его эффективность как инструмента управления предприятием. Финансовый план только тогда станет реальным инструментом управления компанией, когда его выполнение можно будет оперативно контролировать.

Выводы. Итак, суммируя вышесказанное, можно сказать, что механизм финансового планирования тесно связан с особенностями системы управления, в рамках которой осуществляется планирование на микроэкономическом уровне. Предприятие самостоятельно устанавливает приоритеты своей деятельности, определяет нужный объем финансовых ресурсов и выбирает условия хозяйствования. Современные условия хозяйствования побуждают субъектов ВЭД к максимальному расширению

прогнозирования и финансового планирования, дальнейшего совершенствования методологии и методики разработки как прогнозов, так и планов. Известно, чем выше уровень финансового планирования, тем эффективнее управление финансовой деятельностью субъектов ВЭД. Финансовый план определяет конкретную цель и предусматривает детальное финансовое развитие исследуемого объекта в соответствии с поставленными задачами и принимаемыми управленческими решениями.

Список использованных источников

1. Кирбитова С. В. Бизнес-планирование во внешнеэкономической деятельности в условиях цифровизации экономики [Электронный ресурс]: учебное пособие. – СПб.: Наукоемкие технологии, 2021. – 146 с. – URL: https://publishing.intelgr.com/archive/Kirbitova-S-V_Biznes-planirovaniyevo-vneshneekonomicheskoy-deyatelnosti.pdf

2. Финансовое планирование и прогнозирование : учеб. пособие / [Е.А. Разумовская, М.С. Шуклин, В. И. Баженова, Е.С. Панфилова] ; под общ. ред. Е.А. Разумовской ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 284 с

3. Каруна С.Н. Совершенствование планирования внешнеэкономической деятельности предприятия / С.Н. Каруна // ЭКОНОМИНФО. – 2017. – № 4. – С. 62-64

4. Одинцова Н.А. Проблемы финансового планирования и прогнозирования на предприятии / Н.А. Одинцова, А.И. Зверев // ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ». Сборник научных работ серии «Экономика». Вып. 24 / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2021. – С.144-156

5. Савельева, И.П., Трофименко Е.Ю. Финансовое планирование и бюджетирование: учебное пособие / Савельева, И.П., Трофименко, Е.Ю. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 69 с.

6. Рыжакина Т.Г. Интегрированные инструменты планирования в процессе реализации стратегии предприятия: монография / Т.Г.Рыжакина; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013 – 144 с.

7. Бобровников А.Э. Финансовое планирование и бюджетирование / А.Э. Бобровников. – М., ООО «1С-Паблишинг», 2018. – 313 с.: ил. – (1С:Академия ERP)

УДК 316.444.5

САМООПРЕДЕЛЕНИЕ СТУДЕНТА КАК ОСОВОПОЛАГАЮЩИЙ ФАКТОР ПЕРСПЕКТИВНОЙ КАРЬЕРЫ

Романовский А.И.,

*магистрант кафедры менеджмента
непроизводственной сферы,*

Гурий П. С.,

*канд. наук по гос. упр., доцент кафедры менеджмента
непроизводственной сферы ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

Проведен анализ направлений формирования профессионального самоопределения обучающихся и его роли в профессиональной карьере молодых специалистов. Обоснована необходимость формирования у молодых специалистов адекватных представлений о своей будущей профессии и способности найти в ней место, соответствующее их личностным особенностям.

Ключевые слова: профессиональное самоопределение, распределение выпускников, профессиональное консультирование, адаптация, трудоустройство, профессиональная карьера.

The analysis of the directions of formation of professional self-determination of students and its role in the professional career of young specialists is carried out. The necessity of forming in young specialists adequate ideas about their future profession and the ability to find a place in it that corresponds to their personal characteristics is substantiated.

Keywords: professional self-determination, distribution of graduates, professional consulting, adaptation, employment, professional career.

Постановка проблемы в общем виде. Проблема трудоустройства выпускников ВУЗа чрезвычайно актуальна. Это обусловлено со многими факторами. Система государственного распределения выпускников – осталось в прошлом. На государственных предприятиях наблюдается тенденция

сокращения персонала. Причиной этого явления является нестабильное состояние экономики и нехватка бюджетных средств, и поэтому для молодых и пока ещё не опытных специалистов, двери на государственные предприятия в большинстве случаев закрыты.

Анализ результатов последних исследований и публикаций. Лесникова С.Л. и Леухова М.Г. выделяют несколько направлений деятельности формирования профессионального самоопределения обучающихся ВУЗа:

– реализация на этапах профориентационных мероприятий, позволяющих абитуриентам, студентам и выпускникам идентифицировать себя в мире профессий;

– психолого-педагогическое сопровождение профессионального самоопределения студентов (диагностика профессионально важных качеств личности, профессиональное консультирование, определение уровня социально-психологической адаптации, содействие в трудоустройстве и развитии профессиональной карьеры и др.);

– разработка и реализация образовательных программ профессионального обучения и программ дополнительного образования [1].

Толканюк З.А. отметила, что, для повышения уровня успешности студентов-выпускников в профессиональной деятельности, большую роль играет уровень сформированности профессионального самоопределения, развитие которого можно начинать с детского сада. Чем более ранним будет начало и более продолжительным будет период его формирования – тем большей будет вероятность безошибочного профессионального выбора абитуриентами профиля своей подготовки, при поступлении в образовательное учреждение, а значит и более успешное выстраивание ими траектории своего профессионального становления в течение всей жизни [2].

Выделение нерешенной части общей проблемы. Сегодня молодой специалист продолжает сталкиваться с довольно жесткими условиями рынка, из которых он не всегда выходит победителем.

Цель исследования – обоснование самоопределение студента как основополагающего фактора перспективной карьеры выпускников ВУЗа.

Изложение основных результатов исследования. На сегодняшний день развитие малого и среднего бизнеса набирает обороты. Работодатели готовы брать на работу вчерашних студентов, оплачивая их труд небольшим размером заработной

платы, и выдвигая жесткие требования к выполнению обязанностей. Имея солидную базу знаний, накопленную годами обучения в ВУЗе, молодые специалисты не всегда могут реализовывать их в своей деятельности. Собственники предприятий делают всё возможное, для того, чтобы увеличить свой доход, но, к сожалению, зачастую они не учитывают потребностей персонала. Каждому сотруднику важно то, чтобы ему были делегированы полномочия, соответствующие уровню знаний и ответственности, которую человек способен нести за результат своего труда. Любой работник в любой организации играет свою роль и выполняет свои обязанности. Адекватное и гибкое ролевое распределение – это эффективный метод повышения конкурентоспособности команды, ее устойчивости к негативному влиянию разнообразных внешних и внутренних факторов для любой организации. Только мудрый управленец понимает, что путь к достижению конечной цели деятельности предприятия он проходит в тандеме со своими подчинёнными и делает всё возможное, чтобы сотрудники получали максимальное удовлетворение от своей работы.

Любое предприятие в своём развитии сталкивается с проблемой нехватки материальных и финансовых ресурсов. Это может давать сбой в трудовом процессе и привести к неблагоприятным последствиям. И только сплочённая команда сотрудников, вооруженная различными идеями и способами решения задач способна оживить деятельность предприятия и выдвинуть его на новый, более высокий уровень [3].

Если бы во всех организациях соблюдались правила командной работы, было бы гораздо меньше проблем с трудоустройством, так как у каждого специалиста была бы возможность занять « своё место и сыграть свою роль ».

Исходя из сложившейся ситуации на рынке труда, можно сделать вывод, что молодые специалисты смогут реализовать себя только путём разработки своей собственной идеи и воплощения её в проект.

Вопрос самоопределения студентов должен стоять на первом месте в системе обучения. Профессиональное самоопределение – это выбор молодежью своего профессионального пути (профессии, вуза, места работы и др.) и построение профессиональной карьеры. К решению рассматриваемой проблемы необходимо применять системный подход. Наряду с фундаментальными дисциплинами, прикладные учебные дисциплины должны быть, непосредственно связаны с будущей профессиональной деятельностью молодого специалиста. Это не говорит о том, что нужно, в ущерб учебе и

основательным знаниям, насаждать практические занятия или же стажировки. Наоборот, учебный план следует сбалансировать таким образом, чтобы теоретическая база непрерывно дополнялась практическими навыками.

Уже на первом курсе обучения у студентов должна зародиться идея, и все изучаемые в дальнейшем дисциплины должны способствовать дополнению и совершенствованию её. Только в таком случае студенты, к моменту окончания ВУЗа будут иметь чёткое представление того, как реализовать свою идею и как бороться с трудностями.

В связи с этим, закономерности профессионального и личностного самоопределения необходимо учитывать уже в процессе обучения в ВУЗе, то есть на ранних стадиях профессионализации.

Внимание к проблеме профессионального самоопределения студентов вызвано не только необходимостью адаптации их к современным социально-экономическим условиям, но и, естественной для молодых людей потребностью, найти своё место в жизни.

Поэтому, в процессе профессионального становления студента, для педагога очень важно сформировать у него основные ценности его будущей профессии, помочь ему стремиться к тому, чтобы он осознал, осмыслил, принял и по возможности углубил их индивидуальными смыслами.

Научный интерес к проблеме профессионального самоопределения студентов, определяется тем, что,

во-первых, прогресс техники, науки, усложнение социальных отношений требует постоянного развития и совершенствования подготовки каждого специалиста;

во-вторых, незавершенность профессионального самоопределения, растянутасть его во времени во многих случаях является причиной недостаточной удовлетворенности части людей своей профессией и снижения эффективности деятельности;

в-третьих, той большой ролью, которую играет профессиональное самоопределение в жизни студента [4].

Вершина успеха для молодого специалиста – это ведение собственного бизнеса. На сегодняшний день, вопрос правильного развития бизнеса является актуальным и не простым. И первым шагом служит идея и ее актуальность на том или ином рынке. Идея в бизнесе – это самый дорогой элемент, который ценят во всём мире. Вторым, немаловажным шагом является выбор команды людей, готовых совместно работать для достижения общей цели [5].

Рэймонд Мередит Белбин является одним из ведущих авторитетов в области менеджмента нашего времени, его имя стоит в ряду с именами самых значительных исследователей и практиков в области организационного управления. Он выдвинул свою теорию распределения ролей, которые в настоящее время активно используются в HR-практике.

По мнению Белбина, каждый выполняет несколько ролей, в зависимости от конкретного вида деятельности и общения с другими людьми. В какой из ролей реализуются сильные стороны человека, такую роль он и предпочитает.

Стоит учесть несколько факторов:

1) разные задачи лучше решаются людьми, успешно выполняющими соответствующие задачам роли;

2) люди склонны прилагать больше усилий в решении тех задач и выполнении тех ролей, которые они предпочитают;

3) люди стремятся к удовлетворенности в работе, поэтому если не добиваются успехов, то переходят на другое место.

Если в команде возникает конфликтная ситуация, руководитель должен правильно определять необходимые роли и организовывать совместную работу людей. Чем больше задач перед командой, тем важнее становится распределение ролей. Методика, выдвинутая Белбиным эффективна для какого-то конкретного проекта, а также при формировании новой компании [5].

Выбор круга профессионального общения, возможность отказаться от общения с теми, кто не по душе – неоспоримое и дорогое преимущество самостоятельной работы.

Следующее преимущество – свобода выбора деятельности. Заниматься тем, что нравится – огромная роскошь. Люди, открывающие свое дело, почти всегда следуют своим интересам. Конечно, им тоже приходится делать кучу рутинных дел, но их ведет конечная цель – они делают необходимую работу ради все большего и большего развития своего бизнеса.

Деньги, время, свобода деятельности, психологически комфортный круг партнеров – это основные пункты, на которые человек может влиять, работая на себя. Кроме этого есть еще масса аспектов, в разной степени привлекательных в зависимости от личных ценностей и целей человека. Для многих сам факт создания своего бизнеса является значимым этапом самоутверждения, действенным способом укрепления самооценки [6].

Выводы. 1. В настоящее время в нашей стране продолжается период активных социально-экономических перемен, что вызывает изменения и в системе высшего профессионального образования. Одной из ведущих задач современного высшего образования

является создание условий для профессионального самоопределения обучающихся, способствующего эффективному становлению будущего специалиста, обеспечивающего раскрытие его творческого потенциала и самореализацию в обществе.

2. Решение данной задачи связано с необходимостью формирования у будущих специалистов, адекватных, приближенных к реальности представлений о будущей профессии и способности найти в ней свое место, максимально соответствующее их личностным особенностям. Командные роли, разработанные Рэймондом Мередитом Белбином помогут студентам на начальном этапе обучения определить свою роль, подобрать команду единомышленников, совместно с которыми, к окончанию ВУЗа возможно будет внедрить свой проект, реализовав таким образом свою идею.

3. Современное высшее профессиональное образование – это не столько овладение студентами системой знаний и способами деятельности, сколько развитие личностного опыта, позволяющего осмыслить возникающие на их пути внутриличностные конфликты и кризисы профессионального развития.

Список использованных источников

1. Лесникова С.Л., Леухова М.Г. Профессиональное самоопределение студентов вуза как условие профессиональной идентичности: аспект отношения к профессиональной карьере / С.Л. Лесникова, М.Г. Леухова // Электронный ресурс – режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-samoopredelenie-studentov-vuza-kak-uslovie-professionalnoy-identichnosti-aspekt-otnosheniya-k-professionalnoy>

2. Толканюк З.А. Профессиональное самоопределение молодежи как фактор подготовки компетентного специалиста Электронный ресурс – режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-samoopredelenie-molodezhi-kak-faktor-podgotovki-kompetentnogo-spetsialista>

3. Чернышева Н. И. Проблема трудоустройства выпускников учебных заведений и поиск путей ее решения//Наука и экономика. 2011. № 1 - 5. С. 62-63.

4. Реан А.А. Проблема удовлетворенности избранной профессией //Вопросы психологии, 2009, №1, с.83-87.

5. Свой бизнес: преимущества и выгоды Электронный ресурс – режим доступа: <http://smallbusiness.ru/idea/biz-obr/67/>

6. Распределение ролей в коллективе Электронный ресурс – режим доступа: <http://edu.jobsmarket.ru/library/hr/8178/>

7. Колганов М. Особенности предпринимательства в переходной экономике / М. Колганов // Экономист. 2011. – № 1. – С. 76-82.

УДК 005.21

ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Сидорова О.Н.,

*магистр кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности,*

Тарасова Е.В.,

*канд.экон.наук, доцент, доцент кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

В статье раскрыты особенности процесса формирования и реализации стратегических альтернатив развития предприятия. Дана поэтапная характеристика процесса формирования стратегии развития предприятия. Выделены этапы анализа внешней среды и рассмотрены факторы внутренней среды.

Ключевые слова: *управление, стратегические альтернативы, развитие, процесс, факторы, внешняя и внутренняя среда.*

The article reveals the features of the process of formation and implementation of strategic alternatives for the development of an enterprise. A phased description of the process of forming an enterprise development strategy is given. The stages of the analysis of the external environment are singled out and the factors of the internal environment are considered.

Keywords: *management, strategic alternatives, development, process, factors, external and internal environment.*

Постановка проблемы. Изменения во внешней и внутренней среде существенно повышают разнообразные риски в деятельности предприятия. Для уменьшения воздействия любого из видов риска с одновременным устойчивым ростом предприятию необходимы знания о тенденциях своего развития путем предвидения и прогнозирования. Подобная информация позволяет предприятию достичь желаемых результатов, а также является ориентиром для принимаемых управленческих решений.

Предвидение будущих целей и задач развития предприятия, а также разработка средств их достижения в длительной перспективе в широком смысле представляет собой сущность стратегии развития. В настоящее время состояние стратегического управления развитием предприятий не в полной мере отвечает их интересам. В своей основе причина состоит в том, что приемы и методы стратегического управления не идеальны и не адаптированы с позиции их практического применения.

В результате их применения итоги получаются отрицательными. Другая причина состоит в несбалансированности используемых приемов и методов при формировании процесса стратегического управления, что в свою очередь, объясняется недостаточно полным пониманием значения взаимосвязей в изучаемой сфере.

Анализ последних исследований и публикаций. Существенный вклад в развитие стратегии, как науки, принадлежит таким зарубежным авторам как И. Ансофф, Г.Я. Гольдшейн, П. Друкер, Б. Карлофф, Т. Конно, Дж. Куинн, Д. Майнер, В.М. Мейер, Г. Минцберг, Т. Питерс, К. Прахалад, М. Портер, Х.К. Рамперсад, Г. Саймон, П. Сенге, А. Томпсон, Г. Хамел, К. Хофер, Й. Шумпетер, Э. Чандлер, К. Эндрюс и др.

В отечественной научной литературе вопросы стратегического управления и формирования стратегии развития предприятия нашли отражение в работах О.С. Виханского, В.А. Винокурова, О.А. Богомолова, В.А. Горемыкина, А.П. Градова, П.В. Забелина, Н.К. Моисеевой, А.Н. Петрова, С.А. Попова и др.

Необходимо отметить, что особого внимания требует дальнейшее исследование вопросов развития процесса формирования и реализации стратегических альтернатив развития предприятия с учетом влияния внешней и внутренней среды.

Изложение основного материала. Формирование стратегии развития предприятия основывается, на выборе из нескольких альтернативных вариантов стратегий. При этом каждый из рассматриваемых вариантов формируется плановым методом, либо на основе стандартных решений для распространенных ситуаций. Наиболее глубоко вопрос методов формирования стратегии предприятия рассмотрен учеными Гарвардской школы (М. Портер, К. Прахалад, К. Эндрюс, Г. Хэмел), которая и сегодня остается лидером в этом направлении.

Предложенный Эндрюсом SWOT-анализ подразумевает формирование стратегии на базе оценки влияния на предприятие таких факторов, как: сильные и слабые стороны, возможности, угрозы деятельности предприятия. А Портер в свою очередь,

рассматривал процесс формирования стратегии с точки зрения позиции конкурентов, основанной на анализе, который дает разработчику представление о сильных и слабых аспектах предприятия на рынке и наиболее выгодной позиции.

Другие ученые, рассматривали процесс формирования стратегии развития предприятия как определение уникальных и специфических свойств предприятия и разработку мер по их поддержанию, укреплению и усовершенствованию [1].

В данном случае все методы формирования стратегии развития предприятия базируются на анализе внутренней и внешней среды предприятия. Внешняя среда, в которой действует предприятие, предоставляет широкие возможности и накладывает существенные ограничения, которые должны быть приняты во внимание при разработке стратегии.

Для того, чтобы факторы внешней среды были правильно учтены и использованы при формировании стратегии, необходима их систематизация и оценка.

Последовательность этапов анализа внешней среды предприятия рассмотрены на рис. 1.



Рис. 1. Этапы анализа внешней среды предприятия

Необходимость адаптации предприятия во внешней среде требует разработки системы стратегического управления, обеспечивающей эффективное функционирование фирмы в нестабильных и постоянно меняющихся условиях внешней среды.

Такая система направлена на разработку глобальной и локальной стратегий развития фирмы и тактики ее поведения в этих условиях.

По мере формирования на рынке спроса на продукцию и услуги, начинают создаваться предприятия, способные удовлетворить требования покупателей, получая при этом возможность удовлетворять и свои экономические интересы.

При исследовании внутренней структуры предприятия выявляют слабые и сильные стороны в его деятельности. Чтобы воспользоваться внешними возможностями, предприятие должно иметь определенный внутренний потенциал.

Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть стратегического управления. При этом под стратегическим управлением понимается такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе [5].

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов: определение миссии и целей, анализ сред, выбор стратегических альтернатив, реализация стратегии, оценка, контроль и исполнение. Эти процессы логически вытекают один из одного. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность.

Таким образом, прежде чем приступить к процессу формирования стратегии поведения предприятия в условиях рынка, необходимо проделать определенную работу по оценке внешней среды, в которой предприятие осуществляет свою деятельность, а также определить миссию предприятия и его цели. Затем на основании информации, полученной из анализа внешней среды, целей и стратегического потенциала, имеющегося у данного предприятия, осуществляется выбор наиболее лучшей из всех возможных альтернативных стратегий, а также контроль ее исполнения и оценка ее эффективности.

Процесс формирования стратегии развития предприятия можно рассмотреть поэтапно.

На первом этапе формирования стратегии определяются ключевые ориентиры развития и усовершенствования деятельности

компании, формируется образ идеальной фирмы, к которому она стремится.

Миссия предприятия должна тщательно прорабатываться для того, чтобы стать основным фактором привлечения клиентов, потребности которых фирма берется удовлетворить наиболее эффективно. В противном случае предприятие обречено на банкротство. Миссия предприятия предопределяет ее производственный профиль, иначе говоря, качественные характеристики и структуру ресурсов, которые предприятие имеет в своем распоряжении для осуществления своей профессиональной производственной деятельности, обслуживая разные сегменты рынка [1].

Кроме определения своего назначения предприятие определяет стратегические цели своей деятельности. Постановка и достижение этих целей предприятия следует из влияния конкурентной среды. Предприятие задается множеством целей, поэтому необходимо учитывать взаимосвязь личных и организационных целей.

Второй этап основан на поиске и анализе всей существующей информации о внутренней и внешней среде деятельности предприятия, определение возможностей и угроз, выявление его сильных и слабых стороны.

На третьем этапе формируются более четкие цели, из которых уже можно сделать вывод, в каком положении предприятие находится, какими ресурсами располагает и чего хочет добиться.

Стратегическое планирование – это совокупность разработки базового варианта стратегии развития предприятия, и основных альтернативных вариантов. Все разработанные варианты подвергаются рассмотрению и тщательному анализу, и выбирается максимально оптимальный из них, или же разработчики возвращаются на этап назад, если ни один из предложенных вариантов не был принят. Затем следует утверждение стратегии развития и начинается этап ее реализации, хотя формирование стратегии на этом далеко не заканчивается, т.к. необходимо проводить постоянную корректировку стратегии, с учетом появившихся изменений во внутренней и внешней среде, а при необходимости подготовить новый вариант стратегии развития, заложив в него цепочку перехода от старого варианта стратегии к новому видоизмененному [4].

Разработка стратегии развития осуществляется высшим руководством предприятия, однако руководители среднего и низового звена участвуют в этой работе, предоставляя соответственно необходимую информацию и обеспечивают

обратную связь. При этом стратегию следует разрабатывать так, чтобы при необходимости можно было осуществить ее модификацию и переориентацию, то есть стратегия должна быть гибкой. Стратегия поведения на рынке придает предприятию определенность, индивидуальность и открывает перспективы для деятельности предприятия.

Следует отметить, что деятельность предприятия состоит из двух основных типов процессов:

1) материально-хозяйственных, в ходе которых изготавливается готовая продукция или услуги, или создаются материально-вещественные условия для их производства;

2) информационных, имеющих целевое создание информационных моделей материально-вещественных процессов и осуществления воздействий на участников производства для обеспечения ожидаемых результатов деятельности. Деятельность предприятия должна учитывать влияние внешней среды с целью выявления благоприятных возможностей и опасностей. В случае возникновения на рынке неблагоприятных условий, предприятие должно будет осуществить усилия для преодоления затруднений. Выбирая нужное направление для своих усилий путем выработки и принятия решений, предприятие приобретает определенные рыночные возможности для усиления своих конкурентных преимуществ [3]. После проведения стратегического анализа определение миссии и целей выбор стратегического направления, формулируются корпоративные стратегии, бизнес - стратегии, которые иногда называют портфельными, и функциональные стратегии для каждого вида деятельности, если предприятие диверсифицированное.

Если же предприятие специализированное, то бизнес-стратегия может совпадать с корпоративной, а функциональные стратегии разрабатываются в целом для предприятия. Существует пять основных внутренних факторов, влияющих на деятельность хозяйственного субъекта, которые необходимо учитывать при разработке, как функциональных стратегий, так и корпоративной и бизнес-стратегий: маркетинговые, финансовые; производственные; уровень квалификации персонала; культура и имидж предприятия [5]. После того, как сформулированы функциональные и бизнес-стратегии, начинается этап их консолидации в рамках единой корпоративной стратегии и процесс ее реализации.

Следует заметить, что процессы разработки и реализации стратегии сталкиваются с определенными ограничениями. Уровень наличных финансовых ресурсов влияет на возможность воплощения в жизнь не только отдельных компонент, а и в целом

стратегии. Размер приемлемого риска существенно сужает диапазон выбора стратегии.

Выводы. Таким образом, качественно разработанные стратегические альтернативы развития предприятия обычно требуют навыков и способностей высокого уровня профессионалов, которых иногда нет в наличии у предприятия. Успешную реализацию стратегии часто ограничивает неготовность и нежелание поставщиков и потребителей действовать в интересах предприятия. Действия конкурентов могут полностью перечеркнуть процесс реализации стратегии. Все перечисленные ограничения еще раз подтверждают то, что к процессу разработки и реализации стратегии необходимо подходить очень взвешенно и внимательно, стараться максимально точно учесть изменения, которые будут происходить в период продвижения по заданной траектории стратегического развития.

Список использованных источников

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Рассел Л. Акофф. – М: Сирин, 2012. – 255 с.
2. Градова А. Л. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А. Л. Градова, Б. И. Кузина. – СПб.: Специальная литература, 2016. – 510 с.
3. Кравченко Н. Финансовый анализ конкурентных стратегий российских предприятий / Н. Кравченко, А. Юсупова, Н. Балдина // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 1. – С. 77–84.
4. Г. Минцберг Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Апьстрэнд, Дж. Лэмпел – М.: Книга по Требованию, 2017. – 330 с.
5. Тарасова, Е. В. Теоретические основы системы государственного управления / Е. В. Тарасова // Сборник научных работ серии "Государственное управление". – 2019. – № 16. – С. 30-41.

УДК 005.95

РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*Тахмазова Д.О.,
магистрант кафедры
менеджмента внешнеэкономической деятельности,*

*Салтыкова А.В.,
бакалавр кафедры
менеджмента внешнеэкономической деятельности*

*Черная Л.В.,
канд. гос. упр., доцент,
доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической
деятельности ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
г. Донецк Донецкая Народная Республика*

Исследование направлено на решение проблем управления персоналом современной организации. Уточнено определение понятия «управление персоналом». Систематизированы концепции и подходы к роли человеческих ресурсов в деятельности организации. Доказана необходимость разработки и внедрения эффективной модели управления персоналом. Разработаны и обоснованы направления стратегического управления персоналом организации.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, персонал, управление персоналом организации, модели, концепции и подходы управления персоналом.

The study is aimed at solving the problems of personnel management in a modern organization. The definition of the concept of "personnel management" has been clarified. Systematized concepts and approaches to the role of human resources in the activities of the organization. The necessity of developing and implementing an effective model of personnel management is proved. The directions of strategic management of the organization's personnel have been developed and substantiated.

Keywords: human resources, personnel, organization personnel management, models, concepts and approaches of personnel management

Постановка проблемы. В современных условиях хозяйствования мировая общественность столкнулась с новой реальностью жизнедеятельности вследствие распространения

опасного коронавируса COVID-19. Пандемия коронавируса, которая охватила весь мир, изменила привычные подходы к управлению персоналом во всех организациях.

Столкнувшись с хрупкостью жизненно важных экономических систем, нарушением логистических цепочек, угрозы массовых увольнений и закрытия не только предприятий, но и границ, организации и целые страны получили болезненный урок по осознанию ограниченности их способности к быстрой адаптации управления персоналом в стремительно изменившейся кризисной ситуации. Вызванные пандемией COVID-19 сдвиги, выдвинули на первый план проблемы нарушения или отсутствия коммуникаций между сотрудниками и руководством предприятий, рассматривающие проблемы человеческих ресурсов вне технологических достижений. Поэтому переход на удаленную систему труда становится для предприятий серьезным вызовом, снижая эффективность управления персоналом.

На этом фоне появляется новое поколение сотрудников, которое владеет цифровыми инструментами, а также является более гибким в удаленном взаимодействии. Несмотря на то, что такие сотрудники менее опытные, но более обучаемы, все же они испытывают трудности в самоорганизации, к тому же, подвержены синдрому эмоционального выгорания. Все эти факторы показывают, что существует необходимость значительного изменения концепции управления персоналом.

Анализ последних исследований и публикаций. Теоретической основой для исследования роли и места персонала в хозяйственной деятельности, а также теоретических основ стратегического и текущего управления персоналом стали работы М. Армстронга, Л. Балабановой, Г. Беккера, Т. Берне, В. Веснина, Н. Возияновой, В. Гееца, П. Друкера, Э. Короткова, Г. Минцберга, Д. Салливэна, Е. Сардака, Г. Сталкера, Д. Ульриха, Дж. Уотсона, В. Хруцкого, А. Чандлера, Т. Шульца и др. Вместе с тем, несмотря на то, что проблеме управления персоналом уделяется достаточное внимание, многие теоретические вопросы по данной проблеме находятся на этапе становления и требуют дальнейшего решения и комплексного исследования.

Цель исследования заключается в развитии теоретических положений, методических подходов и моделей управления персоналом организации.

Изложение основного материала исследования. В условиях турбулентности во внешней среде, практика предпринимательской деятельности отечественных субъектов хозяйствования свидетельствует об актуальности изменения подходов к управлению

персоналом с учетом требований и вызовов, стоящих перед организациями (перемещение акцентов на мотивацию персонала при переходе на удаленный режим труда, формирование новых умений и навыков, которые необходимы для осуществления деятельности в период пандемии COVID-19, ужесточение конкурентной борьбы на мировых рынках).

Не секрет, что высококачественный труд персонала любой организации выступает важным и определяющим фактором его экономического роста и эффективной деятельности на внутреннем и внешних рынках. В данном контексте, предпринимательская деятельность имеет свою специфику, предъявляя особые требования к деловым качествам, профессиональной подготовке, опыту и приобретенным навыкам сотрудников.

Поскольку труд менеджера строится, исходя из понимания объективной необходимости развития многосторонних связей и взаимного интереса со стороны партнеров, он приобретает свои особенности. Здесь важным является не только подготовка и развитие специалистов качественно нового уровня, но и персонала, имеющего достаточные знания в различных сферах внешней среды, а также глубоко разбирающегося в культурном фоне и обладающего межкультурной компетентностью. Этот процесс неразрывно связан с построением на научной основе концепции развития управления персоналом современной организации.

Повышение эффективного использования и управления персоналом организации выступает предпосылкой для формирования ее конкурентных преимуществ, удовлетворения потребностей потребителей и укрепления позиций на мировом рынке. Поэтому для гарантированного стабильного развития, улучшения показателей деятельности, процветания в будущем перед отечественными организациями остро стоит вопрос о рациональном использовании человеческих ресурсов и адекватных методах управления персоналом.

Вместе с тем, одновременное влияние ряда факторов на управление персоналом создает некоторые противоречия. С одной стороны, – снижение текучести кадров, повышение уровня компетенций, обеспечение роста прибыли, накопленные способности людей к труду [1, с. 26-28]. С другой – значительные затраты организации на совершенствование методов управления персоналом.

Результаты исследования опыта развития отечественных организаций позволяют утверждать о наличии существенной дезинтеграции их кадровой стратегии и политики с общей стратегией развития. При этом, внешняя среда и развитие

технологий управления создают новые вызовы для адаптации системы менеджмента организации и системы управления персоналом. Это связано с тем, что именно адаптивность системы управления персоналом к условиям, целям и задачам стратегического развития организации обуславливает его эффективность и успешность. Иными словами, персонал является носителем критически важной совокупности возможностей генерирования новых идей, знаний, решений и практической имплементации при осуществлении поступательного развития организации. В данном контексте, последовательное рассмотрение теоретических основ позволит сформировать комплексное представление о современной концепции управления персоналом, обозначив точки взаимодействия различных управленческих технологий и повысив, при этом, информированность о возможностях достижения конкурентоспособности человеческих ресурсов посредством управления персоналом и др.

Следует отметить, что управление выступает одной из важнейших сфер человеческой деятельности. Его эффективность зависит от успешной работы предприятий, общественных организаций, государства и т.п. В этой связи самым сложным объектом управления выступает персонал организации, поскольку человек способен самостоятельно принимать решения, оценивать предъявляемые к нему требования.

Кроме того, персонал – это коллектив, который имеет свои интересы и весьма чувствителен к управленческим воздействиям, реакцию на которые сложно предугадать. Таким образом, современные концепции управления персоналом основываются на признании возрастающей значимости личности персонала, изучении его мотивации, умения формировать и корректировать их в соответствии со стратегическими задачами, стоящими перед организацией [2, с. 17].

Специализация в области управления человеческой деятельностью была сформирована в 1900 году американским промышленником, основателем BFGoodrich Company, Бенджамином Гудричем, который организовал в своей компании первое бюро по рекрутингу работников [3, с. 143]. В то же время, практика управления насчитывает тысячи лет.

XIX-XX вв. ознаменовались большим разнообразием тенденций концептуальных основ управления персоналом на различных этапах развития общества. Данные различия, прежде всего, были обусловлены господствующей управленческой парадигмой в отношении роли человека в организации (рис. 1).



Рис. 1. Управленческая парадигма роли человека в организации

С одной стороны, современные концепции управления персоналом основаны на принципах и методах административного управления, с другой – на всестороннем развитии личности и теории человеческих отношений.

Говоря о деятельности по управлению персоналом, как о целенаправленном воздействии на человеческую составляющую организации, следует отметить, что это процесс, ориентированный на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

В результате исследования генезиса роли человека в организации учеными выделены этапы становления концепции управления персоналом в мировой практике (табл. 1).

Таблица 1

Этапы становления концепции управления персоналом

Годы	Концепции	Подходы к роли работника
1900-1940	Управление кадрами	Экономический (носитель трудовой функции, живой придаток машины) [4, с. 17]
1950-1970	Управление персоналом	Органический (субъект трудовых отношений, личность [5, с. 23])
1980-1990	Управление человеческими ресурсами	Органический (ключевой стратегический ресурс организации) [6, с. 2, 3]
XXI ст.	Стратегическое управление человеческими ресурсами	Гуманистический (не люди для организации, а организация – для людей) [7, с. 11, 12]

Соответственно, каждая из представленных в таблице концепций принадлежит к одному из подходов к управлению персоналом организации. Иными словами, это – обобщенное представление о месте человека в организации (табл. 2).

Анализ подходов позволяет отметить, что каждый из них обладает позитивной ролью. Так, экономический подход способствовал развитию концепции использования трудовых ресурсов, которая базировалась на упорядоченности отношений между частями организации в целом. В свою очередь, органический подход привел к формированию концепции

управления человеческими ресурсами, обозначив новую перспективу управления персоналом, что способствовало новому представлению об организации.

Таблица 2

Подходы к управлению персоналом

Подходы	Сущность
Экономический	Организация рассматривается как механизм, функционирующий по определенному алгоритму, обеспечивая стабильность, слаженность, надежность, эффективность, предсказуемость деятельности. Вместо самого сотрудника на производстве рассматривалась его функция (труд, измеряемый заработной платой и затратой рабочего времени)
Органический	Организация воспринималась как живая система, существующая в окружающей среде. Кадровая функция постепенно становится развивающей, распространяясь на поиск и подбор сотрудников, планирование карьеры значимых фигур, оценку персонала управленческого аппарата, повышение квалификации
Гуманистический	Организации выступает как культурный феномен в то время, как организационная культура обуславливает представление о ней, позволяя сотрудникам, как ключевой фигуре, вокруг которой осуществляется деятельность, создаются условия для самореализации личности и субъекта самоуправления, моделировать поведение определенным образом в конкретной ситуации. Правила поведения в организации являются не ориентиром, а средством достижения целей

Новейший гуманистический подход основан на концепции управления человеком, а также на представлении об организации как культурном феномене, что опосредуется пониманием того, каким образом осуществляется интеграция людей в организации.

Раскрывая различные аспекты проблемы управления персоналом и подходы к ее решению, можно выделить полюсы роли человека в общественном производстве (рис. 2) [8, с. 7].



Рис. 2. Полюсы роли человека в общественном производстве

Переориентация управления на человеческие ресурсы произошла по ряду причин (рис. 3).



Рис. 3. Причины переориентации управления на человеческие ресурсы

Во-первых, люди начали осознавать свою роль в производстве. Во-вторых, переход от потребностей низкого уровня к удовлетворению потребностей более высоких уровней выдвигает на первый план мотивирующие факторы со стороны руководителей. В-третьих, с вступлением в постиндустриальную эру центр тяжести смещается в сторону инвестиций в человеческий капитал и нематериальные активы, а значимым конкурентным преимуществом любой организации становятся ее человеческие ресурсы.

В-четвертых, современный мир характеризуется появлением новых трендов по изменению уровня ответственности, характера необходимых профессиональных навыков и должностных требований, что предопределяет обязательность специальной подготовки и повышения квалификации работников

Таким образом, противоречивые отношения между работодателями и наемными работниками, когда в организации доминировала жесткая регламентация процедур взаимодействия с ними, сменяются атмосферой сотрудничества, имеющая свои специфические особенности (рис. 4) [9, с. 10].

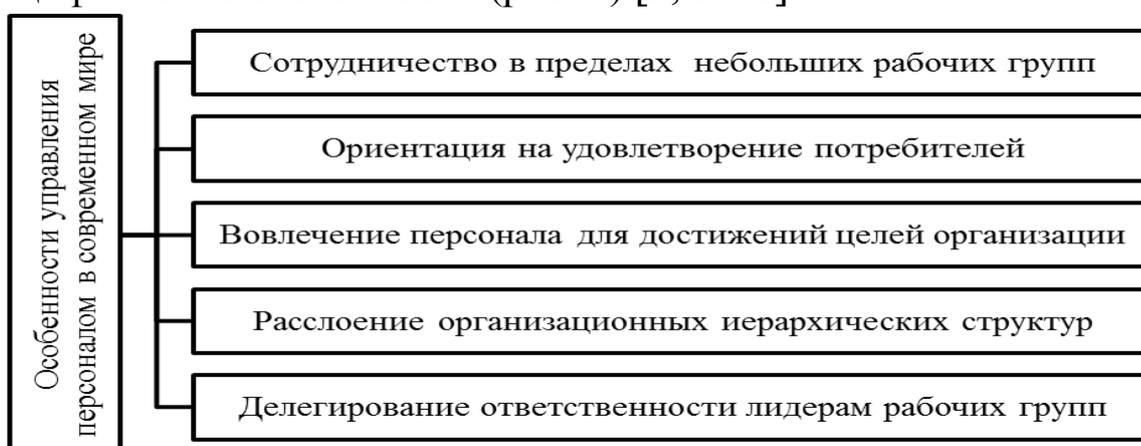


Рис. 4. Особенности управления персоналом в современном мире

В мировой управленческой практике применяются разнообразные модели управления персоналом, которые с целью достижения поставленных перед организацией задач и удовлетворения личных потребностей сотрудников, нацелены на более полную реализацию их трудового и творческого потенциала.

Общеизвестно, что тенденции управления человеческими ресурсами, имея глобальный характер, отражают поиски передовых организаций создания высокоэффективных систем реализации творческого и производительного потенциала.

В данном контексте, отметим, что исследователи развитых стран выделяют виды управления персоналом, представленные в табл. 3 [10, с. 163].

Таблица 3

Виды управления персоналом

Виды	Характеристика
Управление по целям	Процесс, направленный на достижение поставленных задач и результатов, в котором развита система управления, мышления и поведения членов организации с основным упором на мотивацию, обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, развитие работников, постоянное обогащение труда
Управление с помощью мотивации	Построение системы управления на основе приоритетов мотивации и выбора эффективной мотивационной модели при помощи изучения потребностей, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможность интеграции мотивации с производственными требованиями и целями организации; кадровая политика ориентируется на развитие человеческих ресурсов, укрепление морально-психологического климата, реализацию социальных программ
Рамочное управление	Создание условий для развития инициативы, ответственности, самостоятельности сотрудников; повышение уровня организованности и коммуникаций; рост удовлетворенности трудом; развитие корпоративного стиля руководства
Управление на основе делегирования	Передача сотрудникам компетенций, ответственности, прав самостоятельно принимать и осуществлять решения
Партисипативное управление	Реализация потребностей в самовыражении, признании, соучастии работников, направленных на достижение высокой производительности труда и качества продукции (работники из объекта управления превращаются в субъект управления)
Предпринимательское управление	Развитие предпринимательской активности внутри организации (сообщество предпринимателей, новаторов, творцов)

Проведенный анализ показал, что в современной науке и практике управления человеческими ресурсами происходит постоянный процесс совершенствования, обновления, поиска новых подходов, концепций, идей. Применение моделей управления персоналом направлены на увеличение производительности труда, объемы изготавливаемой продукции, улучшение качества обслуживания и т.д.

Вместе с тем, выбор той или иной модели зависит от типа бизнеса, корпоративной стратегии, культуры, организационной среды. Так, успешно функционирующая в одной организации модель, для другой будет совершенно неэффективной, поскольку ее не удалось интегрировать в организационную систему управления. Поэтому основной целью любой модели управления персоналом является оценка обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования, что позволит прогнозировать ее экономические процессы.

Следует отметить, что современные модели управления персоналом условно делятся на технократические, экономические, современные (табл. 4).

Таблица 4

Современные модели управления персоналом

Модели	Описание элементов модели
Технократические	Выстраивание иерархии с помощью административных методов управления; персональная зависимость; узкая специализация; исполнение; психологическое давление, манипулирование; внешний контроль
Экономические	Авторитетное влияние с использованием материального стимулирования; эффективная система мотивации сотрудников; групповая деятельность; проявление инициативы; коллективный контроль
Современные	Лидерство и партнерство; приверженность сотрудников организации; виртуальная, сетевая, круговая многомерная и другие виды организаций; инновационный творческий процесс; самоконтроль

Вместе с тем, каждая модель управления персоналом имеет свои достоинства и недостатки.

К преимуществам можно отнести: высокие возможности карьерного роста; обучение широкому кругу компетенций; формирование индивидуальной ответственности; оценка индивидуальных результатов; тщательный подход к обучению сотрудников; продуктивная работа в сплоченном коллективе.

Недостатки – бюрократичность; малые возможности для карьерного роста; узкопрофильные специалисты; большие расходы на персонал; раздробленность кадровых служб.

Учитывая преимущества и недостатки, организация может создавать органичные модели управления персоналом, используя методы существующих моделей и добиваясь поставленных целей. В свою очередь, стратегическое управление персоналом организации должно включать следующие направления (табл. 5).

Таблица 5

Стратегическое управление персоналом организации

Направления	Описание
1	2
Ключевые компетенции персонала и руководителей	Реализация основных процессов в соответствии с целями, ценностями, культурой, спецификой деятельности
Специфика построения системы мотивации и стимулирования персонала	Грамотно выстроенная система стимулирования работников (базовая, нейтральная, запрещенная; побудительные системы; материальные, нематериальные формы и методы мотивации)
Условия передачи профессионального опыта	Формирование базы внутрикорпоративных профессиональных знаний, перечня ключевых позиций
Внедрение системы наставничества	Создание условий для преемственности поколений; разработка методического сопровождения и мотивации, положения, видов, форм, критериев и методики выбора наставников; работа с сопротивлением и контроль
Отбор и оценка персонала	Внедрение и практическое использование эффективных методов отбора персонала; разработка профилей должностей и моделей компетенций персонала
Адаптация сотрудников, их закрепление на рабочих местах	Формирование программ адаптации и поддержки новых сотрудников, практикантов, сотрудников, переведенных на новую должность; работа комиссии по адаптации; мониторинг процесса адаптации
Организация обучения и развития персонала	Построение системы внутрикорпоративного обучения и его документационное обеспечение; анализ, планирование обучения; разработка учебно-методических материалов и методов контроля результатов обучения
Специфика работы с внешним и внутренним кадровым резервом	Технология привлечения и закрепления молодежи; профессиональная ориентация при взаимодействии с профильными учебными заведениями; организация производственной практики с дальнейшим трудоустройством; формирование комиссии по работе с молодыми кадрами; планирование карьеры сотрудников; работа с внутренним кадровым резервом; развивающие мероприятия
Социально-психологические аспекты работы с персоналом	Построение эффективной системы коммуникации и информирования; использование методов сплочения коллектива; разработка программы управления лояльностью; работа с сотрудниками разных возрастных и социальных групп; выявление психологических ошибок в работе с персоналом и причин возникающих конфликтов; регулирование и разрешение конфликтов в коллективе; работа с сопротивлением изменениям в коллективе

Исследование показало, что управление персоналом – это обеспечение эффективного использования сотрудников (затраты на персонал с учетом покрытия результатами его труда). Уровень использования персонала будет зависеть от суммы инвестиций (затрат), которые вложены в создание необходимых условий труда (материально-техническое оснащение, нормы охраны труда и техники безопасности, организация рабочего места, воспроизводство трудового ресурса, организация отдыха и т.п.).

Выводы. Таким образом, продуктивное развитие организации основывается на изменении технологической и человеческой составляющей деятельности (изменение ценностей, лежащих в основе сотрудничества людей). В результате обобщения различных точек зрения на управление персоналом, следует, что данный процесс носит сложный и системный характер. Исходя из подходов и концепций, управление персоналом можно трактовать как специфическую функцию управленческой деятельности, главным объектом которой выступает человек определенной социальной группы, направленной на обеспечение наиболее эффективного функционирования организации, удовлетворение интересов трудового коллектива и потребностей отдельно взятого сотрудника путем использования их труда, опыта, таланта. Поскольку люди являются основной составляющей организации, то ее сотрудники становятся главной статьей капиталовложений со стороны затрат по поддержанию их деятельности, обучению и найму. В этой связи, можно отметить, что подходы к управлению человеческими ресурсами постоянно подвергаются пересмотру в зависимости от экономической ситуации в мире, конкретной стране, организации.

Список использованных источников

1. Shultz, T. Investment in Human Capital / T. Shultz. – № V. – 1971. – P. 26-28.
2. Спивак, В. А. Организационное поведение : учебное пособие / В. А. Спивак. – Москва : Юрайт, 2021. – 207 с.
3. Щекин, Г. В. Теория и практика управления персоналом : учебно-методическое пособие / Г. В. Щекин. – К. : МАУП, 2003. – 280 с.
4. Тейлор, Ф. Принципы научного менеджмента / В. Тейлор. – Москва : Издательство «Контроллинг», 1991. – 73 с.
5. Евенко, Л. И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США / Л. И. Евенко. – Москва : Издательство «Наука», 1983. – 352 с.
6. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, Ст. Тейлор. – 14-е изд. – СПб [и др.] : Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
7. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учебник / Т. Ю. Базаров. 14-е изд., стер. – М. : Академия, 2017. – 320 с.
8. Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами : учебник / В. Р. Веснин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2019. – 702 с.
9. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: учебное пособие / А. Я. Кибанов. – 6-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2018. – 202 с.

10. Бабосов, Е. М. Управление персоналом: учебное пособие / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова. – Минск : ТетраСистемс, 2012. – 288 с.

УДК 378:004

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ЭЛЕКТРОННОЕ ОБУЧЕНИЕ

Ткаченко А.М.,

бакалавр кафедры менеджмента непроеизводственной сферы,

Матеха А. С.,

преподаватель кафедры менеджмента непроеизводственной сферы ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,

Донецк, Донецкая Народная Республика

Цифровая трансформация высшего образования означает трансформацию как самого процесса обучения, так и его организационных структур. Данная статья раскрывает важность применения современных технологий в обучении студентов. Стандарты для молодого поколения направлены на формирование универсальных учебных действий, которые могут быть обеспечены только в результате деятельности студента в рамках выбора и использования индивидуальных технологий преподавателем, осуществляющим разработку и реализацию специальных заданий.

Ключевые слова: *современные технологии, дистанционное обучение, образовательный процесс, электронные курсы, Moodle.*

The digital transformation of higher education means the transformation of both the learning process itself and its organizational structures. This article reveals the importance of using modern technologies in teaching students. The standards for the younger generation are aimed at the formation of universal educational activities that can be provided only as a result of the student's activities within the framework of the choice and use of individual technologies by the teacher who develops and implements special tasks.

Keywords: *modern technologies, distance learning, educational process, electronic courses, Moodle.*

Нынешние цифровые технологии позволяют пользователям манипулировать условными объектами или моделями явлений, формировать всевозможные ситуации и погружаться в

виртуальную или «дополненную реальность». По мнению ученых, применение подобных технологий в образовательном процессе может повысить восприятие, мышление, память, воображение и мобилизацию внимания обучающихся [1, стр. 142].

Изменения, образовавшиеся в связи с пандемией, привнесли коррективы во все сферы жизни человека, в том числе и образовательную. Большинство учебных учреждений в мире перешло на дистанционный формат обучения.

Для полноценного внедрения цифровых технологий необходима трансформация подходов преподавания, так как реконструируется социальный опыт, появляются всевозможные инновационные технологии, оригинальные авторские педагогические идеи, а также увеличиваются запросы социума к преподавателю [2, стр. 96]. До настоящего времени дистанционное и заочное обучения не разделялись, однако теперь мы испытали острую надобность в дистанционном образовании и прочувствовали разницу.

Одним из ключевых аспектов профессиональной педагогики является формирование компетентного преподавателя. А учитывая современные реалии, одну из основных ролей в реализации компетентного подхода в образовании играет информационно-когнитивный компонент готовности преподавателей высшего учебного заведения.

Расширение доступа к интернету и мобильным компьютерам (ноутбуки, планшеты, смартфоны и др.) помогает преодолеть цифровой разрыв между теми, кто имеет доступ к цифровым технологиям и теми, кто этого не имеет. Распространение мобильных устройств и интернета постепенно ликвидирует «цифровую пропасть» [1, стр. 148]. В ближайшие годы этот разрыв превратится из существенного фактора в незначительный. Преодоление нового цифрового разрыва связано с обновлением контента и становится одной из актуальных задач образования.

Можно говорить, что цифровая революция, которая характеризуется огромной стремительностью введения новых технологий, преобразованиями в способах извлечения информации и сопровождается огромной высококлассной конкуренцией, позволяет совершенствовать образовательный процесс на основе разумного употребления информационно-коммуникационных технологий.

Цифровизация образования характеризуется все большей виртуализацией процесса преподавания и, как следствие, преобладанием фрагментарного мышления и увеличением разрыва с инноваторскими образовательными технологиями [3, стр. 84].

Процесс улучшения образовательного процесса путем введения цифровых технологий является одним из приоритетов нынешнего информационного общества. Умение работать с электронными средствами обработки и передачи информации содействует удовлетворению информационных потребностей и формированию креативного и интеллектуального потенциала учащихся.

Средства электронного преподавания характеризуются многообразием конфигураций реализации, что является следствием, как специфики учебных предметов, так и возможностей, предоставляемых нынешними компьютерными технологиями.

Многие ученые сходятся во мнении, что на сегодняшний день компьютер становится основным универсальным массовым инструментом для работы со всеми видами информации [3, стр.87]. Нынешние компьютерные программы позволяют по-новому работать с изображением, звуком, видеоматериалами и текстами, с расчетами, с информационными моделями всевозможных объектов и др. Сотрудникам управления образования и методистам требуется менять традиционные позиции на результаты обучения с учетом многочисленного распространения новых цифровых информационных инструментов. Они должны будут пересмотреть решения, используемые для проверки достижения требуемых образовательных результатов и определения содержания общего образования [2, стр. 98].

В настоящее время одним из очевидных решений является разработка и внедрение в образовательный процесс образовательного учреждения электронной информационно-образовательной среды (ЭИОС). ЭИОС - необходимый компонент, предназначенный для обеспечения современного образовательного процесса. ЭИОС должна использовать современные научно-технические платформы для реализации потока знаний, позволяя всем участникам продуктивно взаимодействовать в образовательном процессе посредством синхронной и асинхронной коммуникации. При правильном построении образовательного процесса с помощью ЭИОС, преимущества данного нововведения очевидны.

Современные электронные средства обучения могут быть в виде:

- виртуальных лабораторий, лабораторных практикумов;
- компьютерных тренажеров;
- тестовых и контролирующих программ;
- игровых обучающих программ;

- программно-методических комплексов;
- электронных учебников, текстового, графического и мультимедийного материала с гиперссылками;
- предметно-ориентированных сред (микромиров, программ-симуляторов);
- серий мультимедийных ресурсов;
- справочников и энциклопедий;
- информационно-исследовательских систем, учебных баз данных.

В учебном процессе для реализации творческой и познавательной деятельности учащегося применяются современные образовательные технологии, которые позволяют повысить качество обучения. Для студентов независимо от возраста и уровня образования проводятся современные образовательные технологии, ориентированные на индивидуализацию, удаленность и вариативность учебного процесса, академическую мобильность.

В учебном процессе преподаватели и студенты ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» активно пользуются современными образовательными технологиями [5].

Это способствует созданию повышения качества обучения и эффективности учебного процесса/

Электронное обучение в ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» проходит при помощи сайта Moodle, где преподаватели создают электронные курсы, содержащие современные электронные учебные материалы в гипертекстовом и мультимедийном формате, в результате чего процесс усвоения новых знаний происходит быстрее и проще.

Электронное обучение предлагает студентам ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» следующие преимущества:

- связь с учащимися и преподавателем доступна в любое время;
- учащиеся имеют постоянный доступ к электронным учебным материалам и освоению их в удобное время;
- становится более объективной оценка результатов обучения, снижается психологическое напряжение при общении.

В использовании технологий электронного обучения заинтересованы так же преподаватели, так как:

- для проведения дисциплины на Moodle преподаватель может использовать разнообразные средства (текст, гипертекст, мультимедиа и т.д.) [4];
- в Zoom занятия проводятся для объяснения трудных моментов дисциплины при помощи активных и интерактивных методов;

- теоретический материал дисциплин самостоятельно осваивается на сайте Moodle;

- студенты активно проводят совместные пары в дистанционном формате;

- увеличивается качество взаимодействия учащихся;

В системе Moodle преподаватели ГОУ ВПО «ДОНАУиГС» создают электронные учебные курсы, где [4]:

- обучающимся предоставляется информация в виде текста, презентаций, мультимедиа и гиперссылок на Интернет-ресурсы;

- посредством проверки выученного материала проходят интерактивные тесты и задания различного типа.

В настоящее время преподаватели ГОУ ВПО «ДОНАУиГС» разработали свыше 1000 электронных учебных курсов, которые используются как в дистанционном обучении, так и для поддержки очного образовательного процесса в рамках так называемого «смешанного обучения», когда обучение проводится как в традиционном формате, а также с использованием электронного обучения [5].

Таким образом, используя инновационные образовательные технологии, посредством формирования умений ориентироваться в современном мире, возможно, способствовать развитию личности обучающихся с активной гражданской позицией, умеющих ориентироваться в сложных жизненных ситуациях и позитивно разрешать свои проблемы. Также использование инновационных образовательных технологий способствует росту мотивации учащихся к учебной деятельности.

Происходит развитие всевозможных сторон личности за счет внедрения в учебный процесс разнообразных видов деятельности. Уделяется больше внимания изучению и овладению современными педагогическими технологиями, позволяющими существенно скорректировать методы организации учебного процесса, характер взаимодействия субъектов системы и, наконец, их мышление и уровень развития.

Список использованных источников

1. Захарова Ю.Н., Ковардакова М.А., Мызрова К.А., Поселеннова О.А. Современные проблемы науки и образования / Ю.Н. Захарова, М.А. Ковардакова, Мызрова К.А., О.А. Поселеннова. – 2015. – № 5 (480). – С. 142-160.

2. Журавлёва О.В. Особенности внедрения адаптированных модулей в адаптированные образовательные программы высшей школы // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2018. – № 3 (240). – С. 96-99.

3. Муромец, Н.Е. Теоретические подходы к оценке эффективности процессов управления организациями в сфере образовательных услуг/ Н.Е. Муромец, А.С. Матеха // Менеджер. – 2021. – № 1 (91). – С. 84-91.

4. Moodle - <https://elearn.donampa.ru>

5. Официальный сайт ДОНАУИГС - <https://donampa.ru>

УДК 339.9:658

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ

Финогеев С.А.,

магистр кафедры

менеджмента внешнеэкономической деятельности,

Гончарова М.В.,

*канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,*

Донецк, Донецкая Народная Республика

В статье проведен анализ и обобщен зарубежный опыт управления внешнеэкономической деятельностью предприятия. Рассмотрена система государственного регулирования внешнеэкономической деятельностью таких стран, как Российская Федерация, Япония, Донецкая Народная Республика.

Ключевые слова: *международное сотрудничество, механизм регулирования, внешнеэкономическая деятельность, внешнеэкономическая политика.*

The article analyzes and summarizes foreign experience in managing the foreign economic activity of an enterprise. The system of state regulation of foreign economic activity of such countries as the Russian Federation, Japan, the Donetsk People's Republic is considered.

Keywords: *international cooperation, regulatory mechanism, foreign economic activity, foreign economic policy.*

Постановка проблемы. Анализ отечественного и зарубежного опыта в сфере регулирования ВЭД свидетельствует, что государственного регулирования внешнеэкономической деятельности является составной частью экономической политики государства в современных условиях.

Политика государства должна быть направлена на формирование открытой экономики, которая призвана способствовать росту эффективности производства.

Но, учитывая мировой опыт, полностью открывать свой рынок для иностранных компаний можно только постепенно, так как большинство производителей не выдерживают конкуренции, отсюда возникает необходимость разработки механизмов управления ВЭД на уровне предприятия.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблематике управления внешнеэкономической деятельностью предприятия уделяется достаточное внимание таких исследователей и экономистов, как Баринов В.А., Корниенко О.С., Гончарова О.Л., Джабиев А.П., Козырин, А.Г., Кувалин Д.Б., Моисеев А.К., Харченко-Дорбек А., Рей А., Смирнов В. О, Спартак А.Н. и другие.

Изложение основного материала. Государственное регулирование внешнеэкономических связей представляет собой систему экономических и политических мер, осуществляемых государственными органами для углубления и расширения участия страны в международном разделении труда с целью повышения эффективности общественного производства и оптимизации моделей потребления. Он является неотъемлемой частью механизма воспроизводства национального экономического потенциала и является одним из основных объектов государственного регулирования национальной экономики наряду с ее воспроизводством, технологическим, отраслевым и территориальным строением, научно-техническим прогрессом, общественными отношениями, окружающей среда и т. д. Глобальные цели государственного регулирования внешнеэкономических связей конкретизируются в зависимости от серьезности конкретных проблем, возникающих в экономической и социальной сферах.

К ним относятся, например, преодоление экономического кризиса, необходимость реструктуризации производственного потенциала, защиты отечественных производителей, увеличения занятости, улучшения платежного баланса, борьбы с инфляцией и т.д. Достижение целей и определение конкретных направлений, форм, масштабы государственного регулирования внешнеэкономических связей. В то же время на внутренне - и внешнеэкономические отношения государства, интегральный вектор интересов субъектов внешнеэкономической деятельности оказывают существенное влияние. Государственное регулирование внешнеэкономических связей осуществляется с помощью

административных, валютных, кредитных, бюджетных средств, а также политики в государственном секторе экономики.

Суть государственного регулирования внешнеэкономических связей заключается в приведении системы внешнеэкономических связей в такое состояние, которое обеспечивало бы оптимальную реализацию государственных, коллективных и личных интересов субъектов внешнеэкономической деятельности в определенный период времени и на перспективу исходя из на право, общепринятые международные нормы и правила. Механизмом регулирования международных экономических отношений является определенная система принципов, инструментов и методов управления отношениями, которые входят в субъекты внешнеэкономической деятельности. Эта система включает три основных блока: принципы управления; набор конкретных методов и инструментов регулирования; институциональные и правовые структуры [3].

Принципы управления внешнеэкономическими связями характеризуют подход к международным экономическим отношениям. Существует два основных принципа международного сотрудничества, которые определяют характер и формы регулирования внешнеэкономических связей: протекционизм и свободная торговля.

Набор конкретных экономических методов и инструментов государственного регулирования включает в себя:

- таможенные тарифы;
- экспортные и импортные квоты и лицензии;
- субсидии;
- курсы валют;
- система ценообразования на экспортно-импортные товары.

К институциональным и правовым структурам относятся: различные международные и национальные акты, договоры, соглашения, нормы, правила, обычаи и т. д., регламентирующие порядок осуществления международного экономического сотрудничества. Эффективность механизма регулирования внешнеэкономических связей можно оценить по следующим критериям:

- эффективность использования и распределения имеющихся народнохозяйственных ресурсов с точки зрения обеспечения потребления товаров и услуг населением страны;
- влияние системы регулирования на рост экономического потенциала, привлечение инвестиций;
- обеспечение занятости населения;

- распределение доходов между субъектами внешнеэкономической деятельности как на международном, так и на национальном уровне;
- стабильность цен;
- качество жизни в обществе;
- экономическая безопасность страны.

Механизм регулирования международных экономических отношений состоит из двух взаимосвязанных элементов: национального и международного. Поэтому механизм государственного регулирования внешнеэкономических связей находится под определенным влиянием международных рычагов и инструментов. Серьезность этого влияния зависит от степени интеграции национального воспроизводственного потенциала в мировые экономические отношения, места и роли национальной экономики в мировой экономике.

Рассматривая государственное регулирование как определенную систему, при изучении ее структуры целесообразно выделить четыре основных элемента. Важнейшим элементом, определяющим эффективность функционирования всей системы, является разработка и реализация внешнеэкономической политики. В основе внешнеэкономической политики стран-участниц международного разделения труда лежит перманентный (постоянный, непрерывный) процесс комплексной адаптации структур национальных экономик (отраслевых, технологических, организационных и т.д.) к более динамичной структуре мировой экономики [1].

Основной двойной задачей, которую должна решать современная внешнеэкономическая политика, является проникновение на мировые рынки и адаптация национальной экономики к мировой экономике. Для этого нужно:

- сформировать собственный экспортный потенциал, способный предложить конкурентоспособную продукцию, услуги и технологии;
- улучшить структуру и пропорции внешнеэкономического обмена за счет импортозамещения, увеличения доли высокотехнологичных товаров и услуг в экспорте;
- перейти к прогрессивным формам международного сотрудничества.

Реализация основной задачи создаст благоприятные условия для развития экономики и укрепления ее международных позиций.

Важнейшим элементом системы государственного регулирования внешнеэкономических связей являются различные стандарты и технические нормы.

Международные стандарты - это рекомендации международных специализированных организаций, которые устанавливают общие требования к однородным товарам, производимым в разных странах, для этих товаров или процессам их производства или использования.

В отличие от национальных стандартов, международные не обязательны для их использования, но использование международных стандартов повышает конкурентоспособность товаров на мировых рынках. Международные стандарты разрабатываются и рекомендуются для использования, в частности, Международной организацией по стандартизации ООН, а также большим количеством других специализированных организаций. Международные стандарты связывают входные и выходные параметры продукции разных производителей, рассчитанные на работу в едином комплексе [2].

Соответствие продукции международного обмена определенным стандартам и техническим требованиям подтверждается сертификатом. Сертификация бывает трех видов: самосертификация (проводится производителем); осуществляется потребителем; проводится третьей стороной (специализированной организацией, независимой от производителя и потребителя). Государство может влиять на потоки экспортно-импортных товаров, устанавливая соответствующие требования к сертификатам.

Если рассматривать государственное регулирование на примере Российской Федерации, то наивысшим уровнем внешнеэкономической деятельности следует считать деятельность основных законодательных, исполнительных и судебных органов. Эти органы издают законы, указы, указы и распоряжения, устанавливающие правила ведения внешнеэкономической деятельности, обязательные для исполнения всеми российскими организациями и частными лицами.

Президент Российской Федерации в соответствии с Конституцией Российской Федерации и федеральными законами:

- 1) определяет основные направления торговой политики Российской Федерации;
- 2) определяет порядок ввоза в Российскую Федерацию и вывоза из Российской Федерации драгоценных металлов и драгоценных камней;
- 3) устанавливает запреты и ограничения на внешнюю торговлю товарами, услугами и интеллектуальной собственностью с целью участия Российской Федерации в международных санкциях;

4) осуществлять другие полномочия.

Федеральное Собрание, состоящее из Совета Федерации и Государственной Думы, разрабатывает и принимает федеральные законы.

Правительство Российской Федерации разрабатывает и реализует государственную политику в области международного экономического, финансового, инвестиционного сотрудничества, осуществляет регулирование и государственный контроль в сфере внешнеэкономической деятельности.

Правительство Российской Федерации:

1) обеспечивает реализацию единой торговой политики в Российской Федерации и осуществляет меры по ее реализации, принимает соответствующие решения и обеспечивает их реализацию;

2) применять специальные защитные меры, антидемпинговые меры и компенсационные меры при осуществлении внешней торговли товарами, а также другие меры по защите экономических интересов Российской Федерации;

3) устанавливает ставки таможенного тарифа в пределах, установленных федеральным законом;

4) вводит количественные ограничения на вывоз и ввоз товаров в соответствии с международными договорами Российской Федерации, федеральными законами и определяет порядок применения количественных ограничений на вывоз и ввоз товаров;

5) устанавливает порядок выдачи разрешений на вывоз и (или) ввоз определенных видов товаров, которые могут негативно повлиять на безопасность государства, жизнь или здоровье граждан, имущество физических или юридических лиц, государственную или муниципальную собственность, окружающая среда, жизнь или здоровье животных и растений, а также определяет перечень определенных видов товаров, в отношении которых применяется данная процедура;

6) определяет порядок лицензирования в сфере внешней торговли товарами и порядок формирования и ведения федеральным банком выданных лицензий;

7) принимает решения в пределах своей компетенции вести переговоры и подписывать международные договоры Российской Федерации;

8) осуществляет иные полномочия, возложенные на него Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, указами Президента Российской Федерации в области государственного регулирования внешней торговли и государственного контроля в этой области.

Отраслевые и региональные органы подчиняются правительству, в компетенцию которого входят вопросы внешнеэкономической деятельности.

К ним относятся Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации (Министерство экономического развития России) в соответствии с решением Правительства Российской Федерации выполняет следующие функции: разработка государственной политики и правовое регулирование в сфере иностранных дел, торговли, таможни, инвестиционной деятельности. Министерство выдает лицензии и другие разрешения на экспортно-импортные операции с определенными видами товаров, паспорта на бартерные операции.

Федеральная таможенная служба (ФТС), преобразованная из Государственного таможенного комитета и переданная Министерству экономического развития России, выполняет функции контроля и надзора в области таможни, агента валютного контроля и специальных функций по борьбе с контрабандой, другими доходами и административные правонарушения.

Также важная роль в регулировании внешнеэкономической деятельности принадлежит центральному банку, который заключает межбанковские соглашения, представляет интересы государства в отношениях с национальными или центральными банками других стран, международными банками и другими финансово-кредитными учреждениями. Основные функции Центрального банка включают в себя: осуществление всех видов валютных операций, развитие сферы и системы обращения в стране иностранной валюты и ценных бумаг, выпуск нормативных актов, регулирование обменного курса, выдачу лицензий банкам на осуществление иностранных операций биржевые операции.

Примером государственного регулирования внешнеэкономической деятельности можно считать Японию. Эффективность японского внешнеторгового комплекса во многом зависит от прочности институциональных основ внешнеэкономической деятельности. В системе государственного управления в этой области можно выделить административные, координационные и консультативные.

Среди органов государственного управления особое место занимает Министерство внешней торговли и промышленности (МИТП), которое разрабатывает и координирует промышленную и внешнеторговую политику страны. МИТР обеспечивает развитие торговых отношений с зарубежными странами, решает вопросы обмена валюты, связанные с внешней торговлей, стимулирует производство экспортных товаров, устанавливает импортные квоты

на лицензированные товары, выдает разрешения на импорт, определяет соответствующие торговые правила.

Последовательность и последовательность в реализации торгово-экономической политики в значительной степени обеспечивается тесной межведомственной координацией государственных органов. Межведомственные координационные структуры включают Совет по торговле, Совещание министров экономики, Объединенный штаб правительства и правящую партию по структурным реформам и т. д.

Особенностью японской системы государственного управления внешнеэкономической деятельностью является наличие большого числа (более 200) консультативных органов, действующих на разных уровнях, включая правительство и премьер-министра. Они включают в себя не только бюрократов, но и представителей общественности, бизнеса, научных кругов и играют важную роль в достижении консенсуса по вопросам внешнеэкономической политики.

Японская система регулирования внешнеэкономической деятельности характеризуется особой парадигмой взаимодействия государства и бизнеса. В его основе лежит принятие частным сектором важнейших стратегических направлений государственной политики, своего рода «государственный менталитет» этого сектора.

Такая модель регулирования, в которой используются не только жестко административные меры и методы, но и «мягкие» формы, которые их дополняют, позволяет значительно повысить эффективность государственной политики, органично сочетая ее с законами рынка.

Если рассматривать государственное регулирование на примере Донецкой Народной Республики, то на разработку механизма правового регулирования таможенной деятельности большое влияние оказывает развитие таможенного законодательства Евразийского экономического союза. В связи с этим происходит постоянное совершенствование правовой базы таможни. В первую очередь это связано с заинтересованностью приблизить таможенное законодательство ДНР к Таможенному кодексу ЕАЭС.

Правовое регулирование таможенной деятельности является одним из эффективных средств, используемых для оказания государственной поддержки и стимулирования развития экспортного потенциала государства.

Международная торговля является одним из наиболее важных аспектов отношений между государствами. Международные

отношения постоянно развиваются, и соответственно меняется международно-правовая база регулирования таможенной деятельности. Либерализация международной торговли ведет к структурным изменениям в отечественной экономике. Необходимо реализовать комплекс мер по регулированию внешнеэкономической деятельности для стимулирования внешней торговли и снижения таможенных барьеров. Все это требует углубленного изучения правовых основ таможенного регулирования, как внешнеэкономической, так и таможенной деятельности.

Под влиянием норм таможенного законодательства Евразийского экономического союза правовые аспекты регулирования таможенной деятельности Донецкой Народной Республики (далее - «ДНР») и, соответственно, функции таможенных органов и весь таможенный бизнес меняется.

Таможенная служба Донецкой Народной Республики оказывает особое влияние на обеспечение защиты экономических интересов и национальной безопасности страны. Правовая и экономическая составляющие таможенной службы обеспечивают защиту экономических интересов государства, предотвращение незаконного оборота оружия и вредных веществ, а также наполнение республиканского бюджета за счет поступлений от таможенных платежей.

Организация таможенной службы является важным предметом правового давления. Институциональная составляющая механизма правового регулирования таможенной деятельности имеет особое значение при формировании таможенного законодательства ДНР.

В настоящее время на территории ДНР основным правовым полем для осуществления таможенного дела является таможенное законодательство. Основой таможенного законодательства ДНР являются Конституция ДНР и Закон ДНР «О таможенном регулировании в Донецкой Народной Республике», принятые 25 марта 2016 года Народным Советом Донецкой Народной Республики и вступившие в силу 25 апреля. 2016. Существенным в регулировании отдельных таможенных зон является Единый таможенный тариф ДНР Временного регламента о едином таможенном тарифе ДНР от 16 октября 2015 года № 19-29.

Эффективность процесса правового регулирования таможенной деятельности во многом зависит от того, насколько оптимальной и рациональной является организационная структура таможенной службы, насколько размещение, функциональное

назначение и характер взаимодействия таможенных органов соответствуют внутренней и внешней политике государства.

Правовое регулирование таможенной деятельности в Донецкой Народной Республике неразрывно связано с принципами, на которых основаны организация и осуществление таможенного дела:

- единство таможни и внешнеэкономической политики;
- единство таможенной территории и таможенной границы;
- единство экономических интересов государства и участников внешнеэкономической деятельности;
- единое тарифное регулирование в сочетании с мерами экономической политики.

Таможенные органы, непосредственно вовлеченные в таможню, являются неотъемлемой частью системы государственных исполнительных органов. Общее руководство таможенными делами осуществляет Глава Донецкой Народной Республики.

Департамент таможенных дел, который непосредственно осуществляет таможенное дело на территории Донецкой Народной Республики, направляет, координирует и контролирует деятельность таможенных органов ДНР, специализированных таможенных учреждений и организаций по реализации законодательства Донецкой области. Народная республика по таможенным вопросам, в пределах своих полномочий.

Наиболее важные задачи и функции таможенного департамента:

- участие в разработке таможенной политики;
- разработка правового механизма осуществления таможенной деятельности;
- обеспечение в пределах своей компетенции экономической безопасности республики;
- разработка мер и создание условий, способствующих ускорению торговли через таможенную границу.

Совершенствование правового регулирования таможенной деятельности позволит унифицировать республиканское таможенное законодательство с Таможенным кодексом ЕАЭС и, тем самым, обеспечить эффективность внешнеэкономической политики и защиту национальных интересов Донецкой Народной Республики.

Выводы. Основным направлением внешнеэкономической деятельности в большинстве стран является внешнеторговая деятельность - обмен произведенной продукции, работ, услуг между участниками внешнеэкономической деятельности путем

проведения различного рода международных коммерческих (внешнеторговых) операций. Завершением данных операций являются коммерческие внешнеторговые сделки. Следует отметить, что внешнеторговые операции, прежде всего, классифицируются на экспорт, импорт, реэкспорт, реимпорт. Таким образом, внешнеэкономическая деятельность охватывает различные направления ее осуществления. Каждый вид и направление внешнеэкономической деятельности субъектов, участвующих в ней, включает широкий комплекс хозяйственных, производственных, правовых, валютно-финансовых и других отношений. Особое место среди них отводится валютно-финансовым отношениям. Государственное регулирование внешнеэкономической деятельности является составной частью экономической политики государства в современных условиях. Политика государства должна быть направлена на формирование открытой экономики, которая призвана способствовать росту эффективности производства. Но, учитывая мировой опыт, полностью открывать свой рынок для иностранных компаний можно только постепенно, так как большинство производителей не выдерживают конкуренции.

Список использованных источников

1. Вологдин, А.А. Правовое регулирование внешнеэкономической деятельности : учеб. пособие для магистров / А. А. Вологдин. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2018 . – 445 с.
2. Внешнеэкономическая стратегия России в условиях глобализации // Мировая экономика и междунар. отношения. - 2018. - N 3. - С.24-39.
3. Бурцев С.И. Механизм таможенного валютного контроля за осуществлением внешнеторговых бартерных сделок и пути его совершенствования // Научные труды Московского гуманитарного университета : материалы VII науч. конф. аспирантов и докторантов Моск. гуманит. ун-та, октябрь 2019 г. - М. : Изд-во Моск. гуманит. ун-та, 2019. - Вып. 58. - С. 114-125
4. ЗАКОН О НАЛОГОВОЙ СИСТЕМЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ № 99-ІНС от 25.12.2015, действующая редакция по состоянию на 30.05.2019
5. ЗАКОН О ТАМОЖЕННОМ РЕГУЛИРОВАНИИ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ № 116-ІНС от 25.03.2016, действующая редакция по состоянию на 29.03.2019

УДК 005.8

МЕТОДЫ СОКРАЩЕНИЯ ВРЕМЕНИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

*Хайбулаев И.М.,
магистрант кафедры менеджмента непроеизводственной сферы»*

*Гурий П.С.,
канд. наук по гос. упр., доцент кафедры менеджмента
непроеизводственной сферы» ГОУ ВПО «ДОНАУиГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

Обоснована необходимость сокращения продолжительности разработки и реализации проектов и поиск методов решения данной задачи. Приведены примеры их применения. Наиболее эффективным методом являются добавление ресурсов на критические задачи таким образом, чтобы при этом уменьшалась длительность ее, а также мотивация и материальное стимулирование участников проекта.

Ключевые слова: ресурсы, сокращение продолжительности проекта, конкуренция на рынке проектов, проектный подход, методические и информационные ресурсы, главные критерии.

The necessity of reducing the duration of the development and implementation of projects and the search for methods for solving this problem is substantiated. Examples of their application are given. The most effective method is to add resources to critical tasks in such a way as to reduce its duration, as well as the motivation and financial incentives for project participants.

Keywords: resources, project duration reduction, competition in the project market, project approach, methodological and information resources, main criteria.

Постановка проблемы в общем виде. В современных рыночных условиях сокращение продолжительности проекта представляет каждой организации потенциальные выгоды: ресурсы, освобожденные за каждый месяц сокращения проекта, могут быть использованы для реализации других проектов. Это, в свою очередь, приводит к экономии на внедряемых проектах и увеличивает потенциальный доход предприятия.

Анализ результатов последних исследований и публикаций. В работе [1] показано, что роль и место проектов в организациях могут различаться в зависимости от вида бизнеса и формы

организации производственного процесса, но есть и общие принципы, характерные для большинства организаций:

1) деятельность по развитию тесно связана с реализацией проектов; направление развития организации определяется стратегией, а стратегия реализуется в виде проектов и программ развития;

2) проекты влияют на эффективность производственной деятельности организации (например, модернизация и расширение производства, разработка и вывод на рынки новых видов продукции);

3) конкуренция на рынке заставляет компании быстрее обновлять продукцию и технологии производства (чем выше конкуренция в том или ином бизнесе, тем большую роль в организации играют своевременность и эффективность реализации проектов обновления производства).

Независимо от вида бизнеса большинство организаций занимаются поддержанием и развитием собственных основных и обеспечивающей инфраструктур, развитием продуктов и услуг, выходом на новые рынки.

Завьялова Н.Б. подчеркивает, что проектный подход, обучение студентов правилам управления проектами с использованием современных технологий позволяют организовать практически значимую работу студентов в рамках прохождения учебных дисциплин. Подготовка студентов на базе постоянного притока реальных заказов от предприятий повышает практико-ориентированность обучения больше, чем однократное участие ограниченного круга студентов в кафедральных исследовательских проектах. Кроме этого, студенческие проекты могут оказать серьезную поддержку малому бизнесу, а участникам этих проектов – предоставить возможность погрузиться в проблемы и задачи предпринимателей. Методические и информационные ресурсы, представляемые кафедрой в доступной и легко воспринимаемой форме, способствуют росту интереса студентов к научно-практической работе, значительно облегчают задачи преподавателя по организации проектной работы и обеспечивают повышение качества проектных работ [2].

Выделение нерешенной части общей проблемы. Минимизация продолжительности имеет решающее значение для успеха многих проектов, а, следовательно, формирование действенных методов сокращения продолжительности проекта является актуальным вопросом управления проектами.

Цель исследования – обосновать необходимость сокращения продолжительности разработки и реализации проектов.

Изложение основных результатов исследования. От продолжительности проектов зависит стабильность положения организации на рынке. Например, для фирм со средней или высокой технологией организации производства, опоздание с доставкой продукта на рынок на 6 месяцев может привести к потере прибыли примерно на 30%. Высокотехнологичные фирмы считают, что экономия времени и сохранение прибыли, стоят выделения дополнительных затрат, связанных с поиском путей сокращением времени и проведением дополнительного анализа.

Правило Вестгеймера гласит: «для того чтобы определить, сколько времени потребует работа, возьмите время которое, по вашему мнению, на нее необходимо, умножьте на 2, и замените единицы измерения на единицы более высокого порядка». Получается, что примерно 2 дня необходимо выделять на одночасовую работу.

Существует несколько точек зрения на методы сокращения длительности проектов.

В учебнике Людмилы Батенко изложены следующие методы сокращения длительности проектных работ [3]:

– перераспределение ресурсов от не критических работ до критических (с целью сокращения срока их исполнения) в пределах запаса времени;

– изменение логических связей (там, где это возможно): вместо последовательных – параллельные;

– новое исчисление продолжительности работ критического пути (по мере поступления дополнительной информации);

– изменение режима работы (вместо пятидневной недели перейти на шести- или семидневную). Однако нужно учитывать снижение производительности труда и увеличение затрат на оплату труда;

– если внутренние ресурсы перегружены, – использование субподрядчиков (или временных работников);

– изменение средств транспортировки материалов (если применяемые средства вызывают задержку): вместо железнодорожного транспорта или кораблей – самолеты;

– технические изменения, которые сокращают продолжительность выполнения работы и упрощают ее содержание (альтернативные материалы, другие средства составления и т. п.);

– материальное стимулирование – премии за сокращение продолжительности работ;

– повышение уровня квалификации, которое повышает эффективность труда;

– улучшение условий труда и мотивация (с использованием теорий Маслоу, Герцберга, Мак-Грегора);

– если главные критерии – время и затраты, то сокращается объем работ.

Данные методы могут быть достаточно эффективными и результативными, о чем свидетельствует зарубежный опыт некоторых предприятий.

Так, к примеру, материальное поощрение оказалось мощным стимулирующим фактором для подрядчиков по реконструкции автострады, разрушенной во время землетрясения в Лос-Анджелесе. Чтобы ускорить процесс восстановления, губернатор подписал декларацию, дающую право транспортному отделу ускорять процедуры и предлагать привлекательные вознаграждения для досрочного завершения работ. За каждый день опережения графика полагалась внушительная премия от \$50 000 до 200 000. И, наоборот, за каждый день отставания от графика подрядчика штрафовали на ту же сумму.

Это была огромная мотивация для компании, занимавшейся ремонтом мостов между штатами. Фирма использовала все возможные средства, чтобы закончить проект в поразительно короткие сроки. Руководство компании искало любую возможность сэкономить время и ускорить операции. График работ был составлен как на поточной линии, поэтому одна критическая операция сменяла другую. Благодаря слаженному круглосуточному труду работников, проект был выполнен за 66 дней, опередив график на 74 дня [4].

Таким образом, стимулирующие контракты и постоянное улучшение стимулирования при соглашениях с партнерами может сделать сокращение времени проекта весьма привлекательным как для подрядчика проекта, так и для его владельца.

Василий Федорович Пресняков в своей книге «Основы проектного управления» анализирует ряд других методов [5]:

1. Снижение качества – одна из альтернатив, которая может сократить время выполнения операции на критическом пути.

Однако заметим, что качество редко приносится в жертву и вряд ли является приемлемым методом для большинства предприятий.

2. Заключение контракта на выполнение операции с субподрядчиком. Субподрядчик может иметь доступ к более высоким технологиям или обладать компетентностью, которая может ускорить выполнение операции. Выполнение работ по субподрядам также освобождает ресурсы, которые должны

выделяться для критических операций, и может привести к сокращению продолжительности выполнения проекта.

3. Выделение дополнительных человеческих ресурсов и оборудования для оставшихся операций. Однако существуют границы того, насколько можно ускорить данное выполнение с помощью дополнительной рабочей силы. Дополнительные рабочие повышают потребность в связи для координации их действий. Отношения между рабочей силой и прогрессом фактически криволинейные, и существует критическая точка, когда дополнительная рабочая сила фактически будет замедлять прогресс.

Конечный результат заключается в законе Брукса: дополнительная рабочая сила для опаздывающей программы проекта задержит его выполнение еще больше. Фредерик Брукс сформулировал этот принцип на основе своего опыта руководителя проекта программного обеспечения для IBM System/360 в начале 1960-х.

Последующие исследования показали, что выделение дополнительных людей для опаздывающих проектов всегда приводит к увеличению стоимости.

Выделение дополнительной рабочей силы на раннем этапе более надежно, нежели сделать это на более позднем этапе, так как новые люди всегда сразу оказывают отрицательное воздействие на ход проекта, на преодоление которого могут потребоваться недели.

4. Иногда можно изменить логику сетевого графика проекта таким образом, чтобы критические операции осуществлялись параллельно (одновременно), а не последовательно.

Это хорошая альтернатива, если проект выполняется по графику. Один из наиболее распространенных методов изменения операций заключается в изменении отношений финиш-старт на отношения старт-старт. Например, вместо ожидания окончательного одобрения модели, инженеры-технологи могут начать монтаж производственной линии, как только будут установлены основные спецификации. Замена последовательных операций проекта на параллельные потребует применения более тесной координации участников проекта.

5. Сокращение размеров проекта. Например, организации, занимающиеся программным обеспечением, выпускают продукты, которые не соответствуют первоначальным спецификациям, чтобы позже добавить недостающие характеристики последующим версиям.

Если исключить все эти альтернативы, сокращение времени проекта сводится к сокращению времени конкретной, критической

операции для сокращения времени проекта. Эта альтернатива означает появление дополнительных затрат, чтобы сократить время выполнения операции.

Как видим, способы сокращения длительности проектов достаточно разнообразны. Среди исследователей и авторов нет единого мнения относительно данного вопроса. Проанализировав основные методы, выделим наиболее эффективные из них на наш взгляд.

Одним из таких результативных способов сокращения длины критического пути и приближения даты окончания проекта является добавление ресурсов на критические задачи таким образом, чтобы при этом уменьшалась длительность задачи. Ведь, как известно, два человека, работая вместе, могут выполнить задачу по разработке в два раза быстрее, чем в одиночку. Но для этого задачи должны иметь либо фиксированные единицы и фиксированный объем работ, либо фиксированные трудозатраты. Очевидно, что это не могут быть задачи с фиксированной длительностью.

Также, по нашему мнению, решающее значение в вопросе сокращения сроков проекта играет материальное стимулирование и мотивация, о чем свидетельствует приведенный в пример зарубежный опыт.

Применение мотивации призвано обеспечить высококачественное и добросовестное выполнение членами организации своих обязанностей и, как следствие, высокие результаты по сокращению длительности проекта.

Выводы. 1. Минимизация длительности выполнения проекта – это одна из важнейших целей, к которой стремятся многие компании.

2. Анализ публикаций свидетельствует о наличии достаточного количества методов обеспечивающих уменьшения длительности проекта.

3. Наиболее эффективными, на наш взгляд, являются добавление ресурсов на критические задачи таким образом, чтобы при этом уменьшалась длительность задачи, а также мотивация и материальное стимулирование участников проекта.

Список использованных источников

1. Место и роль проектов в деятельности организации; процессы управления проектами [Электронный ресурс] – Режим доступа : <https://helpiks.org/9-10388.html>

2. Завьялова, Н.Б., Место и роль проектной работы в подготовке специалистов для современной экономики / Сагинова

О.В., Стукалова А.А., Максимова С.М. // Российское предпринимательство. Том 18 • Номер 19 • октябрь 2017. С. 2759-2768

3. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 231 с.

4. Сцена 6: Сокращение времени выполнения проекта. [Электронный ресурс] – Режим доступа: bib.convdocs.org/v3586-/?download=6

5. Пресняков В. Ф. Основы управления проектами: конспект лекций. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.intuit.ru/department/itmngt/baseprojectmnt/4/>

УДК 005.743:004

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА РУКОВОДИТЕЛЯ И ПОДЧИНЕННЫХ В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ

*Цымах А.М.,
студентка группы МБ-20,*

*Матеха А.С.,
преподаватель кафедры менеджмента
непроизводственной сферы ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

В данной статье определено, что, в сложившейся эпидемиологической ситуации, коммуникации руководителя и подчиненных с использованием современных ИТ-технологий к удаленной работе обретают более высокую востребованность. При организации рабочего процесса на удаленной работе руководителям необходимо уделять особое внимание вопросам самомотивации и мотивации сотрудников, для поддержания и достижения поставленных целей и задач. Доказана необходимость разработки и реализации комплекса мер по оптимизации затрат на бизнес, а также возможности повышения прибыли.

Ключевые слова: Донецкая Народная Республика, ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», менеджмент, управление организацией, деловые коммуникации.

This article determines that, in the current epidemiological situation, communication between the manager and subordinates using modern IT technologies for remote work is becoming more in demand. When organizing a work process at remote work, managers need to pay special attention to the issues of self-

motivation and motivation of employees in order to maintain and achieve their goals and objectives. The necessity of developing and implementing a set of measures to optimize business costs, as well as the possibility of increasing profits, is proved.

Keywords: Donetsk People's Republic, SEE HPE «DAMPA», management, organization management, business communications.

Постановка задачи. Распространение коронавирусной инфекции COVID-19 стало полной неожиданностью для всего мира, вызвав значительную неуверенность в будущем и ряд проблем, требующих продуманных решений. Большинство компаний долгое время находились в состоянии неопределенности, работники испытывали стресс и имели множество вопросов. В таких условиях руководство должно давать ответы на вопросы, а также грамотно и рассудительно руководить рабочим процессом. В период неопределенности и повышенного беспокойства важно не только то, что делает компания, но и то, как она это делает.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблемам «организации удалённой работы в период пандемии», психологического климата между руководителем и подчиненными рассматривают в своих трудах, российские и зарубежные ученые как американское издание компании JLL (Кристиан Бодуэн, Томм Кэрролл и др.) [1, 2], нидерландское издание компании PwC (Марк Боргггревен и др.) [3], А. С. Волкова [4], В. Ю. Ляшок [5] и др. Однако, анализ показал, что единого мнения по данной проблематике не существует и тема остается открытой.

Цель статьи. Определение комплекса мер по организации рабочего процесса руководителя и подчиненных в период пандемии.

Изложение основного материала исследования. Известно, что психологический климат в команде и настрой людей во многом зависит от лидера – владельца и руководителя, его профессионализма, оптимизма и энергии. Причем, не только при работе в очном режиме (офисе и на производстве), но и при взаимодействии с персоналом, работающим в сложившейся ситуации.

Внутреннее состояние владельца и руководителя, его решительность, воля, способность преодолевать кризисы и испытания, заряжают людей желанием пройти вместе с ним трудный период кризиса и испытаний, стать еще более преданными компании, которая раньше обеспечивала их работой и заработком, и теперь поддерживает, давая надежду на будущее.

Опыт показывает, что деньги, как и коммуникации, по значимости для поддержания и развития бизнеса равны: люди

всегда работают за деньги, и в то же время люди всегда имеют потребность в общении с руководством компании. Итак, с чего начинается общение владельца и руководителя с сотрудниками? Реальное или дистанционное общение начинается с настроев лидера на эффективную коммуникацию.

Чтобы самому не падать духом, необходимо принять ситуацию, в которой сейчас оказалось большинство людей, как суровую, но объективную и безусловную необходимость. Принятие ситуации самоизоляции поможет обрести смысл всего, что происходит – сохранение своей жизни и здоровья, и обязательно жизни и здоровья сотрудников. Выхода нет, и другого не дано: после карантина будет необходимость продолжать работать. «Сейчас наша приоритетная задача – сохранить жизнь и здоровье!» - хорошо, если руководитель будет начинать свое общение с подчиненными при удаленной работе с этих важных слов.

Более того, повышению энергии и оптимистичному настрою самого руководителя и его подчиненных на удаленной работе помогает нахождение несомненных плюсов, преимуществ самоизоляции. Действительно, во время карантина, когда снижается (или исчезает) поток клиентов и появляется больше свободного времени, можно завершить рабочие задачи, продумать новые задачи, пересмотреть стратегические планы, найти новые идеи для развития бизнеса, заняться поиском оптимизации затрат на бизнес и др.

Важно организовать для себя и сотрудников плотный и загруженный делами и занятиями день. Особое время следует отвести поддержанию дистанционных коммуникаций с сотрудниками. Руководителю необходимо поддерживать онлайн-взаимодействие с сотрудниками и самому оперативно отвечать на звонки и сообщения.

В целом массовый переход на режим работы из дома показал, что при наличии адекватной технологической поддержки сотрудники смогли адаптироваться к мерам изоляции и сохранить эффективность своей работы без существенной потери производительности [1, с. 2].

Вместе с тем в новых условиях у работников формируются новые ожидания, связанные с дальнейшими изменениями организации рабочих процессов и рабочего места. Опрос 2033 офисных служащих разных отраслей из десяти стран мира, проведенный в октябре 2020 г. ведущей компанией в сфере профессиональных услуг JLL (Jones Lang Lasalle), был посвящен выявлению предпочтений рабочей силы, касающихся возможностей комбинирования удаленной работы и работы в

офисе. 24% опрошенных выразили желание вернуться или продолжить работу в офисе, 50% хотят работать как в офисе, так и удаленно, а 26% не хотят больше возвращаться на офисное рабочее место.

Ответы на вопрос «Сколько дней в неделю вы хотели бы работать удаленно после COVID-19?» показали, что работники хотели бы, чтобы время удаленной работы удвоилось с 1-2 дней до 2-4 дня в неделю после пандемии. 72% сотрудников хотят продолжить работать из дома в среднем 2 дня в неделю. Выросла доля работников (с 30% в докризисный период до 40% в настоящий момент), предпочитающих работать удаленно на альтернативных рабочих местах вне офиса [2, с. 5]. Интересно, что, работая из дома, сотрудники ожидают получить поддержку работодателей при оснащении нового рабочего места соответствующими технологическими инструментами, получить денежные выплаты для оснащения комфортного и эргономичного рабочего пространства или даже для расширения собственного жилища и покупки дополнительной жилой площади под рабочее место.

Кроме того, работники хотели бы, чтобы за счет компании покрывались их расходы на оплату электричества и услуг интернет-провайдера, доступа к таким онлайн-сервисам, как платформы для занятий спортом, доставки еды, удаленных медицинских консультаций и т.д.

Важно отметить, что эксперты указывают на тот факт, что эффективность ряда рабочих процессов и реализации мер по профессиональному развитию работников выше при работе в офисе. Большинство респондентов (70%) считают, что офисная среда более благоприятна для тимбилдинга, получения работниками поддержки от менеджеров. Менеджеры подчеркивают, что при работе в офисе им легче осуществлять функции руководства, а именно реализовывать свои лидерские и управленческие компетенции, а также оперативно решать комплексные операционные проблемы. Кроме того, более плодотворные условия для профессионального и личного общения коллег, а также для обучения и профессионального развития, по мнению участников опроса, легче обеспечить внутри корпоративного офиса.

Выводы. Таким образом, с учетом развития современных IT-технологий приоритет к удаленной работе, в сложившейся эпидемиологической ситуации, обретает более высокую востребованность в управлении большинства компаний. Благодаря удаленной работе руководителями осуществляется возможность самомотивации и дальнейшей мотивации сотрудников,

поддерживания и достижения поставленных целей. Также эта первостепенная мера помогает руководителям освоить новые методы решения проблем и сохранить жизнь своих сотрудников. Руководителю также следует разработать и реализовать комплекс мер по оптимизации затрат на бизнес, дабы не терять прибыль. У опытного руководителя, предугадав ситуацию, появляются новые возможности повышения прибыли, сохранив гибкость мышления и накопленный опыт.

Список использованных источников

1. Reimagine: the new future of work to shape a better world / JLL. – 2020. – URL: <https://www.jll.pl/en/trends-and-insights/research/reimagine-the-new-future-of-work-to-shape-a-better-world> (accessed: 06.04.2021).

2. Reimagining human experience: how to embrace the new work-life priorities and expectations of a liquid workforce / JLL. – 2020. – URL: <https://www.jll.co.uk/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/jll-reimagining-human-experience-11-2020.pdf> (accessed: 06.04.2021).

3. The costs and benefits of working from home / PwC. – 2020. – URL: <https://www.pwc.nl/nl/actueel-publicaties/assets/pdfs/pwc-working-from-home-part-II.pdf> (accessed: 06.04.2021).

4. Волкова А. С., Антикризисное управление персоналом: учебник для вузов / А. С. Волкова, М. М. Кудаева. – Москва: Издательство Юрайт. – 2022. – 170 С.

Ляшок В. Ю., Российский рынок труда: время адаптации // Мониторинг экономической ситуации в России: тенденции и вызовы социально-экономического развития. – 2021. – № 1. – С. 23–26.

УДК 005.72

МЕСТО И РОЛЬ ВИДЕНИЯ ОБРАЗА БУДУЩЕГО В СОЗДАНИИ БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИИ

Шаровар И.В.,

*обучающийся бакалавриата кафедры менеджмента
непроизводственной сферы,*

Гурий П.С.,

*канд. наук по гос. упр., доцент кафедры менеджмента
непроизводственной сферы» ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

Обоснована необходимость создания четкого образа того какие цели должна достигать организация. Она не может успешно выжить в конкурентной среде. Показано, что если провозглашенные цели и ценности не будут соответствовать реалиям жизни, то у сотрудников возникает обоснованное недоверие к руководству организации. Определена роль видения миссия организации в современном бизнесе.

Ключевые слова: бизнес-организация, фактор в трудовой жизни, проектный подход, персонал, эффективность управления, стратегема, управленческая команда.

The necessity of creating a clear image of what goals the organization should achieve is substantiated. It cannot successfully survive in a competitive environment. It is shown that if the proclaimed goals and values do not correspond to the realities of life, then the employees have a reasonable distrust in the management of the organization. The role of the vision of the mission of the organization in modern business is determined.

Keywords: business organization, factor in working life, project approach, personnel, management efficiency, stratagem, management team.

Постановка проблемы в общем виде. Создание любой бизнес-организации предполагает наличие у ее будущих владельцев некоторых представлений о цели предстоящей деятельности и о методах ее достижения. С усилением конкуренции и постоянными изменениями на рынке товаров и услуг появляется необходимость в создании четкого образа того какие цели преследует фирма. Она не может успешно выжить в конкурентной среде, если не имеет четких представлений о том, чего она хочет добиться своей деятельностью, так как невозможно принимать участие в современном бизнесе без картины того, что в итоге она хочет достичь, чем она является в настоящем и собирается стать в

будущем. Этот некий образ является своего рода фундаментом, от которого необходимо отталкиваться и в пределах которого следует строить свой бизнес.

Анализ результатов последних исследований и публикаций. Варфоломеева И.В. в работе [1] подчеркивает, что если провозглашенные цели и ценности не будут соответствовать реалиям жизни, у сотрудников возникает обоснованное недоверие к руководству и поэтому необходимо всегда сверять точки зрения руководства и сотрудников, понимание ими целей, видения будущего, значимости отдельных факторов в трудовой жизни. Персонал должен иметь возможность видеть и понимать необходимость и направления развития, заранее готовиться к изменениям, так как неожиданные события, перемены всегда демотивируют персонал.

Смерек В.Я. искала ответ на вопрос: «Для чего нужна миссия Стратегическим менеджерам?». По ее мнению миссия – это исходная точка, от которой начинается «танец» целей и стратегий организации. Строить Дерево Целей и разрабатывать стратегии без миссии проблематично. Многие инструменты стратегического планирования завязаны на миссию. В существующей парадигме стратегического менеджмента все завязано на миссию, и поэтому до того времени пока парадигма не поменяется, придется работать с миссией [2].

Измайлов М.К. обосновал важность и необходимость использования проектного управления в системе производственного менеджмента. Для создания условий, способствующих распространению проектного подхода в системе производственного менеджмента российских предприятий, им была предложена четырехуровневая модель оценивания зрелости проектной деятельности [3].

Рахматулина Ф.Р. обратила внимание работников высшей школы на то, что, социальные и многие другие проекты, дают студентам возможность связать и соотнести общие представления, полученные в ходе обучения, с реальной жизнью, в которую вовлечены они сами, их друзья, семьи, преподаватели, с общественной жизнью, с социальными и политическими событиями, происходящими в масштабах микрорайона, города, региона, наконец, страны в целом; они формируют у них навыки работы в команде, мотивацию добиваться поставленной цели [4].

Выделение нерешенной части общей проблемы. Место и роль видения образа будущего в создании бизнес-организации представлено в данных исследованиях недостаточно.

Цель исследования – выявить роль видения в современном бизнесе, рассмотреть сущность таких понятий как, миссия организации, ее цели, руководящая стратегия, выявить их взаимоотношения.

Изложение основных результатов исследования. Видение это качественное изображение желаемого состояния на более-менее длительную перспективу. Иногда даже дата ставится условная или отсутствует совсем. Это именно образ желаемого будущего. Видение не есть ни проект, ни программа, хронологическое время заменяется временем социальным, где единица времени не год, месяц, день, а расстояние между двумя событиями.

Значение видения для организации заключается в следующем: Видение придает смысл труду, становится средством мотивации работников, а также объединяет деятельность многих в одном направлении. Не выделяет желание получить прибыль, а объединяет индивидуальные идеалы. Оно обеспечивает преемственность следующих одна за другой целей организации и помогает выработать критерии их достижения.

Очень важно определить главные ценности и ориентиры, которые на всем протяжении существования и развития организации будут главными направляющими в любых действиях. Оно призвано связать все составные элементы компании, придав им осмысленность своей работы для эффективного взаимодействия.

Видение призвано сосредоточить в себе весь смысл существования организации. Поэтому главной целью моей работы было изучить составные части этого понятия, и определить каким образом и в каком виде они должны быть сформулированы для дальнейшего использования на практике.

Для формирования видения целесообразно пользоваться определенными стратегемами, выражающими ключевую идею, преимущества в образе желаемого будущего. Стратегема характеризует новую роль, статус или состояние фирмы в будущем. Стратегемы вырабатываются управленческой командой, нередко консультанты сами вводят подходящие к контексту обсуждений некоторые их варианты как ценных понятий [5].

Разрабатывать видение могут главы фирм со своими управленческими командами либо в одиночку. Некоторые скрывают видение своего бизнеса, что неверно, так как видение обладает мощной мотивирующей силой. Эту его способность давно оценили идеологи и политики, начиная массовые, исторические движения колоссальных масштабов, воодушевляя образом желаемого будущего целые народы и континенты. Все помнят,

какой мощной силой стал образ коммунистического общества, сколько жертв приносили люди, стремясь в это будущее. Получается, что видение отражает смысл жизни человека, организации, общества. В условиях высокой неопределенности будущего он дает и некоторое восполнение реальности, в максимально возможной мере структурируя ее.

Видение может отражать как место фирмы во внешней среде (на рынке, в обществе, в науке, в политике и пр.), так и может быть направлено внутрь фирмы. Скажем, она станет стратегически управляемой с простой структурой или будет иметь самую высокую ориентацию на клиента.

Иногда видение специально усиливают некоторыми лозунгами слоганами, если выразаться на профессиональном жаргоне. Этим они подчеркивали готовность сотрудников предлагать любому клиенту бесконечное разнообразие вариантов. И только сам клиент может отказаться от предложения компании.

Миссия в видении. Видение определяет миссию организации – то, что организация собирается делать и чем она хочет стать, т.е. определяет ее предназначение.

В случае широкого понимания миссия рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования организации. Под философией организации при этом понимается сочетание ценностей, верований, принципов, в соответствии с которыми организация планирует осуществлять свою деятельность, а предназначением определяется деятельность, которую организация собирается осуществлять, и то, какого типа организацией она собирается быть

Миссия придает фирме оригинальность, наполняет работу людей особым смыслом. Формирование миссии и установление целей фирмы приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится.

Миссия определяет сферу деятельности фирмы, а также те услуги, которые она будет предоставлять своим клиентам. «Миссия фирмы определяет ее роль и главную функцию в перспективе, ориентированной на потребителя». Формулировать миссию своей фирмы надо не в технических терминах, а в общих понятиях, т. е. в терминах «решения», устраивающего покупателя.

Кроме того, для фирмы с рыночной ориентацией важно, определить свой бизнес в терминах рядовой потребности, а не терминах товара, так как для клиента покупка товара означает удовлетворение определенной потребности или решение определенной проблемы; одно и то же искомое решение могут дать различные технологии, которые, в свою очередь, быстро

развиваются, тогда как базовые потребности остаются стабильными.

Миссия в стратегическом менеджменте это четко выраженная общая цель деятельности организации.

Миссия - это цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде. Миссия является комплексной целью, она включает как внутренние (например, повышение производительности), так и внешние (например, связанные с конкуренцией) ориентиры деятельности организации, выражая таким образом суть того успеха, которого должна добиться организация. Миссия дает общее направление деятельности организации.

У миссии есть своя финишная черта период времени, по истечении которого она должна быть выполнена. Миссия должна быть сформулирована так, чтобы ее выполнение сочеталось с напряжением сил в организации с определенным риском деятельности. Срок выполнения миссии должен быть обозримым и достаточно невелик [5].

Роль миссии организации состоит в том, что она как бы устанавливает связку, ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают организацию изнутри, и тех, кто воспринимает организацию извне. Более того, миссия позволяет сориентировать или же даже подчинить интересы «внутренних» по отношению к организации людей интересам «внешних» людей.

Определяя то, для чего создана и существует организация, миссия придает действиям людей осмысленность и целенаправленность, позволяющие им лучше видеть и осознавать не только что они должны делать, но и для чего они осуществляют свои действия. Существует широкое и узкое понимание миссии.

В широком понимании миссия это философия и предназначение, смысл существования организации.

В узком понимании миссия это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация.

Правильно определенная миссия, хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее, обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту фирму, в которой она была выработана. В стратегическом менеджменте говорят о миссии в узком понимании.

Таким образом, миссией некоторые исследователи называют самую общую цель, хотя, вероятно, это и имеет определенное обоснование, однако, на наш взгляд, более правильно определять

миссию как предназначение фирмы, определение ее роли в обществе, экономике; это утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной фирмы от ей подобных.

Для высокоразвитого бизнеса формирование миссии является обычным явлением. В российской экономике в последнее время определением миссии начали заниматься вновь возникшие частные экономические фирмы, достигшие определенного роста и успеха. В небольших фирмах миссия включается в состав бизнес-плана, чему есть отдельные примеры на российских предприятиях.

Одной из главных задач менеджмента фирмы является согласование различных и отчасти противоречивых интересов. Для реализации этой задачи существует несколько подходов, одним из которых является составление заявления о миссии фирмы, в котором описываются задачи фирмы и ее основные характеристики.

Узкое понимание миссии есть утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация и чем она отличается от других ей подобных. Здесь миссия трактуется как основная общая цель организации, как четко выраженная причина ее существования. Другими словами, «миссия — это цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде».

Целью определения миссии предприятия является исследование и вычленение его назначения и «философии существования», что, в свою очередь, дает широкий набор направлений в собственно целеполагании. Для отечественных предприятий такая характеристика является принципиально новой, для фирм же промышленно развитых стран данный раздел стратегического плана является обязательным и разрабатывается очень детально.

Ясно изложенная и вычлененная миссия предприятия содействует улучшению качества стратегических решений. Как нам представляется, тому имеется несколько причин.

Во-первых, миссия предприятия в большинстве случаев формулируется, опираясь на изучение опыта основателя, и модифицируется под влиянием опыта последующих руководителей. Она является своеобразным изложением принципов успеха.

Во-вторых, миссия предприятия в промышленно развитых странах включает в себя такое понятие, как социальная ответственность. В-третьих, миссия предприятия четко указывает направление усилий работников, а также смысл их работы.

В-четвертых, в условиях стратегического выбора миссия предприятия является одним из стержней, позволяющих найти согласованное компромиссное решение.

В-пятых, миссия предприятия позволяет произвести более четкую ориентацию на рынке.

В наиболее упрощенном виде построение миссии может быть рассмотрено как «технологический системный взгляд с позиций бизнес-инжиниринга».

Остановимся подробнее на основных элементах, которые должны быть отражены в миссии предприятия.

Как правило, миссия предприятия имеет в своем составе ряд элементов.

Первый элемент миссии предприятия – базовые направления – включает в себя:

- базовые направления по системе продукт/услуга;
- базовые направления по системе покупателя/рынок;
- базовые направления технологических усилий.

Указанные направления могут или взаимодополнять, или взаимоисключать друг друга. Очевидно, что первый случай является оптимальным, хотя в практической деятельности предприятия это случается редко. Второй вариант (взаимоисключение) также маловероятен, поскольку предполагает неустойчивое положение предприятия на рынке, вытеснение его конкурентами. В качестве элемента миссии первичного хозяйственного звена он принят быть не может. Чаще всего выбирается компромиссный вариант, когда соотношение базовых направлений рассматривается как система из одного ведущего (приоритетного) критерия и двух локальных (выступающих в виде ограничений).

Второй элемент миссии предприятия – рост и прибыльность – является исключительно важным для предприятия. Экономический рост достаточно важен для любого предприятия, поскольку он может обеспечить сохранение позиций предприятия на рынке. Кроме того, для того чтобы поддерживать свою относительную конкурентоспособность, предприятие должно развиваться, по крайней мере, такими же темпами, как национальная экономика в целом [1].

Прибыльность как составляющая миссии предприятия чаще всего рассматривается как обеспечение его устойчивого развития. Причем важными являются не количественные характеристики массы полученной прибыли, а обеспечение баланса между дивидендами и «затратами будущих периодов, который может

обеспечить как сохранность позиций на рынке, так и его дальнейшее развитие.

Третий элемент миссии предприятия – уровень и структура предпринимательства. Во многом они определяются владельцами предприятия и его высшим руководством.

Под уровнем предпринимательства понимается то или иное состояние экономической и производственной деятельности, которое считается приоритетным для предприятия на рассматриваемый промежуток времени.

Разработка миссии является начальной точкой любого совершенствования системы управления, так как определение миссии необходимо для того, чтобы выявить, в чем заключается основная задача фирмы и любую деятельность фирмы подчинить ее решению. Значение миссии проявляется в следующем:

1) миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что из себя представляет фирма, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т. п. Кроме того, она способствует формированию или закреплению определенного имиджа фирмы в представлении субъектов внешней среды;

2) миссия способствует единению внутри фирмы и созданию корпоративного духа. Это проявляется в следующем:

Миссия делает ясными для сотрудников общую цель и предназначение фирмы. В результате сотрудники направляют свои действия в едином направлении;

Миссия способствует тому, что сотрудники могут легче идентифицировать себя с фирмой. Для тех же сотрудников, которые идентифицируют себя с фирмой, миссия выступает отправной точкой в их деятельности;

Миссия способствует установлению определенного климата на фирме, так как через нее, в частности, до людей доводятся философия организации, ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления деятельности фирмы.

3) миссия создает возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она:

Является базой для установления целей фирмы, обеспечивает непротиворечивость их, а также помогает выработке стратегии фирмы, устанавливая направленность и допустимые границы функционирования фирмы;

Дает общий подход к распределению ресурсов фирмы и создает базу для оценки их использования;

Расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий

набор приемов мотивирования.

Из всего сказанного можно выделить, что миссия фирмы предназначена для решения следующих основных задач:

Представить в явном виде то, для чего существует фирма, и установить базу для определения и обеспечения непротиворечивости ее целей;

Определить, чем данная фирма отличается от других фирм, действующих на том же рынке;

Создать критерий для оценки необходимости выполнения всех действий, осуществляемых на фирме;

Согласовать интересы всех лиц, связанных с фирмой (собственников, руководство, персонал, клиентов и др.);

Способствовать созданию корпоративного духа, в том числе расширить для сотрудников смысл и содержание их деятельности.

Формирование миссии позволяет определить, для чего существует конкретная фирма, причем данное определение не изменяется обычно на протяжении всего цикла жизнедеятельности последней. Выработка новой миссии обычно приводит к созданию нового предприятия или его коренной реорганизации.

Выводы. Эффективность управления организацией и ее конкурентоспособность зависит от выработки стратегического видения, миссии компании, ее ценности, культуры фирмы, корпоративной идеологии, стратегии развития. Каждая компания должна сформулировать то, что подразумевается под этими понятиями. Видение бизнеса – это взгляды менеджеров компании на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься и каков долгосрочный курс. Видение акцентирует внимание на принципах деятельности компании, которые позволяют реализовать миссию, ценности, культуру фирмы, корпоративную идеологию и стратегию развития. Сформулированное стратегическое видение значительно снижает риск случайных решений и обеспечивает согласованность политики подразделений с общей политикой компании. Часто под стратегическим видением подразумевается миссия, хотя встречается и другое понятие – «идеология бизнеса» или «устремления» менеджмента. Некоторые под термином «видение» подразумевают тщательно сохраняемые в компании ценности, или мотивирующие силы. Другие в этом видят цели, ускоряющие развитие компании.

Список использованных источников

1. Варфоломеева И.В. Как сформировать видение будущего организации [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://sdo->

regional.ru/prof-post/kak-sformirovat-videnie-budushchego-organiza-tsii-1

2. Смерек В.Я. Ищем миссию для компании. Что такое миссия и кому она нужна? [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://blog.iteam.ru/ishhem-missiyu-dlya-kompanii-chto-takoe-missiya-i-komu-ona-nuzhna/>

3. Измайлов М.К. Место и роль проектной деятельности в системе производственного менеджмента предприятия // Бизнес и дизайн ревю. 2020. № 3 (19). С. 2.

4. Рахматулина Ф.Р. Проектная деятельность как механизм формирования предпринимательских компетенций обучающихся профессиональных образовательных организаций в условиях реализации ФГОС СПО 3+ и ФГОС ТОП-50 / Ф.Р. Рахматулина, О.Н. Кубракова // Softskills – предпринимательские компетенции – инновационной экономике региона [Текст]: материалы областной научно-практической конференции (22-января 2020 г.) / под общей редакцией Н.И. Нагимовой, М.А. Фахретдиновой. – Ульяновск: ФГБОУ ВО «УлГПУ им. И.Н. Ульянова», 2020. – С. 78-84

5. Владимир Тарасов. Искусство управленческой борьбы Изд-во «Добрая книга» Год издания 2019. 432 с.

УДК 332.872:330.341.1

НЕОБХОДИМОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ В СФЕРУ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

*Шевцова А.Г.,
магистр,*

*Кириенко О.Э.,
канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента
непроизводственной сферы ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

В статье рассмотрены особенности инновационного развития технологий в сфере жилищно-коммунального хозяйства и предложены пути ее улучшения на основе зарубежного опыта.

Ключевые слова: инновации; инновационный процесс; жилищно-коммунальное хозяйство; управление; эффективность; муниципалитет; реформирование.

The article explores the features of innovative development of technologies in the field of housing and communal services and considers ways to improve it based on foreign experience.

Keywords: innovations; innovation process; Housing and utilities; control; efficiency; municipality; reforming.

Постановка задачи. В настоящее время стало очевидно то, что внедрение инноваций – важный фактор развития как любой отрасли экономики, так и любого экономического субъекта. Современные условия требуют строгих правил к любому из процессов в рамках экономического субъекта, обязывают подстраивать эти процессы под инновационные рельсы.

Жилищно-коммунальное хозяйство – такая отрасль, которая наиболее остро нуждается в улучшениях, ведь именно эта сфера является стержнем обеспечения комфортной жизни в домах и учреждениях республики. Это касается обеспечения жителей водоснабжением, теплоснабжением, уборки подъездов и дворов и др. В связи с этим среди населения любого региона, в том числе и Донецкой Народной Республики, вопросы оплаты и качества услуг в сфере жилищно-коммунального хозяйства, остаются наиболее актуальными и проблемными.

Анализ последних публикаций. Понятию «инновации в сфере ЖКХ» и её финансированию уделяется в последнее время много внимания, что отражено в научных трудах ученых: В.И. Аферова, С.В. Горобченко, А.А. Канафиева, К. Кривовой, С.А. Кожевникова, И.С. Непоседова, Ю.Н. Павловского, И.С. Резниченко, О. С. Советовой и др.

Актуальность поставленной задачи. Жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ) является социально значимой отраслью экономики нашего региона и способно внести весомый вклад в предоставление достойных условий жизни населения.

Эта сфера в настоящее время отражает самостоятельность, значительность экономики республики, города, района, региона и уровень жизни населения. Однако на сегодняшний день в жилищно-коммунальном хозяйстве и местном самоуправлении накопился ряд трудностей, которые не позволяют им эффективно функционировать. И самая главная из них – это высокий износ основных фондов, ведущий к низкому качеству обслуживания населения. Основной причиной кризиса в этой отрасли экономики и фактором, который привёл к дальнейшему увеличению моральной и материальной изношенности основных фондов, является постоянное недофинансирование жилищно-коммунального хозяйства.

В связи с этим все большую актуальность приобретают вопросы, связанные с использованием обновленных методов управления, внедрением инноваций в систему жилищного строительства и коммунального хозяйства, направленных на достижение высокого качества жизни населения.

Цель статьи – исследование особенностей инновационного развития технологий в сфере жилищно-коммунального хозяйства и разработка путей повышения ее эффективности на основе зарубежного опыта.

Изложение основного материала исследования. Инновационный процесс – это такой процесс, который отображает последовательные шаги в процессе создания, материализации и коммерциализации продуктов интеллектуальной деятельности [1].

Из этапов инновационного процесса формируется цикл новаторской деятельности. Его функционирование имеет воспроизводственное течение. На рисунке 1 представлена схема организации инновационного процесса:

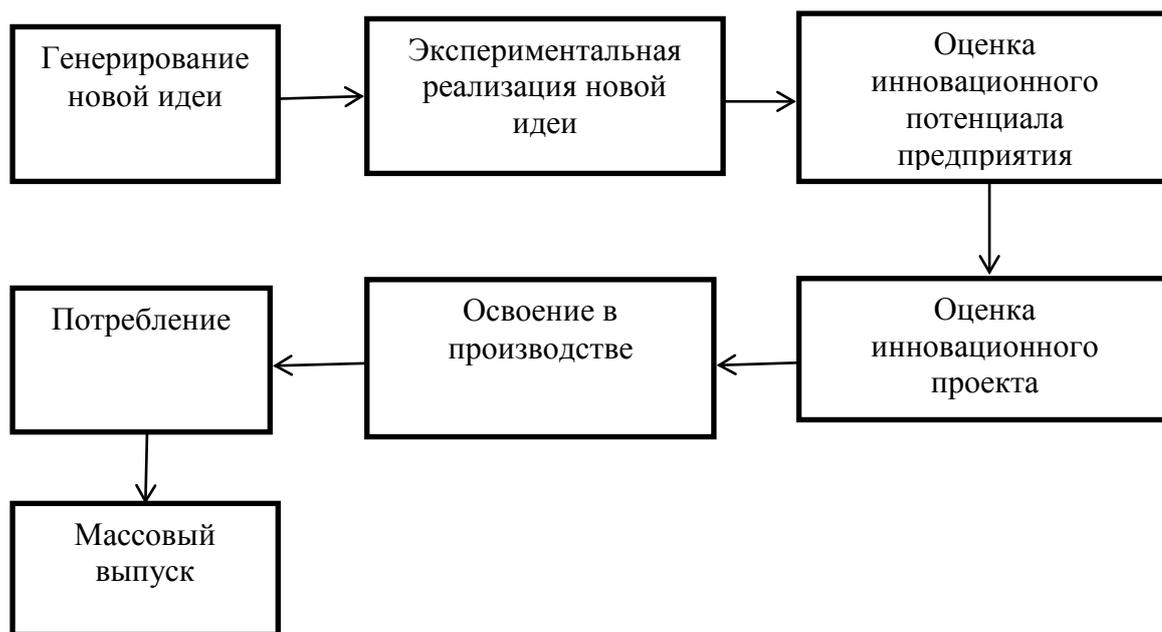


Рис 1. Схема инновационного процесса в организации [2]

Инновация – это конечный результат современной передовой деятельности, воплощенный в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке (инновация - продукт) нового или модернизированного процесса и широко применяемом на практике (инновация – процесс).

Важная часть научно-теоретической и методологической основы инновационных процессов – это классификация инноваций (табл. 1).

Виды инноваций

№ п/п	Классификационный признак	Виды инноваций
1	Области применения инноваций	Управленческие, организационные, социальные
2	Этапы НИП, результатом которых стали инновации	Научные, технические, технологические, конструкторские, производственные,
3	Темпы осуществления инноваций	Быстрые, замедленные, нарастающие, равномерные, скачкообразные
4	Масштабы инноваций	Трансконтинентальные, транснациональные региональные, крупные, средние, мелкие
5	Результативность инноваций	Высокая, низкая, стабильная
6	Эффективность инноваций	Экономическая, социальная, экологическая, интегральная
7	Распространенность	Единичные, диффузионные (распространяемые)

В зависимости от характера подготовки инновационного процесса в любой организации, в том числе и на государственном предприятии, принято выделять три модели инновационного цикла, а именно: линейная модель инновационного цикла, нелинейная и ориентированная на «запросы рынка». Линейная модель характеризуется акцентом на роль НИОКР, отношением к рынку как к потребителю результатов технической активности производства. Нелинейная модель является совокупностью моделей первого и второго поколений с упором на взаимосвязь технологических возможностей и потребностей рынка [3].

В целом, исходя из научных формулировок понятий, можно выделить, что инновации и инновационный процесс в настоящее время играют важную роль среди мероприятий по усовершенствованию любой отрасли и ЖКХ, в частности. Действительно жилищно-коммунальное хозяйство в настоящее время является проблемной отраслью почти во всех странах мира. Потребители часто остаются недовольны стоимостью и качеством услуг, а государство, в свою очередь, – дороговизной поддержки этого сектора и низкой эффективностью.

Решение трудностей, накопившихся в жилищно-коммунальном хозяйстве Донецкой Народной Республики, требует незамедлительного комплексного подхода на уровне государства. Хорошим решением проблем в настоящих экономических условиях является полная модернизация жилищно-коммунального хозяйства ДНР, что повлечет за собой повышение энергоэффективности отрасли, сокращение капитальных вложений на замену

инфраструктурного оборудования и приближение их к европейским стандартам.

В связи с этим возникает острая необходимость изучить результаты практического применения программ модернизации в разных странах мира и выбрать наиболее оптимальные из них с рекомендациями по адаптации в ДНР.

Так, известно, что за рубежом активно применяется программный подход в различных отраслях, в том числе и в жилищно-коммунальном хозяйстве. Программа в ЖКХ является комплексом взаимосвязанных, организационных, экономических, социальных, экологических, финансово-технических мероприятий, направленных на решение актуальных задач этой отрасли.

Она основана на четкой постановке целей и содержит систему мер, согласованных по времени, ресурсам и результативности, конкретизирующих ожидаемые результаты и обеспечивающих достижение поставленных целей с учетом долгосрочных стратегических приоритетов экономического развития, и в целом может определяться стратегией развития конкретного государства.

Продуманная инновационная политика включает в себя внедрение инноваций в работу предприятий отрасли, создание механизмов их адаптации и развития в существующей структуре производства. Инновации являются основным механизмом, обеспечивающим эффективное развитие производства и поддержание экономического потенциала [3].

В связи с этим имеет место необходимость создания республиканского инновационного Центра реформ жилищно-коммунального хозяйства, основными направлениями деятельности которого должны стать:

- экспериментирование, проверка и реализация на практике усовершенствованных устройств в условиях, близких к условиям эксплуатации этих систем в жилищно-коммунальном хозяйстве;
- организация и проведение исследований, оценка состояния и перспектив развития системы менеджмента качества в сфере жилищно-коммунального хозяйства крупных городов;
- сертификация качества обслуживания жилищных организаций и коммунальных служб;
- контроль качества услуг, предоставляемых предприятиями ЖКХ;
- подготовка кадров и повышение квалификации работников предприятий жилищно-коммунального хозяйства;
- разработка и внедрение нормативных актов, регламентирующих деятельность структур и предприятий по строительству жилищно-коммунального хозяйства.

Создание такого центра на базе образовательных, научных и других организаций позволит создать эффективную систему управления качеством жилищно-коммунального хозяйства, тем самым заложив основы реализации реформы жилищно-коммунального хозяйства.

Кроме того, необходимо осуществление следующих мероприятий:

1. Проведение капитального ремонта жилого фонда с высокой степенью износа. Этот вид ремонта может осуществляться за счет средств, привлеченных из специального фонда капитального ремонта в каждом доме, с двумя способами накопления: на специальный банковский счет или на счет регионального оператора. Второй способ предусматривает тот факт, что жильцы дома, ремонт которого запланирован на более ранний период, могут воспользоваться кредитом на капитальный ремонт за счет тех домов, ремонт которых запланирован на более поздний период, с учётом обязательного погашения займа в определённый срок и только в рамках муниципального образования. В настоящее время кредитование и получение займов в Донецкой Народной Республике возможно только под залог, но в будущем, возможно, кредиты и займы будут предоставляться в полной мере для всех желающих.

Под капитальным ремонтом подразумевается устранение всех изношенных элементов, восстановление или замена материалов (кроме полной замены каменных и бетонных фундаментов, несущих стен и каркасов) на более прочные и экономичные элементы, предназначенные для повышения эксплуатационных характеристик ремонтируемых зданий. При этом следует провести экономически обоснованную модернизацию здания или сооружения; улучшить планировку, увеличить количество и предоставить должное качество услуг, обеспечить недостающими видами инженерного оборудования, улучшить благоустройство прилегающей территории [4].

2. Внедрение организационных улучшений на предприятии, уменьшающих напряженность в жилищно-коммунальном секторе, а именно: обязательная установка индивидуальных и общедомовых счетчиков на все ресурсы, предоставляемые жителям, что позволит лучше контролировать потери электроэнергии.

Для реализации этого пункта необходимо внесение изменений, на примере Федерального закона РФ от 23.11.2009 № 261-ФЗ «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты

Российской Федерации» [5] в действующий закон ДНР «Об электроэнергетике» от 17.04.2015 [6], которые могут заключаться в следующем:

1) многоквартирные дома, вводимые в эксплуатацию после 1 января 2022 года, должны быть оснащены интеллектуальными приборами учета, и до ввода дома в эксплуатацию, в целях обеспечения обязательств гарантирующего поставщика по организации учета, должны быть переданы застройщиком ему на обслуживание;

2) в случае выхода из строя (утраты) прибора учета или истечения его межповерочного интервала гарантирующей сетевой организации или поставщику подлежит обязательное возобновление учета электрической энергии путем установки нового прибора учета;

3) потребителю и субъектам электроэнергетики в полном объеме должна быть предоставлена возможность беспрепятственного получения на безвозмездной основе данных прибора учета, в том числе посредством интеллектуальной системы учета. Иным владельцам приборов учета также не следует препятствовать получению данных с принадлежащих им приборов учета и требовать за это плату.

Все вышеперечисленные меры позволят субъектам в электроэнергетическом секторе справиться с потерями электроэнергии. Кроме того, эти изменения позволят потребителям удаленно узнавать и контролировать свое потребление электроэнергии, что очень удобно в наше время, когда почти все расчёты происходят онлайн. Также на законодательном уровне должны быть созданы условия для привлечения инвестиций компаний и предпринимателей, заинтересованных в модернизации ЖКХ. Можно привлечь администрацию и руководящие органы, заинтересованные в положительном результате, к управлению предприятиями жилищно-коммунального хозяйства.

Помимо всего вышеперечисленного, возникает необходимость дальнейшего совершенствования системы управления жилищно-коммунальным хозяйством, а также обязательное внедрение передовых инновационных технологий, установление законодательной сферы государственного управления (контроль и надзор) и финансирования отрасли ЖКХ.

Для этого следует внести изменения, на примере Российской Федерации, в действующий указ №62 от 21.03.2017 года «О выполнении строительных работ» [7] и распоряжение правительства Донецкой Народной Республики от 27 декабря 2019 г. № 172 «Об установлении тарифов на электрическую энергию,

отпускаемую субъектам хозяйственной деятельности» [8], позволяющие к примеру, сделать следующие шаги:

1) обеспечение всех возможных путей проведения на постоянной основе контроля качества капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах, в том числе за счет привлечения собственников помещений и представителей общественности;

2) осуществление государственной поддержки систем сбора информации о потреблении энергоресурсов и расчетов потребителей за использованные ресурсы;

3) внедрение в систему управления за счет государственных вложений самого новейшего инновационного оборудования, а также машин, и механизмов, которые помогут эффективно и с минимальными затратами предоставлять услуги ЖКХ и контролировать их использование. Это касается, в первую очередь, автоматизированных систем контроля и учета потребления услуг посредством интернета, позволяющих передавать данные на большие расстояния;

4) создание конкуренции на рынке услуг ЖКХ. Развитие конкурентной среды на рынке ЖКХ может привести к появлению высококвалифицированных управляющих организаций и, как следствие, повышение качества предоставляемых услуг.

3. Муниципальным органам власти следует постоянно уделять необходимое количество внимания благоустройству территорий, а именно:

- установление и закрепление прав и обязанностей собственников жилья в сфере благоустройства (в том числе содержания внутридворовых территорий);

- максимальное привлечение к ответственности собственников за несоблюдение установленных законодательством требований в сфере благоустройства путем административной ответственности с помощью административных мер наказания (предупреждений, штрафов, взысканий, арестов и другое);

- привлечение общественных организаций, объединений граждан к контролю над обеспечением сохранности объектов благоустройства.

Главной задачей управляющей компании является обеспечить эффективное управление объектами жилищного фонда. Собственник имущества или лицо, действующее от его имени в делах управления имуществом, в обязательном порядке должен контролировать и оценивать деятельность субъекта управления:

1) выполнение управляющей организацией своих обязательств в соответствии с условиями договора на управление;

2) постоянное измерение (мониторинг) и учет важнейших индикаторов деятельности управляющей организации;

3) обновление оперативной информации (мониторинг) о состоянии жилищного фонда, переданного в управление;

4) оценка качества работы управляющей организации на основе предварительно согласованных критериев и своевременное устранение недостатков.

Таким образом, можно сделать вывод, что инновации и инновационный процесс в настоящее время играют очень важную роль в усовершенствовании любой отрасли, и ЖКХ, в частности. На сегодняшний день жилищно-коммунальное хозяйство Донецкой Народной Республики является проблемным сектором, требующим модернизации. Потребителей не устраивает стоимость и качество услуг этой сферы, а государство озабочено дороговизной поддержки этого сектора и низкой эффективностью.

Для улучшения деятельности коммунального хозяйства в Республике следует применить опыт зарубежных стран и на основании успешных решений зарубежных государств внести коррективы в действующую систему ЖКХ Донецкой Народной Республики, что позволит улучшить деятельность ее предприятий и повысить качество жизнеобеспечения населения.

Список использованных источников

1. Канафиев А.А. Пути повышения эффективности управления в жилищном хозяйстве/ А.А. Канафиев // Наука – 2016. – С. 9-15.

2. Инновационные технологии Cutwool / Техническая промышленная теплоизоляция [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tehnoisol-ru.ru/Page207.html> (дата обращения 06.02.2022).

3. Жилищное хозяйство: как одно из составляющих сферы услуг – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://creativeconomy.ru/lib/2765> (дата обращения: 07.02.2022 г.)

4. Айдаров А.К. Система управления в жилищном хозяйстве / А.К. Айдаров // Будущее за нами: сб. материалов междунар. науч.-практ. конф. 13-14 марта 2013г., г. Барнаул, 2013. – Ч.2. – С. 65-67.

5. Федеральный закон РФ от 23.11.2009 № 261-ФЗ «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_93978 (дата обращения 06.02.2022).

6. Закон ДНР «Об электроэнергетике» от 17.04.2015 – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/zakon-dnr-ob-elektroenergetike> (дата обращения 07.02.2022).

7. Указ Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства ДНР №62 от 21.03.2017 года «О выполнении строительных работ» – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://minstroy-dnr.ru/62-ot-21-03-2017-goda-o-vypolnenii-stroitelnyh-rabot> (дата обращения 08.02.2022).

8. Распоряжение правительства Донецкой Народной Республики от 27 декабря 2019 г. № 172 «Об установлении тарифов на электрическую энергию, отпускаемую субъектам хозяйственной деятельности» – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravdnr.ru/npa/rasporyazhenie-pravitelstva-doneczkoj-narodnoj-respubliki-ot-27-dekabrya-2019-g-%E2%84%96-172-ob-ustanovlenii-tarifov-na-elektricheskuyu-energiyu-otpuskaemuyu-subektam-hozyajstvennoj-deyatelnosti/> (дата обращения 06.02.2022).

УДК 005.71

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Шумаева Т. С.,

магистрант кафедры менеджмента непроеизводственной сферы,

Гурий П. С.,

*канд. наук по гос. упр., доцент кафедры менеджмента
непроеизводственной сферы ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

Обоснована потребность в новых методах управления. Традиционные методы не всегда эффективны и не способствуют полному раскрытию потенциала сотрудников организации. Показано, что на первый план выходят такие черты организаций, как большая гибкость, приверженность индивидуумам, преимущественное использование команд, высокая внутренняя конкурентоспособность и стремление к диверсификации.

Ключевые слова: *использование команд, высокая внутренняя конкурентоспособность, стремление к диверсификации, приобретение знаний, передача знаний, инновации, предпринимательство.*

The need for new management methods is substantiated. Traditional methods are not always effective and do not contribute

to the full disclosure of the potential of the organization's employees. It is shown that such features of organizations as greater flexibility, commitment to individuals, preferential use of teams, high internal competitiveness and the desire for diversification come to the fore.

Keywords: *use of teams, high internal competitiveness, desire for diversification, knowledge acquisition, knowledge transfer, innovation, entrepreneurship.*

Постановка проблемы в общем виде. Как показывают исследования, главным свойством организации будущего, становится постоянное приспособление ее к динамично изменяющейся внешней среде. Организация будущего должна иметь специальный механизм, адаптирующий ее деятельность в соответствии с изменениями внешних условий. Обобщение наметившихся тенденций показывает, что на первый план выйдут такие черты организаций, как большая гибкость, приверженность индивидуумам, преимущественное использование команд, высокая внутренняя конкурентоспособность, стремление к диверсификации.

Анализ результатов последних исследований и публикаций. Бармута К. А. и Фролова П.Ю. обращают внимание на то, что руководители и специалисты предприятий, решая задачи в области управления персоналом, сталкиваются с потребностью в новых методах управления, так как традиционные методы не всегда эффективны и не способствуют полному раскрытию потенциала сотрудников организации. Они рекомендуют современными методами управления персоналом считать такие, которые основаны на учете индивидуальных качеств каждого сотрудника, а наиболее перспективными теоретическими разработками – те которые посвящены развитию организаций, обучению персонала и освоению новшеств [1].

Руководство Business Planner, обращает внимание на то, что в период коронавируса, 190 стран закрыли школы и ВУЗы, переведя учеников и студентов на удаленное обучение, а после снятия части ограничительных мер учебным заведениям рекомендовали вести занятия в удаленном режиме [2].

Выделение нерешенной части общей проблем. В условиях ускоренных изменений в технике и экономике производства, конкурентной борьбе, информационных технологиях и методах управления, **необходимо** добиваться понимание механизмов накопления и применения знаний как отдельными людьми так и организациями в целом, а также - факторов, препятствующих этому. Именно знания и компетентность персонала лежат в основе развития организаций и позволяют находить решение

возникающих технических, экономических и организационно-управленческих проблем - как текущих, так и перспективных.

Цель исследования – определение перспективных направлений развития организаций.

Изложение основных результатов исследования. Расширение доступа к знаниям, ставшее возможным благодаря информационной революции, меняет саму природу отношений между специалистом и непрофессионалом, между организацией и работником, между источником благ и их получателем [3]. Для обеспечения экономического и технического прогресса, важное значение имеют повышение профессионально-технической подготовки персонала в соответствии с потребностями рынка труда, а также поддержка развития новаторского мышления.

Для сокращения дефицита знаний, потребуются решение следующих задач:

– приобретение знаний – использование уже имеющихся в мире знаний и их приспособление для нужд организации (например, при помощи режима открытой торговли, привлечения иностранных инвестиций и заключения лицензионных соглашений); предполагается также получение знаний путем ведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и использования местных источников знаний;

– усвоение знаний (например, обеспечение всеобщего начального образования, создание возможностей для обучения работников на протяжении всей жизни и развитие системы высшего образования, особенно в области науки и технологии);

– передача знаний - использование новых информационных и телекоммуникационных технологий, соответствующее нормативно-правовое регулирование и обеспечение доступа к информационным ресурсам.

Уже сейчас формируется новая функция управления, в задачу которой входит аккумулялирование интеллектуального капитала, выявление и распространение имеющейся информации и опыта, создание предпосылок для распространения и передачи знаний. В условиях революционных изменений в производственных и информационных технологиях использование интеллектуального капитала и связанная с этим профессиональная компетенция кадров обеспечивают выживание и экономический успех компаний. От экономики, движимой капиталом, осуществляется переход к экономике, основанной на знаниях. Именно знания становятся источником высокой производительности, инноваций и конкурентных преимуществ.

Управление знаниями, как функция и как вид управленческой деятельности, включает:

– практику придания дополнительной ценности имеющейся информации путем выявления, отбора, синтеза, обобщения, хранения, восстановления и распространения реальных знаний;

– придание знаниям потребительского характера таким образом, чтобы они представляли собой нужную и пригодную к использованию информацию;

– создание интерактивного обучающего окружения, где люди постоянно делятся тем, что они знают, и используют все условия для усвоения новых знаний.

Центральная задача функции управления знаниями состоит в том, чтобы выявлять и дополнительно использовать ресурсы, которые имеются в организации, путем постоянного поиска передового опыта. Организации обычно используют такие виды знаний, как профессиональные знания и практический опыт работников, творческие решения и др. Чтобы стать компанией, основанной на знаниях, организация должна создать «спираль знаний», где неизвестные (неявные) знания должны быть выявлены и распространены, чтобы стать частью индивидуализированной базы знаний каждого работника.

Спираль возобновляется всякий раз для подъема на новый уровень, расширяя базу знаний, применимых к разным областям организации. Большую роль в этом играют современные информационные технологии и использующие их работники. Важно подчеркнуть, что в отличие от информационного управления управление знаниями направлено на придание дополнительной ценности информации с помощью ее фильтрации, синтеза и обобщения и представления в необходимом виде. Этому должны содействовать открытость управления и доверие [4].

Интеграция и переименование функций. Традиционная функциональная организация охватывает такие отдельные сферы, как маркетинг, производство, научные исследования, опытно-конструкторские разработки и др. Организация управления в XXI веке, судя по всему, будет иметь форму матрицы, поскольку ни одно важное решение не сможет приниматься, если оно не будет предусматривать интеграцию и координацию целого ряда функций с прочими подразделениями [5].

Распространение информационных технологий. Фирма будет в значительной мере зависеть от использования информационных технологий в интересах повышения эффективности операций и принимаемых решений, достижения устойчивых конкурентных преимуществ на рынке.

Гибкость и адаптивность. Организация XXI века будет быстро адаптироваться к изменениям отраслевых рынков и внешней среды. Адаптивность как важнейшее свойство организации будет обеспечиваться целенаправленным обучением и тренировкой работников, включением самоанализа в процесс деятельности. Частью обучающейся системы организации станут последовательное экспериментирование, применение соответствующих средств оценки деятельности.

Ведущая роль клиента. Рыночная ориентация и удовлетворение потребностей клиентов останутся ключевыми факторами. Наиболее полное отражение требований клиента к новому товару или услуге станет насущной потребностью компаний. Все большее число фирм будет основывать свои системы поощрений и компенсаций исходя из уровня удовлетворения потребностей клиента.

Ориентация на создание добавленной стоимости и качество работы. Чтобы быть конкурентоспособными, компании должны быть уверены в том, что их деятельность обеспечивает создание добавленной стоимости. Это требует концентрации усилий и средств в тех сферах, в которых фирма имеет преимущества и возможность производства высококачественной продукции, создающей добавленную стоимость. Это потребует повышения внимания к качеству не только дизайна и распределения продукции и услуг, но и деятельности всей организации.

Ускорение выхода продукции. Конкуренция, основанная на времени, является относительно новым и весьма важным параметром бизнес-стратегии. Компании-лидеры придают все большее значение оперативности бизнеса при создании гибких и мобильных организаций. Конкуренция, основанная на времени, является решающей в ускорении развития и организации производства новых продуктов.

Исследования показывают, что на общие результаты деятельности значительное влияние оказывает задержка выхода нового продукта на рынок. Например, задержка с выходом на рынок на шесть месяцев может привести к потере общего объема получаемой за «период жизни» продукта прибыли после налогообложения.

Цикл жизни продукта становится короче для большинства товаров и услуг, поэтому влияние ускорения процесса разработки нового продукта и его выхода на рынок приобретает особое значение. Важно также ускорять другие виды деятельности фирмы, включая выработку управляющих воздействий в связи с изменением внешней среды.

Возрастание роли инноваций и предпринимательства. У специалистов вызывает беспокойство тот факт, что крупные организации не являются в достаточной мере инновационными и предпринимательскими, что инновации присущи в основном малым фирмам. В быстро меняющихся внешних условиях инновации в каждой фирме должны осуществляться своевременно. С этим вопросом связана и конкуренция, основанная на времени, поскольку экономически объективной необходимостью является значительное сокращение времени на выпуск нового продукта.

Указанные характеристики взаимосвязаны и при соответствующей интеграции могут умножить эффективность фирмы. Они являются средствами достижения успеха, увеличения акционерного капитала.

Возможности для достижения успеха современных предприятий в значительной мере зависят от внешних условий. Это интенсивная и глобальная конкуренция, быстрое технологическое развитие, демографические факторы и др. Чтобы добиться успеха, компании должны точно и оперативно учитывать эти изменения в программах своего развития, с тем, чтобы создать гибкую и мобильную организацию. Это оказывает большое влияние на возможность найма, подготовки и удержания квалифицированных, адаптивных и инновационных кадров для производства высококачественного продукта с большой долей добавленной стоимости. Все перечисленные выше характеристики организаций важны, но их приоритетность различается в зависимости от условий разных стран, отраслей, рынков и т.п.

Исследования, проводимые в разных странах, показывают, что ключевыми направлениями изменений в управлении должны стать предвидение и лидерство, организационное построение, движущие силы бизнеса [6]. Если раньше в ответе на вопрос, какое качество ценится руководителями больше всего, чаще отмечалась решительность, то теперь наиболее ценным фактором считается предвидение. Можно выделить следующие характеристики успешного корпоративного предвидения:

- простота и ясность целей;
- возможность их оценки;
- цель, стимулирующая организацию к более высоким достижениям;
- достижимость цели;
- коммуникабельность со всеми акционерами – от высшего руководства до рядового персонала предприятия;
- возможность для всех работников вносить свой вклад в реализацию цели и т.п.

С расширением круга вопросов, решаемых высшими должностными лицами, некоторые организации выбирают группу лидеров, которая может разрабатывать перспективные проблемы. Речь, в частности, идет и о том, чтобы в различных формах и с использованием разных методов подготавливать и воспитывать руководителей, способных:

- нести ответственность за качество жизни (это относится к руководителям всех институтов, а не только бизнеса);
- быть участниками инновационного процесса, чтобы справляться с новыми задачами и изменениями;
- более производительно использовать ресурсы организации и знания персонала;
- обеспечить такой уровень (искусство) управления организацией, который отвечал бы требованиям науки об управлении;
- быть лидерами экономического и социального развития.

В новейшей литературе в области управления много места уделяется рассмотрению путей перехода к так называемым горизонтальным корпорациям [7]. Анализ накопленного опыта показывает, что простое уменьшение размеров предприятий не привело к существенному увеличению производительности. Происходит дальнейшее переосмысление путей развития. Те или иные различия новых организационных моделей не исключают того, что имеются некоторые общие признаки горизонтальной корпорации, которая, как утверждается, займет ведущее место среди деловых организаций будущего.

Организационная структура горизонтальной корпорации формируется не по отношению к поставленной задаче, а вокруг процесса. Вместо создания структур на основе набора функций и департаментов компания строится вокруг ее трех – пяти основных процессов со специфическими целями каждого из них. Такая структура представляет собой плоскую иерархию. Сокращается вертикальное администрирование, сочетаются фрагментарные задачи. Устраняются работы, которые не обеспечивают создание добавленной стоимости. Происходит минимизация деятельности внутри каждого процесса, используется меньшее число коллективов для наиболее полного осуществления соответствующих процессов.

Проходящая в настоящее время революция в информационных технологиях – глобальный процесс, создающий повсеместно новые, невиданные ранее возможности для повышения эффективности управления. В современных условиях управляющие могут реально лидировать только в том случае, если

они широко используют информационные технологии. Принятие обоснованных решений находится в прямой зависимости от того, какой объем информации поступает и как она используется. Руководители постоянно получают огромный объем разнообразной информации, однако многие из них не могут достаточно успешно ее использовать. Эта проблема в ближайшем будущем станет еще более актуальной. Информация и по характеру, и по объему в предстоящие 10 лет изменится больше, чем в целом за прошедшие 70 лет. Для того чтобы использовать ее результативно, надо научиться накапливать, обобщать и овладевать информацией о внешней среде предприятия.

Выводы. Сегодня можно только предполагать, как будет выглядеть организация XXI века, какими будут ее основные характеристики, черты и требования, что из себя будут представлять ее ценности, структуры и поведение. Ориентировочно можно утверждать, что такая организация будет иметь примерно в два раза меньше уровней, чем в настоящее время. Численность руководителей составит 1/3 их современного состава. Конструирование и создание подобной организации становятся задачами ближайшего будущего.

Список использованных источников

1. Бармута К. А., Фролова П.Ю. Перспективные направления развития модели управления персоналом в России Электронный ресурс – режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivnyye-napravleniya-razvitiya-modeli-upravleniya-personalom-v-rossii> Выделение нерешенной части общей проблемы.

2. ТОП-10 основных направлений развития в бизнесе и технологиях в 2021 году.

[Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://business-planner.ru/blog/top-10-osnovnyh-napravlenij-razvitiya-v-biznese-i-tehnologiyah-v-2021-godu.html>

3. Друкер П.Ф. О профессиональном менеджменте. М.: Вильямс. - 2016. - 320 с.

4. Плуженская Л.В., Коряковцева О.А. Ступая на путь инноваций: концептуальные модели управления знаниями в университете [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru-/article/n/stupaya-na-put-innovatsiy-kontseptualnye-modeli-upravleniya-znaniy-ami-v-universitete>

5. Кластеризация в современном образовании: методология и практика / Н. М. Большаков, В. В. Жиделева, Л. А. Гурьева, Е. А. Рауш ; науч. рук. д-р экон. наук, проф., акад. РАЕН Н. М. Большаков. – Санкт-Петербург: СПбГЛТУ, 2016. – 200 с.

6. Теория организации и организационное поведение: учебник /Л.Б. Костровец, И.Ю. Беганская, Л.В. Черная, Л.В. Кулешова, М.А. Малик,

Н.Г Яблонская. – Донецк : ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2017. – 575 с.

7. Авдошин, С.М. Синергетические организации в экономике XXI-го века. / С.М. Авдошин, В.Б. Тарасов // Известия АИН им. А.М. Прохорова. Бизнес-информатика. 2006. Т. 17. С.155-163

УДК 005.71

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИЙ БУДУЩЕГО

Яковлев М.А.,

*обучающийся бакалаври ата кафедры менеджмента
непроизводственной сферы,*

Гурий П.С.,

*канд. наук по гос. упр., доцент кафедры менеджмента
непроизводственной сферы ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

Поставлена проблема готовности менеджмента к тому, что предприятие, которым они управляют сейчас, должно быть совсем иным уже через десятилетие. Рассмотрены основные характеристики трех видов организаций будущего: сетевые, интеллектуальные и обучающиеся.

Ключевые слова: организации будущего, сетевые организации, интеллектуальные организации, обучающиеся организации, бирюзовая организация, информационные технологии.

The problem of the readiness of management for the fact that the enterprise they manage now should be completely different in a decade is posed. The main characteristics of three types of organizations of the future are considered: network, intellectual and learning.

Keywords: organizations of the future, network organizations, knowledge organizations, learning organizations, turquoise organization, information technology

Постановка проблемы в общем виде. Мир меняется все стремительнее, вместе с ним меняются и люди, их потребности, предпочтения и даже образ жизни. Вместе с изменяющимся миром и обществом, меняются и компании. Менеджмент должен быть готов к тому, что предприятие, которым они управляют сейчас,

будет совсем иным уже через десятилетие. Компании должны научиться быть адаптивными и инновационными. Кроме того, уже сейчас определяющим для бизнеса становится не капитал, а знание. Умение накапливать и эффективно использовать, передавать знания – ключевое условие долгожительства и процветания компании. В ДНР большинство предприятий все еще живет по старым правилам. Однако уже в ближайшее время им предстоит начинать движение по пути ускоренной трансформации в предприятия будущего, внедряя новые подходы в управлении и организации своей деятельности.

Анализ результатов последних исследований и публикаций. Белова Ю.А. назвала бирюзовую организационную структуру как новый метод мотивации персонала и клиентов. Эволюционный переход к бирюзовым организационным структурам обоснован в первую очередь требованиями самого общества. Главным в организации становится не только оказываемая услуга, а и общение, которое образуется вокруг нее, а потому на данном этапе развития общества решающим принципом является не только качество оказанной услуги, но и процесс ее выполнения и потребления. Именно этим запросам и отвечает бирюзовая организация. Исходя из этого, можно смело сказать, что, если все предыдущие формы организаций можно было сравнить с машиной с четкой системой подчинения, но без обладания права голоса, то бирюзовую организацию будет целесообразно сравнить с живым организмом, где все части служат не только друг другу, но и ведут самостоятельную деятельность [1].

Сетевыми механизмами экономического управления основательно занимался Солодовников С.Ю. [2-4]. Им дано содержательное определение сетевого механизма инновационного развития, под которыми предлагается понимать сетевую форму организации социально-экономической деятельности в экономической, социальной и политической сферах с высоким уровнем информатизации, основанной в активном использовании политико-экономическими и хозяйственными субъектами информационных технологий и глобальной электронной сети Интернет в процессах общественного воспроизводства с целью инновационного развития. Установлены и описаны факторы, обуславливающие необходимость перехода к сетевым механизмам инновационного развития, также обозначены условия успешности такого перехода [4].

Докукина А.А. показала, что интеллектуальная организация представляет собой естественное развитие обучающейся организации. Концепция интеллектуальной организации может и

должна быть превращена из лозунговой конструкции философии менеджмента в полноценную модель постиндустриальной фирмы, ориентированной на непрерывное накопление и реализацию интеллектуального капитала, развитие партнерских отношений между собственниками и специалистами, определяющими развитие фирмы в областях ключевых компетенций и другими аспектами фирмы. Современное стратегическое управление создает особый интеллектуальный тип либеральной организационной культуры, предполагающий непрерывное обучение персонала, управление знаниями и сетевую организационную структуру [5].

Сыротюк С.Д. обратила внимание на то, что, для поддержания конкурентоспособности конкретного работника очень важен процесс целенаправленного самообучения, который дает возможность специалисту получать новые знания, умения и навыки для более качественного выполнения служебных обязанностей. Поэтому и организация, действующая в рамках данного подхода, может быть названа самообучающейся. Самообучающаяся организация рассматривается как форма деятельности коллективов сотрудников, являющаяся катализатором в продвижении нового знания в деятельность своей организации. Важными научными и практическими задачами в этой связи признано выявление особенностей и критериев научных подходов и их практического применения в процессе подготовки кадров, где внутрифирменное обучение может быть использовано как инструмент менеджмента образовательной системы [6].

Выделение нерешенной части общей проблемы. Мир меняется все стремительнее, появляются новые возможности для предпринимательства. Для построения организаций будущего необходимо добиваться понимания сути этих изменений. Это позволит максимально эффективно управлять инновационными предприятиями

Цель исследования - анализ теоретических взглядов на новые тенденции в управлении предприятиями и предполагаемые результаты этих изменений.

Изложение основных результатов исследования. Основные виды организаций будущего и их характеристика. В последние десятилетия ответом организаций во всем мире на усиление конкуренции в глобальном масштабе стал отход от централизованно координируемой, многоуровневой иерархии и движение к разнообразным, более гибким структурам, напоминающим скорее сети, чем традиционные управленческие пирамиды. Перенесение рыночных отношений во внутреннюю сферу компаний («внутренние рынки») вызвало к жизни новый тип

структур – сетевые организации, в которых последовательность команд иерархической структуры заменяется цепочкой заказов на поставку продукции и развитием взаимоотношений с другими фирмами. Сети представляют собой совокупность фирм или специализированных единиц, деятельность которых координируется рыночными механизмами вместо командных методов. Они рассматриваются как форма, отвечающая современным требованиям внешней среды. Вместе с тем эффективность сетевых организаций нередко снижается из-за ошибок руководителей при разработке организационных структур и в процессе управления ими.

В качестве примеров действующих сетевых организаций можно назвать следующие:

1. Сетевая организация для реализации крупных проектов. В этих формах работа организуется вокруг специфических проектов и предполагает создание временных коллективов квалифицированных работников разнообразного профиля.

2. Сетевая организация малых производственных фирм.

Интеллектуальные организации. В исследованиях специалистов по управлению отмечается, что интеллектуальная организация будет формироваться из большого числа мелких взаимодействующих предприятий. По своей природе такие организации должны не допускать столкновения конкурирующих точек зрения и борьбу соперничающих поставщиков, что отличает их от затратных организаций, широко практикующих административный контроль.

Такого рода новые организационные формы будут в большей степени опираться на рабочие группы, ориентированные на результат, а не на правила, на выбор, а не команды, поступающие сверху. Рабочие группы будут формироваться вокруг предпринимательской идеи: стремиться к построению оптимальной формы управления предприятием и созданию потока взаимозаменяемых ценностей. Архитектура интеллектуальных организаций будет гибкой, способной изменяться в зависимости от новых задач и реагировать на местные условия. Не проектировщики организации, находящиеся на самом ее верху, а решения работников среднего и нижнего уровней управления, которые свободно выбирают способы координации работы группы с работой организации в целом, сделают организацию дееспособной и адаптивной. Такие гибкие системы требуют новых форм дисциплины труда и контроля с широким вовлечением работников в процесс принятия решений для того, чтобы лучше определить, какие связи и группы связей работают и становятся

выгодными, а какие являются неэффективными. Этим системам также нужны гарантии того, что свобода выбора не будет ограничена, чтобы каждый работник мог проявить на практике свои таланты и навыки, свой интеллект.

Главной качественной характеристикой интеллектуальной организации становится переход от административного контроля и координации к прямой ответственности и контролю исполнителей, работающих во взаимосвязанных группах, состоящих из равных по рангу людей.

Отдельных работников и рабочие группы можно сравнить с нервными клетками. Для того чтобы сформировать мозг, нервные клетки должны быть здоровыми и находиться в свободных связях друг с другом таким образом, чтобы постоянно посылать информацию и получать ее от других нервных клеток, получать питание и кислород от системы, которую они обслуживают и помогают координировать.

Обучающиеся организации. В теории организации и на практике организационное обучение рассматривается как непрерывный источник создания конкурентных преимуществ компании, как их стратегия постоянного обновления методов и повышения эффективности всех видов деятельности. Организации, которые не обучаются (и соответственно не изменяются) в условиях быстрых перемен внешней среды, считаются обреченными. Отсюда и рекомендации создавать группы, обучающиеся в процессе деятельности, сосредоточивать внимание на необходимости генерирования новых идей в процессе обучения. Обучение представлено двумя составляющими:

- программное обучение (чтение книг, лекций и др.),
- обучение путем постановки вопросов, получения доказательств, обсуждения выводов, основанных на обобщении практического опыта.

Обучение в действии, т. е. организационное обучение, базируется главным образом на второй составляющей. Его основной идеей является организация групп для того, чтобы у каждой из них были две задачи. Первая задача – решить проблему или выполнить проект; вторая – обучаться в процессе выполнения задач, сделать полученные знания достоянием всех участников, представить полученный материал руководству для последующего использования.

Некоторые исследователи организаций обратили внимание на то, что средняя продолжительность жизни большинства компаний от создания до закрытия составляла менее 40 лет. Однако целый ряд фирм оставались действующими и процветающими даже после

двухсотлетней деятельности. Анализ этих тенденций приводил к выводу, что большая часть корпораций умирает преждевременно из-за неспособности обучаться. Они оказываются неспособными адаптироваться и развиваться в то время, как изменяется их внешняя среда.

Выявлено, что эти долгожители корпоративного мира являются обладателями четырех общих черт, а именно:

– адаптивности к внешней среде (и ее потенциальным изменениям), что определяет их способность к обучению;

– высокой степени сплоченности персонала и идентичности культуры организации, что непосредственно влияет на способность компании создавать свои ценности, которые являются ее фундаментом;

– толерантности к новым или противоположным идеям и видам деятельности (что часто ведет к децентрализации управления), обеспечивающей открытость обучения и объективную оценку общего состояния внешней среды организации;

– консервативного финансирования как сдерживающего фактора рискованных инвестиций корпорации.

На основе исследований последнего времени в литературе описаны внутриорганизационные условия, делающие обучение работников затруднительным. К таким условиям относятся: привычная деятельность оператора, инженерные стандарты, административная культура, основывающаяся на устоявшихся представлениях о технологии управленческой деятельности.

Теоретики организационного обучения предложили пять дисциплин, овладение которыми призвано преодолеть недостатки в стереотипах мышления, знаниях и умениях персонала. Эти дисциплины взаимосвязаны, дополняют друг друга, каждая из них влияет на позитивное действие всех остальных. Речь идет о следующих дисциплинах (условиях) достижения главных целей обучения работников.

1. Системное мышление. Предпринимательство и другая человеческая деятельность являются системами. Они охватывают взаимосвязанные действия, оказывающие влияние друг на друга. Обычно же люди концентрируют внимание на изолированных деталях системы. Системы же мышления являются концептуальными структурами, охватывают объем знаний и технологий, познанных в течение ряда лет. Эти знания должны составить целостное представление о процессах и явлениях, понять, как их изменить наиболее эффективно.

2. Личное мастерство. Оно предполагает определенный уровень профессионализма. Люди с высоким уровнем личного

мастерства способны постоянно реализовывать то, что для них наиболее значимо.

3. **Ментальная модель.** Это глубоко укоренившиеся в сознании понятия, обобщения или даже картины и образы, которые действуют на то, как мы воспринимаем мир и действуем. Работа с ментальными моделями начинается с воссоздания внутренних картин мира, их тщательного и внимательного изучения. Сюда также входят способности вести "обучающие" разговоры, которые снимают многие вопросы, когда люди наглядно демонстрируют свое мышление и делают его открытым для влияния других.

4. **Создание общего видения.** На протяжении всей истории развития организаций их вдохновляло воссоздание общей картины будущего, к которому организация стремилась. Трудно представить организацию, не имеющую целей, ценностей и задач, которые бы не разделялись всеми ее членами. Слишком часто общее видение организации связывается с харизмой ее лидера или с каким-либо кризисом, который мобилизует каждого работника. Но все же большая часть работников склонна следовать возвышенной цели не только во время кризиса, но и во все другие времена. Практика общего видения включает умение воспроизводить общие «картины будущего», которые усиливают участие работников в процессе.

5. **Групповое обучение.** Известно, что группы могут обучаться в спорте, в искусстве, в науке и даже в предпринимательской деятельности. Есть удивительные примеры, когда знания группы превосходят индивидуальные знания и группы демонстрируют экстраординарные возможности для скоординированных действий. Когда группы действительно обучаются, они не только показывают чрезвычайно высокие результаты, но и отдельные индивидуумы развиваются быстрее, чем это могло произойти в другой ситуации. Дисциплина группового обучения начинается с диалога, с проявления способностей членов команды войти в состояние совместного мышления. Групповое обучение является жизненно важным, поскольку именно группы, а не отдельные личности являются основной обучающейся единицей в современных организациях.

Выводы. 1. Впереди нас ждет инновационное общество, основу которого составят знания. Умения ими управлять и эффективно использовать становятся определяющими факторами успеха и долгожительства предприятий. Меняющийся мир меняет и организации.

2. Для достижения адаптивности и гибкости, компания должна построить действительно демократическое управление и наладить эффективные коммуникации, которые позволят услышать и учесть

мнение каждого сотрудника, создающего дополнительную ценность продукту организации. Для того чтобы эффективно создавать добавочную стоимость проекта, недостаточно простой разработки инновационного продукта, необходимо грамотно выбрать место положения производства и рынка для реализации этого продукта – любая организация должна становиться глобальной. Все эти свойства присущи современным компаниям, приближающимся к состоянию «предприятия будущего».

3. Всего же можно выделить 3 вида организаций будущего:

– Сетевые организации, ориентированные на интеграцию своей деятельности с другими предприятиями, что осуществляется взамен классического подхода к развитию бизнеса организации, когда внутри нее создаются новые подразделения.

– Интеллектуальные организации формируются из большого числа небольших компаний или рабочих групп, ориентированных на результативность своего подразделения, а не на выполнение правил и указаний материнской компаний. Такой подход развивает внутреннее предпринимательство и конкурентоспособность, поощряя инновации и инициативу.

– Обучающиеся организации ориентированы на накопление, структуризацию и использование знаний, что позволяет создавать высококачественные продукты.

На самом деле сегодня можно только предполагать, как будет выглядеть организация XXI века, какими будут ее основные характеристики, черты и требования, что из себя будут представлять ее ценности, структуры и поведение. Однако уже сейчас важно наблюдать основные тенденции и анализировать примеры быстрорастущих инновационных предприятий нового типа. Конструирование и создание подобных организаций становятся задачами ближайшего будущего.

Список использованных источников

1. Белова Ю.А. Бирюзовая организационная структура как новый метод мотивации Электронный ресурс – режим доступа: <http://www.sworld.education/conference/year-conference-sw/the-cont-ent-of-conferences/archives-of-individual-conferences/may-2017>

2. Солодовников, С. Ю. Сетевые механизмы экономического управления как новые формы общественно-функциональных технологий / С. Ю. Солодовников // Экономическая наука сегодня : сборник научных статей / Белорусский национальный технический университет, Факультет технологий управления и гуманитаризации, Кафедра «Экономика и право» ; редкол.: С. Ю. Солодовников (пред. редкол.) [и др.]. – Минск: БНТУ, 2019. – Вып. 9. – С. 84-92.

3. Солодовников С.Ю. Теоретико-методологические основы исследования сетевых механизмов инновационного развития в Республике Беларусь. НАУКА и ТЕХНИКА. 2020;19(2):113-118.

Электронный ресурс – режим доступа: <https://doi.org/10.21122/2227-1031-2020-19-2-113-118>

4. Солодовников, С. Ю. Сетевые механизмы инновационного развития: сущность и факторы, обуславливающие необходимость перехода к ним в Республике Беларусь / С. Ю. Солодовников // Вестник Брестского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2020. – № 3. – С. 97–101

5. Докукина, А.А. Концепция создания интеллектуальной организации / А.А. Докукина // Управление в социальных и экономических системах: материалы XIX международной научно-практической конференции, г. Минск, 18 мая 2010 г. / Минский ин-т управления; редкол.: Н.В. Суша [и др.]. – Минск, 2010. – С. 68–69.

6. Сыротюк С. Д. Предпосылки становления самообучающихся организаций в условиях современного социально-экономического развития Электронный ресурс – режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/predposylki-stanovleniya-samoobuchayuschih-sya-organizatsiy-v-usloviyah-sovremennogo-sotsi-alno-ekonomicheskogo-razvitiya>

УДК 005.21:339.9.012.24

КОНЦЕПТУЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ ВЭД СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Янголь А.Н.,
магистрант кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности,*

*Кепин А.В.,
магистрант кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности,*

*Малик М.А.,
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк Донецкая Народная Республика*

Статья посвящена актуальным проблемам формирования стратегии управления внешнеэкономической деятельностью отечественных предприятий, поскольку ее реализация позволяет

повышать конкурентоспособность и гибко реагировать на изменчивость внешней среды. Определены значение и место ВЭД в деятельности современного предприятия. Обоснована необходимость формирования эффективной стратегии управления ВЭД и поэтапной ее реализации. Предложены основные направления решения проблем стратегического управления внешнеэкономической деятельностью предприятия.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, стратегическое управление, предприятие, конкурентоспособность, формирование стратегии управления ВЭД, глобализация.

The article is devoted to the actual problems of forming a strategy for managing the foreign economic activity of domestic enterprises, since its implementation makes it possible to increase competitiveness and respond flexibly to the variability of the external environment. The significance and place of foreign economic activity in the activities of a modern enterprise are determined. The necessity of forming an effective strategy for managing foreign economic activity and its phased implementation is substantiated. The main directions of solving the problems of strategic management of the foreign economic activity of the enterprise are proposed.

Keywords: foreign economic activity, strategic management, enterprise, competitiveness, formation of foreign economic activity management strategy, globalization.

Постановка проблемы. Современная международная экономическая система в настоящее время характеризуется высокой степенью динамичности, которая вызвана активными политическими изменениями в странах мира, в первую очередь высокоразвитых. Одни страны открыто прибегают к протекционистским мерам, другие, подверженные непосредственному влиянию государственных структур, – склоняются к защите внутренних рынков. К тому же, самоизоляции стран способствует и разразившаяся пандемия коронавирусной инфекции (COVID-19). В данном контексте, центробежные тенденции и резкие действия влиятельных геополитических акторов поставили на грань выживания многие бизнесы, завязанные на международном сотрудничестве, что привело к глобальной макроэкономической нестабильности.

В такой ожесточенной конкурентной борьбе за рынки сбыта положение Донецкой Народной Республики усложняется не столько нестабильностью внутри государства, ограниченностью средств для стимулирования инновационно-инвестиционной деятельности, сколько неопределенным правовым статусом,

экономической блокадой, перманентными военными конфликтами и непрекращающимися вооруженными провокациями.

Вместе с тем, непризнанные и частично признанные страны являются неотъемлемой частью мировой экономики, поскольку им присущи все атрибуты государства, наличие внешнеэкономических связей и торгово-промышленных отношений, что не исключает возможности их интеграции в формирующуюся новую модель мировой экономической системы.

Поэтому в условиях усиления процессов интеграции ключевым элементом в обеспечении активного развития отечественных предприятий становится внешнеэкономическая деятельность, которая на мировом рынке определяет конкурентные преимущества путем внедрения комплекса современных форм и методов международных экономических отношений, технико-технологического совершенствования производства, повышения производительности труда, качества продукции и услуг. При этом, на уровне государства внешнеэкономическая деятельность предприятий способствует воспроизводству экспортного потенциала и привлечению иностранных инвестиций.

Совокупность приведенных факторов обуславливает необходимость комплексного подхода к проблеме, требующей разработки адекватной стратегии по осуществлению эффективной внешнеэкономической деятельности с целью освоения новых рынков отечественными предприятиями, повышения конкурентоспособности, гибкого реагирования на изменения условий деловой среды и, в конечном счете, формирования экспортоориентированной экономики государства.

Анализ последних исследований и публикаций. Весомый вклад в изучение проблем управления внешнеэкономической деятельностью и формирования стратегии ВЭД, в определение взаимодействия составных элементов, выделение основ развития сотрудничества со странами-партнерами внесли многие отечественные и зарубежные ученые, среди которых следует отметить А. Акоффа, О. Андрееву, И. Ансоффа, Б. Бермана, А. Булатова, О. Виханского, И. Герчикову, Е. Голубкова, Г. Дзя, П. Друкера, Р. Каплана, Ф. Котлера, В. Куденко, Ж.-Ж. Ламбена, М. Мескона, Г. Минцберга, Д. Нортон, В. Покровскую, М. Портера, Дж. Сакса, Б. Смитиенко, Дж. Стиглица, Дж. Стрикленда, Л. Стровского, Ф. Тейлора, А. Томпсона, И. Фаминского, Р. Фатхутдинова, В. Хруцкого, А. Чандлера и др.

Вместе с тем, несмотря на достаточно активный научный интерес к данной проблеме, теоретические и практические исследования в данной области не носят системный анализ. Не

нашла широкого применения в трудах отечественных ученых проблематика стратегического управления ВЭД предприятия с учетом специфики внешней и внутренней среды их функционирования, а также осмысления и адаптации к практике интернационализации бизнеса.

Цель исследования заключается в определении теоретических аспектов формирования и оптимизации стратегии управления внешнеэкономической деятельностью современных предприятий.

Изложение основного материала исследования. Реализация целей внешнеэкономической деятельности в условиях глобализации предполагает стратегический уровень управления, включающий решения, связанные с определением возможности и формы выхода на зарубежные рынки, выбор целевых сегментов, способы проникновения на них, понимания требований потребителей других стран и т.д. Тем не менее, обычно действия, направленные на оптимизацию ВЭД со стороны отдельных предприятий, имеют тактический характер и направлены на краткосрочное улучшение показателей прибыльности. При этом, важность стратегических ориентиров развития игнорируется или вовсе нивелируется.

Поэтому сегодня проблемы разработки стратегии управления внешнеэкономической деятельностью предприятия приобретают особую актуальность, поскольку современные условия ведения предпринимательской деятельности, в том числе и на зарубежных рынках, требуют принципиально новых стандартов, методов и подходов к управлению.

Следует признать, что в настоящее время отсутствуют объективные условия формирования целостных концепций развития ВЭД отечественных предприятий на государственном уровне, что вызвано рядом политических и геополитических причин. Вместе с тем, налаживание внешнеэкономических связей отдельными предприятиями способно оказывать положительное влияние как на процессы внутри предприятия, так и на состояние отечественной экономики.

В данном случае активная внешнеэкономическая деятельность выступает стабилизирующим фактором за счет дополнительных бюджетных и валютных поступлений. В свою очередь, освоение зарубежных рынков отечественными предприятиями заставляет управленческий состав оптимизировать производственно-логистические процессы, от качественного характера организации которых напрямую зависит конкурентоспособность предприятия.

В данном контексте, управление внешнеэкономической деятельностью реализуется через последовательность функций

планирования, организации, мотивации, контроля и регулирования. Многие исследователи сходятся во мнении, что управление ВЭД – это сложный процесс менеджмента.

Для построения эффективной действенной системы управления ВЭД следует рассмотреть комплекс целей, стоящих перед предприятием при выходе на внешние рынки, а также задачи управления, которые необходимо реализовать для достижения этих целей. Решение проблемы выхода предприятия на международный уровень предполагает, как правило, выяснение двух основных вопросов. Во-первых, каковы мотивы выхода на внешние рынки предприятия? Во-вторых, какие факторы определяют выбор формы выхода предприятия на внешние рынки?

Выход предприятия за пределы национальных рынков может быть связан с рядом причин (рис. 1) [1].

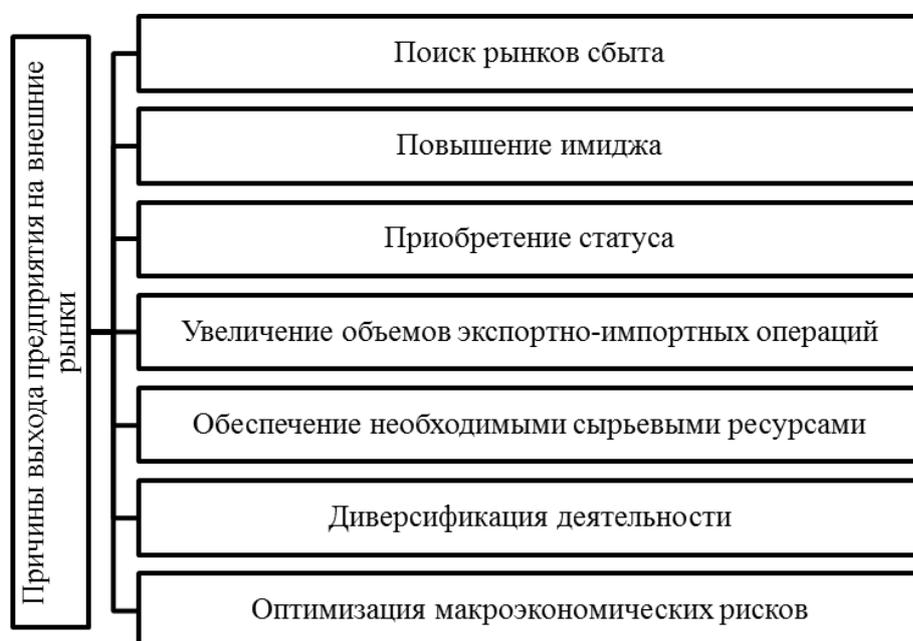


Рис. 1. Причины выхода предприятия на внешние рынки

Американский экономист, один из признанных мировых авторитетов в области современного маркетинга, Филипп Котлер предлагает следующие мотивы выхода предприятий на внешние рынки (рис. 2).

В то же время, существует ряд ограничений, не позволяющих предприятию достичь своих целей. Ограничения могут находиться как внутри предприятия (нехватка специфических знаний, опыта, материальных, финансовых ресурсов и т.п.), так и быть вызваны внешними факторами, которые формируют конкурентные силы, сформулированные Майклом Портером (конкурентное давление, отсутствие спроса и доступа к редким ресурсам, ограничение государственной регуляторной политики и т.п.) [3].



Рис. 2. Мотивы выхода предприятия на внешние рынки [2]

В данном случае возникает дисгармония между положением предприятия и его интересами, а также интересами участников международных отношений. Вместе с тем, развитие предприятия в контексте внешнеэкономического сотрудничества должно базироваться на четкой и комплексной стратегии построения и развития таких отношений. Здесь можно выделить основные уровни формирования стратегии управления внешнеэкономической деятельностью предприятия (табл. 1) [4].

Таблица 1

Уровни формирования стратегии управления ВЭД предприятия

Уровни	Параметры
Производственно-технический	Оценка ресурсного потенциала, степени конкурентоспособности существующего ассортимента продукции, разработка перспективных экспортных образцов новых продуктов, организация производства данных товаров в соответствии с производственно-техническими условиями и стандартами экспортируемой продукции
Организационно-правовой	Изучение законодательной базы по регулированию субъектов ВЭД; анализ особенностей нормативно-правовой среды стран, чьи рынки представляют экономический интерес для предприятия
Организационно-экономический	Разработка стратегии внешнеэкономического сотрудничества предприятия, контроль над ее реализацией

Поскольку внешнеэкономическая деятельность – это комплексная сфера деятельности с широким набором форм и методов, то формирование действенной стратегии требует системного подхода к ее управлению. Предприятия, функционирующие на внешнем рынке, должны скрупулезно оценивать существующую бизнес-среду и разрабатывать эффективные способы повышения международной

конкурентоспособности, которые, с одной стороны, будут соответствовать конкретной рыночной ситуации и тенденциям ее развития, а с другой – особенностям производства.

В процессе формирования стратегии управления внешнеэкономической деятельностью предприятия имеются особенности, которые можно разделить на две группы (рис. 3).



Рис. 2. Процесс формирования стратегии управления ВЭД предприятия

Следует отметить, что реализация стратегии управления ВЭД предприятия имеет свои преимущества и недостатки (табл. 2).

Стратегия управления внешнеэкономической деятельностью – это своеобразная модель действий персонала предприятия для получения запланированных целей.

Поэтому формирование данной стратегии целесообразно определить как особый вид деятельности, требующий творческого подхода к определению перспектив, прогнозов будущего состояния, поведения конкурентов, направлений повышения ресурсно-финансового обеспечения для расширения как внутреннего, так и внешнего рынков сбыта продукции.

При этом, каждое предприятие имеет собственное видение формирования стратегии, однако, ее главные составляющие определяются управленческим персоналом, в то время как задачи, стоящие перед ответственными специалистами структурных подразделений при участии в формировании стратегии управления ВЭД, заключаются в применении ее положений.

Таблица 2

Преимущества и недостатки реализации стратегии управления ВЭД предприятия

Преимущества	Недостатки
Подготовка к непредсказуемым изменениям во внешнем окружении	Потеря производственно-хозяйственной ориентации в результате преследования краткосрочных интересов
Минимизация рисков негативных воздействий изменчивой международной среды	Неумение рассматривать деятельность как комплексный процесс (оперативные изменения отражаются на стратегических изменениях)
Рационализация использования ресурсного потенциала	Невозможность определения запросов, интересов, потребностей целевой аудитории
Создание предпосылок повышения квалификации персонала	Ослабление (потеря) стабильных конкурентных позиций
Стимулирование менеджеров к реальному введению принятых управленческих решений в долгосрочной перспективе	Неблагоприятный политический курс в отношении иностранных участников рынка (введение протекционистских мер, нестабильность правительственных структур)
Повышение координации действий	Несоответствие традиционным предпочтениям населения и технологическим тенденциям в стране; возникающие глобальные события
Формализация полномочий и ответственности работников	Неэффективности управления; неверно подобранный внутренний стиль управления

Формирование стратегии происходит наряду с анализом, как внутреннего положения, так и внешних факторов воздействия на хозяйствование предприятия, к наиболее существенным из них можно отнести экономические факторы влияния, политическое положение в стране, уровень рисков и темпы развития отрасли, принципы по которым ведется финансово-хозяйственная деятельность предприятия, жизненный цикл производимой продукции, способность привлекать разного рода ресурсы и т.п. [5].

Внешние причины построения стратегии управления ВЭД предприятия в большей степени определяют его экспортные способности. В свою очередь, огромное значение в построении стратегии имеет его внутреннее положение (особенности организации, функционирование подсистем управления, группирование и исследование информационных источников, процесс планирования, особенности ведения анализа экспертной деятельности и т.д.).

Соответственно, вышеупомянутые факторы формируют внешнеэкономический потенциал предприятия, на основе которого осуществляется разработка стратегии управления ВЭД, состоящей из процессов формирования и реализации планов стратегического планирования (табл. 3).

Таблица 3

Факторы влияния на стратегическое управление ВЭД предприятия

Факторы		Характеристика
Внутренняя среда предприятия	Масштабы ВЭД	Национальные границы и объемы ВЭД способствуют выбору и формированию стратегии управления
	Этап развития	Определяются тактика и особенности управления ВЭД для каждого этапа развития (начальный, рост, пик, ликвидация),
	Обеспечение ресурсами	Повышение уровня эффективности ВЭД при надлежащем ресурсном обеспечении (финансовые, материальные, др.)
	Информационное обеспечение	Поиск необходимой информации о рынках, ценах, клиентах, товарах во внешнеэкономической деятельности
	Задачи, цели	Четко установленные стратегические и тактические цели с последующей конкретизацией задач
	Уровень квалификации работников	Наличие опыта и соответствующей квалификации – один из ключевых критериев успешного формирования стратегии управления ВЭД
Внешняя среда предприятия	Законодательно-правовые	Наличие комплексного закона, сформированного на базе законодательно-нормативных актов о ВЭД с учетом законодательных особенностей разных стран
	Экономические	Анализ национального и мирового хозяйства, тенденций валютного рынка влияет на выбор эффективной стратегии управления ВЭД
	Политические	Стабильная политическая система способствует разработке адекватной стратегии управления ВЭД
	Потребители	Определение целевых групп и их ожиданий, поскольку изменения в потребностях потребителей вызывают различные конфигурации в системе управления ВЭД
	Поставщики	Мониторинг надежности поставщиков с целью прогнозирования возможных вариантов развития событий, формирования необходимых мероприятий для предотвращения рисков

Как отмечалось выше, формирование стратегии управления ВЭД предприятий, является сложным процессом, предполагающим прохождение ряда стадий, при котором происходит выбор наиболее эффективной стратегии и детализация мер. Иными словами, очерчивается план действий с поэтапным алгоритмом их выполнения (рис. 3) [6].



Рис. 3. Процесс стратегического управления ВЭД предприятия

Реализация стратегического управления ВЭД предприятия предполагает практическую оценку, контроль выполнения, выявление ошибок, недоработок при формировании стратегии на каждом из этапов, возможные частичные изменения целей и миссии, если в ходе реализации они оказались непрактичными. Это свидетельствует о том, что формирование и реализация стратегии составляют единый непрерывный процесс, поскольку условия деятельности предприятия и среда внешнеэкономической деятельности подвержены постоянным изменениям.

Учитывая данный факт, стратегический план по управлению ВЭД необходимо регулярно корректировать [7]. На современном этапе предприятия Донецкой Народной Республики принимают участие во внешнеэкономической деятельности.

Вместе с тем, эффективность этой деятельности достаточно низкая в силу разных объективных и субъективных причин. В таких условиях отечественные предприятия вынуждены оптимизировать производственную, информационную и логистическую сеть, проводя самостоятельный поиск путей вхождения и эффективного функционирования на внешних рынках. Рекомендуемыми мерами для таких предприятий предлагается формирование отдельного отдела управления ВЭД с параллельной поэтапной разработкой комплексной стратегии выхода на внешние рынки.

Достаточное внимание должно уделяться организации оперативной работы и сглаживанию социокультурных различий. Кроме того, залогом осуществления эффективной внешнеэкономической деятельности является разработка адекватной стратегии управления ВЭД, которая должна согласовываться с общими целями и возможностью их достижения предприятием, а также оптимизация условий нормативно-правового поля и формирование действенных защитно-организационных механизмов управления в этой сфере.

Выводы. Проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что при формировании стратегии управления ВЭД ее внедрение и реализация нацелены не только на расширение международного сотрудничества, но и на поиск путей развития всех структурных элементов хозяйствующего субъекта при результативном взаимодействии с внешней средой. При этом, особая роль в системе стратегического управления предприятия отводится конкретизации путей и инструментов достижения внешнеэкономических целей, позволяющих реализовать выбранное направление деятельности, оценить степень его эффективности, усилить конкурентные позиции на международном рынке.

Список использованных источников

1. Иванов, И. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебник / под ред. проф. И. Иванова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 297 с.
2. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер. – СПб.: Питер, 2018. – 848 с.
3. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 456 с.
4. Линецкий, А. Совершенствование внешнеэкономической деятельности предприятия посредством оптимизации процесса выхода на внешний рынок / А. Линецкий, З. Толмачев // Управленец. – 2016. – № 2 (60). – С. 23-27.
5. Черная Л. Управление стратегическим развитием ВЭД предприятия в условиях современных вызовов / Л. Черная, А. Валиулина, Э. Семенец // Электронный научно-практический журнал «Наука и практика регионов» / ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса». – № 2 (23). – 2021. – С. 4-13.
6. Воронкова, О. Внешнеэкономическая деятельность: организация и управление : учебник / О. Воронкова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Экономистъ, 2008. –105 с.
7. Стровский, Л. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебник / Л. Стровский. – М. : Юнити-Дана, 2010. – 196 с.

УДК: 332.12

ОСОБЕННОСТИ СФЕРЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ В ЭКОНОМИКЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

*Анцыбор С.С.,
магистрант кафедры теории управления
и государственного администрирования,*

*Василенко Д.В.,
канд. экон. наук, доцент кафедры теории управления и
государственного администрирования ГОУ ВПО «ДОНАУиГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

Рассмотрение сущности экономики муниципального образования заключается в выделении неоднородной среды, состоящей из совокупности различных элементов системы воспроизводства: населения и трудовых ресурсов, основных и оборотных фондов, части национального богатства, денежного обращения, отношений по поводу производства, распределения, обмена и потребления. Ей присущи общесистемные свойства: целостность, иерархичность, интегрированность и структурированность. Структура экономики муниципального образования представляет собой совокупность материальных и нематериальных элементов.

Ключевые слова: экономика, регион, муниципальное образование, обслуживание, жилищно-коммунальное хозяйство, развитие

Consideration of the essence of the economy of the municipality is to identify a heterogeneous environment, consisting of a combination of various elements of the reproduction system: the population and labor resources, fixed and circulating assets, part of the national wealth, money circulation and relations regarding production, distribution, exchange and consumption. It is characterized by system-wide properties: integrity, hierarchy, integration and structuredness. The structure of the economy of the municipality is a combination of tangible and intangible elements.

Keywords: economy, region, municipality, service, housing and communal services, development

Изложение основного материала. Существующая система управления водопроводно-канализационного хозяйства (ВКХ) не охватывает комплексные проблемы его стратегического развития и базируется в основном на административно-командном механизме.

В настоящее время решением отдельных правовых, организационных, экономических, технических вопросов, связанных с устойчивым развитием ВКХ, занимается

Министерство ЖКХ ДНР, так и ряд других министерств и комитетов.

К ключевым функциям Совета Министров Донецкой Народной Республики в области государственного управления питьевым водоснабжением относят:

- определение и обеспечение проведения единой государственной политики в области ВКХ;
- утверждение государственных программ развития питьевого водоснабжения в ДНР;
- утверждение нормативных правовых актов по вопросам питьевого водоснабжения;
- руководство деятельностью органов государственного управления в области питьевого водоснабжения;
- осуществление международного сотрудничества по вопросам питьевого водоснабжения;
- регулирование других вопросов в данной области в соответствии с законодательством ДНР.

Республиканским государственным органом управления, проводящим единую политику в сфере ЖКХ, является Министерство ЖКХ ДНР. Министерство ЖКХ в области питьевого водоснабжения в пределах своей компетенции:

- разрабатывает и организует реализацию основных направлений государственной политики в области питьевого водоснабжения;
- проводит в жизнь единую государственную научно-техническую политику по обеспечению потребителей питьевой водой в соответствии с нормативами качества питьевой воды и нормами питьевого водопотребления;
- разрабатывает и реализует целевые государственные, межгосударственные и межрегиональные программы по развитию питьевого водоснабжения, охране и восстановлению водных источников, улучшению качества питьевой воды;
- управляет в установленных законодательством пределах деятельностью ассоциаций и объединений предприятий питьевого водоснабжения, проектных и наладочных организаций по обеспечению устойчивого функционирования систем хозяйственно-питьевого водоснабжения;
- организует и координирует научные исследования в области питьевого водоснабжения и производства необходимых материалов и химических веществ для очистки и обеззараживания питьевой воды и обеспечивает их финансирование;
- организует нормирование и учет питьевого водопотребления;

-организует реализацию ценовой политики в области питьевого водоснабжения;

-организует работы по питьевому водоснабжению физических лиц в случае чрезвычайных ситуаций;

-определяет меры по защите и охране источников и систем питьевого водоснабжения;

-организует технологический и экологический аудит систем питьевого водоснабжения;

-организует подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров в области питьевого водоснабжения;

-подготавливает и вносит в установленном порядке в Совет Министров ДНР проекты нормативных правовых актов Республики по правовому и экономическому регулированию питьевого водоснабжения;

-обеспечивает разработку, утверждение и издание норм и правил эксплуатации систем питьевого водоснабжения и пользования ими;

-осуществляет межотраслевую и межрегиональную координацию деятельности, связанной с питьевым водоснабжением;

-обеспечивает потребителей полной, достоверной и своевременной информацией по вопросам питьевого водоснабжения и соответствия качества питьевой воды нормативным требованиям;

-проводит исследования по определению радиационной безопасности питьевой воды на источниках питьевого водоснабжения в форме мероприятий технического (технологического, поверочного) характера в установленном им порядке;

-осуществляет международное сотрудничество по проблемам питьевого водоснабжения;

-осуществляет другие полномочия в области питьевого водоснабжения в соответствии с настоящим Законом и иным законодательством ДНР.

Ведомственная разобщенность в решении водохозяйственных вопросов обусловила отсутствие единой системы управления ВКХ в республике. В качестве одной из первоочередных мер, не требующих больших финансовых издержек, но обладающих значимой социально-экономической эффективностью для всей Республики, является создание органа государственного управления водохозяйственной отраслью [1, с. 188].

Кроме вышеперечисленных министерств (объединений) осуществляют управление в области питьевого водоснабжения в

соответствии со своей компетенцией, установленной законодательством Республики, следующие организации [2]:

- органы государственного санитарного надзора;
- органы государственного управления по природным ресурсам и охране окружающей среды;
- орган государственного управления по стандартизации, метрологии и сертификации»;
- органы государственного строительного надзора;
- орган государственного управления в области предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций и гражданской обороны.

Централизованное обеспечение населения и других потребителей водой и услугами канализации является одной из приоритетных задач предприятий ЖКХ и ВКХ. Отношения в области питьевого водоснабжения в ДНР Водным кодексом Республики и иными нормативными правовыми актами Республики, регламентирующими вопросы здравоохранения, охраны окружающей среды и обеспечения экологической безопасности, ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций и стихийных бедствий [3; 4]. Системы питьевого водоснабжения могут находиться в государственной (республиканской и коммунальной) собственности.

В настоящее время основные функции областных предприятий ВКХ сводятся к контролю за выполнением производственных программ, доводимых до городских (районных) предприятий (подразделений) ВКХ областными управлениями (государственными объединениями) ЖКХ и анализу статистической, бухгалтерской информации по результатам производственно-хозяйственной деятельности городских (районных) водоканалов. Отсутствие стратегических планов развития предприятий (подразделений) ВКХ обусловило выполнение ими преимущественно текущих задач (например, увеличение объемов оказываемых платных услуг населению) в ущерб среднесрочным и долгосрочным стратегическим целям (повышению качества питьевой воды, уменьшению расхода энергетических ресурсов и др.). Зачастую значения целевых показателей (например, величину потерь воды) доводят для всех предприятий ВКХ (ЖКХ) одинаково без учета их стратегических планов развития, уровня технического состояния систем водоснабжения и канализации (ВиК), находящихся у них на балансе. Такой подход к планированию не способствует повышению качества обслуживания потребителей, снижению аварийности на инженерных сетях систем ВиК.

Экономическая деятельность предприятия ВКХ в значительной степени регулируется местным исполнительным и распорядительным органом власти, которые являются собственником инженерной инфраструктуры систем ВиК. Учредителем районного (городского) предприятия ЖКХ (ВКХ) является районный (городской) исполнительный комитет, который наделяет предприятие ЖКХ (ВКХ) определенными функциями и имуществом, находящимся в коммунальной собственности районного (городского) уровня управления. Данное имущество передается на праве хозяйственного ведения предприятию ЖКХ (ВКХ), которое подотчетно и подконтрольно райисполкому (горисполкому). Владение, пользование и распоряжение этим имуществом предприятие осуществляет в пределах, определенных законодательством ДНР [5]. Свою деятельность предприятие ВКХ осуществляет в соответствии с Уставом, действующим законодательством ДНР, решениями учредителя (местным исполнительным и распорядительным органом власти), приказами и инструкциями управления (объединения) ЖКХ, Министерства ЖКХ ДНР.

Жилищно-коммунальное хозяйство является наиболее проблемной частью городской инфраструктуры. С одной стороны, платежи за предоставленные услуги не могут покрыть даже основных расходов предприятий на производство и поставку услуг. Поэтому накапливающаяся кредиторская задолженность подрывает основы производственной деятельности. С другой стороны, действующий порядок учета затрат предприятий тепло-, водо- и газоснабжения вполне позволяет, уменьшая объемы предоставляемых услуг, одновременно придерживаться заранее установленных тарифов, а нередко – и увеличивать их. Обычно это достигается за счет снижения количества и качества услуг при расчете тарифов в соответствии с полными нормативными показателями; а также увеличения затрат по отдельным статьям расходов. Следует отметить, что ряд предприятий коммунальной сферы убыточны искусственно и, более того, их вполне устраивает сложившееся положение.

В результате ЖКХ характеризуется излишней затратностью и технологическим застоем. Низкую эффективность использования ресурсов на предприятиях ЖКХ многие авторы связывают с технологической отсталостью, значительным моральным и физическим износом основных производственных фондов. Так, 20-30 % тепловой энергии теряется в коммунальных котельных вследствие несовершенной технологии сжигания топлива. КПД коммунальных котельных ДНР, работающих на газе, составляет 60-

70 %. В то же время действующие нормативы требуют, чтобы КПД котлов был не ниже 90-92 %.

Таким образом, затраты общества на получение жилищно-коммунальных услуг значительно превышают оптимальную величину, и разрешение многих проблем ЖКХ может быть осуществлено на основе ресурсосбережения. Отправной точкой достижения существенной экономии в ЖКХ может стать системное реформирование, включающее технологический, технический, организационный аспекты и пересмотр конфигурации сетей.

Для каждого конкретного города важно определить собственные «узкие места» в технологическом цикле. Определение утечек тепловой и электрической энергии (энергоаудит) необходимо во всей системе городского хозяйства от производителя до потребителя. Оно позволит определить причины излишних затрат и сделать выбор дальнейшего варианта действий.

Энергоаудит предприятия представляет собой комплексное исследование с целью определения фактических затрат энергоресурсов и разработки оптимальных планов снижения ресурсоемкости конкретного производства. Он предполагает на каждом конкретном предприятии определение всех потоков энергоносителей, выявление конкретных причин и потерь на всем пути – от исходной точки до конечного пункта – и должен быть направлен на повышение информационной вооруженности персонала по вопросам ресурсосбережения. В сфере водоснабжения следует (помимо энергоаудита) провести систему мероприятий, направленную на определение причин потерь воды, обнаружение препятствий ее движению и повреждений канализационных сетей.

Поскольку качество предоставляемых коммунальных услуг во многом зависит от состояния сетей, необходимо обследование их на всем протяжении. Целесообразен энергетический аудит сетей с помощью тепловизора – прибора, определяющего поверхностные зоны с отклонениями температуры. С экономической точки зрения, наиболее эффективно централизованной теплоснабжение компактно расположенных потребителей. Проверка электрических, тепловых, водоканализационных сетей позволит выявить участки, находящиеся в таком состоянии, что их выгоднее демонтировать и построить новую линию. Она обеспечит информацию для пересмотра конфигурации сетей и распределения мощностей.

Всеобъемлющее обследование сетей даст информацию для разработки мероприятий по минимизации длины теплотрасс, налаживанию гидравлического режима работы водоподающих и тепловых сетей, обеспечению рационального распределения теплоносителя и воды по потребителям.

Практическими результатами этой работы могут стать:

- создание автономных систем теплообеспечения для группы отдельно стоящих зданий;
- объединение на отдельных участках коммунальных и бывших ведомственных сетей;
- перераспределение мощностей насосных станций (с одновременной их модернизацией);
- переключение тепловой нагрузки на более эффективные котельные, прочистка и замена труб, другие мероприятия.

Важнейшим звеном ресурсосбережения в ЖКХ должно стать обновление и модернизация оборудования предприятий. Все наличное оборудование должно быть классифицировано по следующим группам:

- относительно новое, с высоким КПД;
- оборудование, КПД которого может быть повышен путем замены отдельных узлов, деталей;
- изношенное и устаревшее оборудование.

В условиях усиления рыночных начал целевые установки органов местной власти меняются кардинальным образом. Логика этих установок не такая как прежде. Местная власть уже не может претендовать на непосредственное управление и содержание объектов ЖКХ. Она должна грамотно выделить сферу своей прямой ответственности, ограничив ее набором объектов, жизненно важных для устойчивого функционирования города как целостной системы. Важным элементом перевода проблем жилищно-коммунального обслуживания из материально-технической в правовую плоскость является доступ всех участников (сторон) к постоянной и адекватной информации. Следовательно, необходимой является разработка и внедрение системы мониторинга (постоянного наблюдения) за текущей деятельностью субъектов хозяйствования в жилищно-коммунальной сфере в реальном масштабе времени. Большую поддержку в отстаивании интересов горожан оказывает удержание инфраструктуры ЖКХ в коммунальной собственности. В большинстве европейских стран инфраструктура не передана в частную собственность, а, оставаясь муниципальной, эксплуатируется частными операторами на договорных условиях, и право это они получают на конкурсной основе. Это дает не только дополнительный рычаг управления со стороны местного органа власти, но и возможность замены неэффективного оператора.

Другим распространенным способом функционального разделения обслуживания является отделение функции регулирования от функций производства, эксплуатации сетей, их

обновление на основе договоров концессии. Преимуществом концессии является вовлечение частного капитала в процессы развития инфраструктуры. Концессия – это передача территориальным сообществом (концедентом) находящегося в его собственности объекта частной или смешанной компании (концессионеру) на особых условиях.

Срок концессии ограничен, но достаточно большой, чтобы концессионер мог не только возратить инвестированный капитал, но и обеспечить прибыль. По истечении концессионного периода объект возвращается концеденту. В международной практике приняты сроки договоров, соответствующие продолжительности жизненного цикла основных активов предприятий: в электроэнергетике – 30 лет, водоснабжении и водоотведении – от 5 до 30 лет, переработке и удалении твердых отходов – 4 года. В концессиях происходят как бы объединение ресурсов двух экономических агентов – территориального сообщества в виде собственности и частного сектора в форме инвестиций, управления и ноу-хау. Вкладывая инвестиции, концессионер имеет достаточные гарантии их возврата, поскольку территориальная громада несет определенные риски по обеспечению минимального уровня рентабельности. В отдельных случаях концедент идет даже на то, чтобы доплачивать из бюджета концессионеру при условии повышения им качества обслуживания.

В ходе реализации договора концессии должны быть предусмотрены условия контроля со стороны местных органов власти. Предлагаются следующие формы отчетности:

- годовые отчеты;
- технические отчеты (два раза в год);
- отчеты о финансовых результатах (четыре раза в год);
- о ходе подготовки к зиме.

В концессионном договоре необходимо определить комплекс показателей, на основании которых должна оцениваться деятельность концессионера. Такими показателями могут быть:

- бесперебойность предоставления коммунальных услуг;
- качественные параметры услуг;
- поддержание определенного технического состояния объекта концессии;
- соблюдение графика обновления основных фондов.

Список использованных источников

1. Никитенко, П. Г. Ноосферная экономика и социальная политика: стратегия инновационного развития / П. Г. Никитенко. – Минск: Белорус. наука, 2006. – 479 с.

2. Ряховская, А.Н. Услуги систем инженерного обеспечения не конкурентны / А.Н. Ряховская, Ф.Г. Таги-Заде // ЖКХ. – 2006. – № 4. – С. 8–14.

3. Бутыркин, А. Я. Естественные монополии: теория и проблемы регулирования / А. Я. Бутыркин. – М.: Новый век, 2003. – 152 с.

4. Долан, Э. Дж. Рынок: микроэкономическая модель / Э. Дж. Долан, Д. Линдсей; пер. с англ.: В. Лукашевича [и др.]; под общ. ред.: Б. Лисовика, В. Лукашевича. – СПб.: Автокомп, 1992. – 496 с.

5. Макконелл, К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика / К. Р. Макконелл, С. Л. Брю; пер. с англ. – М.: Хагар-Демос, 1993. – 758 с.

УДК 304.444

ПУТИ ОПТИМИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ГОСУДАРСТВА

Лapidус А.А.,

*магистрант кафедры теории управления
и государственного администрирования,*

Воробьева Л.А.,

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории управления и
государственного администрирования ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

В статье проанализировано понятие, сущность, и этапы формирования социальной политики государства. Рассмотрена система существующей социальной политики, предложены пути повышения ее эффективности, сформулированы рекомендации по совершенствованию и реализации.

Ключевые слова: *социальная политика, государство, эффективность, пути оптимизации, совершенствование.*

The paper analyzes the concept and essence of social policy, the stages of its formation in the state. The system of the current social policy of the state is considered, ways to increase its effectiveness are found, and recommendations for improving and implementing the social policy of the Donetsk People's Republic are formulated.

Keywords: *social policy, state, efficiency, ways of optimization, improvement.*

Постановка проблемы. Социальная политика как одна из ведущих составных частей общей стратегии государства является

целенаправленной деятельностью органов власти по выработке и реализации решений, которые непосредственно касаются человека, его положения в социуме, качества и уровня жизни, а также культурного и интеллектуального развития, что обеспечивает устойчивое развитие гражданского общества и благосостояния населения.

Анализ последних исследований и публикаций. Исследования проблем социальной политики и перспектив ее развития представлены в работах таких ученых как Арцер Т.В., Буданова М.А., Волгин Н.А., Григорьева И.А., Горшков М.К., Коноплин Ю.С., Михайлова Л.И..

Необходимо отметить, что существует множество определений понятия «социальная политика», но трудность заключается в том, что отсутствует единый теоретический подход.

Актуальность. Сегодня изучение социальной политики государства и путей ее оптимизации заключается не только в изучении вопросов социальной политики на современном этапе, но и, что наиболее важно, это поиск путей повышения её эффективности, в особенности на этапе становления молодого государства, такого молодого государства, как Донецкая Народная Республика.

Целью работы является анализ существующей социальной политики государства и поиск путей ее оптимизации.

Изложение основного материала. Человек и государство являются собой неотъемлемые части друг друга. Человек вкладывает свой труд в развитие страны, она же, в свою очередь, стоит на страже его прав и предоставляет блага. Осуществление социальной политики государства касается абсолютно каждого человека и гражданина, ведь каждый из нас хочет получить качественное образование, быструю и эффективную медицинскую помощь, улучшить свои бытовые условия проживания и т.д. Целью государства являются гарантии благоприятных условий для жизни граждан, прописанные в основном законе республики. Эта сфера деятельности государства и называется социальной политикой.

Опыт зарубежных стран в вопросах формирования реализации социальной политики исследованы такими авторами как Л.А. Батурин, В.И. Бутов, В.Г. Игнатов, П.Д. Павленок, Ю.В. Пешихонов, С.В. Водопьянов, А. Шаронов. Модели социальной политики разрабатывались М.В. Фирсовым и Е.Г. Студёновой, а механизмы реализации – анализируются в работах Е.И. Холостовой и А.С. Сорвиной [1].

По мнению многих исследователей вопросов социальной политики, именно в ней конечные цели и итоги экономического

роста. Рассматривая социальную политику с точки зрения функционирования экономической системы, следует отметить, что она играет двоякую роль.

С одной стороны, создание благоприятных условий в социальной сфере являться целью экономической деятельности страны. С другой – социальная политика – фактор экономического роста. Как известно, если рост экономики не подкрепляется повышением благосостояния населения, то это население теряет мотив к дальнейшей интенсивной работе по развитию государства. При этом не следует забывать что, чем выше экономический рост государства, тем выше требования к людям, которые его обеспечивают: к их знаниям, культуре, эффективности труда и т.д.

В социальной политике выделяют два относительно самостоятельных блока:

– социальная политика в широком смысле. Он охватывает решения и операции, касающиеся всех сторон жизни членов общества, включая обеспечение их товарами, жильем и услугами социальной инфраструктуры, рабочими местами, достойным финансовым доходом, расширение и укрепление материальной базы, охрану и укрепление здоровья населения, его образование и культуру, создание системы обязательных социальных условий для жизнедеятельности граждан.

– собственно социальная политика. Ее элементами являются политика в области социальной защиты и ее конкретные виды: семейная политика, молодежная политика, политика по социальной защите пожилых людей и инвалидов. Социальная политика государства особенно осязаема в изменениях, которые происходят в условиях трудовой деятельности человека, так как именно здесь выражается ее гуманистическое содержание. Сущность социальной политики состоит в поддержании отношений как между социальными группами, слоями общества, так и внутри них, в обеспечении средств для роста благополучия, уровня и условий жизни членов общества, в создании социальных гарантий для участия в общественном производстве. Содержание социальной политики, ее цели и задачи раскрываются в системе функций – относительно самостоятельных, но тесно связанных видов политической деятельности. Важнейшими из них являются:

– защита, согласованность интересов социальных групп и слоев общества, отдельных его членов;

– приемлемое решение общественных конфликтов в социальной среде, осуществление преемственности между гражданами и государством;

– интеграция различных слоев населения, оптимизация их интересов, поддержание целостной общественной системы, стабильности и порядка;

– прогностическая;

– социальная защита населения;

– управление социальными процессами и др.

С помощью этих функций обеспечивается главная цель социальной политики – гармонизация общественных отношений, руководство социальным развитием общества.

Классическими сферами социальной политики, финансируемыми за счет бюджетов различных уровней, считаются: занятость, здравоохранение, образование, жилищно-коммунальное хозяйство, социальное обеспечение и страхование (пенсионное обеспечение и индивидуальные социальные услуги) [2], рис. 1.



Рис. 1. Сферы социальной политики государства

Кроме этого, социальная политика направлена на решение ряда задач:

– регулирование жизненного уровня населения и недопущение глобальной бедности;

– подавление роста безработицы и финансовая поддержка безработных, а также подготовка трудовых ресурсов соответствующего размера и качества, которые отвечают потребностям общественного производства;

– поддержание устойчивого уровня реальных доходов населения путем внедрения антиинфляционных мер и индексации доходов;

– развитие отраслей социальной области (образование, здравоохранение, жилищное хозяйство, культура и искусство) [3].

Объектом социальной политики государства выступают трудовые отношения, отношения в области науки, культуры,

образования, здравоохранения, спорта и др. Эти отношения оказывают непосредственное влияние на воспроизведение социальных (человеческих) ресурсов общества, качество жизни населения, его общественное поведение.

Критерием оценки социальной политики государства является социальная эффективность. Под социальной эффективностью понимают соотношение затрат на проведение социальных манипуляций с полученными результатами. Исходя из этого, обеспечение социальной сферы государства нельзя оценивать с точки зрения объемов ее материального обеспечения, стоит оценивать эффективность распределения ресурсов.

Права человека закреплены во многих нормативных правовых актах, в том числе и социальная защита населения закреплена в главных нормативных актах государства. На международном уровне принимаются регламентирующие и рекомендательные документы (учредительные акты, декларации, пакты, конвенции, рекомендации и резолюции ООН, ВОЗ, МОТ, ЮНЕСКО, ЮНИСЕФ и других организаций). Среди них можно выделить Всеобщую декларацию прав человека и гражданина, которая:

- обеспечивает право каждого человека на социальное обеспечение по возрасту, в случае утраты трудоспособности, потери кормильца и др.;

- декларирует, что пенсии, пособия, другие виды социальной помощи должны обеспечивать уровень жизнедеятельности не ниже узаконенного прожиточного минимума;

- требует от подписавших ее государств, развивать систему социального страхования и обеспечения, обеспечивать защиту материнства и младенчества, права детей, инвалидов, умственно отсталых лиц, граждан, отбывавших наказание в пенитенциарных учреждениях и нуждающихся в социальной поддержке;

- провозглашает право каждого члена общества на профессиональную медицинскую помощь в государственной системе здравоохранения.

Кроме того, существует «Европейский кодекс социального обеспечения», который:

- определяет минимальный уровень защиты, который государства должны обеспечивать в связи с болезнью, безработицей, старостью, трудовым увечьем, профессиональными заболеваниями, материнством, инвалидностью и потерей кормильца, на содержание детей;

- раскрывает содержание устоявшихся форм социальной защиты населения – медицинского обслуживания, пособий по болезни, в случае трудовых увечий, профессиональных

заболеваний, семейных пособий по материнству, по старости, по инвалидности, по случаю потери кормильца.

Европейская конвенция о социальном обеспечении:

- закрепляет принципы равенства граждан, договорившихся стран и лиц без гражданства;
- соблюдает принцип сохранения пособий независимо от места жительства;
- способствует развитию двусторонних и многосторонних соглашений между европейскими государствами [4].

По итогам проведенного исследования в вопросах формирования и развития социальной политики на примере Управления культуры г. Донецка удалось сделать ряд выводов.

Это, прежде всего приоритетные цели и направления работы, а именно:

- сохранение и оптимизация сети учреждений культуры города путем совершенствования форм и методов работы, обеспечение их необходимого госфинансирования;
- создание условий и организация предоставления культурного обслуживания населения государства с учетом культурных интересов и потребностей различных социально-возрастных групп;
- модернизация форм и средств организации досуга населения, проведение государственных, городских культурных мероприятий и зрелищ;
- сохранение и оптимизация национальных традиций, национального творчества, возрождение и развитие народных, художественных промыслов;
- регулирование и развитие связей между организациями культуры других государств, организация обмена опытом работы в соответствующих отраслях деятельности;
- организация предоставления дополнительного образования;
- улучшение информационного обеспечения и удовлетворения читательских потребностей жителей города;
- организация охраны и сохранности объектов культурного наследия местного значения, расположенных на территории государства;
- анализ технического состояния памятников истории и монументального искусства;
- развитие сферы платных услуг и др.

В ходе эмпирического анализа эффективности социальной политики удалось выявить пути повышения эффективности социальной политики государства в целом. Для решения наиболее значимых социальных проблем необходимо проведение

структурных реорганизаций в области социального обеспечения, в результате которых и произойдет перераспределение социальных затрат в пользу наиболее малообеспеченных групп населения.

Социальная защита населения, ориентированная в течении нескольких лет на оперативное адресное решение наиболее кризисных жизненных ситуаций отдельных категорий населения на заявительной основе, была наиболее оптимальной на определенном этапе. Однако, в настоящее время является очевидным тот факт, что данный подход приносит лишь кратковременный результат, поскольку не предусматривает профилактику возможных повторений сложных жизненных ситуаций, не нацелен на долгосрочную социальную защиту конкретного человека, и населения в целом [5].

Кроме того, стоит более тщательно подходить к выявлению проблем социального плана каждого человека, увеличивать размеры материальных выплат семьям с учетом инфляции [6].

Центральными задачами в установлении высокого уровня экономического развития страны является решение проблем с правовой информатизацией общества. В эпоху компьютеризации и информационных технологий необходимым является обеспечение доступа к актуальной информации относительно принимаемых законов и нововведений в сфере социальной политики государства для каждого члена общества. Достаточно большое количество законодательных актов в сфере модернизации социальной политики государства приводит к возникновению трудностей их переработки и изучения населением собственных прав и свобод.

В связи с этим, члены общества должны своевременно информироваться о мерах и условиях предоставления социальных услуг и привилегий. Все эти факторы говорят о том, что нужно размещать доступную и актуальную информацию на официальных сайтах местных и государственных органов социальной защиты населения. На данный момент действуют телефонные справочные, посредством которых население может консультироваться по тем или иным вопросам относительно предоставления им социальной поддержки. Вместе с тем, решение данного вопроса может осуществляться и с помощью внедрения Интернет-системы, которая расширит доступность информации по социальному обеспечению и изучению нормативных правовых актов в этой сфере.

За счет внедрения этой Интернет-системы станет возможным улучшить открытость, эффективность и адресность предоставления социальной помощи населению, а также обеспечить дифференцированный подход к реализации тех или иных услуг по

обеспечению социальной помощи в объемах, соответствующих социальному положению гражданина [7].

Проведенный анализ показал, что социальная политика государства должна осуществляться по нескольким направлениям:

- первое - заключается в регулировании доходов, уменьшении степени социального расслоения, борьбе с малообеспеченностью. В этой связи основным средством государственного регулирования заработной платы населения является определение гарантированного минимума;

- второе – свидетельствует о том, что значительная часть доходов, которые получает население, зависит от качества и количества труда. Мероприятия, связанные с этим направлением социальной политики, ориентированы на регулирование занятости трудовых ресурсов;

- третье – учитывает тот факт, что некоторые слои населения не могут в конкретное время предложить услуги тех или иных факторов производства. Часто весь их доход составляют социальные выплаты.

Не секрет, что на данный момент существует ряд недоработок в социальной политике нашего молодого государства. Сегодня ведется активная работа по их устранению, изучению опыта зарубежных государств, проводится работа по разработке и повышению эффективности законодательной правовой базы по проблемам социального обеспечения.

Внедрение описанных технологий оптимизации социальной защиты населения сделает данную систему более доступной, а главное – позволит наладить обратную связь с населением, что, в свою очередь, будет способствовать развитию введенных мер и проверке их эффективности.

Необходимость создания единого доступного информационного поля в сфере социальной политики государства ощущается наиболее остро и требует принятия оперативных мер со стороны государства. Данная система позволит пользоваться единой базой данных, а также - документированной информацией. Кроме того, с ее помощью станет возможным использовать аналитические данные о состоянии социальной сферы и процессе реализации программ по социальному обеспечению различных категорий населения. На сегодняшний день все чаще звучит понятие социального государства. Современное социальное государство осуществляет такие функции [8]:

- предоставление каждому члену общества социального обеспечения без учета его возраста, состояния здоровья и т.д.;

- образование и здравоохранение являются доступными для всех членов общества;
- предоставление социальной защиты тем членам общества, которые не имеют собственных средств производства и является наемным работником;
- уменьшение социального неравенства в обществе, создание равных условий жизни и благосостояния людей;
- создание полной занятости населения;
- предоставление необходимого набора социальных услуг;
- проведение отвечающей интересам государства комплексной социальной политики. Среди ведущих направлений совершенствования сферы социальной политики государства являются такие задачи как:
 - повышение уровня минимальной оплаты труда отдельным категориям работников бюджетной сферы, а также развитие и модернизация пенсионного и социального обеспечения, повышение адресности материального обеспечения;
 - внедрение мер по стимулированию трудовой мобильности населения, по подготовке и переподготовке кадров, а также создание новые рабочие мест;
 - развитие системы здравоохранения с помощью реформации и обновления оборудования и технологий, кроме того, создание новых медицинских центров с использованием новейших технологий;
 - развитие открытости системы образования относительно внешних запросов, а также применение проективных и конкурсных методов с целью повышения мотивации и познавательной активности обучающихся;
 - стимулирование и возобновление жилищного строительства.

Выводы. Социальная политика – это механизм различных мероприятий, проводимых государством через региональные и местные органы власти, направленный на эффективное функционирование различных социальных затрат за счет бюджета. Кроме того, социальная политика понимается и как взаимодействие главных составных частей социальной структуры государства: общностей, классов, различных социальных групп в рамках преобразования и изменения социального кластера населения. Главной задачей социальной политики государства является создание условий для реализации потребностей для каждого члена общества, что обеспечивает равенство возможностей и уравнивает положение граждан. Как показали исследования, для успешного создания эффективного социально-защищенного механизма необходимо незамедлительное принятие нормативных

законодательных актов, направленных на повышение занятости и обеспечение государством социальной поддержки населения. Необходимым условием реализации комплекса мер по дальнейшему реформированию социальной государственной политики является согласованность основных мероприятий, принимаемых решений и действий органов власти на всех уровнях: общегосударственном, региональном и местном.

По результатам проведенного анализа были реализованы поставленные цели и достигнуты задачи исследования, проанализирована действующая социальная политика государства и предложены пути повышения её эффективности. Кроме того проведен анализ понятия и сущности социальной политики государства, изучены этапы её формирования, рассмотрена система социальной политики Донецкой Народной Республики и предложены пути ее оптимизации.

Список использованных источников

1. Ходусов, А.А. Проблемы социальной политики в условиях рыночной экономике / А.А. Ходусов // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Юриспруденция. – 2017. – № 4. – С. 100-107

2. Шамшурин, В.И. Социальная политика государства и гражданское общество / В.И. Шамшурин // Гражданское общество и общество граждан: вопросы теории и практики. 2014. - Т. 6. Вып. 1- С.22-37.

3. Асланова, С. Х. Современные проблемы социальной политики государства и пути их совершенствования / С. Х. Асланова. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2015. - № 9 (89). – С. 511-514.

4. Николаева, И.П. Экономическая теория: Учебник для вузов/ И.П. Николаева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 510 с.

5. Смирнов, В.В. Организация эффективного социально-экономического развития Чувашской Республики (необходимое условие) / В.В. Смирнов // Вестник Чувашского университета. 2009. № 4. С. 483-492.

6. Плюхина, А.А. Социальная политика современной России: проблемы и тенденции развития / А.А. Плюхина // Экономический журнал. – 2019. – № 4. – С. 36–42.

7. Зябликов, Д.В. Социальная политика РФ и ее роль в повышении уровня жизни населения / Д.В. Зябликов // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. – 2018. – №1 – С. 141-150.

8. Самойлов, В.В. Государственно-правовое регулирование социально-экономических и политических процессов: Учебник. / Под ред. В.В. Самойлова. – М.: Юнити, 2013. – 272 с.

УДК: 332.12

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ ГОРОДА

*Невмывака А.А.,
магистрант кафедры теории управления
и государственного администрирования,*

*Василенко Д.В.,
канд. экон. наук, доцент кафедры теории управления и
государственного администрирования ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

В работе показано, что достижение необходимого уровня развития городского хозяйства возможно лишь на основе использования соответствующих теоретических и методологических положений как экономического, так и правового характера. При этом следует признать то, что возникающие ситуации и динамика происходящих на уровне города процессов хозяйствования могут иметь определенные отличия и особенности по сравнению с ходом преобразований в хозяйственной сфере на макро- и микроэкономическом уровнях.

Ключевые слова: экономика, регион, город, хозяйствование, развитие, проблемы, подход

The paper shows that the achievement of the required level of development of the urban economy is possible only on the basis of the use of appropriate theoretical and methodological provisions of both economic and legal nature. At the same time, it should be recognized that the emerging situations and the dynamics of the economic processes taking place at the city level may have certain differences and features in comparison with the course of transformations in the economic sphere at the macro- and microeconomic levels.

Keywords: economy, region, city, management, development, problems, approach

Согласно определению в Большом энциклопедическом словаре, теория включает комплекс взглядов, представлений, идей, направленных на истолкование и объяснение какого-либо явления;

в более узком и специальном смысле – форма организации научного знания, дающая целостное представление о закономерностях и существующих связях определённой области действительности – объекта данной теории.

Методология представляет собой учение о структуре, логической организации, методах и средствах деятельности [1]. Исходя из указанных определений, теоретико-методологические основы позволяют выявить комплекс знаний, дающих представление о закономерностях процессов или явлений, их структуре, логической организации, методах и средствах деятельности.

При этом необходимо уточнение определения понятий «хозяйствование» и «город» в контексте поставленных целей и задач настоящего исследования, его основополагающих элементов. Существуют различные подходы к определению понятия «город» [2-9]. В частности, «город» определяется как: объект управления; целостный социально-экономический комплекс; город как территориально хозяйственная подсистема; социально-экономическая система; административно-территориальная единица; социально-экономический организм, включающий экономическую, социальную и материально-пространственную подсистемы; производственное подразделение в структуре народнохозяйственного комплекса страны; сложный многоотраслевой комплекс.

Согласно экономической теории, хозяйствование на макроуровне представляет собой сложную систему взаимодействия натурального, товарного, предпринимательского и общественного секторов, которые в свою очередь включают конкретные экономические уклады [10, с.228]. При этом общим в системах хозяйствования выступает использование соответствующей модели, сочетающей рыночный и плановый механизм хозяйствования, а особенно проявляется в национальных моделях хозяйствования [10, с.230; 11, с.424].

При этом хозяйствование следует понимать не только как непосредственную деятельность по производству продукции, выполнению работ, оказанию услуг, но и как деятельность по организации самого процесса хозяйствования. В экономической теории наиболее распространёнными являются следующие трактовки хозяйствования [10-13]: хозяйствование представляет собой распоряжение ограниченным количеством экономических ресурсов в той мере, в какой они являются или могут стать товаром как предметом рыночных отношений. При этом процесс хозяйствования представляется в качестве использования

субъектами экономических отношений ресурсов по целевому назначению. Собственность, как экономическая категория, характеризует субъект собственности и его возможности по распоряжению объектами собственности, которые принадлежат ему, а именно отображает конкретное состояние. Хозяйствование, в свою очередь, как экономическая категория, относится не к состоянию, а к конкретному процессу.

Адаптируя указанные трактовки хозяйствования к теории экономики города, целесообразно выяснить, в какой мере город можно считать владельцем экономических ресурсов, экономическим субъектом и участником отношений, связанных с организацией процесса производства для достижения определенной цели.

Следует отметить, что, согласно теории экономики города, он определяется как сложная система, которая включает такие подсистемы, как демографическую (население), ресурсную, экологическую, производственную, социальную, инфраструктурную, духовную и рекреационную. Рассмотрим взаимосвязь между демографической (населением) и ресурсной подсистемами города [14, с.125; 15, с.75].

Население города (территориальная громада) является владельцем коммунальных ресурсов. И хотя в городе представлены ресурсы разных форм собственности, однако именно по отношению к ресурсам коммунальной собственности город в лице территориальной громады выступает экономическим субъектом, который может принимать решения об использовании собственности, принадлежащей ему, путем организации собственного хозяйствования или через передачу за отдельную плату для пользования другим субъектам хозяйствования. Это особенно касается таких составляющих коммунальных ресурсов, как земля и нежилая недвижимость.

Коммунальные ресурсы территориальной громады города владеют соответствующими признаками экономических ресурсов, связанными с ограниченностью, возможностью стать предметом обмена и использоваться для удовлетворения соответствующих потребностей. Что касается хозяйствования как формирования системы отношений по поводу организации процесса производства, которая способствует достижению определенной цели, то оно может быть адаптировано к хозяйствованию лишь таких составляющих коммунальных ресурсов города, как коммунальные коммерческие предприятия водо-, теплоснабжения, дорожного хозяйства, городского электротранспорта, содержания жилья и благоустройства.

Таким образом, с позиции экономической теории не все представленные трактовки хозяйствования касаются в целом города в лице территориальной громады, что обусловлено следующими обстоятельствами. Во-первых, владелец коммунальных ресурсов – территориальная громада города, принимает участие в процессе хозяйствования опосредствовано через органы местного самоуправления, во-вторых, неоднородный состав коммунальных ресурсов города, в которые входят как рентообразующие ресурсы (земля и нежилая недвижимость), так и коммунальные коммерческие предприятия, нуждается в разных подходах к организации процесса хозяйствования.

Город как социально-экономический институт образует матрицу, определенный стереотип поведения людей, объединенных в социальную общность со специфическими хозяйственными интересами [9, с.234].

Поэтому исследуемый институт представляет собой основу, на которой базируется функционирование организации хозяйства-города, а также направление ее развития.

Внутри городского хозяйства как экономической организации также формируются соответствующие правила, определяющие формы и методы формирования и функционирования муниципальных организаций. Таким правилом и механизмом его реализации выступает институт коммунального предприятия.

Рыночные условия в экономике коренным образом изменяют содержание всей совокупности социально-экономических отношений собственности как по содержанию – в сторону разгосударствления и приватизации, так и по способу и формам реализации – в сторону появления новых форм реализации, новых институций и новых функций. При этом возрастает значимость анализа этого нового содержания и новых форм жизнедеятельности города. Рыночная система хозяйствования качественно меняет его характеристики, делает необходимым обобщение текущих процессов формирования множественных типов (видов) собственности.

Жизнедеятельность современного города представляет многоуровневый и многофункциональный процесс, отражающий как сложившиеся историко-географические и социальные принципы расселения и разделения труда, так и новейшие трансформационные тенденции [2, 4, 6]. При этом важен анализ экономики города с позиций теории общественных благ, оценка его (города) экономической, социальной, рыночно-структурной функции, обобщение взаимовлияния всех форм и факторов функционирования города.

Весьма важны и отношения собственности в их сущностном и правовом аспектах, разграничение полномочий всех уровней управления. В этой связи требуется разработка подходов и принципов построения модели экономики города на основе сочетания потребностно-ресурсной и затратно-результатной сбалансированности.

Городская сфера хозяйствования на современном этапе развития представляет собой специфическое образование, в котором активно взаимодействуют рыночные и нерыночные механизмы воспроизводства, сочетаются общественный (государственный, коммунальный и частно-индивидуальный) секторы экономики с различными (а порой, и противоположными) интересами и целевыми установками [16-18].

Экономико-правовые проблемы, с которыми сталкиваются современные города в хозяйственной сфере, принципиально мало чем отличаются от тех, которые существовали раньше, однако, учитывая их масштабы и глубину, безусловно, актуализируется вопрос о необходимости осуществления поиска эффективных методов и средств их преодоления. Более того, их системная реализация должна в итоге повысить эффективность принятия управленческих решений по использованию ресурсов города. Она обычно составляет содержание и суть механизма городского хозяйства.

В данном случае ресурс следует понимать как имущественный и неимущественный капитал, который может быть вовлечен в городской хозяйственный оборот. Степень эффективности его применения при условии рационального выбора адекватных методов, средств хозяйствования и управления свидетельствует об уровне использования так называемого «хозяйственного» потенциала города.

В контексте реализации городом своего «хозяйственного» потенциала можно сделать вывод, что деятельность города, благодаря решению хозяйственных задач комплексного характера, имеет определенные черты предпринимательства. Хотя город нельзя отождествлять с предпринимателем, однако реализация им хозяйственной функции требует использования соответствующих знаний и осмотрительности, присущих предпринимателю.

Такой подход к пониманию сущности города как участника хозяйственных отношений дает возможность рассматривать его в научной плоскости как квази-предприятие, которое активно распоряжается своими ресурсами для повышения конкурентоспособности в экономической и других сферах с целью привлечения инвестиций и населения, способных объединить,

интегрировать и мобилизовать местные социальные, политические, экономические ресурсы.

В связи с этим следует привести мнение академика РАН В.Л. Макарова о том, что сегодня заметен процесс превращения крупных городов с «городов-рабочих», с ярко выраженной специализацией на развитие промышленности, в «города-предприниматели», которые иницируют становления интеллектуальной экономики и стимулируют развитие рыночной инфраструктуры. По мнению исследователя, даже можно провести определенные параллели между городом и предпринимателем или предприятием, а именно: глава администрации (города, района) – это менеджер, то есть такой же предприниматель, который руководит предприятием, а сам муниципалитет – это некое предприятие, предоставляющее услуги [19, с. 27-28]. Наверное, можно согласиться с этим мнением, и подчеркнуть, что в настоящее время следует пересмотреть отношение к предпринимательской активности органов местного самоуправления городов [20, с.11].

Города должны умело использовать местные ресурсы, активно становиться «предпринимателями». Для достижения этого представляется необходимым городам эффективно и полноценно реализовывать соответствующие функции, через которые достигаются определенные законом цели и задачи социально-экономического развития города, удовлетворения приоритетных нужд населения города и субъектов хозяйствования. Так, существующая практика хозяйствования свидетельствует об ускорении темпов реализации активной городской хозяйственной политики за счет создания прибыльных объектов коммунального сектора.

В аналитическом документе ООН по реформе органов местной власти рекомендуется в муниципальной (коммунальной) собственности содержать, в частности, ипподромы, объекты по производству и сбыту алкогольных напитков, рестораны, рынки, службы озеленения, бойни, аэропорты, автостоянки платные мосты, паромы, гавани, пирсы, гостиницы [24, с. 167].

Создание механизма городского хозяйства предполагает учет всех факторов, которые способны оказать влияние на развитие города, а также их возможности стать экономическими факторами, согласующими системы городского управления и городского развития.

Отсюда механизм городского хозяйства обусловлен механизмом городского управления, и с точки зрения ведения хозяйственной деятельности имеет черты частного хозяйства,

поскольку выступает на рынке как самостоятельный и, что особенно важно, равноправный субъект хозяйственной деятельности. Это означает, что город (территориальная община) в лице органов местного самоуправления может самостоятельно распоряжаться имуществом, финансовыми средствами, землей, то есть теми ресурсами, которые входят в вышеупомянутый «хозяйственный» потенциал.

Исходя из того, что большинство ресурсов «хозяйственного» потенциала города составляют именно объекты коммунальной формы собственности (коммунальные ресурсы), а все хозяйственные операции, которые осуществляются органом местного самоуправления в городе, не должны подрывать его финансово-экономическую базу или, во всяком случае, не ухудшать условия предоставления услуг самому населению города, однозначно приходится констатировать важность существования правовой основы процессов городского хозяйства на базе объектов коммунальной формы собственности и, естественно, нахождение адекватных механизмов их эффективного использования.

С этой точки зрения в настоящее время можно выделить, как минимум, две основные организационно-правовые формы реализации хозяйственной функции города: во-первых, путем реализации органами местного самоуправления города хозяйственной компетенции в сфере организации хозяйственной деятельности на подведомственной территории; во-вторых, путем непосредственного или косвенного участия в хозяйственных отношениях. В первом случае речь идет о реализации городом в лице органов местного самоуправления хозяйственной компетенции в рамках отношений организационно-хозяйственного характера. В частности, в этой группе отношений городом как раз реализуется комплекс хозяйственно-правовых методов и средств, которые характеризуются организующим, координирующим и упорядочивающим влиянием.

Степень такого влияния определяется формой собственности субъектов хозяйствования, находящихся на территории города. Отношения органов местного самоуправления, связанные с управлением хозяйственной деятельностью, в частности, субъектов хозяйствования, которые относятся к коммунальному сектору экономики и осуществляют свою деятельность на основе права хозяйственного ведения или права оперативного управления, принято называть организационно-хозяйственными отношениями [25, с. 111].

Говоря о городе и развитии городского хозяйства, следует обратить внимание на хроническую недостаточность

инвестиционных ресурсов (финансовых, материальных и т.д.). Решение указанной проблемы видится в расширении использования территориальной громадой местного финансового потенциала, который можно определить через две взаимосвязанные составляющие категории – обязательные и факультативные поступления. К обязательным можно отнести поступления, которые являются относительно стабильными и в значительной степени не зависят от уровня предпринимательской инициативы органов местного самоуправления, поскольку последние действуют в этом случае как публичные образования.

Органы местного самоуправления при определенных условиях могут и должны привлекать финансовые ресурсы членов территориальной громады через выпуск местных облигаций, создание коммунальных кредитных союзов. В частности, как уже было отмечено, за счет местных заимствований в европейских странах формируются, как правило, 10-15% доходов местных бюджетов [25, с. 201]. Создание кредитных союзов членами территориальной общины города для финансирования городских инвестиционных проектов является сегодня перспективным направлением развития городских хозяйственных отношений. В частности, в г. Санкт-Петербурге созданы и существуют несколько кредитных союзов на базе муниципальных округов.

С целью получения дополнительных средств в городской бюджет для инвестирования в коммунальное хозяйство и выявление имущества, которым пользуются органы местного самоуправления должны организовать эффективный мониторинг объектов права коммунальной собственности. Учитывая, что сегодня значительное число объектов права коммунальной собственности территориальных общин города просто убыточно, перед городскими советами стоит важная задача по активизации работы в направлении создания коммунальных субъектов предпринимательства, в том числе многопрофильных, основной целью которых будет получение прибыли для зачисления ее в бюджет города или специальные целевые фонды. Необходимо отметить, что на сегодня достаточно высокий удельный вес в городских бюджетах поступлений от отчуждения объектов права коммунальной собственности, при этом не умаляется значение поступлений от договорного использования объектов права коммунальной собственности, в частности, на основе аренды или концессии. Отдавая предпочтение первому или второму способу формирования городского бюджета, органы местного самоуправления, действующие в интересах территориальной громады города, решают одновременно две задачи: с одной

стороны, оптимизируют состав и структуру объектов права коммунальной собственности, а с другой – определяют стратегический вектор развития городского хозяйства. Как видится, оптимизация объектного состава коммунальной собственности достигается за счет отчуждения, в то время как договорное использование объектов права коммунальной собственности определяет политику органов местного самоуправления по дальнейшему развитию коммунального сектора городского хозяйства.

Таким образом, экономико-правовой анализ процесса хозяйствования города позволяет сделать следующие выводы. Изменения, происходящие в общественном производстве и в его размещении, тесно связаны с развитием городской экономики. Поэтому, учитывая тот факт, что сущность городской экономики заключается в совокупности внутригородских и внешних хозяйственных связей, которые взаимно дополняют друг друга, вопросы идентификации процессов «городского хозяйства» необходимо воспринимать, прежде всего, как поиск определенного оптимального набора компонентов-процессов, связанных с активизацией хозяйственной функции в деятельности городских сообществ, обуславливающих взаимозависимость городского управления и городского хозяйства и их интересов в целях социально-экономического развития всего города. В результате, городское хозяйствование является системой методов и инструментов экономико-правового воздействия на участников хозяйственной деятельности города, которые, в свою очередь, являются ядром городской экономической (хозяйственной) политики развития.

Список использованных источников

1. Большой энциклопедический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bigword.h11.ru>. (дата обращения: 10.01.2022).
2. Ресин, В.И. Развитие больших городов в условиях переходной экономики (системный подход) / В.И.Ресин, Ю.С.Попков. – М.: ИСА РАН-М.; Эдиториал УРСС, 2000. – 328 с.
3. Управление развитием города (экономико-правовые аспекты) / под ред. В.К. Мамутова, В.В. Финагина, А.М. Серебрякова и др. – К.: Наук. думка, 1986. – 207 с.
4. Mc Donald J.F. Fundamentals of urban economics. – Upper Saddle River (N.J.). – New York, 1997. – 545 p.
5. Форрестер, Дж. Динамика развития города/ Дж. Форрестер. – М.: Прогресс, 1994. – 386с.

6. Проблемы стратегического развития города: теория и практика: моногр. /С.В.Богачев, А.А.Лукуянченко, М.В.Мельникова и др.; Ин-т экономико-правовых исследований НАН Украины. – Донецк: ИЭПИ НАН Украины, Изд-во «Вебер» (Донецкое отделение), 2009. – 270 с.

7. Гутнов, Э. Город как объект системного исследования / Э.Гутнов // Системные исследования. Ежегодник. – М.: Наука, 1977.– С.212-246.

8. Социально-экономическое развитие городов промышленного региона / В.Н.Амитан, В.В.Финагин, А.А.Лукуянченко и др. – Донецк: ИЭПИ НАН Украины, ООО «Юго-Восток, Лтд», 2002.– 254 с.

9. Стратегическое управление: регион, город, предприятие / Д.С. Львов, А.Г. Гранберг, С.С. Обозов и др. – М.: Экономика, 2004. – 603с.

10. Осипов, Ю.М. Экономическое хозяйствование / Ю.М.Осипов // Философия хозяйства. Альманах центра общественных наук и экономического факультета МГУ. – 2007. – № 4 (52). – С. 225 – 233.

11. Воронин, А.Г. Муниципальное управление и хозяйствование: проблемы теории и практики /А.Г.Воронин – М.: Финансы и статистика, 2004. – 176 с.

12. Экономика муниципальных образований / под общ. ред. проф. В.Г. Игнатова. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2005. – 544 с.

13. Занадворов, В.С. Экономика города / В.С.Занадворов, С.В.Занадворова – М. : ИКЦ «Академкнига», 2003. – 272 с.

14. Велихов, Л.А. Основы городского хозяйства. Общее учение о городе, его управлении, финансах и методах хозяйства / Л.А.Велихов. – М.; Л.: ГИЗ, 1928. – 467 с.

15. Буряк, П.И. Основы экономики крупного города / П.И.Буряк. – М.: Экономика, 2009.–647 с.

16. Система муниципального управления: учебник для вузов / под ред. В.Б.Зотова. – СПб.:Питер, 2008. – 512 с.

17. Макаров, В. Конкуренция между муниципалитетами – дополнительный фактор экономического роста / В. Макаров // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 4. – С. 27–28.

18. Котлер, Ф. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы / Ф. Котлер, К. Асплунд, И. Рейн, Д. Хайдер. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 384 с.

19. Фатеев, В.С. Менеджмент и региональная политика за рубежом / под ред. М.В. Микитенко/ В.С.Фатеев. – Мн. : Навука і тэхніка, 1994. – 213 с.

20. Замойский И.Е. Обеспечение договорных обязательств на предприятии / И.Е. Замойский. – М. : Юрид. лит., 1982. – 112 с.

21. Филиппова, И.В. Влияние работы приватизированных предприятий г. Киева на экономику / И.В. Филиппова // Государственный информационный бюллетень о приватизации. – 2006. – № 8. – С. 47–49.

22. Дармовщины не будет // Голос Украины. – 2006.– 27 сент. (№ 179). – С. 2.

23. Устименко, В.А. О некоторых аспектах формирования и использования коммунальной собственности города / В.А. Устименко // Актуальные проблемы стабилизации и развития экономики: сб. науч. тр. / НАН Украины. Ин-т экономико-правовых исследований; редкол.: Мамутов В.К. (отв. ред.) и др. – Донецк, 1999. – С. 221–231.

24. Корогодина, И.Т. Экономические отношения, механизм хозяйствования и экономическая политика: методология анализа их взаимодействия / И. Т. Корогодина // Экономическое возрождение России. – 2006. – №3. – 50–55.

25. Кульман, А. Экономические механизмы: пер. с фр. /общ. ред. Н.И. Хрустальной / А.Кульман. – М.: АО Издательская группа «Прогресс», «Универс», 1993. – 192с.

УДК 342.25

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ГРАЖДАН К УПРАВЛЕНИЮ В МЕСТНЫЕ ОРГАНЫ ВЛАСТИ

*Панова Д.А.,
магистрант кафедры теории управления
и государственного администрирования*

*Воробьева Л.А.,
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории управления
и государственного администрирования ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

В данной статье рассмотрена роль органов местного самоуправления в обеспечении социальной активности граждан. Выявлены факторы и мотивы, влияющие на

привлечение граждан к управлению в местные органы власти. В заключении авторами предложен подход к развитию социальной и политической активности граждан к управлению в местные органы власти.

Ключевые слова: местное самоуправление, социальная активность граждан, местный патриотизм.

This article examines the role of local self-government bodies in ensuring the social activity of citizens. The factors and motives influencing the involvement of citizens in the management of local authorities have been identified. And in conclusion, the authors propose an approach to the development of social and political activity of citizens in municipal areas.

Keywords: local self-government, social activity of citizens, local patriotism.

Постановка проблемы в общем виде. Проблема участия граждан в решении задач местного значения является ключевым вопросом, с которым сталкивается система местного самоуправления. Это обусловлено тем, что местное самоуправление – это право и способность граждан решать эти задачи, следовательно, степень и качество реализации самоуправления прямо и непосредственно связаны с тем, как и в какой степени население участвует в решении общественных задач на местном уровне.

Анализ последних исследований и публикаций. Сравнение данных исследований учеными [3,2,1,4,5] позволяют сделать вывод о частичной верности утверждений, касающихся политической пассивности населения. Кузнецов А.В. в своей работе «Социальная активность населения: приоритетные формы и их направленность» высветил, что готовность объединяясь решать свои проблемы, защищать свои интересы через формы социальной активности, в той или иной степени, фиксируется примерно у трети населения. Огромные созидательные возможности местного самоуправления могут и должны быть реализованы в полной мере только самими гражданами при условии системного, последовательного и профессионального подхода к обеспечению их участия в решении вопросов местного значения, как утверждал в своей работе. «Муниципальная реформа в России: проблемы, достижения, перспективы» Халиков М.И. Вместе с тем, преждевременным является вывод о нежелании населения данной территории заниматься вопросами местного характера. Скорее всего можно сделать вывод о наличии барьеров к такому участию, в том числе и со стороны местных властей, их незаинтересованности в развитии социального капитала, который лежит в основе гражданской активности и благосостояния жителей.

Актуальность. В научной литературе, посвященной вопросам гражданского и социального участия, проблемы вовлечения граждан в решение задач муниципального управления чаще всего рассматриваются на примерах крупных городов и мегаполисов. В то же время в малых городах и районных администрациях проблемы вовлечения граждан к управлению в местные органы власти имеют свою специфику и пока еще изучены недостаточно.

Отсутствие эффективно работающих механизмов вовлечения граждан к управлению в местные органы власти снижает реальные возможности населения выражать свою позицию, отстаивать свои потребности и интересы, участвовать в управлении территорией, на которой они проживают.

Цель исследования. Выявить объективные факторы, обуславливающие социальную активность граждан и определить эффективные методы и механизмы привлечения граждан к управлению в местные органы власти, а также проанализировать факторы, препятствующие этому.

Изложение основного материала исследования. Повышение социальной активности граждан в решении местных проблем, принятие жителями ответственности жизненно важных вопросов в своем городе, поселке или селе – это важнейшая задача, которая напрямую связана с темпами развития страны. Одним из инструментов повышения социальной активности населения считается местное самоуправление, которое является важнейшим элементом гражданского общества, а также механизмом вовлечения граждан в решение проблем, связанных с жизнеобеспечением в конкретных муниципальных образованиях [3]. С развитием местного самоуправления связывается эффективное решение всех социальных, экономических, экологических и других проблем конкретной территории. Поэтому местное самоуправление нужно рассматривать как главное звено механизма взаимодействия граждан, общества и государства. Уровень активности населения в решении вопросов местного значения обусловлен широким спектром факторов: экономических, политических, культурных, демографических, психологических и организационных [2]. Их можно распределить на три уровня:

1. Фоновый уровень – правовые и политические факторы республиканского и международного уровня.

2. Объективные факторы – исторические, культурные, национальные, действующие на уровне муниципального образования.

3. Субъективные факторы – политическая ситуация, информационное поле, административная структура, принципы управления территорией, взаимодействие власти и общественности, наличие лидеров, идей и т.п. Все они, с разной степенью интенсивности, в различных условиях, в различное время по-разному влияют на социальную активность населения.

Задача состоит в том, чтобы для каждого муниципального образования, для каждой конкретной ситуации выявить эти факторы, определить из них доминирующие и учесть при разработке программ повышения социальной активности населения. Крайне негативными факторами, тормозящими общественную активность, являются сформировавшиеся социально-психологические установки граждан, заключающиеся в недоверии к власти (в т.ч. местной); неумении и нежелании принимать на себя ответственность за решение проблем своего дома, улицы, поселения [3]. Низкую социальную активность социологи объясняют тем, что местное самоуправление воспринимается населением скорее, как институт муниципального управления, нежели орган народовластия, создаваемый жителями для решения проблем. К тому же для населения характерно исторически обусловленное недоверие к власти любого уровня, прежде всего, муниципальной, которое проявляется в пассивной модели поведения. Данное обстоятельство определяет ориентацию на сильную центральную власть. Помимо этого, у граждан не сформировано представление о том, в каких формах и на каком уровне возможно их участие в местном самоуправлении. Следует отметить, что если органы местного самоуправления не взаимодействуют с общественными формированиями, не развивают добровольчество, не повышают социальную активность населения, то не исключено, что даже при их самой успешной деятельности по исполнению задач местного значения, вполне возможно возникновение протестных движений, связанных, прежде всего, с неинформированностью населения.

Тем не менее, даже сегодня, в наше непростое время, население пытается защищать свои интересы, используя различные формы социальной активности. Даже несмотря на некоторые препятствия для развития общественной активности, всё в большей степени проявляется готовность населения объединяться для решения своих проблем, для защиты своих интересов через участие в новых формах социальной активности [1]. Анализ показал, что чаще всего выделяются три типа мотивации, лежащих в основе общественной активности населения:

- **Эгоцентрическая мотивация.** Индивид стремится к признанию в обществе, личностному саморазвитию, приобретению новых навыков и опыта.

- **Социоцентрическая мотивация.** Гражданин осознает, что необходимо решать проблемы и задачи.

- **Группоцентрическая мотивация.** Человек желает следовать примеру других.

Исходя из данных мотивов граждан, можно предложить и различные подходы к развитию социальной активности граждан.

Во-первых, необходимо проводить правовое просвещение граждан, информировать их о возможностях участия в решении проблем местного значения.

Во-вторых, заниматься пропагандой ценностей гражданственности и социальной ответственности, информировать граждан об успешных примерах социальной активности, разрабатывать специальные программы, направленные на воспитание местного патриотизма. В-третьих, необходимо создать систему по воспитанию новых лидеров местного самоуправления. Она должна состоять из специальных программ обучения, политической, консультационной, финансовой, организационной поддержки работы «новых лидеров» в процессе реализации социально-значимых проектов.

Для привлечения отдельных местных сообществ и граждан к участию в управлении могут быть использованы формы (рис. 1)

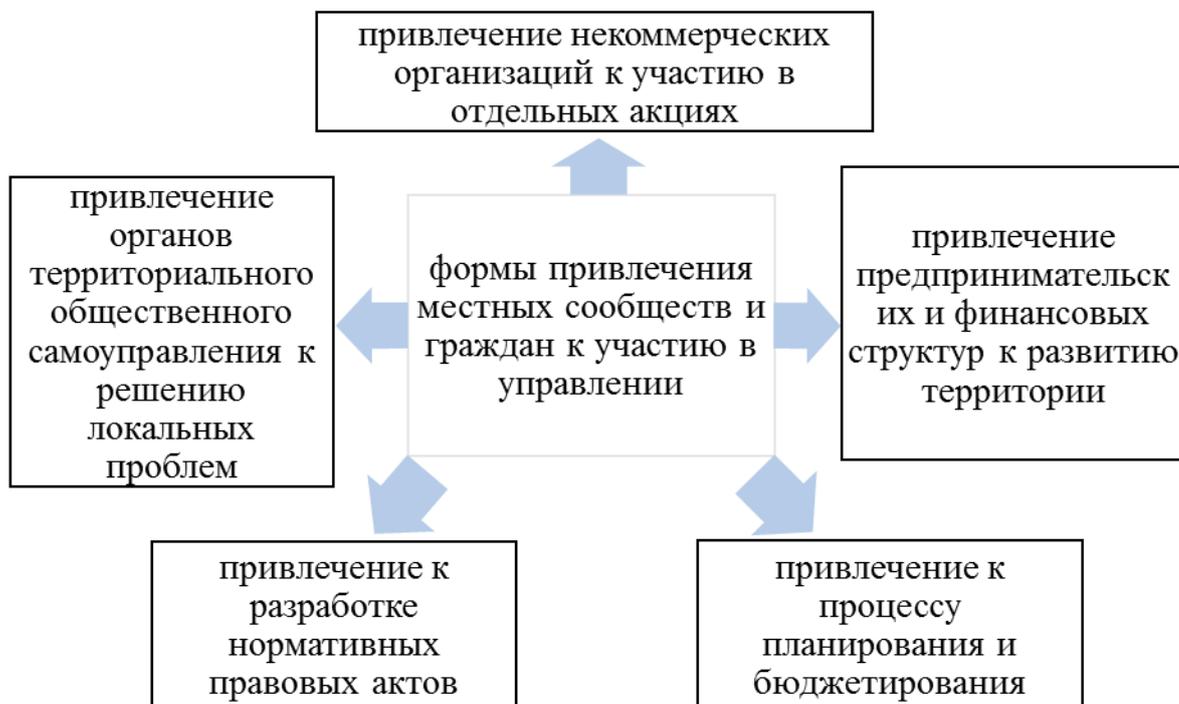


Рис. 1. Формы привлечения местных сообществ и граждан к участию в муниципальном управлении (авторская разработка)

Способами привлечения граждан к участию в местном самоуправлении является и проведение опросов населения, консультативных советов, создание постоянных или временных рабочих и инициативных групп, проведение публичных слушаний, организация взаимодействия с союзами предпринимателей и т.п.

Для активизации включения населения во взаимодействия с местной властью необходимо стимулировать не только гражданское участие как коллективную форму, но и формировать гражданскую компетентность жителей, способствовать росту их сплоченности и идентичности, поддерживать социальное участие. Вовлечение граждан в разнообразные виды социального участия позволит в мягкой форме активизировать их гражданское участие, повысить их доверие к власти.

Привлечение граждан и локальных местных сообществ к действительному участию в управлении является достаточно сложной задачей, так как сегодня отсутствуют элементарные традиции такого участия, происходит отчуждения рядовых жителей от любой власти. В следствии этого местная власть должна принимать специальные меры, способствующие достижению реального участия граждан в управлении. Основными направлениями этой работе могут быть следующие мероприятия:

1. В уставе муниципального образования необходимо закрепить процедуры, позволяющие отдельным гражданам и общественным группам прямым образом выражать свое отношение к местным проблемам и участвовать в их решении на всех этапах. Граждане должны иметь нормативно оформленную возможность предлагать решения, конкретные проекты, участвовать в осуществлении тех, в которых они наиболее заинтересованы.

2. Необходимо разрабатывать и осуществлять муниципальные программы информированного согласия, которые помогли бы людям поверить в возможности своими силами повышать качество жизни на местном уровне. В частности, необходима специальная муниципальная структура по поддержке гражданских инициатив, т.е. должно быть такое место, куда человек или группа граждан могут обратиться со своей инициативой.

3. Работа по обеспечению информированного гражданского согласия должна вестись постоянно, на долговременной основе.

Только при соблюдении этих условий человеческий ресурс может стать главным ресурсом процветания и развития муниципального образования.

Подводя итог вышесказанному, можно констатировать, что органы местного самоуправления играют очень важную роль в активизации населения. Их активность первоначально должна

обеспечить выполнение конкретных задач и решения проблем местного значения, а формировать эту активность следует через ответственность граждан, тогда результат будет очевиден.

На данный момент Донецкая Народная Республика (далее ДНР) выстраивает систему управления, которая включает государственное и местное самоуправление (сегодня это местные администрации). Для этого приоритетной задачей должна стать передача народу управление государством посредством органов местного самоуправления. Гражданам, как уже отмечалось, следует самостоятельно решать жизненно необходимые вопросы в каждом городе, деревне, каждом населенном пункте. Без местного самоуправления добиться этого не удастся, потому что локальные проблемы должны решаться на местном уровне. Речь идет об уплате налогов, распределении различных ресурсов, кадровых вопросов и т.д. Именно органы местного самоуправления играют важную роль в развитии районов, так как исключительно территориальные единицы составляют экономику всей страны. Процесс государственного строительства весьма усложнен непрекращающимися боевыми действиями, что мешает провести выборы в органы местного самоуправления. Поэтому руководство Республики приняло решение провести так называемый «праймериз». Праймериз – это процедура предварительных местных выборов, проводящихся с целью выявления сильнейших кандидатов в депутаты местных советов и глав администрации. Такая процедура дает возможность всем активным гражданам участвовать в политической жизни общества и формировать управленческий кадровый резерв.

Государственная политика в ДНР подразумевает становление и развитие местного самоуправления. Приоритетной целью государственной политики является повышение эффективности деятельности органов местного самоуправления. Именно это направление является необходимым условием становления демократического, социально-экономического развитого государства.

На современном этапе эволюции местного самоуправления в ДНР основными направлениями его становления должны быть:

- принятия законодательных актов, которые укрепляли бы основы местного самоуправления;
- передача местному самоуправлению значительной части полномочий органов государственной исполнительной власти;
- разработка новых и усовершенствования старых механизмов реализации основных полномочий местного самоуправления территориальной общиной;

- установление суровой ответственности должностных лиц местных государственных администраций за вмешательство в деятельность органов местного самоуправления.

Поскольку исторически развитие и реформа местного самоуправления связаны с рецепцией западной практики в данном вопросе, то необходимо провести краткий анализ тенденций по активизации граждан в вопросах местного самоуправления в зарубежных странах, являющихся одними из лидеров в вопросах создания социальных и политических образцов – Китае и США.

Как известно, в Китае, где самоуправление осуществляется только на народном уровне, одним из основных методов активизации участия граждан в решении местных проблем является поощрение их самостоятельной деятельности, достигнутой путем доступа к управлению коллективной собственностью.

Проведенный анализ показал, что в США власти лишь поддерживают деятельность местных сообществ: продвижение и вознаграждение местных жителей за представленные инициативы, местный институт жюри, включение местных лидеров в общественные советы, поддержка проектов grassroots (народных). Последние, созданные снизу, обычно финансируются на добровольной основе и предназначены для решения проблем местного сообщества. Таким образом, grassroots-проекты создают необходимые предпосылки для вовлечения местных жителей в дела местного сообщества даже в условиях городских пространств, где традиционно характерно лишь незначительное присутствие просоциальных норм вовлеченности. Задачей местных органов власти в данном случае является дальнейшее вовлечение успешных проектов (их лидеров) в решение местных проблем.

Несмотря на существенную разницу в вопросах муниципальных финансов и управления собственностью, историческом развитии, социокультурных особенностях населения, на современном этапе развития местного самоуправления США и Китай опираются на стратегию развития, направленную на активное создание социального капитала, поощрение социальной активности населения. Несмотря на то, что это происходит в разных формах, последнее легко объяснимо ввиду различий макросистем управления и идеологии на институциональном уровне.

Выводы. Таким образом, можно сделать вывод о том, что в Донецкой Народной Республике тенденция, направленная на развитие участия граждан в решении вопросов местного значения, связанных с развитием социального капитала, еще не нашел должного отражения. Рассмотренное выше позволяет сделать

вывод о недостаточной эффективности существующих программ и мероприятий по активизации участия граждан в местного самоуправления, поскольку они не преодолевают противоречий между местной властью и народом. Однако, при должной заинтересованности и поддержке народных (grassroots) инициатив, как одного из альтернативных стратегических «субстратов» развития народовластия и лидерских качеств местной администраций (местной лидерской школы), возможно благоприятное изменение в вопросах активизации участия граждан в местном самоуправлении.

Список использованных источников

1. Кузнецов А.В. Социальная активность населения: приоритетные формы и их направленность [Электронный ресурс] // Официальный сайт Института политической психологии. – Режим доступа: www.inspp.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=91&Itemid=6.

2. Миронов Н.М. Роль местного самоуправления в развитии гражданского общества и повышении социальной активности населения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.mcfr.ru/journals/67/208/43264/43269.

3. Условия повышения социальной активности граждан в решении местных проблем: аналитический отчет Всероссийского Совета местного самоуправления от 31.07.2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.vsmsinfo.ru/proekty-i-programmy-/interesnye-proekty/2722-usloviya-povysheniya-sotsialnoj-aktivnosti-grazhdan-v-reshenii-mestnykh-problem.

4. Халиков М.И. Управление и менеджмент: теоретико-методологический анализ: монография / М. И. Халиков. М.: Флинта: Наука, 2013.

5. Халиков М.И. Муниципальная реформа в России: проблемы, достижения, перспективы // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2013. № 2. С. 20–26.

УДК 351.82:332.1

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В РЕГИОНАЛЬНЫХ СИСТЕМАХ

Паршина А.С.,

*магистрант кафедры теории управления
и государственного администрирования,*

Воробьева Л.А.,

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории управления
и государственного администрирования ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

В данной статье рассмотрен вопрос о том, что в основе принятия стратегических государственно-управленческих решений должно лежать глубокое понимание закономерностей экономического развития регионов. Это позволит с другой стороны взглянуть на процесс модернизации региональной политики, увидеть новые ключевые предпосылки и «точки роста» для обеспечения устойчивого развития экономических систем.

Ключевые слова: местное самоуправление, государственно е управление, децентрализация, пространственное развитие, региональная политика, региональная экономика, «умный регион», устойчивое развитие.

The article discusses the issue that strategic public management decisions should be based on a deep understanding of the patterns of economic development of regions, which will allow a deeper look at the process of modernization of regional policy, to see new key prerequisites and "growth points" to ensure the sustainable development of regional economic systems.

Keywords: decentralization, spatial development, regional policy, regional economy, "smart region", sustainable development.

Постановка проблемы. Наибольшую актуальность в практическом смысле решения проблемы модернизации региональной экономической политики представляет задача последовательного формирования логики обновления современных экономических политик регионов с разработкой комплекса функциональных механизмов модернизации. Установлено, что вновь создаваемый механизм реализации стратегии регионального развития обеспечивает системное применение принципов и методов управления в интересах устойчивого баланса между национальными экономическими интересами и интересами регионов.

Анализ последних исследований и публикаций. Отечественная и зарубежная практика последних десятилетий свидетельствует о том, что обновление инструментария управления регионами и форм реализации региональной экономической политики в условиях глобализации и многоуровневой интеграции должно опираться на принципиально новые-гибкие и согласованные формы взаимодействия. Проведенный анализ современных исследований развития региональных экономических систем позволил выделить институциональные предпосылки для политики регионального развития на основе привлечения инвестиций и распространения инноваций. Исследованию этих проблем посвящены работы ряда ученых таких, как Рыжкова Э.Н, Ярцева И.М, Глеков П. М. и др.

Актуальность. Повышение качества и уровня жизни населения, проживающего на территории Донецкой Народной Республики, может быть в значительной степени достигнуто как за счет развития территорий, имеющих соответствующий потенциал, и за счет некоторого сглаживания диспропорций в финансово-экономическом положении муниципальных образований и территории в целом. Для этого может быть предложено модернизация инструментов регулирования территориального развития, базирующаяся на учете возможностей согласования территориальных и местных интересов. Общий смысл изменений в сфере регулирования территориального развития новейшего периода заключается в усилении централизации управления, увеличении объемов перераспределения финансовых ресурсов территориального развития через государственный бюджет, в преобладании административных инструментов регламентации, связанных преимущественно с реализацией территориальными и местными властями решений, принимаемых на государственном уровне.

Цель исследования. Продолжающиеся реформы государственного управления и территориальной организации власти формируют новые рамочные условия и требования по усилению роли регионов в части обеспечения качества жизни населения, большей экономической ответственности и усилению своей конкурентоспособности. В этой связи необходимо определить, какие региональным органам власти требуются дополнительные полномочия по обеспечению устойчивого социально-экономического развития через использование дополнительных ресурсов, адаптивной экономической политики и стратегии развития.

Изложение основного материала исследования. Продолжающиеся реформы государственного управления и территориальной организации власти формируют новые рамочные условия и требования по усилению роли регионов в части обеспечения

качества жизни населения, большей экономической ответственности и усиления своей конкурентоспособности. В этой связи региональным органам власти требуются дополнительные полномочия по обеспечению устойчивого социально-экономического развития через использование дополнительных ресурсов, адаптивной экономической политики и стратегии развития. Политический фактор отражает степень регулирования власти, а экономический - показывает распределение ресурсов на уровне государства, которое является важнейшим условием деятельности различных отраслей. Следует отметить что в современной практике государственного управления только начинают формироваться отдельные инструменты региональной политики, учитывающие решения разнополярных задач - обеспечение социально-политической стабильности и привлечения инвестиций в инфраструктуру. При этом важным является синхронизация региональных программ развития с национальной политикой экономического развития, трансформация слабых мест в возможности, мобилизация потенциала к развитию, нейтрализация конфликта интересов конструктивным взаимодействием.

Задача регионального развития заключается в том, чтобы правильно реагировать на все более усложняющуюся картину региональных и местных проблем. Многие ученые считают конец [19; 20], что существует - потребность в разработке более сложного подхода к улучшению как региональных возможностей, так и инструментов, которые являются социально-культурными и экономическими, а так же новый тип региональной политики, касающейся стратегического управления региональным развитием.

Характеристики этих современных подходов к региональному развитию имеют четыре аспекта:

- во-первых, они направлены на формирование как базовых (опорных) механизмов, так и критических условий их реализуемости;

- во-вторых, варианты региональной политики предполагают использование, в том числе и бенчмаркетингового подхода, за счет внедрения успешно зарекомендовавших себя успешных аналогов и стратегий развития;

- в-третьих, они склонны использовать проактивный подход к развитию с многолетней программой мер, нацеленных на бизнес-среду и мягкую инфраструктуру;

- в-четвертых, у них есть особый подход к реализации политики, который является коллективным, согласованным под руководством региональных властей и с участием широкого круга партнеров из местных органов власти, общественных организаций, деловых и социальных кругов.

Действие комплексного механизма реализации стратегии регионального развития можно рассматривать на двух контурах: внутреннем и внешнем. Если на внутреннем контуре он выступает как механизм саморазвития, то на внешнем – как непосредственное взаимодействие субъектов и объектов, средство достижения желаемого состояния экономической системы региона. Именно на внешнем контуре в процессе субъект-объектного взаимодействия реализуется диалектика потребностей, интересов и целей субъектов.

Как известно, эффективность управления принято оценивать по динамике уровня социально-экономического развития территориального образования. Существуют различные методы оценки. Их условно можно разделить на международные, региональные и местные. Как показывает опыт, для оценки динамики развития целесообразно использовать показатели темпов экономического роста. В первую очередь это темпы роста душевого дохода, производительности труда, а также темпы структурной трансформации производства и общества. Воздействие на темпы экономического роста - жизненно важный вопрос для экономической политики любого государства. Устойчивая динамика количественных показателей экономического роста - один из показателей устойчивого развития.

Как правило рассматриваются следующие критерии и соответствующие им показатели социально-экономического развития: валовый национальный продукт или валовый внутренний продукт и темпы роста этих показателей; средний уровень доходов населения и степень их дифференциации; продолжительность жизни, уровень физического и психического здоровья людей; уровень образования; уровень потребления материальных благ и услуг (продуктов питания, жилья, телефонных услуг), обеспеченность домашних хозяйств товарами длительного пользования; уровень здравоохранения; состояние окружающей среды; равенство возможностей людей, развитие малого бизнеса; обогащение культурной жизни людей и др.

При управлении экономическим развитием, целесообразно выделять все вышеперечисленные, относительно самостоятельные цели, и вести регулярный мониторинг их достижения. Значимыми в этом отношении могут выступать такие параметры оценки уровня регионального развития, как наличие и качество школ, детских садов, других образовательных учреждений и их доступность, снабжение продуктами питания, контроль их качества, соблюдение прав потребителей на розничном рынке.

В понятие социально-экономического развития региона входит и такая трудно измеряемая субстанция, как культурная жизнь населения. Устойчивая динамика экономического развития

территории возможна лишь при условии обогащения культурной жизни его населения. К основным достоинствам этих методов относятся:

-возможность получения информации необходимой для расчета индикаторов;

- простота проводимых расчетов;

-наличие интегральных индикаторов, облегчающих сравнительные исследования.

Наиболее существенными недостатками является то, что оценке управленческого воздействия на уровень развития внимание уделяется недостаточное внимание; приоритетом является оценка экономической составляющей развития, что не отвечает современному пониманию социально-экономического развития, не отражает значимости социальных и экологических результатов этого процесса.

К недостаткам можно отнести и слишком широкий перечень индикаторов, сложность необходимых расчетов, что в свою очередь выдвигает на первый план разработку более объективной системы оценки результатов территориального развития и целенаправленных воздействий, определяющих его направления и динамику.

Рассматривая логическую структуру характеристики основных составляющих этого механизма, следует отметить что он состоит из таких опорных функциональных механизмов, как организационный, правовой, экономический, политический и институциональный. Вновь создаваемый механизм реализации стратегии регионального развития обеспечивает системное применение принципов и методов управления дискретными процессами модернизации в интересах устойчивого баланса между национальными экономическими интересами и интересами регионов в части дальнейшей децентрализации власти по базовому принципу субсидиарности.

Управление развитием территорий должно осуществляется с помощью широкого спектра действий, посредством которых местная администрация стимулирует развитие экономики, создает новые рабочие места, расширяет возможности для тех видов экономической деятельности, в которых заинтересовано местное сообщество.

Известно, что развитие – это изменение, связанное с возникновением качественно нового состояния. Любой объект может приобрести новые черты в техническом, экономическом, социальном, функциональном, эстетическом, экологическом или любом другом смысле. Оно проявляется как в усилении имеющихся структурных связей, так и в построении новых. Структурная перестройка, обнаруживающая новое свойство, часто становится ведущим критерием развития объекта. Развитие всегда имеет направленность,

определяемую целью или системой целей. Если эта направленность положительная, социально полезная, то говорят о прогрессе. В противном случае - это регресс или деградация. Развитие фирм, организаций, стран всегда предполагает определенную цель или несколько целей. Основной, интегральной целью социально-экономического развития территорий является улучшение качества жизни населения. Этот процесс имеет три важнейшие составляющие:

- рост доходов, улучшение здоровья населения и повышение уровня его образования;

- создание условий, способствующих росту людей

формирование социальной, политической, экономической и институциональной систем, ориентированных на уважение человеческого достоинства;

- повышение степени личной свободы людей, в том числе их экономической свободы.

Последние две составляющие качества жизни не всегда учитываются при оценке степени социально-экономического развития, однако в последнее время в экономической науке и политической практике им уделяется достаточно большое внимание

Под территориальным развитием следует понимать наиболее общий подход к государственным задачам управления развитием, опирающийся на системно-структурные представления о целостности страны. В обобщенном виде, это разработка единой схемы территориального развития страны в сочетании с инструментами бизнес-активности, с умножением социального капитала и с централизованным государственным вмешательством в стихийный процесс реструктурирования пространства.

Управление территориальным развитием – это специально организуемые системные действия, направленные на обеспечение устойчивого и сбалансированного воспроизводства социального, хозяйственного и природного потенциалов при позитивной динамике параметров уровня и качества жизни населения. Такие действия могут осуществляться и локально и территориально.

Важнейшими признаками территориального развития являются:

- устойчивость, длительное сохранение условий воспроизводства потенциала территории (его социальной, природно-ресурсной, хозяйственной среды);

- сбалансированность территориального развития, то есть соблюдение для каждой территориальной системы определенных пропорций основных составляющих ее потенциала (например, между численностью населения и развитием дорожной сети, между развитием дорожной сети и площадью лесопарковых зон и т. п.).

Наиболее очевидным, но длительное время не принимавшимся в расчет, признаком территориального развития остается его социальная ориентация, которая выражается параметрами уровня и качества жизни населения.

Изучив зарубежный опыт, видим, что одним из важнейших стратегических направлений совершенствования государственного управления в регионах является внедрение и использование разного рода эффективных систем информационной и интеллектуальной поддержки, подготовки и принятия управленческих решений, которые будут способствовать грамотному и оперативному процессу выработки их оптимальных альтернатив. Разновидностью подобных систем, их мощным средством является, к примеру, региональный банк кадровой информации (РБКИ) – центральный механизм формирования кадрового резерва, подбора, аттестации госслужащих, их расстановки. Основная цель РБКИ – обеспечение информационной и аналитической поддержки стратегического управления государственной региональной кадровой политикой. Его создание обусловлено обеспечением возможностей для руководителей субъектов Российской Федерации проводить свою кадровую политику на основе объективной оценки профессионально-деловых и личностных качеств управленческих кадров, исключая вероятность субъективизма, ведомственного или местного влияния.

Недооценка регионального аспекта государственных преобразований всегда приводит к углублению межрегиональных социально-экономических контрастов, увеличению региональных диспропорций, фрагментации внутрорегионального экономического пространства. В то же время инновационные процессы в экономике, как правило, идут неактивно, не отчетливо видны отраслевые и региональные «полюса экономического роста». Наложение санкций и связанная с этим необходимость реализации политики импорт портозамещения, в том числе в продовольственной сфере, побуждает региональные органы власти к поиску эффективных инструментов обеспечения устойчивого развития. На фоне большого количества междисциплинарных теорий модернизации существуют два основных и распространенных в мировой практике современных концептуальных подхода к региональному развитию – без учета и с учетом пространственного измерения региональной политики. Внедрение каждого из них всегда будет предусматривать длительную адаптацию экономической, фискальной, пространственной и социальной политики. *Выводы.* Таким образом, в основе стратегических государственно-управленческих решений. В нашей Донецкой Народной Республике должно лежать глубокое понимание

закономерностей экономического развития регионов, внутренних и внешних трендов, прямо влияющих на развитие и качество регионального управления, что позволит глубже взглянуть на процесс модернизации региональной политики, увидеть новые ключевые предпосылки и «точки роста» для обеспечения устойчивого развития региональных экономических систем.

Список используемых источников

1. Рыжкова Э. Н., Блащенко Б. О. Современные концепции развития государственно-частного партнёрства в Российской Федерации // Научные дискуссии. 2017. № 1. С. 55–63.
2. Миронов Н.М. Роль местного самоуправления в развитии гражданского общества и повышении социальной активности населения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.mcfr.ru/journals/67/208/43264/43269.
3. Бизин С. В. Оценка инновационной политики региона // Креативная экономика. 2019. Т. 13. № 1. С. 129–138.
4. Stryabkova E. A., Glotova A. S., Titova I. N., Lyshchikova J. V., Chistnikova I. V. Modeling and forecasting of socio-economic development of the region // The Journal of Social Sciences Research. 2018. Т. 2018. № Special Issue 5. P. 404–410.
5. Колесников В. В., Лапина Е. С., Сулеменова М. А. Особенности промышленной политики: опыт стран европейского союза и БРИКС // Экономические отношения. 2018. Т. 8. № 3. С. 399–406.
6. Галкин А. А., Саликов Ю.А., Слепченко Ю. Н. Стратегические направления социального управления экономикой Воронежской области // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2018. Т. 80. № 1 (75). С. 413–418.
8. Дубровина О. А. Реализация социальных функций муниципальных образований с помощью аутсорсинга // Дискуссия. 2016. № 3 (66). С. 25–30.
9. Баутин В. М., Мычка С. Ю. Устойчивое развитие предприятий АПК на основе инвестиций в инновационные изменения // Инновации и продовольственная безопасность. 2015. № 2 (8). С. 13–18.
10. Намазбеков Т. Н., Шульгина Л. В. К вопросу о типологии неэкономических факторов экономического развития // ФЭС: Финансы. Экономика. 2014. № 9. С. 20–24.
11. Глеков П. М. Системный подход к устойчивому развитию предпринимательства в промышленной сфере // ФЭС: Финансы. Экономика. 2014. № 6. С. 26–29.

УДК 316.722(001.361)

СОХРАНЕНИЕ ИДЕНТИЧНОСТИ НАРОДА КАК ОДНА ИЗ ОСНОВНЫХ ЦЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ КУЛЬТУРНОЙ СФЕРОЙ

*Слипченко М.А.,
магистрант кафедры теории управления
и государственного администрирования*

*Воробьева Л. А.,
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории управления
и государственного администрирования ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

Статья посвящена проблеме сохранения идентичности народов в контексте управления культурной сферой. Выявлены причины кризиса культурной идентичности в постсоветских государствах и определены пути его преодоления.

Ключевые слова: культура, идентичность, управление культурной сферой.

The article is devoted to the problem of preserving the identity of peoples in the context of cultural sphere management. The causes of the crisis of cultural identity in the post-Soviet states are identified and ways to overcome it are determined.

Keywords: culture, identity, cultural sphere management.

Постановка проблемы в общем виде. В современном мире управление культурной сферой является важной составляющей жизни района, города, республики. Одно из приоритетных направлений в культурной сфере любого государства – сохранение его культурного наследия. В настоящее время данная задача является ключевой в культурной политике многих государств, так как культурное наследие наряду с идентичностью народов способствуют преодолению духовного кризиса общества, сохранению исторических ценностей.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблемой исследования идентичности занимались представители разных отраслей науки: социологии, антропологии, философии и др. Вопрос идентичности, с точки зрения научного знания, впервые рассмотрел З.Фрейд. Он связывал причины разнообразных социальных катаклизмов с потерей человеком своего личностного начала. С точки зрения социологии данная проблема изучалась такими учеными, как А. Г. Асмолов, Л. С. Выготский, Н. И. Кареев, А. Н. Леонтьев, Н. К. Михайловский. Понятие «культурная

идентичность» рассматривается в трудах В. Э. Бойкова, Т. Г. Богатыревой, Ю. Л. Качанова, А. И. Ковалева. Основы управления сферой культуры, с теоретической точки зрения, рассматривались в трудах О. В. Астафьева, Е. А. Морозова. Изучением вопросов управления культурой на уровне территориальных общин занимались и такие авторы, как Н. В. Кондратенко, И. В. Мерзлякова, Н. В. Овсянникова, А. В. Тараканова.

Актуальность. Проблема сохранения культурной идентичности народа обусловлена ускоряющимся процессом интеграции различных народностей в общую мировую систему. Вовлеченные в этот процесс страны оказываются под его противоречивым влиянием, а именно, с одной стороны, мы видим расширение контактов в различных областях, в том числе и в области культуры между разными народами, а с другой – опасность утраты народом своей культурной идентичности.

В таких условиях сохранение национальной культуры должно стать приоритетным направлением в культурной политике любого государства.

Целью исследования является проведение анализа процесса сохранения культурной идентичности народов в современном обществе.

Изложение материалов основного исследования. С точки зрения государственного управления одной из актуальных целей в управлении культурной сферой является сохранение культурной идентичности народа. Данная цель должна стать ведущей не только в деятельности представителей сферы культуры и искусства, но и в целом в государственном управлении. Она должна лежать в основе культурной политики государства.

Что же такое «культура»? В мировой литературе встречается множество определений этого понятия. Считается, что первое определение понятия «культура» принадлежит английскому этнографу Э. Тайлору. Он считал, что культура – это совокупность ее элементов: верований, традиций, искусства, обычаев и т. д.

По мнению философа В. М. Межуева «Мир культуры – мир самого человека» [1, с. 60].

Другой известный философ В. С. Семенов отмечал, что «в философском понимании культура справедливо рассматривается как определенный тип человеческой деятельности, как синтетическая характеристика развития человека... Культура выражает меру овладения человеком своих отношений к самому себе, к обществу, к природе» [2, с. 201].

Таким образом видим, что по мнению многих ученых основной составляющей культуры является именно человек, его жизнь и деятельность в мире людей и природы.

Как известно, культурная идентичность является одной из составных частей самосознания человека, она связана с его принадлежностью к тому или иному этносу или нации. Культурная идентичность является приобретенной чертой человека. Она не возникает с рождения, а приобретает им в течении жизни в результате осознания общности с определенной группой людей, их языком, культурой, историей.

Категорию «идентичность» можно употреблять в таких значениях, как «одинаковость», «тождественность». Это основное качество личности человека, в котором проявляется его неразрывная связь с окружающим социальным и культурным миром.

Появление самого термина «идентичность» связано с именем Э. Эриксона, который определил ее как «чувство личного тождества и исторической непрерывности личности» [3, с. 15]. С. Хантингтон, определяет «идентичность» как «самосознание индивида или группы».

К понятию «культурной идентичности» ученые подходят с разных сторон зрения. Так, В. М. Межуев рассматривает проблему культурной идентичности в контексте национальной идеи [1, с. 30]. И. В. Мазуренко, исследуя проблему национальной идентичности, отмечает, что идентичность формируется на основе «соотнесения с известными ориентирами и ценностями, которые принимаются как «свои», либо отторгаются как «чужие» [4].

Ряд авторов, а именно А. Д. Антонюк, А. А. Моргун, Л. П. Нагорная свои научные труды посвящают изучению культурной идентичности народов, при этом выделяя в ней государственный и региональный уровни. Профессор И. В. Малыгина, рассматривая идентичность в философской, социальной и культурной антропологии, говорит о «чрезвычайном многообразии и вариативности ... культурной идентичности. Можно поэтому утверждать, что каждый из существующих ныне или существовавших некогда народов обладает исключительным опытом этнокультурной консолидации, основания которой в целом универсальные для всего человечества» [5, с.172].

Идентичность обретается человеком при его приобщении к миру культуры. Одной из черт развития человечества в современном мире стал рост интереса человека к его этнической идентичности. Интерес к своим корням у отдельных людей и целых народов проявляется в самых разных формах: от попытки

возрождения старинных обычаев, фольклора и т.д. до стремления создать или восстановить свою национальную государственность.

Культурная идентичность неотделима от понятия национальная идентичность. Основными показателями, на которых строится опора понятия «национальная идентичность», являются: язык, культура и история, как «три мощнейших объединительных фактора». Корнями эти понятия уходят в подсознание каждого человека. При этом утрата национальной идентичности может привести не только к потере ценностных ориентиров, но и к потере национального суверенитета государства.

Понятие национальной идентичности тесно связано с понятием исторической памяти. По мнению великого русского поэта А. С. Пушкина «дикость, подлость и невежество не уважает прошедшего, пресмыкаясь перед одним настоящим». Действительно, без преемственности поколений не бывает истории народа. Не бывает настоящего без прошлого, память о котором неизменно помогает народам лучше узнать свои культурные традиции, национальные ценности и основываясь на них двигаться по пути прогресса.

Итак, перед каждым народом, стремящимся сохранить свою национальную идентичность, как основу формирования исторического сознания, стоит задача «духовно-смыслового образования, обеспечивающего переработку и трансляцию социокультурной и событийно-национальной информации из прошлого в настоящее, опосредуясь будущим, так как человек живет одновременно в прошлом, настоящем и будущем».

Исследования показали, что в литературных источниках встречаются отличные друг от друга трактовки понятия национальной культурной идентичности народа, имеются различные подходы к решению проблем, связанных с ее сохранением.

В настоящее время существует несколько подходов к определению идентичности. Так, существует «традиционная идентичность». Это понятие подразумевает то, что у каждого народа, населяющего нашу планету, существуют базовые черты и ценности национального характера, которые на протяжении всего исторического развития были присущи именно его представителям. Данные черты и ценности не могут искоренить никакие потрясения и исторические события.

Другой подход строится на идее «цивилизационной идентичности – основной чертой которой является возможность создания в условиях усиления процессов влияния различных

культур друг на друга принципиальной новой, не похожей на другие идентичности.

Третий подход основан на понятии «множественная идентичность». В его основе лежит утверждение, что любой человек – это существо, основным свойством которого является постоянное изменение. Вследствие этого, он по своей природе, не может быть обладателем единичной идентичности.

К отдельным видам национальной культурной идентичности можно отнести социальную и культурную, групповую и этническую идентичность, основой которой является сопоставление человека с существующими общественными позициями и культурными традициями, этнической или какой-либо другой общностью.

Важным звеном при формировании национальной идентичности является процесс образования, в том числе и художественно-эстетическое образование, без которого нельзя сформировать в полной мере восприятие своего народа, своей Родины, преданность и любовь к ним.

Таким образом, посредством приобщения человека, и, в особенности подрастающего поколения, к миру культуры, появляется возможность формирования национальной и культурной идентичности. Важным условием для этого процесса является наличие в обществе примеров для подражания, которые позволяют молодому поколению государства стремиться к самосовершенствованию, помогают обрести гармонию и понять смысл жизни. Этому в полной мере способствует развитие потенциала, прежде всего, народной культуры.

На протяжении последнего столетия в развитии человечества прослеживаются процессы сближения государств, народов, их экономик и культур. Если еще в XIX веке большинство стран и народов были довольно таки изолированы друг от друга, то начиная со второй половины XX века в мире активно стали происходить интеграционные процессы. При этом в данный процесс вовлекаются государства, кардинально различающиеся друг от друга уровнем своего развития, религиозными убеждениями, имеющие разные национальные культуры, обычаи и традиции. Все это может создать огромное количество проблем, решение которых в будущем будет сопряжено с большими трудностями.

Приверженцы глобализации уже сегодня столкнулись с реальными проблемами. Пример тому пандемия коронавируса, охватившая сегодня весь мир. Что сейчас происходит со странами, которые до этого объединяли свои национальные экономики и

создавали транснациональные корпорации? Все эти государства активно отгораживаются друг от друга, происходит разрыв не только экономических связей, но и отношений между людьми. Если после окончания пандемии экономические связи, с течением времени, можно будет восстановить, то что же делать с человеческим фактором? Смогут ли люди простить друг другу те обвинения, которые звучат сейчас? Ведь подорваны ценности и идеалы глобального общества, а это гораздо страшнее, чем подрыв экономических связей.

Да и не будь этой пандемии так ли хороша интеграция и глобализация, как нам рисуют ее приверженцы? Взять тот же Европейский союз. Каждое государство, входящее в его состав, представлено разными народами: это и французы, и немцы, и итальянцы, и греки, и множество других. Каждый из этих народов обладает настолько неповторимым и своеобразным культурным колоритом, имеет богатую историю и традиции, что даже страшно представить, что все это культурное наследие пропадет, сгладится и унифицируется, превратившись в безликое существо. Не обеднеет ли от такой глобализации Европа?

Как видим, с усилением процесса глобализации велика вероятность унификации культуры, которая может привести к утрате этнической, культурной и гражданской самоидентификации человека. В таких условиях особую актуальность приобретает проблема сохранения народной культуры и ее дальнейшее развитие. Перед управлением культурной сферой стоит очень важная задача сохранения национальной идентичности как основы формирования исторического сознания.

Как уже отмечалось, показателем развития сферы культуры является отношение людей к своей стране, ее обычаям и традициям, культуре и истории. Будущее каждой страны, в той или иной степени зависит от тех жизненных установок и модели поведения, которые являются доминирующими в сознании общества. Осмысление и изучение процессов, происходящих в культурном пространстве государства, являются основой разработки механизмов для предотвращения, а в некоторых случаях и для успешного разрешения конфликтов в социальной сфере.

Основными сферами, на которые нужно обратить внимание государства в процессе укрепления его идентичности и самобытности являются: образование, наука, культура, искусство, идеологическое и духовно-нравственное воспитание. Необходимо как можно шире использовать достижения в области художественной культуры, как главный ресурс сохранения

национальной культурной идентичности народа, и на его основе осуществлять дальнейшее формирование личности. Ведь в первую очередь кризис национальной идентичности в современном мире связан с истощением духовных и культурных составляющих жизни людей.

Только всесторонне развитая и образованная личность способна глубоко и осознанно подходить к вопросу идентификации со своим народом, сохранять духовную связь с ним.

К сожалению, во многих странах сейчас происходит кризис национальной идентичности. Он связан, прежде всего, с нигилизмом по отношению к своему историческому прошлому, утратой традиционных общественных устоев, деформацией ценностей, свойственных народу данных государств, внедрением в умы и сознание людей не свойственных им ценностей. Все это негативно отражается на подрастающем поколении, так как при отсутствии общепринятых норм, идеалов и принципов молодые люди будут не в состоянии обрести свою собственную личностную идентичность.

Проблема сохранения культурной идентичности затрагивает многие страны постсоветского пространства. На примере Республики Беларусь, близкой к нам по мировоззрению и традициям, рассмотрим основные причины, которые оказали значительное влияние на кризис белорусской культурной идентичности. Основными из них являются:

1) Окаатоличивание. Господство католической Польши на территории современной Белоруссии во времена Великого Княжества Литовского привело к разрыву между шляхтой и городским населением. Шляхтичи – католики имели изначально большие привилегии в правах (право голоса, неприкосновенности имущества и личности и другие), которые способствовали не только обогащению, но и уважению их в обществе. Это повлияло на массовый переход населения в католицизм, а вслед за этим – и повсеместное употребление польского языка. Обучение в школах и коллегиумах стало вестись на польском языке, большая часть образованного населения стала относиться к белорусскому языку как к «мужыцкай мове». А ведь язык является опорой культурной идентичности народа.

2) Русско-польская война (1654-1667 гг.). Длительная тринадцатилетняя война на территории Речи Посполитой привела к большим человеческим потерям. Население на землях Беларуси сократилось почти в два раза. Кроме того, с данной территории были вывезены культурные ценности, архивы монастырей, библиотеки, эти земли покинула большая часть ремесленников,

образованных людей, крепостных актеров. Они вынуждены были свой талант, знания и умения прилагать на nive развития других культур. Известно, что руками мастеров Беларуси были созданы Валдайский, Ново-Иерусалимский, Иверский монастыри. Что же касается самой Беларуси, то даже через века ремесла в ней не смогли достичь прежнего уровня расцвета.

3) Эмиграция. После окончания русско-польской войны, оказавшиеся в разграбленных и разоренных городах люди были вынуждены покинуть свои земли. Наиболее талантливые из них переезжали на чужбину, где пытались найти себе применение. Другая часть горожан была вынуждена переселяться в деревни, это позволяло им заниматься сельским хозяйством и прокормить свои семьи.

4) Раздел Речи Посполитой. После трех разделов Речи Посполитой, белорусский народ оказался в составе другого государства – Российской империи. Все это привело к тому, что большая часть высшего сословия Беларуси и его городского населения стали воспринимать свой народ как не успешный ни в политическом, ни в культурном, ни в конфессиональном плане [6, с.12-16].

Эти события отложили отпечаток и на современный кризис идентичности белорусского общества. Кроме того, духовный кризис усилился в постсоветский период, когда в рамки одной культуры стремительно внедрились диаметрально противоположные ценности, что привело к разрушению традиций и коллективной исторической памяти народа. В такой ситуации человек чувствует себя оторванным от своих корней, от предыдущих поколений, а это, в свою очередь, ведет к утрате веры в будущее. Случается, что негатив в ситуации углубляющегося духовного кризиса провоцируют и политические, чаще всего оппозиционные элиты, утверждающие, что все прошлое историческое развитие страны было ошибочным, а с их приходом страну ожидает благополучие и процветание. В результате у людей появляется ощущение, что их жизнь не удалась, что их судьба не связана с жизнью в социальной среде, с которой человек ранее себя отождествлял. Молодежь будет стремиться изменить место своего проживания, у людей старшего поколения происходит крушение всех жизненных устоев и идеалов.

Преодоление духовного кризиса и создание условий для восстановления целостности культурной составляющей жизни общества является необходимым условием возрождения тех духовных ценностей государства, которые традиционно составляют ядро культуры народа, ее уникальности и специфики [7, с. 7].

Воспитание в человеке умения видеть и постигать красоту мира, пробуждение в нем чувства прекрасного, понимание языка творчества и искусства – основная задача управления культурной сферой, в том числе и в нашей Донецкой Народной Республике. Выполнив ее, мы сможем сохранить нашу самобытность, не потерять свою «изюминку» и не раствориться в огромном многообразии народностей, населяющих нашу планету.

Выводы. Таким образом, рассмотрев вопросы сохранения культурной идентичности народов можно отметить, что основная цель, стоящая перед органами управления культурной сферой Донецкой Народной Республики – повышение значимости и доступности культурных мероприятий, снижение социальной напряженности в республике, улучшение качества жизни населения и повышение уровня его культуры, создание условий для реализации творческого потенциала жителей, эстетического воспитания и формирования у населения позитивных ценностных установок.

Список использованных источников

1. Межуев В. М. Культура и история / В. М. Межуев – М. : Эксмо, 2015. – 187 с.
 2. Виханский, О. С. Менеджмент: учеб. пособие / О. С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : Магистр, 2017. – 308 с.
 3. Эрикссон, Э. Идентичность: юность и кризис. / Э. Эрикссон. – М. : Воронеж, 2015 – 184 с.
 4. Мазуренко, И. В. Национально-культурная идентичность как условие сохранения и позиционирования российского общества в рамках глобального миропорядка [Электронный ресурс] / И. В. Мазуренко. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения: 25.01.2022)
 5. Малыгина, И. В. Идентичность в философской, социальной и культурной антропологии : учеб. пособие. / И. В. Малыгина. – М. : Согласие, 2018. – 240 с.
 6. Сохранение национальной идентичности белорусского общества : прошлое, настоящее : материалы Республ. науч. конф., 21 апреля 2016 г., г. Барановичи, Респ. Беларусь / редкол.: А. В. Никишова (гл. ред.), А. В. Демидович (отв. ред.), З. Н. Козлова и [др.]. – Барановичи : РИО БарГУ, 2016. – 292 с.
- Зиятдинова, Ю. Е. Менеджмент в области культуры / Ю. Е. Зиятдинова. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 17 (307). – С. 354-359. – URL: <https://moluch.ru/archive/307/69044> (дата обращения: 20.02.2022)

УДК 339.138

ВОЗМОЖНОСТИ ПОСТРОЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ НОВЕЙШИХ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Лунина М.В.,

студентка кафедры маркетинга и логистики,

Ягнюк И.М.,

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и логистики ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,
Донецк, Донецкая Народная Республика*

В статье раскрыто значение и особенности внедрения современных цифровых технологий при построении маркетинговой стратегии предприятия. Рассмотрены определения терминов: «цифровая трансформация», «онлайн-стратегия», «цифровая стратегия». Представлен инструментарий цифрового маркетинга. Обозначены основные проблемы, возникающие при разработке маркетинговой стратегии на основе новейших цифровых технологий.

Ключевые слова: *маркетинговая стратегия, цифровые технологии, управление, цифровой маркетинг.*

The article reveals the significance and features of the introduction of modern digital technologies in the construction of the marketing strategy of the enterprise. The definitions of the terms «digital transformation», «online strategy», «digital strategy» are considered. The digital marketing toolkit is presented. The main problems that arise when developing a marketing strategy based on the latest digital technologies are outlined.

Keywords: *marketing strategy, digital technologies, management, digital marketing.*

Постановка проблемы. Повсеместное применения и развитие цифровых технологий привело к тому, что предприятия должны подстраиваться под новые условия ведения бизнеса. Это, в свою очередь, требует создания новых подходов в управлении всеми подсистемами предприятия. Новейшие цифровые технологии сегодня затрагивают практически все сферы деятельности человека, тем самым подвергая их новым рискам, но при этом, предоставляя широкий ряд преимуществ. Учёт новых факторов хозяйствования вызывает проблемы, в первую очередь, в стратегическом планировании деятельности любой организации. Возросшая скорость изменения рыночных условий требует изучения возможностей формирования стратегии предприятия, в том числе

маркетинговой, на основе применения новейших цифровых технологий.

Анализ последних исследований и публикаций. Как российские, так и зарубежные авторы публикаций последних нескольких лет в сфере маркетинга едины во мнении, что внедрение цифровых технологий оказывает прямое воздействие как на поведение потребителя, развитие предприятий, так и на рынок в целом. Так, в работе Д.М. Конго [1] рассмотрено влияние процесса цифровизации на эффективность коммерческого цикла продаж в строительной отрасли. В публикации М.Б. Яненко и М.Е. Яненко [2] проанализированы основные направления маркетинговой деятельности предприятий в условиях цифровой трансформации. Однако, вопросы разработки маркетинговой стратегии на основе новейших цифровых технологий требуют дальнейшего изучения и углубления.

Цель статьи – изучить возможности разработки маркетинговой стратегии предприятия на основе новейших цифровых технологий.

Изложение основного материала исследования. Новые тенденции развития мирового рынка производства и потребления, обусловленные внедрением цифровых технологий, требуют от современных предприятий не просто учёта и оценки происходящих изменений, но и осуществления так называемой «цифровой трансформации». Так, исследователи Global Centerfor Digital Business Transformation отмечают, что «в ближайшие 5 лет цифровая революция вытеснит с рынка 40 % компаний, которые сейчас занимают лидирующее положение в отрасли, если они не осуществят цифровую трансформацию»[3].

При этом под «цифровой трансформацией» бизнеса предполагается перестройка системы менеджмента бизнес-организации. Такая перестройка может происходить путем постепенной трансформации, который считается недостаточно эффективным, поскольку изменения в цифровых технологиях происходят слишком быстро. Второй путь – скачкообразный и более рискованный, при котором предприятия максимально быстро наращивают свои внутренние технологические возможности.

Формирование стратегии является основным этапом в процессе стратегического управления любого предприятия. Среди существующей разновидности стратегий предприятия маркетинговая стратегия играет довольно важную роль. Многие ученые относят ее к функциональным стратегиям, тем не менее, маркетинговая стратегия охватывает все уровни стратегического планирования на предприятии.

Маркетинговая стратегия – это неотъемлемая часть общей корпоративной стратегии. В ней определяется, как предприятию лучше использовать имеющиеся ресурсы, чтобы в долгосрочной перспективе достичь роста продаж и увеличить прибыль.

Но учитывая необходимость цифровой трансформации сегодня предприятия должны уметь адаптировать маркетинговую стратегию к новым реалиям, а значит, внедрять в нее существующие цифровые технологии. Следует отметить, что это потребует от предприятия полной смены действующей бизнес-модели.

На данном этапе развития рынка можно выделить онлайн-стратегию и цифровую стратегию фирмы. Онлайн-стратегия – это стратегия использования цифровых (онлайн) активов фирмы для максимизации ее бизнес-результатов.

Цифровая стратегия – это стратегия преобразования фирмы в цифровую, в которой цифровая связь обеспечивает взаимодействие организации со своими клиентами, представляет индивидуальные и персонализированные предложения товаров/услуг, обуславливает принятие решений на основе данных, под воздействием изменений во внешней и внутренней среде фирмы.

Цифровая стратегия выстраивает деловые отношения с помощью цифровых сетей, которые поддерживаются технологическими платформами корпоративного класса, используемых организацией для поддержки важнейших бизнес-функций и услуг.

По сути целью внедрения цифровой стратегии является экономия затрат, достижение конкурентных преимуществ, непрерывность и эффективность ведения бизнеса. Как правило, разработка цифровой стратегии связана с использованием следующих технологических платформ: CRM – управление взаимоотношениями с клиентами; SCM – управление цепочками поставок; ERP – планирование ресурсов фирмы; KMS – система управления знаниями; ECM – управление контентом фирмы и др. В первую очередь, эти технологические платформы предназначены для обеспечения цифровой интеграции и обмена информацией внутри организации, с сотрудниками и за ее пределами с клиентами, поставщиками и другими деловыми партнерами.

Невозможно говорить о построении цифровой маркетинговой стратегии без применения инструментария цифрового маркетинга, который использует цифровые каналы для привлечения и удержания клиентов.

Цифровой маркетинг включает в себя:

- интернет-маркетинг (SEO-продвижение сайта, контекст, вебинары и тому подобное, то есть все каналы, которые доступны пользователю только в Интернете);

- продвижение товаров/услуг на любых цифровых носителях, с использованием цифровых методов и цифровых каналов, с использованием информационно-коммуникационных технологий вне сети (мобильные устройства, локальные сети, цифровое телевидение, интерактивные экраны, POS-терминалы). То есть цифровой маркетинг позволяет охватить как онлайн, так и офлайн-потребителей, иметь детализированные данные о товарах и покупателях, которые фиксируются аналитическими системами; применять гибкий подход к целевой аудитории.

Фирмы, осуществляющие цифровую трансформацию и реализующие цифровую маркетинговую стратегию, значительно опережают своих конкурентов. Успешными примерами являются компании Apple и Amazon, услуги которых стали новым стандартом взаимодействия с клиентами и удовлетворения их спроса.

Компания LibertyMutual разработала мобильное приложение самообслуживания, которое ускоряет транзакции для клиентов, уменьшая при этом собственные расходы на обслуживание и поддержку. NewYorkTimes внедрила новый пользовательский интерфейс. Walmart и Zara имеют цифровые цепочки поставок, которые создают более дешевые, но более эффективные операции.

В целом маркетинговая стратегия, основанная на внедрении цифровых технологий может быть определена как бизнес-стратегия, которая формируется интуитивно, исходя из потребностей рынка и базируется на возможностях цифровой экономики за счет использования цифровых ресурсов в различных бизнес-функциях: привлечение, взаимодействие и обслуживание контрагентов и клиентов, формирование кадровой политики компании (подбор и обучение персонала, ориентированного на клиента и цели фирмы), прежде всего в сети Интернет, внедрение новейших технологий для упорядочивания бизнес-процессов, расширение услуг, и увеличение потоков доходов инновационными способами.

Одной из особенностей внедрения цифровых технологий при разработке маркетинговой стратегии является использование модели разумного труда (smartworking). Это означает использование новых технологий для повышения производительности и удовлетворенности работников от своего труда, в том числе удаленного, и цифровых рабочих мест. Последние являются виртуальными, мобильными, гибкими, не

нуждаются в постоянном присутствии работников. Компании имеют возможность более эффективно использовать ограниченные ресурсы, люди – работать удаленно (дома или в других удобных местах), с использованием электронной почты, средств мгновенных сообщений, инструментов для проведения виртуальных встреч. При этом экономится время и улучшается их качество жизни.

Тем не менее, внедрение smartworking требует определенных условий:

- наличие у персонала цифровых умений и навыков;
- способность менеджеров фирмы пользоваться новыми технологиями и гибкостью организации труда как преимуществом бизнеса.

Важно понимать, что в организационной структуре предприятия роль отдела информационных технологий во многом возрастает, что требует от руководства соответствующей системы мотивации его сотрудникам.

Внедрение новейших цифровых технологий может стать основой конкурентных преимуществ нового типа, например, новое качество обслуживания клиентов за счет доступа к глобальным цифровым платформам, получение доступа к новым базам клиентских данных и новым технологиям.

Несмотря на то, что среди крупных мировых игроков рынка множество успешных примеров реализации процесса цифровой трансформации, многие цифровые стратегии терпят неудачу. Особенно ярко это отражается на отечественных предприятиях промышленного сектора, которые по тем или иным причинам не готовы осуществлять цифровизацию и переходить к использованию современных маркетинговых решений.

Специалисты McKinsey[4] обозначили основные проблемы, которые стоит остерегаться руководителям компаний при разработке маркетинговой стратегии на основе новейших цифровых технологий.

1. Недостаточное понимание сущности цифровой экономики.
2. Отсутствие четкого понимания процесса цифровизации, без чего управленец не может сформировать стратегию, которая бы объединила его бизнес с цифровыми технологиями.
3. Отсутствие внимания к цифровым экосистемам, которые приходят на смену понятию отрасли. При этом платформы, которые позволяют цифровым игрокам переходить грани одной сферы, разрушают традиционную модель, дают возможность привлекать практически бесконечное количество клиентов, использовать искусственный интеллект и другие инструменты для обеспечения исключительного сервиса. Бизнес-модели, которые

раньше казались невероятными, становятся реальностью. Например, магазины в России теперь должны принимать во внимание действия таких цифровых игроков, как:Ozon, Wildberries, а не только соседних магазинов. В Китае Tencent и Alibaba являются компаниями-платформами, которые совмещают традиционный и цифровой бизнес в страховой, медицинской сфере, сфере недвижимости и др.

Исследование McKinsey показывает, что цифровые экосистемы могут достичь отметки в 60 трлн. дол. прибыли до 2025 года (что составит более 30% прибыли глобального корпоративного сектора).

4. Чрезмерная ориентация на потребителя, которая мешает увидеть растущее значение цифровых продуктов на рынках B2B.

5. Игнорирование двоякостицифровизации. Большинству компаний отойти от существующего бизнеса – очень сложно. Им необходимо и оцифровывать текущий бизнес, и внедрять инновационные модели.

Выводы по данному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении (по данной проблеме). Как видно из проведенного исследования, возможностей построения маркетинговой стратегии предприятия на основе новейших цифровых технологий гораздо больше, чем препятствий. С каждым годом внешние факторы, среди которых одну из ключевых ролей сыграла пандемия Covid-19, всё больше способствуют прогрессу в сфере цифровизации. И руководству предприятий необходимо сделать выбор: строить ли свою маркетинговую стратегию на основе цифровых технологий или идти традиционным путём, всё больше удаляясь от потребностей рынка. Однако многие вопросы, в том числе безопасности и эффективности в новых условиях, остаются открытыми и требуют дальнейшего изучения.

Список использованных источников

1. Конго Д. М. Влияние цифровизации на эффективность коммерческого цикла продаж // Стратегии бизнеса. – 2021. – №7. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovizatsii-na-effektivnost-kommercheskogo-tsikla-prodazh> (дата обращения: 10.12.2021).

2. Яненко М. Б., Яненко М. Е. Маркетинговая деятельность в условиях цифровой трансформации: проблемы формализации и построение описательных алгоритмов // Практический маркетинг. – 2020. – №2 (276). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovaya-deyatelnost-v->

usloviyah-tsifrovoy-transformatsii-problemy-formalizatsii-i-postroenie-opisatelnyh-algoritmov (дата обращения: 11.12.2021).

3. Майкл Р. Уэйлд Организация трансформации. Как обеспечить выигрышную производительность с помощью взаимосвязанного подхода к изменениям [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.imd.org/research-knowledge/books/orchestrating-transformation/> (дата обращения: 11.12.2021).

Официальный сайт компании McKinsey&Company [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights> (дата обращения: 11.12.2021)

УДК 658

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ НА ОСНОВЕ КИБЕРНЕТИЧЕСКОГО ПОДХОДА

Марчук Д.И.,

бакалавр кафедры менеджмента в производственной сфере,

Жадан А.В.,

канд. техн. наук, профессор,

заведующий кафедрой менеджмента

в производственной сфере ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,

Донецк, Донецкая Народная Республика

В статье исследован кибернетический подход к управлению организациями и определены конкретные методы управления.

Ключевые слова: кибернетический подход, метод, организация, управление, менеджмент, система.

The article explores the cybernetic approach to managing organizations and identifies specific management methods.

Keywords: cybernetic approach, method, organization, management, system.

Постановка проблемы. Рассматривая организацию с точки зрения эволюционного развития, можно столкнуться с такой проблемой, как влияние внешних факторов и существование механизмов появления новых методов организации, а также адаптация прошлых методов. Кибернетика рассматривает организацию, как динамическую модель окружающей систему действительности. Для достижения своей цели система должна выполнить определенное действие. Знание необходимо для выбора

действия или последовательности действий. Применение кибернетического подхода к менеджменту организации требует описания главных свойств системы данной организации. Это позволяет эффективно использовать и оптимизировать алгоритмы кибернетической системы управления.

Анализ исследований и публикаций. Исследованием кибернетического подхода к управлению организациями занимались такие ученые, как Хайнц фон Фёрстер, Клод Шеннон, Китов А. И., Гончаров В. А. и другие.

Целью статьи является исследование кибернетического подхода к управлению организациями и определение конкретных методов управления.

Изложение основного материала. Вопрос создания модели социальной организации до настоящего времени остаётся в значительной степени нерешенным. Основной тезис классической кибернетики состоит в том, что управление, как в машинах, так и в живых организмах осуществляется единым образом – по принципу обратной связи.

Обратная связь предусматривает наличие у системы определенной цели и регулярную сверку промежуточных, текущих состояний (выходов) системы для корректировки поведения. В более общем смысле под кибернетикой понимают науку о главных принципах управления, понимаемого как организация целенаправленных действий путем переработки информации. Особенностью кибернетического подхода является то, что с помощью его исследовались лишь системы, для которых определено понятие цели, необходимое для любой кибернетической модели.

Системный подход к управлению тесно связан с понятием кибернетики. Системное мышление в управлении производством должно основываться на использовании общих принципов кибернетического подхода. По определению академика В.А. Трапезникова «кибернетика – это наука об управлении, а управлением называется организация целенаправленных воздействий. Процессы управления мы наблюдаем всюду – и в живых организмах и в атомах, которые мы создаем и обществе в котором мы живем. Но лишь сравнительно недавно была осознана важнейшая идея единства законов, которым подчиняются процессы управления, где бы они ни протекали – в нервной системе животного или человека, в вычислительной машине, в управляющих устройствах автоматики или в экономических структурах современного общества. Эта идея была заложена в основу новой науки – кибернетики» [1].

Важнейшей вехой в развитии системных представлений стал выход в 1948 г. книги американского ученого Норберта Винера «Кибернетика, или Управление и связь в животном и машине».

Термин «кибернетика» (от др. греч. - «искусство управления», *kybernao* - «правляю рулём», «управляю») встречается у великого древнегреческого философа Платона (428-348 гг. до н. э.). Он употреблял этот термин в значении «искусство управления государством», поскольку связывал последнее с искусством кормчего. В XX в. термин был первоначально связан с разработкой технических аналогов живых организмов.

В дальнейшем, особенно после написания Винером работ «Кибернетика и общество», «Творец и робот», кибернетика стала пониматься как наука, исследующая процессы передачи информации [2].

Однако основы этого научного направления были заложены еще в античном мире. Уже Платону было ясно, что управление – это не просто искусство. В своих сочинениях он давал советы и формулировал правила, как надо управлять человеческими коллективами. Пример управления обществом продемонстрировал и древний Рим, создавший систему правовых институтов, обеспечивающую стабильное существование многонационального государства в течении более чем шести веков.

К середине XX века кибернетика, как наука об управлении общественным развитием, перестала быть предметом философской мысли. Быстрое развитие техники и технологии породило большие экономические, технические, энергетические и информационные системы, что резко усложнило управленческие процессы. Возникла необходимость в научном подходе к процессам управления в условиях переизбытка информации [2].

Основываясь на кибернетике можно сказать, что главным элементом любой системы является процесс, в котором преобразуются ресурсные потоки. А второй элемент этой модели это «вход». Он подразумевает поток потребляемых в процессе ресурсов. Третьим элементом является «выход» - результат преобразования ресурсов. Четвертый - обратная связь: связь между выходом любого элемента и входом предшествующего ему в той же системе элемента.

Разделение систем на управляющие и управляемые служит атрибутом кибернетического подхода. Он заключается также в обосновании информационной сущности управления, универсальности законов управления в системах различной природы, выявлении и организации механизмов обратной связи в системах управления, оптимизации поведения системы на основе

обратных связей и в соответствии с заранее определенными целями.

Если основываться на факторах обратной связи, одном из основных атрибутов кибернетического подхода, все изучаемые в менеджменте методы управления можно разделить на детерминированный, программно-целевой и ценностно-ориентированный методы [3].

Использование детерминированного метода применительно к организации предполагает всего постановку цели. На основе этого разрабатывается программа действий, а затем создается механизм реализации намеченной программы с последующей оценкой полученных результатов.

Обратная связь обеспечивает строгое соответствие поведения системы разработанной программе. Назначение обратной связи - выявить отклонения объекта управления для приведения его в состояние, предусмотренное планом. При использовании детерминированного метода управления план выступает в качестве меры оценки (критерия) результатов функционирования системы, а обратная связь обеспечивает условия воздействия на исполнительное звено в случае отклонения от программы.

Достоинствами данного метода являются его простота и эффективность в условиях неизменного состояния внешней среды. Область применения метода в менеджменте - организации бюрократического типа. К недостаткам метода можно отнести его жесткость, т. е. невозможность перестройки при таких изменениях внешней среды, которые могут привести к противоречию между планом и целью функционирования организации.

Более эффективным в условиях непостоянства внешней среды является программно-целевой метод управления. Рассматривать программно-целевой метод на основе изучения факторов обратных связей (т. е. с кибернетических позиций) одним из первых предложил академик Н. Моисеев. Главное отличие программно-целевого метода от детерминированного заключается в более развитом механизме обратной связи, обеспечивающем не только корректировку поведения системы, но и корректировку самой программы в интересах достижения цели.

Следует подчеркнуть, что речь идет не о произвольной корректировке программы, когда лишь констатируется сложившаяся ситуация, а о корректировке, обеспечивающей достижение цели оптимальным образом при постоянно меняющихся внешних условиях, и с учетом непредвиденных внутренних изменений.

Главным критерием при использовании программно-целевого метода является цель, а не план, как при использовании детерминированного метода.

Сравнительно развитый механизм обратной связи обеспечивает гибкость управления. Он содержит две петли обратной связи. Первая обеспечивает корректировку поведения системы при ее отклонении от заданного планом состояния и при условии, что план не противоречит цели. Вторая петля предназначена для изменения плана в случае, если в процессе функционирования организации план будет противоречить ее цели. Механизм обратной связи обеспечивает не только фиксацию отклонений и формирование соответствующих управляющих воздействий, но и более сложные действия, связанные с анализом обстоятельств, способствующих возникновению этих отклонений.

Программно-целевой метод служит шагом вперед в поисках таких подходов к управлению, когда на первом месте стоит не формальный контроль за выполнением задания, а создание условий для эффективного функционирования организации.

Разветвленность и большая глубина обратных связей образуют предпосылки к синергетическим тенденциям в организации, ее ориентации на саморазвитие. Программно-целевой метод управления характерен для организаций органического типа, постепенно занимающих в современном менеджменте преобладающее положение по сравнению с организациями бюрократического типа. Он сложнее в реализации, более информационноемкий и предполагает нестандартные организационные структуры. В динамичных рыночных условиях именно эти обстоятельства обеспечивают эффективность метода.

Дальнейшим развитием представлений об управлении является ценностно-ориентированный метод управления [4].

При создании организации, при целеполагании, разработке стратегии и структуры, при принятии управленческих решений, необходимо предварительно предвидеть результат. Иными словами, необходимо промоделировать предполагаемые условия и действия, выяснить достижим ли требуемый результат в данных условиях данными действиями, выявить оптимальные условия и действия, и только потом принимать окончательное решение и начинать практическую деятельность.

А для такого моделирования необходима адекватная модель организации. «Система управления является предметом изучения кибернетики. Беда в том, что системы управления достаточно сложны, чтобы служить адекватной моделью фирмы, причем

настолько сложны, что кибернетики не понимают их полностью, не прибегая к моделям» [5].

Управление и организация, согласно кибернетическому подходу, рассматривается как процесс преобразования информации. Управляющая система воспринимает информацию об объекте управления, также перерабатывается с определенной целью управления и передается на объект управления в виде управляющих воздействий. В данном случае процессы получения информации, ее передача и хранение отождествляются с понятием «связь».

Преобразование воспринимаемой информации в сигналы, направляющие деятельность в объекте, отождествляется с понятием «управление». Считается, что системы обладают обратной связью, если они способны использовать и воспринимать информацию о результатах своего функционирования. Даже когда заранее не известно влияние или неизмеримость возмущающих воздействий, обратная связь создает возможность эффективного управления в изменяющихся условиях функционирования объекта управления.

Целенаправленные или управляемые системы называются кибернетическими. К ним относятся: биологические, технические, социальные, организационные и др. Система связи совместно с управляемой системой образуют систему управления. Основным элементом системы управления – это индивидуум, который имеет право принимать окончательные решения выбора одного управляющего решения. Система связи состоит из канала прямой связи, передающий входную информацию и канал обратной связи. На функционирование объекта управления и учет при разработке управляющих воздействий в системе управления воздействует внешняя среда.

Выводы. В основе кибернетического подхода лежит идея возможности развить общий подход к рассмотрению процессов управления в системах различной природы. Управляемые системы рассматриваются не в статическом состоянии, а в движении, также они развиваются.

Это позволяет установить закономерности, факты, которые в противном случае могли быть невыявленными. Без определения динамики происходящих процессов в системе организации невозможна устойчивость систем.

Кибернетический подход позволяет по-другому рассмотреть способы связей между элементами и способы функционирования экономических систем, как целых производственно-коммерческих, народно - хозяйственных, воспроизводственных циклов, так и

отдельных их звеньев. Таким образом, менеджмент, который ориентирован на природную, социальную среду – способствует эффективному достижению целей организации. Что подтверждает актуальность рассмотренных методов управления с точки зрения кибернетического подхода.

Список использованных источников

1. Гончаров В. А. Кибернетический подход к управлению производством. Управляемая система / В. А. Гончаров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studfile.net/preview/4185379/page:3/>

2. Кудрявцева Д. В. Кибернетический подход и синергетические идеи в управлении / Д. В. Кудрявцева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studme.org/114510/menedzhment/kiberneticheskiy_podhod_sinergeticheskie_idei_upravlenii

3. Иванова Т. Ю. Теория организации / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://books.google.com.ua/books?id=1NZTIjFZVxcC&pg=PA51&lpg=PA51&dq>

4. Антоненко Д. В. Методы управления: кибернетический подход / Д. В. Антоненко [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.intuit.ru/studies/courses/3602/844/lecture/30257?page=2>

5. Лавров А. Ю. Теория организаций: учебное пособие / Лавров А. Ю. // Типология организаций. - 2015. – № 5. – С. 241.

ЖУРНАЛ
«Студенческий Вестник ДонАУиГС», научный журнал

Требования к авторским рукописям

1. Для публикации в журнале принимаются работы, которые ранее не публиковались, в сфере экономики, менеджмента, маркетинга, права, финансов, биржевого и банковского дела, предпринимательства, экологии, проблем деятельности фирм на международном рынке, государственного управления, проблем управления городом, регионом, районом, методики и практики подготовки специалистов.

2. В представленной для публикации статье должны содержаться результаты анализа, обобщения конкретных материалов, с позиций автора.

3. Рукописи представляются в 1-ом экземпляре (на русском или английском языке), напечатанных кеглем 16 Times New Roman с одной стороны листа формата А-4 через 1 интервал. Поля: верхнее, нижнее – 2 см, левое – 3 см, правое – 1,5 см. Минимальный объём статьи – 10 страниц.

4. Использование символа дефиса (–) для переноса слов запрещено.

5. Рукопись начинается с индекса УДК в верхнем левом углу страницы. Текст должен соответствовать структурной схеме: название, фамилия и инициалы авторов, учёная степень, учёное звание, место работы, должность, аннотация и ключевые слова (на русском и английском языках), текст статьи: введение, основной раздел (возможны подразделы).

6. Страницы рукописи должны быть последовательно пронумерованы. Все значения физических величин подаются в системе СИ. Для текстового материала используется настоящее время (за исключением обращения к предыдущим статьям).

7. Рисунки и таблицы оформляются в соответствии с ГОСТ 2.105-95. Каждый рисунок должен быть подписан (под рисунком), а таблица иметь название (над таблицей посередине строки). Все рисунки и таблицы должны быть пронумерованы арабскими цифрами. Для создания рисунков и таблиц следует использовать стандартный набор программ Microsoft Office. Иллюстративный материал, выполненный с помощью других программ, желательно

подавать в векторных формах WMF, EPS или растровом – TIFF (графики – черно-белые, 600 dpi; фотографии – с оттенком серого, 150 dpi). Все связанные файлы (статья, сведения об авторе) пересылаются на электронную почту редакции журнала: **stud.v.dsum@list.ru**.

Использование вставленных объектов должно быть согласовано с редакцией журнала.

Математические формулы выполняются с помощью стандартного редактора формул Microsoft Equation 3.0 (или совместимого) с использованием стандартов набора (соблюдение стиля и относительного размера компонентов формул).

8. Перечень литературных источников (список литературы) даётся общим списком в конце рукописи и должен быть составлен в очередности ссылок в тексте (*а не в алфавитном порядке!*) на языке оригинала в соответствии с действующим ГОСТ. Ссылка на источник даётся в квадратных скобках, конкретные страницы указываются в этих квадратных скобках через запятую и в списке литературы, например: [1, с. 35]. Если ссылка даётся сразу на два-три и т. д. источника без указания конкретных страниц, то перечисленные источники должны отделяться друг от друга точкой с запятой и ссылка должна выглядеть следующим образом: [1; 3; 5].

9. Рукопись статьи включает сообщение об авторе/авторах, внутреннюю рецензию с подписью рецензента (кандидата/доктора наук), для студентов обязательно представление отзыва научного руководителя.

10. В статью могут быть внесены изменения редакционного характера без согласия авторов.

11. Окончательное решение о публикации принимает Редакционная коллегия.

12. Рукописи не возвращаются.

13. Телефон для справок: (062)-305-46-23.

Адрес редакции: 83015, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163а,
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»

Журнал

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

Материалы представлены на языке оригинала.

Опубликованные материалы отображают точку зрения авторов,
которая может не совпадать с мнением редколлегии журнала.

При цитировании или частичном использовании текста
публикаций
ссылка на журнал обязательна.

Подписано в печать решением Ученого совета
ГОУ ВПО «ДОНАУиГС» протокол № 9 от 24.03.2022 г.
Формат 64x80 1/16. Усл. печ. л. 12,75.
Тираж 100 экз.

Адрес редакции: 83015, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163а,
ГОУ ВПО «ДОНАУиГС»