

*Журнал*

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

**1 (24) 2023**

**Донецк  
2023**

**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:*** Катречко К.А.

***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;

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

*Волощенко Л.М.* – доктор  
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

**Белагуров С.Н., Гурий П.С.**

Расширение представлений о профессиональной  
деятельности топ-менеджера у абитуриентов очно-заочной  
формы обучения в магистратуре ..... 7

**Захаренков В.В., Данилюк А.О.**

Теоретические аспекты антикризисного финансового  
управления предприятием-субъектом ВЭД ..... 16

**Кононенко Е.А., Гурий П.С.**

Расширение представлений абитуриента о профессиональной  
деятельности руководителя и члена управленческой команды ..... 23

**Малахова Е.М., Дедаева Л.М.**

Целевое управление предприятием на основе КРІ..... 30

**Москаленко А.В.**

Производительность труда и направления повышения ее  
уровня в организации..... 38

**Онопrienко Ю.А., Дедаева Л.М.**

Эффективность менеджмента организации и пути её повышения..... 44

**Пухальская Н.В., Стасюк Н.В.**

Структура системы управления кадровым потенциалом и  
направления развития ..... 50

**Романовский А.И., Гурий П.С.**

Расширение представлений абитуриента о возможности  
приобретения профессии управленца с добавленной ценностью..... 55

## ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА И УПРАВЛЕНИЕ

**Протасова Х.А., Василенко Д.В.**

Социально-культурная среда города: вопросы  
развития и поддержки ..... 64

**Титова О.Д., Мешкова В.С.**

Кадровая политика как инструмент управления персоналом ..... 71

**Ткачик Т.И., Василенко Д.В.**

Социальная сфера города Донецка: меры поддержки..... 80

## ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

**Онасенко Е.А., Перевозникова Е.В.**

Структуризация методов оценки потенциала организации в  
условиях кризиса ..... 88

## ФИНАНСЫ И ЭКОНОМИКА

**Карнаух А.А., Мешкова В.С.**

Система кадрового планирования организации..... 96

**Карташова К.Р., Лошинская Е.Н.**

Преимущества цифровой информации бизнеса..... 104

**Литвиненко Ю.А., Верига А.В.**

Роль республиканского бюджета в развитии  
Донецкой Народной Республике ..... 112

**Яцун Л.Д., Мешкова В.С.,**

Сущность, типы и проблемы кадровой политики на предприятии ..... 120

## ЮРИСПРУДЕНЦИЯ И СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

**Баландин И. Е., Папа-Дмитриева И.И.**

Охрана труда дистанционных работников ..... 131

## CONTENT

### STRATEGIC GOVERNANCE AND INTERNATIONAL BUSINESS

**Belogurov S.N., Guriy P.S.**

Expanding the understanding of the professional activity of a top manager among applicants of full-time and part-time education in the magistracy..... 7

**Zakharenkov V.V., Danilyuk A.O.**

Theoretical aspects of anti-crisis financial management of an enterprise-a subject of foreign economic activity ..... 16

**Kononenko E.A., Guriy P.S.**

Expanding the applicant's ideas about the professional activities of the head and a member of the management team ..... 23

**Malakhova E.M., Dedyaeva L.M.**

Targeted enterprise management based on KPI..... 30

**Moskalenko A.V.**

Labor productivity and ways to increase its level in the organization..... 38

**Onoprienko Yu.A., Dedyaeva L.M.**

The effectiveness of the organization's management and ways to improve it..... 44

**Pukhalskaya N.V., Stasyuk N.V.**

The structure of human resources management and development directions ..... 50

**Romanovsky A.I., Guriy P.S.**

Expanding the applicant's ideas about the possibility of acquiring a managerial profession with added value ..... 55

## **PUBLIC SERVICE AND ADMINISTRATION**

**Protasova H.A., Vasilenko D.V.**

Socio-cultural environment of the city: issues of development and support..... 64

**Titova O.D., Meshkova V.S.**

HR policy as a personnel management tool ..... 71

**Tkachik T.I., Vasilenko D.V.**

Social sphere of Donetsk city: support measures..... 80

## **PRODUCTION MANAGEMENT AND MARKETING**

**Onasenko E.A., Perevoznikova E.V.**

Structuring methods for assessing potential in an organization in a crisis..... 88

## **FINANCE AND ECONOMY**

**Karnauh A.A., Meshkova V.S.**

HR planning system of the organization ..... 96

**Kartashova K.R., Loshinskaya E.N.**

Advantages of digital business information ..... 104

**Litvinenko Yu.A., Veriga A.V.**

The role of the Republican budget in the development of the Donetsk People's Republic ..... 112

**Yatsun L.D., Meshkova V.S.**

The essence, types and problems of personnel policy at the enterprise..... 120

## **JURISPRUDENCE AND SOCIAL TECHNOLOGIES**

**Balandin I.E., Dad-Dmitrieva I.I.**

Labor protection of remote workers ..... 131

УДК 378.046.2:005

## РАСШИРЕНИЕ ПРЕСТАВЛЕНИЙ О ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОП-МЕНЕДЖЕРА У АБИТУРИЕНТОВ ОЧНО-ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ В МАГИСТРАТУРЕ

*Белагуров С.Н.,  
бакалавр заочной формы обучения;*

*Гурий П.С.  
канд. гос. упр., доцент, доцент  
кафедры менеджмента непроектной сферы  
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

Рассматривается вопрос формирования у абитуриентов очно-заочной формы обучения представлений о своей будущей профессиональной деятельности в должности топ-менеджера. Приведен способ формирования таких представлений и содержательный пример.

**Ключевые слова:** абитуриент, магистратура, очно-заочная форма обучения, профессиональная ориентация, Топ-менеджер, руководитель, член управленческой команды, амбициозность, энергичность, смелость.

The issue of the formation of full-time and part-time students' ideas about their future professional activity as a top manager is being considered. The method of forming such representations and a meaningful example are given.

**Keywords:** applicant, master's degree, full-time and part-time education, professional orientation, Top manager, manager, member of the management team, ambition, energy, courage

*Постановка задачи в общем виде.* С нового учебного года, в ДОНАУИГС, согласно образовательных стандартов РФ, прекращается прием обучающихся на заочное отделение бакалавриата и открывается прием на платную очно-заочную магистратуру.

Учебный процесс данного формата, например, в одном из ВУЗов г. Москвы предусматривает посещение занятий в выходные дни. Курс укомплектован таким образом, чтобы максимально эффективно донести знания до слушателей. Он учитывает способности студента, полученное ранее образование, текущие требования рынка. Соответствие современным стандартам профессии является отправной точкой обучения.

Очно-заочная магистратура представлена:

- лекционным материалом,
- семинарскими занятиями,

- мастер-классами,
- тренингами,
- практическими кейс-ситуациями.

Занятия ведут опытные педагоги, практикующие специалисты в своем деле. Их опыт работы учитывает конъюнктуру рынка, позволяет предлагать наиболее актуальные и востребованные знания. Комплексная аттестация изучаемых дисциплин позволяет наиболее полно и глубоко проверить знания студентов, обеспечить высокое качество образования.

Плюсы очно-заочного обучения в магистратуре. Студенты на очно-заочном обучении, как правило, уже работают и могут самостоятельно оплачивать свое образование, делая инвестиции в будущее. Получив звание «Магистр», можно позволить себе расширить карьерные возможности, претендовать на руководящие должности, строить собственное дело. Важным преимуществом такой формы обучения является возможность продолжать профессиональную карьеру и полноценно работать.

Сравнительный анализ содержания очно-заочной магистратуры со сложившейся практикой организации заочной формы обучения в ДНР наводит на мысль о необходимости радикального изменения профориентационной работы, а если точнее – то всей приемной компании в Академии управления. Мы полагаем, что начинать ее построение необходимо с продвижения среди будущих абитуриентов таких представлений об обучении в обновленной магистратуре как возможность делать инвестиции в будущее, расширять карьерные возможности, претендовать на руководящие должности, строить собственное дело, продолжать профессиональную карьеру вплоть до Топ-менеджера.

Одним из способов решения данной задачи может стать расширение представлений у абитуриентов очно-заочной формы обучения в магистратуре о профессиональной деятельности Топ-менеджера.

*Актуальность задачи.* Введение новых названий профессий происходит постоянно. Но многие абитуриенты не знают, что означают все эти должности. Не исключением стала и профессия ТОП-менеджера, которая, на первый взгляд, непонятна.

Топ-менеджер – это представитель высшего уровня руководящего состава компании. Он отвечает за развитие компании, продажи, прибыль, выполнение должностных обязательств персоналом организации. Это не рядовой сотрудник, а специалист, умеющий применять профессиональные навыки, управленческие компетенции и личные качества для достижения поставленных целей.

Работать топ-менеджером престижно, интересно. На этих позициях получают самую высокую зарплату.

В этой работе мы подробно рассмотрим, кто такой ТОП-менеджер и чем он занимается.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Первой книгой, интересно описывающей взаимоотношения между руководителями, а также

между руководителями и подчиненными, считаем работу Дейла Карнеги [1]. Вторая, не менее интересная книга – автобиография – крупнейшего менеджера в области автомобилестроения Ли Якокки, повествует о его жизненном успехе, открывает истинные причины личного триумфа в бизнесе и секреты эффективного управления [2].

*Актуальность задачи.* Формирование ярких и легко запоминающихся представлений об основных компетенциях и результатах управленческой деятельности топ-менеджера у учеников или абитуриентов, с привлечением рисунков-образов выполненных на языке доступном их пониманию чрезвычайно важная для целей профориентации задача.

*Цель исследования* – изучение основных компетенций и результатов управленческой деятельности топ-менеджера.

Для достижения поставленной цели, решали следующие задачи:

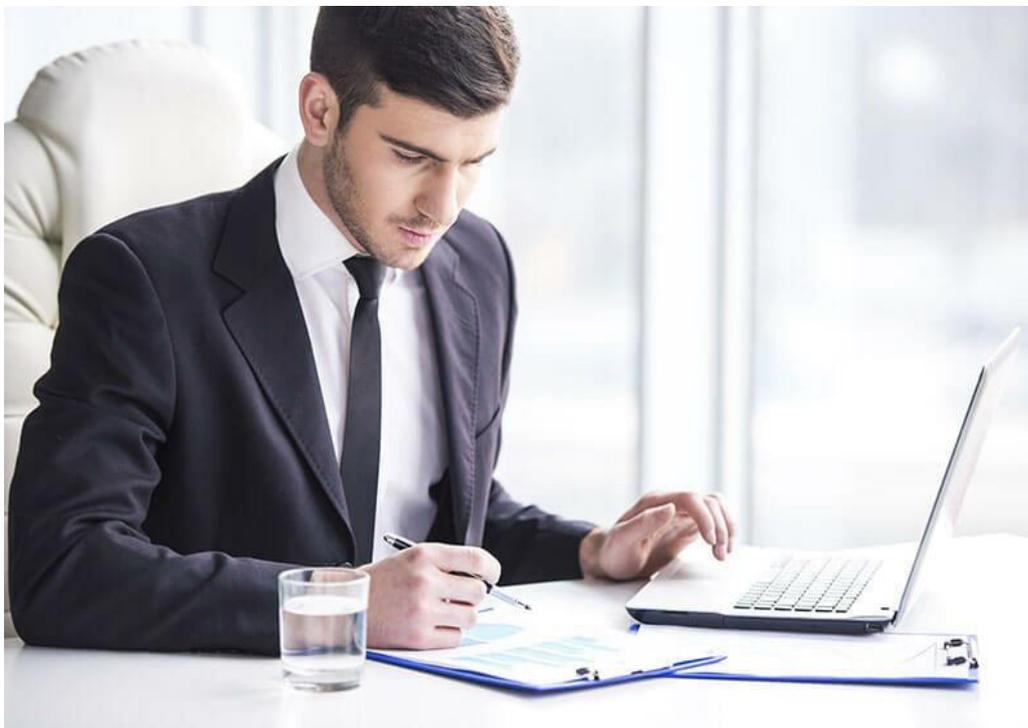
- изучали составляющие искусства ТОП-менеджера;
- исследовали способы становления ТОП-менеджера.

*Изложение основных результатов исследования.* ТОП-менеджер: кто это и чем занимается. Когда сотрудники какой-либо компании слышат про должность ТОП-менеджера, не многие догадываются, кто это такой. На самом деле, ТОП-менеджер – это главный или один из главных руководителей. Если в буквальном переводе, то ТОП – это первый, а менеджер, то есть управляющий [3]. В простонародье, эта должность называется, как генеральный директор, или руководитель финансового, маркетингового, или иного отдела. Так же, ТОП-менеджером можно назвать креативного директора, директора отдела продаж.



Как руководитель, ТОП-менеджер отвечает за всё, что происходит в его отделе: за качество работы сотрудников и выполнение плана, а так же за безопасность и комфорт на рабочем месте – за всё это отвечает начальник отдела. Не каждый сможет брать на себя столько обязанностей. Стать действительно профессиональным директором или начальником может далеко не каждый. Этот человек должен обладать лидерскими качествами,

уметь принимать самые сложные решения и уметь находить компромиссы. В особенности это касается руководителя отдела, который находится, так сказать, «Между молотом и наковальней». С одной стороны, ему нужно угодить своим подчинённым, чтобы сохранять их доверие и мотивировать работать, а с другой – выполнять все указания начальства.



**На кого должен учиться ТОП-менеджер.** Вообще, факультета, где предлагают выучиться на ТОП-менеджера нет. Чтобы достигнуть должности такого уровня, необходимо пройти не одну ступень карьерной лестницы. Человек должен проявить себя не только как лидер, добившийся уважения у коллектива, но и как профессионал своего дела.

Под термином «профессионал» понимают специалиста, знающего свою профессию «изнутри». То есть – все тонкости всех технологических операций, особенности и сложности их выполнения. Если это директора экономических отделов, в таком случае, они должны «на зубок» знать все расчётные счета компании, активы и задолженности и как ими грамотно распоряжаться.

Чтобы добиться уважения и доверия своих коллег, чтобы в будущем они могли положиться на ТОП-менеджера, необходимо найти персональный подход к каждому. Это не значит, что нужно нравиться всем. Люди должны увидеть в нем человека принципиального и справедливого, который держит своё слово и отстаивает интересы своих подопечных в любой ситуации. Есть специальные учебные дисциплины, где рассказывают обо всех тонкостях руководства.



Опытный руководитель должен быть хорошим оратором, уметь убеждать людей и конечно же иметь неопровержимые факты своей правоты. Чтобы его отдел всегда был на хорошем счету, знание, что такое отчёты и как с ними работать, дабы оценивать эффективность деятельности, будет очень полезным.

Кто относится к ТОП-менеджерам. Вообще, хорошими руководителями и директорами становятся, как правило, те, кто начинал свой путь «с нуля». Работал простым разнорабочим, познавая свою специальность. Затем, проявив себя как активную личность, стал подниматься сначала до начальника отдела или мастера цеха, а там уже и управляющего и зам. директора и т.д.

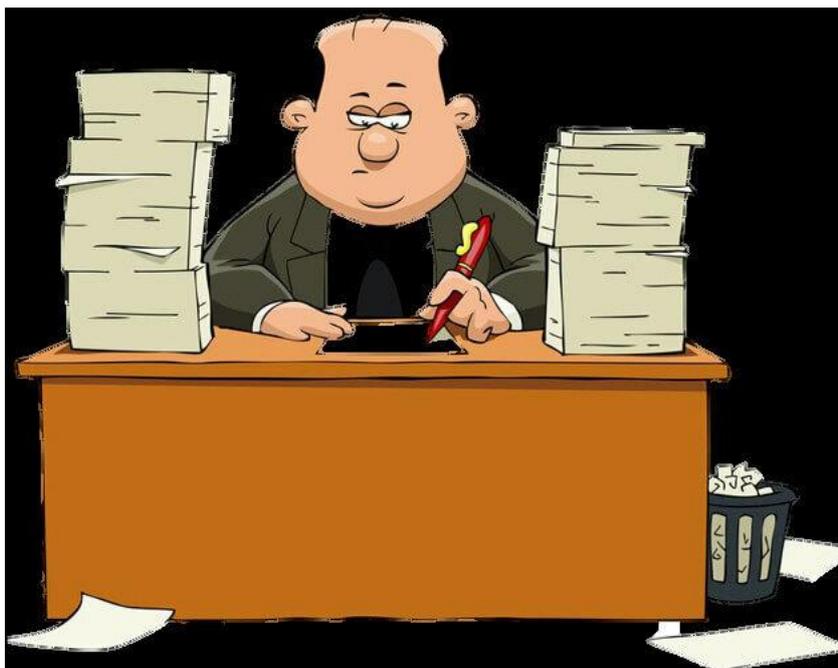
Не нужно путать обычного руководителя или управляющего отдела с ТОП-менеджером. Подобные должности встречаются в крупных корпоративных организациях. ТОП-менеджеры руководят большими отделами, где есть подразделения, у которых тоже есть свои начальники, которые подчиняются общему директору.

Вся эта иерархия и сводится к генеральному директору или учредителю. Если говорить проще, ТОП-менеджеры являются связующим звеном между владельцами компании и всеми отделами компании. Поэтому, как правило, ТОП-менеджер – это либо директор, либо руководитель. Между собой они образуют руководящую инстанцию и отчитываются владельцу предприятия о проделанных работах и положения дел в организации.

В связи с этим, им подвластно распоряжаться бюджетом компании, иметь доступы к данным банка, налоговой. Так же собирать совещания,

поднимать вопросы, касаемо эффективного продвижения продукта и других маркетинговых процедур.

Кого нанимают ТОП-менеджером. Вопрос о том, кого нанять ТОП-менеджером стал особенно актуальным последнее время. С улучшением экономики в стране, большинство компаний начинают расширяться. В связи с этим появляются рабочие места, что увеличивает масштабы отдела. Поэтому, контролировать работу каждого сотрудника, следить, чтобы всё работало «как часы» одному-двум руководителям становится невозможно.



С этой целью владельцы организации призывают пополнить ряды руководителей отделов, то есть ТОП-менеджеров. Но, как правило, профессионалы в подобном деле редко бывают в поисках работы и всегда на хорошем счету. А новичком брать сразу же на руководящую должность желает не каждый, так как вероятность рисков очень большая.

Но что же является главным критерием в выборе такого специалиста? – во-первых это характеристика. Конечно, написать можно всё что угодно, но важно проверить ту фирму, в которой раньше был ТОП-менеджером Ваш претендент на вакантное место. Проанализировать общую картину предприятия, что именно человек сделал для процветания компании, как составил бизнес-план и как это помогло в её развитии. Пообщаться с персоналом и его коллегами, что они думают по поводу его кандидатуры.

Многие убеждены, что руководить крупным отделом способны только опытные специалисты, прошедшие долгий карьерный путь. Которые обрели опыт, совершенствовались, учились на ошибках. Но, доверить руководство или даже должность директора новичку зачастую является очень грамотным решением.



Если человек, креативная и сообразительная личность, который способен быстро учиться и «трезво» оценивать ситуацию, имеющий профессиональное образование, стоит к нему присмотреться. Конечно, бывает и такое, что в порыве желания сделать всё и сразу неопытный специалист в итоге ставит под вопрос существование своего отдела.

Но очень часто харизматичность и упорство молодых руководителей положительно отражается на структуре организации. Нацеленность на результат и работа на износ помогает человеку не только обрести в глазах начальства уважение, но и замотивировать подчинённых. И иногда, недостаток опыта покрывают обширные знания о правилах бизнеса, что хорошо сказывается на процветании компании.

Таким образом, мы выяснили, кто может им стать и какими качествами должен обладать человек подобной должности, а так же ответили на распространённый вопрос, кого же брать на должность ТОП-менеджера, не рискуя лишиться предприятия.

Как стать топ-менеджером. По сути Топ-менеджеры – это ряд руководителей основных направлений бизнеса. Топ-менеджеры есть в любой крупной организации. Как правило, они несут ответственность за основные рабочие процессы и бизнес в целом [3].

Из основных навыков топ-менеджера можно выделить умение стратегически мыслить и нести ответственность за результат работы. Кроме этого, важно уметь принимать деловые решения. Необходимо хорошо разбираться в людях, особенно с профессиональной точки зрения, т.е. – понимать, какая работа больше подходит тому или иному сотруднику, выделять сильные и слабые стороны. Навыки самоорганизации, самодисциплины, тайм-менеджмента сильно помогут. Сюда же входит набор необходимых личных качеств для руководителя высшего звена – амбициозность, энергичность, смелость и другие.

Бывают и исключения: топ-менеджером может стать и недисциплинированный человек, но без определённой смелости продвинуться по карьерной лестнице вряд ли удастся. Как показывает практика, лучше всего идут дела у тех сотрудников, которые не боятся предлагать идеи, добиваются желаемых результатов и находят общий язык с коллегами.

Бывают случаи быстрого продвижения работников, которым удалось своевременно предложить эффективную бизнес-идею. При этом, некоторые из них не имели лидерских качеств и были недостаточно организованными. Но руководство проектом требует определённых усилий, что требует быстрой «прокачки» слабых навыков благодаря практике, общению с более опытными коллегами, посещению курсов или тренингов. В противном случае проект, скорее всего, будет передан другому человеку.

Необходимо уметь презентовать себя, собственные решения, не бояться проявлять инициативу и брать за неё ответственность.

Очень часто талантливые сотрудники, которым некоторые рабочие моменты даются с удивительной лёгкостью, не умеют правильно организовывать собственное время, опаздывают и срывают дедлайны – крайние сроки к которому должна быть достигнута цель или решена задача. Тогда они уступают место менее талантливым, но более трудолюбивым и дисциплинированным коллегам. Здесь следует не расслабляться, а постоянно проводить самоанализ, оценивать свою работу с точки зрения эффективности и организации.

Также в последнее время всё больше делается упор на такие качества, как креативность и умение принимать нестандартные решения. Особенно это ценится в творческих профессиях и компаниях, производящих креативные продукты.

У топ-менеджеров плотный график, который состоит из деловых встреч, переговоров, командировок и многого другого. Но свободное время тоже есть. Оно появляется при грамотном соблюдении баланса, и это даёт возможность держать себя в тонусе.

Для управленца важно быть разносторонним специалистом, но совершенно не обязательно уметь делать всё. Приоритетным навыком всё равно будет умение управлять людьми. Это позволяет мыслить шире, анализировать тренды рынка, прогнозы развития экономики, риски компании, развивать новые направления.

Нет точной инструкции, как стать топ-менеджером [4].

В «молодых» отраслях традиционно рост происходит быстрее – это информационные технологии и связь. В этих сферах высоко ценятся молодые и талантливые специалисты. Однако это не является 100% рецептом успеха: если у вас нет амбиций или недостаточно развиты профессиональные навыки – вы можете никогда так и не стать топом.

Корпорация «Синергия», к примеру, организует бизнес-уик-энды Synergy Boot Camp, целью которых является привлечение кадров для

развития текущих проектов и генерации новых идей. В течение нескольких дней мы проводим лекции, знакомим участников с особенностями нашей корпоративной культуры, предлагаем разработать план проектов, по результатам которых отбираем наиболее перспективных кандидатов. Впоследствии они занимают топовые позиции в организации.

Также довольно большое количество менеджеров высшего звена являются выпускниками специализированной программы «Кадровый резерв» Университета «Синергия». Это целевая программа высшего образования и развития карьеры, её участники проходят обучение в стенах нашего вуза и одновременно являются сотрудниками Корпорации, нарабатывая реальный опыт работы с 1-го курса обучения. Многие студенты переходят на руководящие должности ещё в период обучения в Университете.

Ускорить продвижение по карьерной лестнице также может бизнес-образование (если грамотно подобрать образовательную организацию и отнестись к обучению серьёзно), а также дополнительное образование любого рода (прослушивание мастер-классов, вебинаров, посещение форумов, личное общение с топ-менеджерами и практиками бизнеса).

Необходимо проявлять активность – быть заметным, предлагать грамотные решения, не бояться совершать ошибки и не перекладывать ответственность на других.

Никогда не стоит надеяться, что вас «заметят» – и ваша карьера пойдёт в гору. Ваш успех будет зависеть только от вас. Поэтому, если вы поставили себе цель стать топ-менеджером, то возьмите контроль над этой задачей полностью в свои руки и двигайтесь в этом направлении.

*Выводы.* 1. Факультета, где предлагают выучиться на ТОП-менеджера нет. Чтобы достигнуть должности такого уровня, необходимо пройти не один этап карьерной лестницы. Человек должен проявить себя не только как лидер, добившийся уважения у коллектива, но и как профессионал своего дела. Под профессионалом понимается специалист, знающий свою профессию «изнутри».

2. Опытный руководитель должен быть хорошим оратором, уметь убеждать людей и конечно же иметь неопровержимые факты своей правоты. Чтобы его отдел всегда был на хорошем счету, знание, что такое отчёты по контенту и как с ними работать, дабы оценивать эффективность деятельности, будет очень полезным. Кто относится к ТОП-менеджерам. Вообще, хорошими руководителями и директорами становятся, как правило, те, кто начинал свой путь «с нуля». Работал простым разнорабочим, познавая свою специальность. Затем, проявив себя как активную личность, стал поднимать сначала до начальника отдела или мастера цеха, а там уже и управляющего и зам. директора и т.д.

Не нужно путать обычного руководителя или управляющего отдела с ТОП-менеджером. ТОП-менеджеры руководят большими отделами, где есть подразделения, у которых тоже есть свои начальники, которые подчиняются общему директору.

3. Руководитель должен обладать рядом личных качеств: целеустремленность, проактивность, гибкость в принятии решений, открытость к чужому мнению и умение отстаивать свою точку зрения, стратегическое мышление, чтобы понимать, в каком направлении компания движется в перспективе, некая прозорливость и интуиция.

*Список использованных источников*

1. Карнеги Д. «Как влиять на людей, завоевывать друзей и выработать уверенность в себе, выступая публично»/ Института ораторского искусства и Человеческих отношений Дейла Карнеги // Вильнюс 1976 г.

2. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка – «Попурри», 1984 г.

3. ТОП-менеджер: кто это и чем занимается <https://dzen.ru/a/XZwwy-cBccQCt1GVH>

4. Дмитрий Плеханов. Кто такой топ-менеджер и как им стать [https://finance.rambler.ru/money/46542906/?utm\\_content=finance\\_media&utm\\_medium=read\\_more&utm\\_source=copylink](https://finance.rambler.ru/money/46542906/?utm_content=finance_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink)

УДК 371.214.114:658.5

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО ФИНАНСОВОГО  
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ-СУБЪЕКТОМ ВЭД**

**Захаренков В.В.,**

*обучающийся магистратуры  
направления подготовки 38.04.02 Менеджмент  
магистерская программа «Международный менеджмент»,  
гр. ММ-21м-1з;*

**Данилюк А.О.,**

*обучающийся магистратуры  
направления подготовки 38.04.02 Менеджмент  
магистерская программа «Международный менеджмент»,  
гр. ММ-21/2мз*

*ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

В статье рассматриваются теоретические аспекты антикризисного финансового управления предприятием-субъектом внешнеэкономической деятельности. Приводятся основные принципы антикризисного финансового управления. Предлагаются к рассмотрению основные этапы процесса антикризисного финансового управления предприятием-субъектом ВЭД.

**Ключевые слова:** *субъект внешнеэкономической деятельности, антикризисное финансовое управление, кризис*

The article discusses the theoretical aspects of anti-crisis financial management of an enterprise-a subject of foreign economic activity. The basic principles of anti-crisis financial management are given. The main stages of the process of anti-crisis financial management of an enterprise-a subject of foreign economic activity are proposed for consideration.

**Keywords:** *subject of foreign economic activity, anti-crisis financial management, crisis*

*Актуальность исследования.* В рыночной экономике стабильность работы предприятия определяется такими факторами, как рост объемов реализации продукции, стабильная доходность действующего бизнеса, финансовая устойчивость и платежеспособность. В большинстве случаев ухудшающееся финансовое положение предприятий связано с неэффективной системой управления, низкотехнологичным и высокочрезмерным производством, наличием ошибок в сфере управления сбытом продукции, в том числе при выходе на внешние рынки.

Наличие кризисной ситуации на предприятии приводит к ухудшению финансово-экономических показателей деятельности предприятия-субъекта ВЭД и отражает признаки финансовой нестабильности. В этой связи необходим своевременный их анализ, быстрое реагирование на возможную несостоятельность хозяйствующих субъектов и неотложное принятие антикризисных мер по финансовому оздоровлению предприятий, целесообразность применения различных методов и инструментария антикризисного финансового управления на предприятиях-субъектах ВЭД.

Исследование проблемы антикризисного управления на внешнеориентированных предприятиях является актуальным, поскольку при выходе на внешние рынки в условиях современных вызовов учащаются кризисные ситуации, а их последствия приобретают все большие масштабы. В современных условиях возрастает необходимость осуществления антикризисного управления, направленного на упреждение неблагоприятных последствий кризисных ситуаций при осуществлении внешнеэкономической деятельности, анализа ее симптомов и устранение проявления угроз, а в случае их возникновения - принятие быстрых мер ликвидационного характера с наименьшими потерями и негативными последствиями.

Научный интерес к проблеме эффективного антикризисного финансового управления предприятием заставляет обратиться к анализу накопленного теоретического материала. Проблемы осуществления стратегического антикризисного управления рассмотрены в трудах отечественных и зарубежных ученых, как О.Г. Блажевич, В.А. Василенко, А.Г. Грязнова, И.Ф. Комарницкий, Э.М. Коротков, Ю.П. Макаренко, А.Н. Скибицкий, О.А. Терещенко, Э.А. Уткин и др. Анализ свидетельствует

о том, что инструментарий антикризисного финансового менеджмента в деятельности предприятий-субъектов ВЭД исследован недостаточно и требует дальнейшего изучения.

*Цель статьи* заключается в исследовании теоретических аспектов антикризисного финансового управления предприятием при осуществлении внешнеэкономической деятельности и разработке эффективной антикризисной стратегии.

*Основная часть.* Предотвращение финансового кризиса предприятия, эффективное его преодоление и ликвидация его негативных последствий обеспечивается в процессе особой системы финансового менеджмента, которая получила название «антикризисного финансового управления предприятием».

Антикризисное финансовое управление представляет собой систему принципов и методов разработки и реализации комплекса специальных управленческих решений, направленных на предупреждение и преодоление финансовых кризисов предприятия, а также минимизацию их негативных финансовых последствий.

Главной целью антикризисного финансового управления является восстановление финансового равновесия предприятия и минимизация размеров снижения его рыночной стоимости, вызываемых финансовыми кризисами.

Проведенный анализ литературных источников по проблеме антикризисного управления предприятием, в т.ч. антикризисного финансового управления, позволило установить, что любая организация (даже эффективно функционирующая) в современных условиях, нуждается в антикризисном управлении.

При этом антикризисное управление представляет собой не только управление организацией в период кризиса с применением процедур банкротства, но и предкризисное управление с использованием основных инструментов (мероприятий) по недопущению кризиса и послекризисное управление, направленное на устранение негативных последствий кризиса и максимального использования его положительных результатов.

В процессе реализации своей главной цели антикризисное, в т.ч. антикризисное финансовое управление предприятием-субъектом ВЭД направлено на решение следующих основных задач:

1. Своевременное диагностирование предкризисного финансового состояния предприятия и принятие необходимых превентивных мер по предупреждению финансового кризиса.
2. Устранение неплатежеспособности предприятия.
3. Восстановление финансовой устойчивости предприятия.
4. Предотвращение банкротства и ликвидации предприятия.
5. Минимизация негативных последствий финансового кризиса предприятия.

Система антикризисного финансового управления базируется на определенных принципах (табл. 1).

Таблица 1

## Принципы антикризисного финансового управления

Принцип	Характеристика
1	2
Принцип постоянной готовности реагирования	Достижимое в результате эффективного финансового менеджмента финансовое равновесие предприятия очень изменчиво в динамике вследствие положительного и негативного воздействия внешних и внутренних факторов, влияющих на его хозяйственную деятельность. Объективность проявления этих условий в динамике (т.е. объективная вероятность возникновения финансовых кризисов предприятия) определяют необходимость поддержания постоянной готовности менеджеров к возможному нарушению финансового равновесия предприятия на любом этапе его экономического развития
Принцип превентивности действий	Реализация этого принципа обеспечивается ранней диагностикой предкризисного финансового состояния предприятия и своевременным использованием возможностей нейтрализации финансового кризиса
Принцип срочности реагирования	Чем раньше будут включены антикризисные финансовые механизмы по каждому диагностированному кризисному симптому, тем большими возможностями по восстановлению нарушенного равновесия будет располагать предприятие
Принцип адекватности реагирования	Используемая система финансовых механизмов по нейтрализации или разрешению финансового кризиса связана с затратами финансовых ресурсов или потерями вследствие нереализованных возможностей (сокращение объемов операционной деятельности, приостановление реализации инвестиционных проектов и т.п.). При этом уровень этих затрат и потерь находится в прямой зависимости от целенаправленности финансовых механизмов такой нейтрализации и масштабов их использования. Поэтому «включение» отдельных механизмов нейтрализации угрозы финансового кризиса и его разрешения должно исходить из реального уровня такой угрозы и быть адекватным этому уровню
Принцип комплексности принимаемых решений	Система разрабатываемых и реализуемых антикризисных мероприятий должна носить комплексный характер вследствие комплексности по источникам генерирующих факторов и по формам проявления негативных последствий финансового кризиса предприятия
Принцип альтернативности действий	Каждое из принимаемых антикризисных финансовых решений должно базироваться на рассмотрении максимально возможного числа их альтернативных проектов с определением уровня их результативности и оценкой затрат
Принцип адаптивности управления	В процессе развития финансового кризиса генерирующие его факторы характеризуются обычно высокой динамикой, что предопределяет необходимость высокого уровня гибкости антикризисного финансового управления, его быстрой адаптации к меняющимся условиям внешней и внутренней финансовой среды

*Продолжение табл. 1*

1	2
Принцип приоритетности использования внутренних ресурсов	В процессе антикризисного управления, особенно на ранних стадиях диагностики финансового кризиса, предприятие должно рассчитывать преимущественно на внутренние финансовые возможности его нейтрализации, что может помочь избежать потери управляемости и процедур внешнего контроля своей финансовой деятельности
Принцип оптимальности внешней санации	Предполагает, что при выборе форм и состава внешних санаторов следует исходить из системы определенных критериев, разрабатываемых в процессе антикризисного финансового управления (например, сохранение управления предприятием его первоначальными учредителями, минимизация потери рыночной стоимости предприятия и др.)
Принцип эффективности	Обеспечивается сопоставлением эффекта антикризисного финансового управления и связанных с реализацией его мероприятий финансовых ресурсов

Приведенные принципы выступают основой организации системы антикризисного финансового управления предприятием-субъектом внешнеэкономической деятельности.

Антикризисное финансовое управление предприятием-субъектом ВЭД представляет собой процесс, основным содержанием которого является подготовка, принятие и реализация управленческих решений по предупреждению финансовых кризисов, их преодолению и минимизации их негативных последствий. Особенностью этого управления в сравнении с другими функциональными видами управления предприятием является то, что в силу кризисных условий принятие управленческих решений часто осуществляется в обстановке снижения управляемости предприятием, дефицита времени, высокой степени неопределенности, конфликтности интересов различных групп работников. Для осуществления антикризисного финансового управления на предприятии часто создается специальная группа высококвалифицированных менеджеров, наделяемая особыми полномочиями в принятии и реализации управленческих решений, а также соответствующими финансовыми ресурсами.

Основные этапы процесса антикризисного финансового управления предприятием-субъектом ВЭД можно представить на рис. 1.

Особая роль отводится определению источников финансирования антикризисных мероприятий, среди которых в условиях недостаточности финансовых ресурсов предпочтение необходимо отдавать собственным средствам. Хотя не следует исключать заемный и привлеченный капиталы.

В системе антикризисного финансового управления необходимо выделить важнейший элемент - антикризисную финансовую стратегию вывода предприятия из кризиса и его последующего развития. Антикризисная финансовая стратегия формируется на основе выбранных стратегических целей и с учетом внешних и внутренних условий деятельности предприятия. В

этой связи алгоритм формирования антикризисной финансовой стратегии выглядит следующим образом (рис. 2).



Рис. 1. Основные этапы процесса антикризисного финансового управления предприятием-субъектом ВЭД



Рис. 2. Алгоритм формирования антикризисной финансовой стратегии предприятия-субъекта ВЭД

*Выводы.* Таким образом, восстановление платежеспособности и обеспечение долгосрочной финансовой устойчивости предприятий-субъектов ВЭД в условиях современных вызовов требует качественного антикризисного финансового управления. При этом должна быть разработана система мероприятий по финансовому оздоровлению, включая прогнозирование использования внутренних и внешних резервов, изыскание финансовых источников погашения долгов. Немаловажное значение имеют установление сроков и этапов реализации соответствующих мероприятий, выбор показателей, нормативов и системы контроля за их выполнением.

*Список использованных источников*

1. Черненко, В. А. Антикризисное управление : учебник и практикум для СПО / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 417 с. – (Серия : Профессиональное образование).
2. Шальнева В.В., Блажевич О.Г. Система антикризисного финансового управления предприятием // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции – 2020 – № 1 URL: <http://fbi.cfuv.ru/wp-content/uploads/2020/10/05.pdf>

УДК 378.046.2:005.95

## РАСШИРЕНИЕ ПРЕСТАВЛЕНИЙ АБИТУРИЕНТА О ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ И ЧЛЕНА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

*Кононенко Е.А.,  
обучающийся 4-го курса  
бакалавриата, группы МНС-19-1;*

*Гурий П.С.,  
канд. гос. упр., доцент, доцент  
кафедры менеджмента непроектирующей сферы  
ГОУ ВПО «ДОНАУиГС»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

Рассматривается вопрос формирования абитуриентом представлений о своей будущей профессиональной деятельности, для успешного преодоления конфликтных ситуации между его ожиданиями и реальностью. Приведен способ формирования таких представлений и содержательный пример.

*Ключевые слова:* абитуриент, ожидания студента, кризис студента, профессиональная ориентация, профессиональная деятельность, руководитель, член управленческой команды, командная работа

The issue of the formation of the applicant's ideas about his future professional activity, for the successful overcoming of conflict situations between his expectations and reality, is considered. The method of forming such representations and a meaningful example are given.

*Keywords:* entrant, student expectations, student crisis, professional orientation, professional activity, manager, member of the management team, teamwork

*Постановка задачи.* Посещение абитуриентами подготовительных курсов в академии управления дает им некоторое представление о направлениях поиска своей профессиональной деятельности в будущем, а Дни открытых дверей – о ее разновидностях. Однако этих представлений, для удачного выбора своей будущей деятельности недостаточно. У большинства студентов, уже после окончания второго курса обучения в ВУЗе, наступает так называемый кризис студента второго курса. Он проявляется в виде конфликта между ожиданиями студента и реальностью, с которой он сталкивается. Именно на этом этапе студенты меняют вектор

своего профессионального образования: кафедру, ВУЗ или совсем бросают обучение [1].

Следовательно, необходим поиск такого способа формирования абитуриентом своих собственных представлений о будущей профессиональной деятельности управленца, которые обладали бы долгоживущей эффективностью и смягчали бы конфликтные ситуации между ожиданиями студента и реальностью, с которой он постоянно сталкивается.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Л.В. Черникова анализировала профориентационную деятельность в системах образования ведущих зарубежных стран и обосновала необходимость применения лучших ее результатов в отечественной практике [2]. Ю.Н. Никулина разработала схему взаимодействия субъектов профориентации на региональном уровне и систематизировала наиболее эффективные методы профориентационной работы с молодежью. Сделаны выводы о том, что система профессиональной ориентации молодежи в регионе должна включать в себя взаимосвязь ее довузовской, вузовской и послевузовской микросистемы в контексте длительного образования и профессиональной подготовки при максимальном привлечении к участию в профориентационной работе предприятий-работодателей региона [3].

Однако в этих работах не говорится о необходимости поиска такого способа формирования абитуриентом своих собственных представлений о будущей профессиональной деятельности управленца, которые обладали бы долгоживущей эффективностью и смягчали бы конфликтные ситуации между ожиданиями студента и реальностью, с которой он постоянно сталкивается.

*Актуальность задачи.* В пользу активного участия абитуриента в выборе своей будущей профессии, считаем необходимым привести строки стихотворения Владимира Маяковского «Кем быть?» (1928 г.): «..стране нужны работники..., инженеры..., доктора..., рабочие..., кондуктора..., шоферы..., летчики..., матросы... и т.д; ...намотай себе на ус – все работы хороши, выбирай на вкус!». Ключевой совет абитуриенту – выбирай работу «на вкус!»

Для ребят, решивших поступать в колледж, особой проблемы с выбором на «вкус» нет: срок учебы короткий, а профессиональная деятельность проста. Для тех же, кто хочет получить высшее профессиональное образование, все обстоит иначе. Настоящая профессиональная деятельность начнется только через 5-6 лет. И что будет «вкусным», то есть желаемым и востребованным, за горизонтом этого времени представляется любому 11-класснику с трудом. Следовательно, поиск способов пробы абитуриентом будущей профессиональной деятельности «на вкус» остается актуальным.

*Цель исследования* – поиск способа формирования абитуриентом своих собственных представлений о будущей профессиональной деятельности

управленца, которые обладали бы долгоживущей эффективностью и помогали бы ему, в студенческие годы, смягчать конфликтные ситуации между ожиданиями студента и реальностью, с которой он постоянно сталкивается.

*Изложение основных результатов исследования.* Для достижения поставленной цели, была выдвинута гипотеза: чтобы профессия управленца была желаемая и востребована абитуриентами, они должны быть убеждены в следующих вещах:

1. Я – командный игрок;
2. Навык «умение работать в команде» высоко оценивается любым руководством и его можно приобрести;
3. Профессиональная деятельность и карьерные перспективы руководителя и членов управленческой команды взаимозависимы и дополняют друг друга.

Разницу профессиональной деятельности и карьерных перспективы руководителя и членов управленческой команды (см. рис. 1) определяли путем анализа содержания их деятельности и возможностей, изложенных в Афоризмы про руководство и начальство и в Мотивирующих цитатах про управленческую команду со смыслом [4, 5].



Рис. 1. Схемы взаимодействия руководителя и его управленческой команды.

Наиболее яркие Афоризмы про руководство и начальство приведены утверждают [4], что:

Где пастух дурак, там и собаки дуры. (Иван Крылов).

Войско баранов, возглавляемое львом, всегда одержит победу над войском львов, возглавляемых бараном. (Наполеон Бонапарт).

Безумен тот, кто, не умея управлять собой, хочет управлять другими. (Публилий Сир).

Главное дарование великого человека уметь избирать особ по их талантам. (Александр Суворов).

Плохой руководитель знает, что надо сделать. А хороший – показывает, как это сделать. (Анатолий Луначарский).

Из Мотивирующих цитат про управленческую команду следует, что [5]:

Быть командой не значит быть вместе. Это значит действовать как команда. (Рокс Юксби).

В мире нет ничего лучше, чем то, когда кто-то в команде делает что-то хорошо, и все собираются вокруг него, чтобы похлопать его по плечу. (Билли Мартин).

Собраться вместе есть начало. Держаться вместе есть прогресс. Работать вместе есть успех. (Генри Форд).

Никто из нас так не умен, как все мы вместе. (Кен Бланшар).

Индивидуальное обязательство к групповому усилию: вот что заставляет работать команду, компанию, общество и цивилизацию. (Винце Ломбарди).

Талант выигрывает в играх, командная работа и интеллект выигрывают в чемпионатах. (Майкл Джордан).

Совместный труд воспламеняет в людях такую ярость свершения, какой они редко могут достичь в одиночку. (Р. Эмерсон).

Успеха достигают только люди с опытом работы в команде, которые желают использовать опыт команды. (Эдвард Лоулор).

Команда – это организм, которым правит дух командный и разум командира. (Юрий Сережкин).

Таким образом, профессиональная деятельность и карьерные перспективы руководителя и членов управленческой команды взаимозависимы и дополняют друг друга.

Для убеждения себя в том, что навык «уметь работать в команде» важен для каждого руководителя и этому можно научиться, рассмотрим особенности и преимущества командной работы. Команда – это четко отлаженный механизм, в котором каждый работник занимает свое определенное место. Все члены группы, как винтики, приводят механизм в движение [6]. В команду входит не более 15 человек. Почему не больше? Ответ прост. Потому что довольно сложно объединить большое количество человек одной целью. Работа участников команды должна быть согласованной. Они решают общую задачу по плану, но каждый выполняет определенные обязанности.

Чтобы деятельность компании была более успешной, руководитель ставит для себя несколько целей. Некоторые из них порой возникают спонтанно. Решить все задания самостоятельно он не в силах, да это и ни к чему. Тогда самое время привлечь несколько человек, которые будут заниматься их решением. Каждый участник должен соблюдать некоторые правила, которые влияют на всю работу в целом.

Чтобы научиться Правилам командной работы, в ВУЗах управленческого профиля применяются специальные учебные дисциплины и программы.

Таким образом, руководитель не способен решить самостоятельно все задачи, которые перед ним встают. Для некоторых случаев удачно подходит совместная работа, когда необходимы мнения и мысли разных людей.

Перед устройством на работу начальство всегда обращает внимание на умение человека работать в группе. Это можно выявить по несложным вопросам, которые относятся к личностным качествам кандидата.

Научиться совместному труду не сложно. Навык работать в команде очень важен. Он пригодится не только в рабочих моментах, но и в жизни. Даже в семье! Ведь вы учитесь слышать и понимать других, воспринимать их мнение.

Только **работая в команде**, можно решить вопросы, не поддающиеся одному конкретному сотруднику. Командная **работа** способствует формированию деловых качеств, очень **важных** для взаимодействия в коллективе. Учит прислушиваться к мнению других и корректно вести дискуссию. Данные качества оказывают большое влияние на общий успех компании. У компании появляется возможность внедрять нестандартные идеи и решения.

В сегодняшней экономике знаний большая часть работы связана с взаимодействием с другими людьми. Командная работа и ее эффективность имеет решающее значение для любого бизнеса. Способность сотрудничать с коллегами в эффективной командной работе является ключом к достижению роста и успеха.

Командная работа важна и необходима для достижения общих целей и задач организации [5]. В каждом аспекте бизнеса необходимы разнообразные навыки команд для достижения успеха. Поэтому требуется использовать любую возможность, которая может появиться для участия в совместной работе, чтобы развивать свои эффективные коммуникативные навыки.

Командная работа предоставляет отличные возможности для обучения.

Работа в команде позволяет нам учиться на ошибках друг друга. Вы можете избежать ошибок в будущем, получить представление о рабочих перспективах и узнать новые концепции у более опытных коллег.

Командная работа обеспечивает инициативу инноваций, что в свою очередь создаст конкурентное преимущество для достижения целей и задач. Разделение различных мнений и опыта усиливает подотчетность и может помочь принимать эффективные решения быстрее, чем когда это делается в одиночку.

Командная работа увеличивает производительность за счет быстрой обратной связи и множества навыков, необходимых для поддержки вашей работы. Вы можете делать этапы проектирования, планирования и реализации намного эффективнее, **когда команда работает коллективно**:

#### **Преимущества работы в команде:**

Сотрудничество с другими помогает понять вам свои сильные и слабые стороны. Вы больше слушатель, чем лидер? Вам лучше придумывать хорошие идеи или применять их в действии?

Работа в командах выгодна и одновременно сложна. Это может помочь вам в развитии навыков общения, переговоров и решения проблем. Позволит вам делиться своими идеями. Работа в группе предоставляет вам новые, совместные способы работы с новыми идеями.

Командная работа дает больше чувства ответственности за создание единства среди членов команды. Таким образом, помогает продвинуть ваше профессиональное развитие. Это также плодотворный процесс в том, что члены команды с определенными сильными сторонами уравнивают людей с определенными недостатками. Все могут учиться друг у друга.

Совместная работа ведет к повышению производительности. Группы могут добиться большего, чем сотрудники, работающие самостоятельно. Командная работа объединяет людей с широким спектром навыков и позволяет углубить понимание конкретной проблемы.

Командная работа помогает улучшать навыки межличностного общения – уверенно говорить, выслушивать и принимать позицию других. Это отличная возможность для развития лидерских навыков.

*Выводы.* 1. Для обоснованного выбора абитуриентом перспективного направления в получении высшего образования, важно иметь широкие и глубокие представления о различиях компетенций и перспектив управленческой и командной работы,

2. Перед устройством на работу, начальство всегда обращает внимание на умение человека работать в команде. Это можно выявить по несложным вопросам, которыми оно выясняет личностные качества кандидата.

Навык работать в команде очень важен. Он пригодится вам не только в рабочих моментах, но и в жизни. Даже в семье! Ведь вы учитесь слышать и понимать других, воспринимать их мнение.

Только **работая в команде**, можно решить вопросы, не поддающиеся одному конкретному сотруднику. Командная **работа** способствует формированию деловых качеств, очень **важных** для взаимодействия в коллективе. Учит прислушиваться к мнению других и корректно вести дискуссию. Данные качества оказывают большое влияние на общий успех компании. У компании появляется возможность внедрять нестандартные идеи и решения.

3. Работа в командах выгодна и одновременно сложна. Она дает больше чувства ответственности за создание единства среди членов команды, и помогает продвинуть ваше профессиональное развитие. Это также плодотворный процесс в том, что члены команды с определенными сильными сторонами уравнивают людей с определенными недостатками. Все могут учиться друг у друга. Совместная работа ведет к повышению производительности. Группы могут добиться большего, чем сотрудники, работающие самостоятельно. Командная работа объединяет людей с широким спектром навыков и позволяет углубить понимание конкретной проблемы. Командная работа помогает улучшать навыки межличностного общения – уверенно говорить, выслушивать и принимать

позицию других. Это отличная возможность для развития лидерских навыков.

4. Важность командная работа для абитуриента обосновывается тремя важными причинами:

4.1. Командная работа мотивирует единство на рабочем месте. Среда совместной работы способствует созданию атмосферы, которая приводит к лояльности и взаимопониманию по отношению к коллегам. Эти тесные отношения мотивируют сотрудников и параллельно приучают их к более усердной работе, сотрудничеству и поддержке друг друга.

4.2. Командная работа предлагает разные перспективы. Командная среда позволяет людям коллективно объединиться. Это, в свою очередь, увеличивает их успех при решении разных задач. Совместные решения оказываются более эффективными.

4.3. Командная работа обеспечивает повышенную производительность. При объединении стратегий совместной работы вы становитесь более эффективными и продуктивными сотрудниками. Это позволяет распределять рабочую нагрузку, уменьшать загруженность отдельных лиц и обеспечивать выполнение задач в установленные сроки. Это также позволяет достигать целей, улучшает оптимизацию производительности, повышает удовлетворенность работой и увеличивает темпы работы.

5. Способ формирования абитуриентом своих преставлений о будущей профессиональной деятельности управленца, позволяющий ему воспринимать профессию управленца как желаемую им и востребованную работодателем, предполагает убеждения себя в следующих вещах:

5.1. Я – командный игрок;

5.2. Навык «умение работать в команде» высоко оценивается любым руководством и его можно приобрести;

5.3. Профессиональная деятельность и карьерные перспективы руководителя и членов управленческой команды взаимозависимы и дополняют друг друга.

#### *Список использованных источников*

1. Кожевникова, О.В., Вьюжанина, С.А. К вопросу о «кризисе второкурсника» как одном из этапов академической адаптации студентов / О.В. Кожевникова, С.А. Вьюжанина // Международный научный журнал «Символ науки». Том 2, № 7 . 2015. С. 176-177.

2. Черникова, Л.В. Методология современной профориентации за рубежом // Вестник института экономических исследований. – 2019 – № 3 (15). – С. 80–87.

3. Никулина, Ю.Н. Профессиональная ориентация молодежи в системе кадрового обеспечения экономики региона. Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10. № 4. С. 1263–1280. <https://doi.org/10.18334/epp.10.4.100895>

4. Афоризмы про руководство и начальство <https://aforisimo.ru/rukovodstvo/>

5. Мотивирующие цитаты про команду со смыслом <https://all-aforizmy.ru/citaty/motiviruyuschie-tsitaty-pro-komandu-so-smyslom-150-tsitat>

6. Юлия Кель. Почему навык «уметь работать в команде» так важен и как ему научиться? <https://levelself.ru/navyki/umenie-rabotat-v-komande.html>

7. Плюсы и минусы командной работы <https://worktek.ru/blog/30402-Shto-dolzhen-znat-kazhdy-rukovoditel-o-komandnoy-rabote>

8. Ирина Лар. А ты командный игрок? Важность командной работы <https://thebluebee.eu/a-ty-komandnyj-igrok-vazhnost-komandnoj-raboty/>

УДК 005.036.3

## ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ КРІ

*Малахова Е.М.,  
обучающаяся бакалавриата  
кафедры менеджмента непродуцственной сферы;*

*Деяева Л.М.,  
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента  
непродуцственной сферы,  
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

В статье рассматриваются ключевые показатели эффективности деятельности предприятий. Интегрированность системы управления предприятия может быть обеспечена за счёт внедрения стратегии управления на основе ключевых показателей эффективности (КРІ), что позволяет повысить управляемость и контролируемость бизнеса, координировать деятельность функциональных подразделений предприятия со стратегическими приоритетами развития.

**Ключевые слова:** *ключевые показатели эффективности, управление, ликвидность, оборачиваемость, рентабельность, предприятие*

The article discusses the key performance indicators of enterprises. The integration of the enterprise management system can be ensured by implementing a management strategy based on key performance indicators (KPIs), which makes it possible to increase the manageability and controllability of the business, to coordinate the activities of the enterprise's functional divisions with strategic development priorities.

**Keywords:** *key performance indicators, management, liquidity, turnover, profitability, enterprise*

*Постановка проблемы.* В рамках современных экономических условий многие предприятия сталкиваются с различными внешними угрозами. Это даёт им толчок обращать внимание на эффективность планирования своей деятельности, посредством которого данные негативные факторы имели бы минимальное влияние на развитие бизнеса. Система показателей КРІ позволяет оценить текущее состояние дел и повысить эффективность реализации собственной стратегии [1, с. 53].

*Анализ последних исследований и публикаций.*

Экономическая эффективность достаточно подробно рассмотрена в работах И.И. Мазурова, Н.П. Белозерова, Т.М. Леонова, М.М. Подшивалова. Авторы рассматривают финансовую эффективность как «отношение между результатом деятельности и затратами для достижения этого результата», а также «выражаемую относительными показателями, исчисляемыми из ее абсолютных характеристик результата и затрат» [2, с. 74].

Ключевые показатели эффективности представлены в работах таких авторов, как: Ветлужских Е. В., Вихров А.А., Жихарева Е.Д., Зайнетдинова И.Ф., Клочков, А.К., Кубатиева Ф.Б., Машковцев С.В., Стышнева Е.Г., Филимогова А.В. и др.

*Актуальность.* В современном мире существует большое количество методов и технологий управления предприятием, однако, приоритетным направлением стала система ключевых показателей эффективности (КРІ). На сегодняшний день даже малые предприятия, стремящиеся к эффективному управлению и развитию, начали разрабатывать системы стратегического управления. Актуальность данной темы обуславливается тем, что система управления предприятием на основе ключевых показателей эффективности позволяет достичь цели предприятия, помогая руководителям более эффективно управлять имеющимися ресурсами, на основе информации об экономической и оперативной деятельности предприятия, отклонениях плана от факта [2, с. 30].

*Изложение основного материала исследования.*

Система ключевых показателей эффективности как важнейший инструмент финансового контроля с момента своего появления в 1990-х годах стала очень популярной не только за рубежом, но и в России.

Однако несмотря на то, что система ключевых показателей эффективности применяется давно, до сих пор не прекращаются дискуссии о ее содержании, этапах, составе показателей, их разработке и внедрении на предприятиях различных отраслей. Среди наиболее известных зарубежных школ, внесших значительный вклад в развитие КРІ, можно выделить [3, с. 47]:

Концепцию управления по целям (Management by Objectives, МВО) П. Друкера (1954 г.);

Всеобщий менеджмент качества (Total Quality Management, TQM) (70-е гг. XX в.);

Систему управления на основе показателя экономической добавленной стоимости (EVA) С. Штерна (начало 1990-х гг.);

Систему сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) Д. Нортон и Р. Каплана (1992 г.);

Систему оценки эффективности деятельности и роста (Effective Progress and Performance Measurement) К. Робертса и П. Адамса (1993 г.);

Универсальную систему показателей деятельности (Total Performance Scorecard) Р. Хьюберта (2003 г.) и ряд других.

Эффективность – это результативность работы системы и процесса управления как взаимодействия управляемой и управляющей систем, то есть интегрированный результат взаимодействия компонентов управления.

Ключевые показатели эффективности (KPI) – это измеримая величина, которая демонстрирует, насколько эффективно компания достигает ключевых бизнес-целей. Другими словами, ключевые показатели эффективности – это количественные значения ключевых характеристик деятельности организации, отдельных подразделений, сотрудников, а также бизнес-процессов.

Цель системы – убедиться, что действия сотрудников разных отделов не противоречивы и не тормозят работу специалистов других отделов. Каждый вносит свой вклад в общее дело, работает для достижения своих целей и в результате получает бонусы за их реализацию [4, с. 257].

Ключевые показатели эффективности позволяют оценить эффективность выполняемых действий. Их можно применять как для оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений так и конкретных работников. С помощью системы KPI можно не только контролировать и оценивать эффективность выполняемых действий, но и построить эффективную систему оплаты труда. Условие работы показателя – возможность его измерения.

Большинство ключевых показателей эффективности делятся на четыре различные категории, каждая из которых имеет свои собственные характеристики, временные рамки и пользователей.

Стратегические ключевые показатели эффективности, как правило, находятся на самом высоком уровне. Руководители чаще используют стратегические KPI, в них включают: рентабельность инвестиций, размер прибыли и общий доход компании.

Операционные ключевые показатели эффективности сосредоточены на гораздо более коротких временных рамках. Эти KPI измеряют эффективность бизнеса из месяца в месяц путем анализа различных процессов, сегментов или географических местоположений. Эти операционные KPI часто используются управленческим персоналом, а также для анализа проблем, возникающих в результате анализа стратегических KPI.

Функциональные ключевые показатели эффективности уточняются в конкретных отделах внутри компании. Например, финансовый отдел может отслеживать, сколько новых поставщиков они ежемесячно регистрируют в своей информационной системе бухгалтерского учета.

Опережающие или отстающие ключевые показатели эффективности описывают характер анализируемых данных и указывают на то, что что-то должно произойти или что-то уже произошло. Количество отработанных сверхурочных часов может стать ключевым показателем эффективности, если компания начнет замечать ухудшение качества производства. В качестве альтернативы норма прибыли является результатом операций и считается запаздывающим показателем.

KPI делятся на несколько типов [5, с. 287]:

1. Целевые. Это ключевые показатели эффективности, которые показывают, насколько предприятие близко к достижению цели.

2. Процессные. Показывает, насколько эффективен процесс. С их помощью можно оценить, можно ли сделать процесс быстрее или дешевле без потери качества.

3. Проектные. Связаны с конкретными задачами проекта и показывают, насколько эффективно выполняется проект в целом, а также отдельные работы в его рамках.

4. KPI внешней среды. Это показатели, на которые нельзя повлиять напрямую, но которые необходимо учитывать при разработке, например, целей. Примеры КПЭ внешней эффективности: текущий уровень цен на рынке, ценовые колебания.

Работа с ключевыми показателями эффективности позволяет специалистам лучше понять, что им нужно делать, чтобы быть эффективными. Под «эффективностью» понимается не только количество выполненной работы в единицу времени, но и выгоды, которые получает предприятие от деятельности работника.

В основе метода KPI лежат несколько ключевых принципов, а именно [6, с. 49]:

1. Принцип управляемости и контролируемости. Подразделению, отвечающему за определенный показатель, должны быть выделены необходимые ресурсы для управления им, а полученный результат будет проконтролирован.

2. Принцип партнерства. Успешное решение задачи повышения производительности требует создания эффективного партнерства между всеми заинтересованными лицами.

3. Принцип перенесения усилий на главные направления. Для повышения производительности труда необходимо расширять полномочия сотрудников организации, повышать квалификацию персонала, проводить обучение и эффективно взаимодействовать с подразделениями предприятия.

4. Принцип интеграции процессов оценки показателей, отчетности и повышения производительности. Совещания необходимо регулярно проводить, в зависимости от сложности решаемых вопросов.

Оценка система ключевых показателей эффективности включает в себя следующие направления: KPI результата, KPI затрат, KPI производительности, KPI эффективности. Эти показатели способствуют комплексной диагностике эффективности, целесообразности и оптимальности осуществления определенных бизнес-процессов. Рассмотрим данные направления в таблице 1.

Таблица 1

Виды ключевых показателей эффективности (KPI) бизнес-процессов

Вид показателя	Сущность	Назначение
KPI результата	Мониторинг итогов осуществления бизнес-процесса в соответствии с установленной целью	Структурированная количественная оценка результатов бизнес-процесса
KPI затрат	Изучение понесенных затрат по видам для определения ресурсоемкости бизнес-процесса	Выявление затрат в денежной и натуральной оценках (в случае с материальными ресурсами)
KPI производительности	Оценка целесообразности расходования временных ресурсов на осуществление бизнес-процессов	Установление соотношения между результатом и временем, затраченным на его получение.
KPI эффективности	Определение экономического эффекта от осуществленного бизнес-процесса	Выявление соотношения полученного результата к затратам ресурсов

Ключевые показатели эффективности, ориентированные на процессы, направлены на измерение и мониторинг операционной эффективности всей организации.

Рассмотрим типы ключевых показателей эффективности [7, с. 69].

Финансовые показатели. Ключевые показатели эффективности, привязанные к финансовым показателям, как правило, сосредоточены на выручке и норме прибыли. Чистая прибыль, наиболее проверенный и надежный из показателей, основанных на прибыли, представляет собой сумму выручки, которая остается в виде прибыли за данный период после учета всех расходов компании, налогов и процентных платежей за тот же период.

Финансовые показатели могут быть взяты из финансовой отчетности компании. Однако внутреннее руководство может счесть более полезным анализировать различные цифры, которые более специфичны для анализа проблем или аспектов компании, которые руководство хочет

проанализировать. Например, предприятие может использовать переменные затраты для пересчета определенных остатков на счетах только для внутреннего анализа. В качестве примера финансовых ключевых показателей эффективности можно выделить следующие [8, с. 731].

Коэффициенты ликвидности (т. е. коэффициент текущей ликвидности, который делит текущие активы на текущие обязательства). Эти типы ключевых показателей эффективности измеряют, насколько хорошо компания будет управлять краткосрочными долговыми обязательствами на основе имеющихся у нее краткосрочных активов.

Коэффициенты рентабельности (т.е. маржа чистой прибыли): эти типы ключевых показателей эффективности измеряют, насколько хорошо компания производит продажи при сохранении низких расходов.

Коэффициенты платежеспособности (т.е. отношение общего долга к общему объему активов): Эти типы ключевых показателей эффективности измеряют долгосрочное финансовое состояние компании, измеряя, насколько хорошо компания сможет выплачивать долгосрочные долги.

Коэффициенты оборачиваемости (то есть оборачиваемости запасов): эти типы ключевых показателей эффективности измеряют, насколько быстро компания способна выполнить определенную задачу. Например, оборачиваемость запасов измеряет, насколько быстро компания может преобразовать товар из запасов в продажу. Компании стремятся увеличить оборот деятельности, чтобы быстрее генерировать отток расходуемых денежных средств, чтобы впоследствии вернуть эти денежные средства за счет выручки.

Ключевые показатели могут использоваться не только топ-менеджментом, но и рядовыми специалистами, особенно теми, чей доход напрямую зависит от результатов работы. Используя КРІ, сотрудник может разработать для себя план действий, после чего он сможет добиться необходимых результатов.

Кроме того, КРІ выполняют следующие функции [9, с. 57]:

1. Дают возможность эффективно оценить развитие компании, функционирование каждого из отделов и работу отдельно взятого специалиста.
2. Мотивируют персонал на достижение результатов.
3. Стимулируют более ответственное отношение каждого специалиста в фирме к вверенным ему обязанностям.
4. Дают возможность выявить наиболее рентабельные участки бизнеса и направить усилия на их развитие.
5. Наглядно демонстрируют как руководству, так и каждому сотруднику, как каждый бизнес-процесс может повлиять на результат работы компании.
6. Позволяют руководству компании вовремя понять, почему те или иные бизнес-процессы работают неэффективно.

Для создания эффективной системы ключевых показателей необходимы, как профессиональные навыки (знание предметной области, опыт работы, квалификация), так и интуиция, творческий подход. Следует заметить, что нельзя просто взять примеры показателей других предприятий или из альтернативных источников и внедрить их у себя, так как каждое предприятие индивидуально имеет свои особенности.

Для быстрого и эффективного внедрения системы важную роль играет план проекта. В нем необходимо четко определить выполнение каждой стадии, её временные рамки, ресурсное обеспечение и др. Очень важно придерживаться установленного плана, так как, чем больше времени уходит на выполнение каждой стадии, тем труднее становится мотивировать привлеченных сотрудников, и интерес к проекту угасает.

Кроме того, к основным проблемам при введении ключевых показателей эффективности можно отнести следующие:

- человеческий фактор (субъективность, мнение большинства);
- наличие в компании других систем оценки эффективности работы персонала;
- неправильно разработанные КРІ могут спровоцировать злоупотребления и махинации. Ради собственной прибыли сотрудники могут принимать решения невыгодные для предприятия.

Внедрение системы КРІ оказывает положительное влияние на результаты деятельности предприятия:

- данные показатели помогают руководству анализировать деятельность своих подчиненных, выявлять проблемные зоны, оценивать качество работы персонала;
- сотрудники трудятся с большей отдачей, т.к. осведомлены о целях предприятия и понимают личные перспективы в случае успеха – получение премий, надбавок, бонусов;
- высшее руководство может корректировать планы и цели предприятия с учетом показателей эффективности;
- обратная связь между сотрудниками и руководством: замечания и жалобы возникают на основе четко определенных критериев работы, что способствует повышению качества работы [10, с. 35].

Вместе с тем, в ходе внедрения системы ключевых показателей эффективности могут проявиться и негативные моменты:

- показатели оценки эффективности не всегда правильно интерпретируются;
- иногда критериев слишком много и сотрудникам компании очень сложно соответствовать всем требованиям;
- разработка и внедрение требуют ресурсов: времени, рабочей силы, материала;
- часто возникает потребность в глобальной переподготовке кадров, а руководству необходимо осваивать новые методы оценки сотрудников, что оказывает влияние на текучесть кадров.

*Выводы по данному исследованию.*

Для повышения эффективности деятельности предприятия необходимо разрабатывать ключевые показатели для каждого бизнес-процесса, а значит, и для каждого сотрудника. В результате использования ключевых показателей эффективности предприятие получает возможность систематически и целенаправленно ориентироваться на деятельность сотрудников и подразделений, а также четко формулировать протекающие в них бизнес-процессы.

*Список использованных источников*

1. Варфоломеев, В. П. Управление компанией по ключевым показателям эффективности / В. П. Варфоломеев. - М.: Экономический анализ: теория и практика, 2016. - 52 - 65 с.
2. Лукасевич, И.Я. Финансовый менеджмент / И.Я. Лукасевич. – М.: Эксмо, 2018. – 184 с.
3. Ставицкая, О. С. КРІ - ключевые показатели эффективности, их виды и применение / О. С. Ставицкая. - М.: Проблемы современной науки и образования, 2018. - 46 - 53 с.
4. Самохвалова, С. М. Ключевые показатели эффективности деятельности (КРІ) как средство реализации стратегии компании, контроля и мотивации персонала / С. М. Самохвалова. - М.: Экономика и бизнес, 2015. – 256-258 с.
5. Черепанов, Е. В. Принципы работы ключевых показателей эффективности. Разработка ключевых показателей эффективности и примеры деятельности в России / Е. В. Черепанов. – М.: Молодой ученый, 2017. – 286-290 с.
6. Емельянова, Е. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Е. А. Емельянова. – 2-е изд., доп. – Томск: Эль Контент, 2015. – 114 с.
7. Леонова, Т. М. Анализ эффективности деятельности предприятия: учебное пособие / Т. М. Леонова. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015. - 113 с.
8. Шабалина, К. О. Проблемы выбора показателей КРІ (Key performance Indicator) на предприятиях / К. О. Шабалина. - М.: Экономика и бизнес, 2015. - 731 - 733 с.
9. Попович, А. М. Создание эффективной системы показателей оценки персонала на базе КРІ как инструмента реализации стратегии / А. М. Попович. - М.: Вестник Омского университета. Серия «Экономика», 2018. – 57 – 64 с.
10. Головецкий, Н. Я. Преимущества и проблемы внедрения в организации системы управления на основе ключевых показателей эффективности / Н. Я. Головецкий. - М.: Вестник евразийской науки, 2017. – 35-46 с.

УДК 364: 304.3

## ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА И НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЕЕ УРОВНЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

*Москаленко А.В.,  
обучающийся 2 курса, группы МО-21м  
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

Повышение производительности является важным аспектом в развитии любой организации, особенно в нынешних условиях изменчивости и расширения производственных мощностей. В связи с этим в статье рассматриваются основные определения понятия производительности труда. Подчеркивается особая роль производительности труда в процессе управления предприятием. В статье выделены основные показатели и факторы, влияющие на уровень производительности труда. Рассмотрены возможные пути повышения показателя производительности труда на предприятии.

**Ключевые слова:** *выработка, направления повышения производительности труда, предприятие, производительность, производительность труда, трудоемкость, факторы, эффективность труда*

Improving productivity is an important aspect in the development of any organization, especially in the current environment of variability and expansion of production capacity. In this regard, the article discusses the main definitions of the concept of labor productivity. The special role of labor productivity in the process of enterprise management is emphasized. The article highlights the main indicators and factors that affect the level of labor productivity. The possible ways of increasing the labor productivity index at the enterprise are considered.

**Keywords:** *development, directions for improving labor productivity, enterprise, productivity, labor productivity, labor intensity, factors, labor efficiency*

*Постановка проблемы в общем виде.* Повышение производительности труда – одна из приоритетных задач современной экономики. Его уровень во многом определяется темпами экономического роста, благосостоянием общества, доступностью товаров и услуг. Однако уровень производительности труда в Донецкой Народной Республике практически не растет. Производительность труда в ряде отраслей в 4-4,5 раза ниже, чем в

странах ближнего зарубежья. Таким образом, актуальна проблема стимулирования персонала к повышению производительности труда.

*Обзор последних исследований и публикаций.* Существенный вклад в теоретико-методологическое исследование понятий «производительность», «производительность труда», «эффективность», «результативность», «труд» внесли такие отечественные и зарубежные учёные: Д.С. Синк, О.В. Баскакова, Я.С. Гоголов, Е.К. Задорожная, С.Г. Струмиллин.

*Цель статьи* заключается в исследовании сущности понятия «производительности труда» и определении возможных направлений её повышения в организации.

*Изложение основного материала исследования.* На протяжении многих лет существует вопрос о важности производительности труда в контексте интенсификации производства. Производительность труда является показателем и основой прогрессов в экономике страны и жизни общества в целом. Если данный показатель относительно низкий, то в большинстве важных сфер, отраслей, секторов экономики будут наблюдаться тенденции снижения экономического роста. Именно поэтому производительность труда – неотъемлемый показатель технического прогресса [3, с. 146]. В последнее время, всё больше уделяется внимание способам и инструментам максимизации прибыли на предприятии, а производительность труда является одним из основных факторов, непосредственно влияющих на уровень экономического развития, на уровень доходов и количество произведенного продукта. Это особенно актуально в конкурентной среде, где каждая фирма хочет захватить большую долю рынка.

Существует множество определений «производительности труда» и авторы дают различные трактовки, но все они подчеркивают ее значимость в увеличении конкурентоспособности фирмы, для того, чтобы она эффективно функционировала и была прибыльной. Для того, чтобы раскрыть экономическое содержание производительности труда следует рассмотреть эволюцию подходов к определению понятия «производительность труда».

Исходя из таблицы, можно сказать, что существует множество подходов к трактовке понятия «производительность труда», большинство авторов определяют данное понятие как результат конкретного живого труда. Существуют две основные группы резервов роста производительности труда. Первая группа резервов включает в себя: повышение интенсивности труда, которое предполагает совершенствование организации труда, условий труда, повышение квалификации, проведение семинаров, организация переподготовок, совершенствование системы мотивации, организационной структуры, рациональное распределение обязанностей между сотрудниками. Вторая группа резервов предполагает более рациональное использование материалов, которые составляют производственный процесс, то есть это предполагает правильную эксплуатацию оборудования, соблюдение сроков, выполнения планов и рациональное использование сырья [1, с. 126].

Сущность резервов роста производительности труда базируется на полном использовании всех факторов роста, в частности, на реальных возможностях. В свою очередь, к ним можно отнести: резервы снижения трудоемкости выпускаемой продукции, резервы улучшения использования общего фонда рабочего времени, резервы улучшения распределения персонала. Сравнивая ту или иную группу внутриорганизационных резервов роста производительности труда с факторами ее вариации, можно выделить: резервы, созданные вследствие недостаточного использования материальной базы и технологии производства; возникающие в результате национального сочетания материально-технических и личностных факторов производства; резервы, связанные с неиспользованным потенциалом личностных факторов.

Таблица 1

Эволюция подходов к трактовке понятий  
«производительность труда»

№ п/п	Автор, источник	Год	Трактовка понятия
1.	Т.В. Чернова, «Экономическая статистика»	1999	Под производительностью труда понимается результативность конкретноживого труда, эффективность целесообразной производительной деятельности по созданию продукта в течение определенного промежутка времени
2.	В.А.Чернов, «Экономический анализ»	2003	Производительность труда является важнейшим показателем эффективности использования человеческих ресурсов. От него зависят товароборот, издержки, прибыль, рентабельность
3.	Т.И. Юркова, С.В. Юрков, «Экономика предприятия»	2013	Производительность труда – это количество продукции, произведенное за определенный период в расчете на одного работника.
4.	Т.В. Яркина, «Основы экономики предприятия»	2014	Производительность труда – это показатель плодотворности целесообразной деятельности работников, которая измеряется количеством работы (продукции, услуг), сделанной в единицу времени. Производительность труда характеризует способность работников создавать своим трудом товары и услуги за час, смену, неделю, месяц или год. Количество работы, произведенной одним работником, называется выработкой.
5.	Т.А. Фролова, «Экономика предприятия»	2015	Производительность труда – это его эффективность, результативность. Для измерения производительности труда используются два показателя: выработка и трудоемкость.
6.	Л.И. Ерохина, Е.В. Башмачникова, Т.И. Марченко «Экономика предприятия»	2017	Производительность труда – это объем выручки (продаж) в единицу времени, достигнутый одним работником, единицей оборудования, одним подразделением.

Чтобы оценить эффективность компании, необходимо сравнить результаты производства с соответствующими затратами, которые включают труд, материалы, оборудование, энергию, землю и т. д. Чем больше эта разница, тем выше производительность и количество.

Принято выделять два основных показателя производительности труда: выработка и трудоемкость. Выработка – объем продукции (в натуральном или денежном выражении), который средний рабочий производит на единицу работы. Трудоемкость характеризует стоимость труда – количество труда (рабочего времени), необходимое для производства единицы продукции [2, с. 95-98].

На производительность труда влияют многие факторы, что делает показатель динамичным. Их знания – необходимое условие повышения эффективности любого предприятия.

Таблица 2

Факторы производительности труда

№ п/п	Факторы	Характеристика
1	2	3
1.	Материально-технические факторы	<p>Связаны с использованием новой техники, прогрессивных технологий, новых видов сырья и материалов.</p> <p>Комплекс материально-технических факторов и их влияние на уровень производительности труда можно характеризовать следующими показателями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>энерговооруженностью труда</i> - потреблением всех видов энергии на одного промышленного рабочего;</li> <li>– <i>электровооруженностью труда</i> - потреблением электроэнергии на одного промышленного рабочего;</li> <li>– <i>технической вооруженностью труда</i> - объемом основных производственных фондов, приходящихся на одного работника;</li> <li>– <i>уровнем механизации и автоматизации</i> - долей рабочих, заняты механизированным и автоматизированным трудом;</li> </ul>
2.	Социально-экономические факторы	<p>Определяются качествами трудовых коллективов, их социально-демографическим составом, уровнями подготовки, дисциплинированности, трудовой активности и творческой инициативы работников, системой ценностных ориентацией, стилем руководства в подразделениях и на предприятии в целом и др.</p>

Продолжение табл. 2

1	2	3
3.	Организационные факторы	<p>Определяются уровнем организации труда, производства и управления. К ним относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> совершенствование структуры аппарата управления;</li> <li><input type="checkbox"/> совершенствование систем управления производством;</li> <li><input type="checkbox"/> улучшение оперативного управления производственным процессом</li> </ul>
4.	Структурные факторы	Изменения структуры, ассортимента, персонала
5.	Отраслевые факторы	Возможности роста производительности труда, характерные для предприятий конкретной отрасли экономики

Все вышеперечисленные факторы тесно взаимосвязаны, поэтому их следует рассматривать комплексно.

Самым главным фактором всё же являются трудовые ресурсы самой организации, ведь именно от них зависят показатели производительности. Слаженная и качественная работа – один из основных аспектов достижения стабильного и эффективного развития предприятия. Необходимо непрерывное развитие, расширение профессиональной компетенции и актуализация знаний для эффективной деятельности и результативности в процессе работы в организации [5, с. 257].

Управление рационализацией использования рабочего времени – один из методов повышения производительности труда, а инструментом повышения эффективности является режим рабочего времени. Ведь четко определенный план использования рабочего времени позволяет поддерживать на высоком уровне производительность труда работников и выполнять рабочий план в полной мере. В нынешнее время внешняя среда довольно изменчива, именно поэтому предприятия находятся в постоянном поиске новых методов работы и эффективной коммуникации с персоналом, в это же время они пытаются найти способы борьбы с конкурентами. Конкурентная среда является так же важным фактором для развития предприятия, ведь, если они не будут конкурентоспособны, то не выживут на рынке. Многие предприятия не берут во внимание мотивацию, что негативно сказывается на деятельности трудового процесса. Исходя из этого следует создавать эффективную систему мотивации персонала, так как в большей степени она оказывает влияние на производительность труда [4, с. 57].

На сегодняшний день довольно популярна такая система мотивации, как KPI – ключевые показатели эффективности. Данная система представляет собой программный комплекс, где каждый сотрудник имеет индивидуальные показатели и несёт за них ответственность. Классификация показателей эффективности (KPI) позволяет оценить эффективности работы

как всей организации, так и отделов, и сотрудников в индивидуальном порядке (табл.3).

Таблица 3

Классификация показателей эффективности (KPI)

Признак классификации KPI	Описание	Пример KPI
Результативность	Отражают продуктивность работы	Уровень продаж Средний чек
Затратность	Показывают, сколько ресурсов потребовалось использовать для достижения цели	Трудоемкость Трудозатраты Рентабельность
Уровень функционирования	Описывают уровень соответствия запланированных объемов выполнения бизнес-процессов плановым	Уровень производства продукции
Производительность	Отражают отношение между объемом производства и временными издержками	Трудозатраты Рентабельность производительности труда
Эффективность	Показывает, насколько конечный результат деятельности компании соответствует затратам	Рентабельность производства, продаж Материалоемкость

Стоит отметить, что сегодня существуют сотни показателей эффективности, но это не значит, что нужно стремиться использовать максимальное их количество. Важно найти те показатели, которые будут демонстрировать эффективность бизнес-процессов конкретного предприятия.

*Выводы по исследованию и направления дальнейшего развития.*

В ходе исследования было установлено, что производительность труда является основным показателем эффективности организации. Знание факторов, которые влияют на производительность труда поможет в разработке путей решения таких проблем как: низкая конкурентоспособность, некачественная работа сотрудников, низкая рентабельность, слабая привлекательность для инвесторов. Если разрешить данные проблемы, можно обеспечить стабильно эффективную работу предприятия и постоянный доход.

*Список использованных источников*

1. Баскакова О. В. Экономика предприятия(организации): Учебное пособие // О. В. Баскакова, Л. Ф. Сейко. – М.: Издательская торговая корпорация "Дашков и К" - 2014. - С. 372.

2. Голов Я. С. Производительность труда – показатель эффективности труда работника //Эволюция современной науки. – № 3. 2015. - С. 95-98.

3. Задорожная Е. К., Богомолова И. С. Механизм повышения эффективности труда //Фундаментальные исследования. - № 8-1. 2016. - С. 145-149.

4. Синк, Д. С. Управление эффективностью: планирование, измерение и оценка, контроль и совершенствование // Д. С. Синк // пер. с англ. – М.: Прогресс, 2015. С. 528.

5. Струмилин С. Г. Проблемы экономики труда / С. Г. Струмилин – М., 2015. – С. 396.

УДК 005.61

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ И  
ПУТИ ЕЁ ПОВЫШЕНИЯ**

***Оноприенко Ю.А.,***

*бакалавр кафедры менеджмента непродушвенной сферы;*

***Деяева Л.М.,***

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента  
непродушвенной сферы,*

*ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

В статье раскрывается понятие «эффективность менеджмента», ее компоненты. Проанализированы методы оценки и рассмотрена классификация видов эффективности менеджмента. Предложен алгоритм оценки и пути повышения эффективности менеджмента организации.

***Ключевые слова:*** *менеджмент, эффективность менеджмента, социальный эффект, экономический эффект, оценка эффективности, анализ эффективности*

The article reveals the concept of "management efficiency", its components. The methods of evaluation are analyzed and the classification of types of management effectiveness is considered. An algorithm for evaluating and ways to improve the efficiency of the organization's management is proposed.

***Keywords:*** *management, management effectiveness, social effect, economic effect, efficiency assessment, efficiency analysis*

*Постановка проблемы.* Менеджмент выступает в качестве основного движущего механизма реформирования экономики, реструктуризации народного хозяйства с целью повышения эффективности производства. В настоящее время руководители российских предприятий вынуждены принимать хозяйственные решения в условиях неопределенности, возрастающего политического давления и экономических санкций. Однако, при недостатке экономических знаний и практического опыта работы в новых условиях, достичь целей организации достаточно сложно. Менеджмент является средством, которое обеспечивает качество жизнедеятельности хозяйствующих субъектов. Оценка эффективности менеджмента является сложным процессом, поэтому существует большое количество критериев и методов такой оценки, которые учитывают различные факторы.

*Цель исследования* – рассмотреть сущность эффективности управления организацией в современных условиях развития рынка, и проанализировать пути её повышения.

*Изложение основного материала исследования.* Эффективность управления, в основном, характеризуется конечным результатом работы анализируемого предприятия, которая отражается в социальном и экономическом эффекте от её деятельности в рамках рыночных и отраслевых условий. При этом, необходимо отметить, что данный показатель рассматривается с точки зрения той части экономического и социального эффекта, которая была достигнута за счёт использования действий менеджера организации, в границах реализуемой им трудовой деятельности по управлению процессом функционирования организации.

Управление, как и любой другой вид деятельности, требует конкретной оценки, установления его эффективности. Однако поставленный вопрос является проблематичным, поскольку оценка менеджмента не всегда может быть произведена с помощью качественных или количественных методов, из-за отсутствия формализованных результатов, численной оценки отдельных видов выполняемой работы.

Для оценки эффективности менеджмента необходимо учитывать управленческий потенциал организации, включающий всю совокупность ресурсов, которые использует аппарат управления; затраты на управление, которые определяются содержанием, организацией, технологией и объемом работ, а также характер управления трудом.

Эффективность менеджмента – это отношение потребленных ресурсов к полученным результатам. Наиболее сложным при оценке эффективности управления является определение его результата. Нередко за результаты управления принимаются некоторые производственные и экономические результаты: темп роста производительности труда, качество, ритмичность работы и др., что нельзя считать бесспорным. В каждом из этих результатов, безусловно, содержится и овеществленный труд персонала управления. Однако управленческий труд проявляется в этих показателях не прямо, а

опосредованно, в виде соответствующих воздействий на тех, кто занят непосредственно производительным трудом [1, с.335].

Конечным результатом управления часто называют эффект управления. Он представляет собой результат осуществления мероприятий, которые направлены на совершенствование производства, бизнеса и организации в целом. На рисунке 1 отражены компоненты эффекта управления:

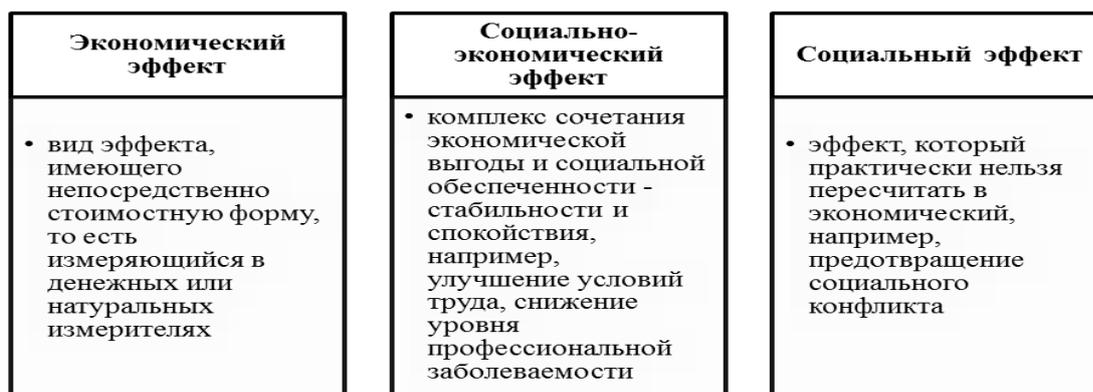


Рис. 1. Общая схема компонентов эффективности управления

Как видно на рис. 1, результаты и эффективность управленческого труда в конечном итоге управления прямо зависят от многих условий и предпосылок. К ним относятся потенциал сотрудника, а также его способность выполнять определенную работу; средства производства; культура организации; социальные аспекты деятельности персонала и коллектива в целом. В значительной мере они зависят и от личности непосредственно менеджера: его авторитета, стиля работы, лидерства и т.п. В рамках эффективности работы организации, важность процесса управления определяется рядом факторов, которые классифицируются по подгруппам [2].

По длительности влияния выделяют факторы, влияние которых сказывается на протяжении продолжительного времени и которые действуют непродолжительный период времени. По характеру влияния: интенсивные и экстенсивные. По содержанию различают научно-технические; организационные; экономические; социально-психологические. По форме влияния различают факторы прямые и косвенные. Первые непосредственно влияют на эффективность управленческого труда, вторые – опосредованно.

После определения основного конечного результата управления (эффекта) множество выделить группы видов эффективности менеджмента, которые представлены на рисунке 2:

Оценка эффективности управления является сложным процессом, в связи с этим существует большое количество критериев и методов рассматриваемого вида оценки, которые учитывают различные факторы, влияющие на эффективность [3, с.360].

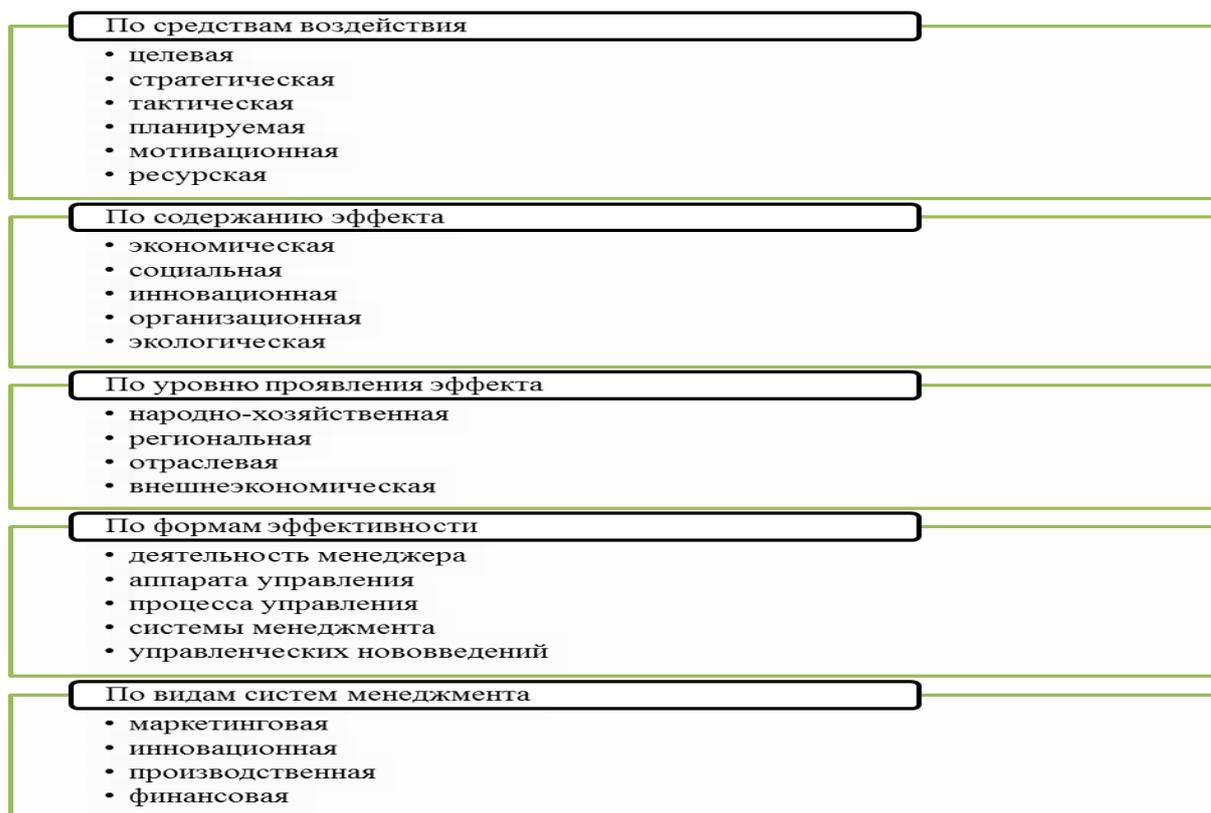


Рис. 2. Классификация видов эффективности менеджмента

Для осуществления оценки эффективности процесса управления предприятием, независимо от того, какие данные будут рассматриваться для анализа и какой вид процесса оценивания был выбран, может быть использована общая схема алгоритма, представленная на рисунке 3. Данная схема является универсальной, в связи с чем, возможна её адаптация под имеющиеся особенности рассматриваемой организации и её потребности [4, с. 219].

Процесс изучения эффективности управления в настоящее время является приоритетным в управлении организацией в целом, что обуславливает активные процессы развития данного направления и появления новых, современных методов анализа эффективности.

Выше была отмечена необходимость проведения анализа, основные факторы, влияющие на эффективность и виды эффективности управления. Приведенные определения необходимы для рассмотрения ряда основных методов, которые позволяют определить уровень эффективности управления в организации на настоящий момент.

Первый рассматриваемый метод анализа эффективности управления основан на изучении степени достижения целей, которые были поставлены перед организацией. Данный метод чаще всего используется в производственной сфере, так как цели формализованы и определены количественно, что позволяет наиболее чётко определить эффективность управления. В сфере услуг данный метод используется реже.



Рис. 3. Алгоритм оценки эффективности управления организацией

Метод «многопараметрической оценки» основан на изучении уровня удовлетворённости всех групп сотрудников предприятия, на котором осуществляется анализ эффективности управления.

Другой метод анализа эффективности основан на анализе системы процессов и критериев, в ходе операционной деятельности. При этом происходит процесс оценки степени адаптации организации к изменениям внешней и внутренней среды организации.

Следует выделить метод анализа эффективности, основанный на получении опыта работы конкурентов при использовании общего для отрасли стандарта. Отмеченные методы анализа эффективности направлены на изучение своевременности, полноты и качества выполняемых задач по реализации персоналом управленческих функций.

На сегодняшний день имеется большое число методов повышения эффективности менеджмента, которые в зависимости от рассматриваемой ситуации сфокусированы на самого управляющего, его профессиональные компетенции, принимаемые управленческие решения и деятельность в целом. Так, пути повышения эффективности менеджмента с учетом всех элементов деятельности предприятия, также различны.

Концепция повышения эффективности управления направлена на изменение стратегии предприятия, организационной структуры, технологий

производства, условий труда и отдыха, рост профессионализма, квалификации, индивидуальных и деловых качеств руководителей и персонала или и т.д.

Предприятие самостоятельно выбирает пути и методы повышения эффективности менеджмента, исходя из специфики своей деятельности, сложившейся организационной структуры управления, экономических и социальных результатов деятельности, финансовых ресурсов и многого другого.

Однако, в качестве обобщающих мер по повышению эффективности менеджмента, можно представить следующие, которые затрагивают все ее важнейшие элементы:

- максимальное упрощение и совершенствование структуры управления организацией, децентрализация большинства функций, конкретное определение полномочий руководителей с учетом квалификации и личных качеств;

- разработка информационной системы, обеспечивающей эффективную обратную связь между персоналом и подразделениями данного предприятия;

- определение четкой стратегии развития организации на основе SWOT-анализа, разработка философии и политики организации, охватывающих все ее функциональные области;

- повышение квалификации сотрудников посредством обучения, переподготовки, развития;

- разработка системы принятия решений, правил и процедур управления, системы стимулирования;

- использование более эффективных методов при оценке деятельности HR-специалистов, создание эффективной, систематизированной структуры персонала, а также, наиболее благоприятного социально-психологического климата;

- разработка системы подбора, обучения, оценки и перемещения руководящего персонала, планирование карьеры руководителей, использование стиля руководства, когда рассматриваются внутренние и внешние факторы, которые влияют на компанию.

В современных условиях быстро растущей конкуренции, для эффективности управленческого процесса нужно, чтобы менеджер не только обладал глубокими и универсальными знаниями, но также был быстрым и эффективным, обладал гибким мышлением, и проявлением инициативу в работе [5, с. 176].

*Выводы.* В результате исследования критериев и методов оценки эффективности управления выяснено, что пока не существует универсальной системы для оценивания эффективности менеджмента. На современном этапе доступны различные методы анализа и управления эффективностью менеджмента, но проблема состоит в том, что для каждого конкретного случая необходимо адаптировать имеющиеся средства оценки с учетом особенностей объекта управления.

*Список использованных источников*

1. Варковский, С. В. Сущность эффективности управления организацией / С. В. Варковский. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2022. – № 16 (411). – С. 333-337.
2. Демина Ю.В. Эффективность менеджмента и пути ее повышения // Современные научные исследования и инновации. 2011. № 4 [Электронный ресурс] – Режим доступа: свободный <http://web.snauka.ru/issues/2011/08/1710> (дата обращения: 18.11.2022)
3. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова, Л. Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 360 с.
4. Одинцова Г.С. Механизм управления предприятием: понятие и содержание. / Г.С. Одинцова. – М., 4-е изд., – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 219 с.
5. Коргова, М. А. Менеджмент организации : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 197 с.

УДК 005.96

**СТРУКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ  
ПОТЕНЦИАЛОМ И НАПРАВЛЕНИЯ ЕЕ РАЗВИТИЯ**

*Пухальская Н.В.,*

*обучающийся кафедры менеджмента непроизводственной сферы;*

*Стасюк Н.В.,*

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента  
непроизводственной сферы,  
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

Рассмотрены особенности системы управления кадровым потенциалом предприятия и доказано, что оптимальная система управления кадровым потенциалом обеспечивает эффективную деятельность современного предприятия. Разработана структура системы управления кадровым потенциалом предприятия.

Предложен подход к развитию кадрового потенциала предприятия, учитывающий современное состояние и эффективность использования кадрового потенциала, его структуру и взаимосвязь с другими компонентами потенциала предприятия и внешней средой, а также достижение целей заданного стратегического развития компании.

**Ключевые слова:** *кадровый потенциал, работник, развитие, система, структура*

The features of the personnel potential management system of an enterprise are considered and it is proved that the optimal personnel potential management system ensures the effective operation of a modern enterprise. The structure of the personnel potential management system of the enterprise has been developed.

An approach to the development of the company's personnel potential is proposed, taking into account the current state and efficiency of the use of personnel potential, its structure and relationships with other components of the company's potential and the external environment, as well as the achievement of the goals of the company's strategic development.

**Keywords:** *personnel potential, employee, development, system, structure*

*Постановка проблемы в общем виде.* В современных условиях хозяйствования кадровый потенциал является проблемой, решение которой определяет результаты деятельности предприятия и возможности социально-экономического роста национальной экономики в целом. Ученые доказали, что управление кадровым потенциалом является важным стратегическим направлением развития каждого предприятия и способом достижения устойчивых конкурентных преимуществ в условиях жесткой конкурентной борьбы. Отсюда вытекает, что понимание руководителями предприятий основных положений формирования системы управления кадровым потенциалом и научно обоснованное проектирование основных ее подсистем дадут возможность решить научно-технические, организационные и экономические задачи хозяйствования, что определило актуальность исследования.

Кадровый потенциал имеет большое значение в условиях развития предприятия, и его деятельность должна соответствовать современным методам производства и предоставления услуг. Необходимым процессом в работе предприятия является не только правильная организация и разделение труда, но и оптимизация потенциала работников. Формирование и интеграция кадрового потенциала невозможны без обращения внимания на личные качества работника, выявления их социально-психологических характеристик, работоспособности, квалификации, навыков и творческих склонностей.

Следует отметить, что конкурентоспособность предприятия, его имидж и развитие зависит от формирования кадрового потенциала, что обосновывает степень важности последнего.

Цель исследования заключается в обосновании теоретических основ и формулировании предложений направленных на построение системы и основных подсистем управления кадровым потенциалом предприятия, а ее достижение определило решение следующих задач: рассмотреть сущность и значение системы управления кадровым потенциалом предприятия, выделить ее основные подсистемы и дать определение каждого ее элемента.

*Изложение материалов основного исследования.* Под кадровым потенциалом подразумевается существующие и предполагаемые трудовые возможности, которые определяются возрастной структурой, численностью, квалификационными, профессиональными и другими характеристиками персонала организации.

Кадровый потенциал организации различается от кадрового потенциала работника тем, что система всегда больше суммы составных ее частей – индивидуальных кадровых потенциалов работников – в силу возникновения нового качества – синергетического эффекта, который обусловлен взаимодействием составных элементов системы.

Практика хозяйствования свидетельствует, что оптимальная система управления кадровым потенциалом предприятия должна обеспечивать: своевременное укомплектование кадрами с целью обеспечения бесперебойного функционирования производственного процесса и процесса реализации товаров и услуг; формирование необходимого уровня кадрового потенциала коллектива предприятия; стабилизация коллектива с учетом интересов работников, предоставление возможностей для квалифицированного роста и получения других льгот; мотивация к высокопродуктивному труду; рациональное использование рабочей силы согласно квалификации.

Целесообразно предложить систему управления кадровым потенциалом, которая охватывает четыре подсистемы (рис. 1).

По мнению современных специалистов, первая подсистема управления кадровым потенциалом охватывает цикл работ по его формированию и состоит из четырех направлений: планирование потребности в персонале; наем работников; разработка системы оплаты труда; комплектование управленческого персонала на предприятии.

Планирование потребности в персонале начинается с определения и анализа фактического состава и структуры кадрового потенциала, что дает возможность критично оценить характер и формы использования персонала на предприятии, определить узкие места, внести с учетом новых требований необходимые изменения в организацию труда и производственно-технологический процесс, откорректировать профессионально-квалифицированный состав работников предприятия (табл. 1).

В современных условиях такой анализ является базой для разработки прогнозов в сфере труда, планирования мероприятий по подбору, обучению и адаптации кадров. В этом отношении большого внимания заслуживают изменения структуры работающих вследствие движения кадров на предприятии. По результатам анализа таких изменений определяются объемы выбытия кадров, которые требуют изменений, определяются мероприятия направленные на решение социальных проблем, вопросов подготовки кадров, квалификационного продвижения и стабилизации коллектива.



Рис. 1. Система управления кадровым потенциалом предприятия

Таблица 1

Анализ кадрового потенциала предприятия

Направление анализа	Методика анализа	Использование результатов анализа
Динамика количественных и качественных характеристик кадрового потенциала	Сравнение показателей по отдельным составляющим кадрового потенциала в отчетном и предыдущих периодах	Оценка результативности проведенных мероприятий по поводу изменения характеристик кадрового потенциала
Соответствие фактического уровня необходимому уровню кадрового потенциала	По показателям, которые планируются путем сравнения фактической и плановой величин показателя. Сравнение необходимого уровня показателя и фактического	Управленческие решения по поводу корректировки кадровой политики с целью изменения кадрового потенциала в нужном направлении
Уровень использования кадрового потенциала	Сравнение фактической величины показателя с потенциально возможной	Мероприятия, направленные на более полное использование возможностей работников

Второй подсистемой системы управления кадровым потенциалом является подсистема управления развитием кадрового потенциала. Ее основные элементы: профессиональная ориентация и социальная адаптация

работников, оценивание кадрового потенциала, карьерный рост и продвижение работников.

Третья подсистема – это подсистема управления качеством трудовой жизни. Она направлена на обеспечение надлежащей заработной платы, создание экологически чистой среды на работе, безопасности и здоровья работников, надлежащего социально-психологического климата.

Четвертой подсистемой является подсистема управления использованием кадрового потенциала.

В результате исследования предложена схема развития кадрового потенциала предприятия (рис. 2).



Рис. 2. Схема развития кадрового потенциала предприятия

Необходимо учитывать, что, обладая кадровым потенциалом, каждый работник при выполнении конкретной работы в разной степени осуществляет свои потенциальные возможности.

Оценка кадрового потенциала предприятия должна строиться на основе экономических оценок способностей сотрудников конструировать определенный доход. Чем выше индивидуальная производительность труда рабочего и длительный период его деятельности, тем больше он приносит доход и представляет большую ценность на предприятии.

*Выводы.* В результате проведенного исследования рассмотрены особенности системы управления кадровым потенциалом предприятия и доказано, что оптимальная система управления кадровым потенциалом обеспечивает эффективную деятельность современного предприятия. Разработана структура системы управления кадровым потенциалом предприятия и принципиальная схема развития кадрового потенциала предприятия, учитывающая эффективность использования кадрового потенциала и современное состояние, его структура и взаимосвязь с другими элементами предприятия и внешней средой, а также достижение целей указанного стратегического развития предприятия.

#### *Список использованных источников*

1. Дресвянников В.А. Направления развития кадрового потенциала на промышленных предприятиях / В.А. Дресвянников, О.В. Лосева // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. – 2011. – № 1. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/napravleniya-razvitiya-kadrovogo-potentsiala-na-promyshlennyh-predpriyatiyah> (дата обращения: 20.01.2023).

2. Стасюк, Н. В. Исследование социально-экономических факторов устойчивого развития организаций / Н. В. Стасюк // Менеджер. – 2020. – № 1(91). – С. 110-115. – EDN MЕРРТН.

**УДК 378.046.2:005**

## **РАСШИРЕНИЕ ПРЕСТАВЛЕНИЙ АБИТУРИЕНТА О ВОЗМОЖНОСТИ ПРИОБРЕТЕНИЯ ПРОФЕССИИ УПРАВЛЕНЦА С ДОБАВЛЕННОЙ ЦЕННОСТЬЮ**

*Романовский А.И,*  
*обучающийся 2-го курса магистратуры, группа СУ-21;*

*Гурий П.С.*  
*канд. гос. упр., доцент, доцент*  
*кафедры менеджмента непроектной сферы*  
*ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,*  
*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

Рассматривается вопрос формирования абитуриентом своих собственных представлений о наиболее удачной для него

карьере на пути получения управленческого образования с добавленной ценностью в области широкого применения процессов информатизации и задействования специалистов из этой профессиональной области. Приведен способ формирования таких представлений и содержательный пример.

**Ключевые слова:** абитуриент, управленческое образование, добавленная ценность, информатизации, способы управления людьми формула успеха, история успеха

The issue of formation by the applicant of his own ideas about the most successful career for him on the way to obtaining managerial education with added value in the field of wide application of informatization processes and the involvement of specialists from this professional field is considered. The method of forming such representations and a meaningful example are given.

**Keywords:** entrant, management education, added value, informatization, ways of managing people, success formula, success story

*Постановка задачи.* Среди абитуриентов, решивших поступать в ВУЗ управленческого профиля, часто попадаются выпускники, хорошо владеющие информационными технологиями, но не способные в полной мере овладеть процессами написания программ. Однако, в силу сложившейся ситуации или по другим причинам, они решаются поступать на кафедры информационного профиля, не представляя какие непреодолимые трудности их ждут на этом пути. Хотя, например, наиболее удачной для них карьерой может стать получение управленческого образования с добавленной ценностью в области широкого применения процессов информатизации и задействования специалистов из этой профессиональной области.

Следовательно, необходим поиск такого способа формирования абитуриентом своих собственных представлений о наиболее удачной для него карьере на пути получения управленческого образования с добавленной ценностью в области широкого применения процессов информатизации и задействования специалистов из этой профессиональной области.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Ю.А. Маленков, изучив проблемы подготовки востребованных магистров, стал рекомендовать вести подготовку студентов, которые бы знали, умели (владели), и что-то внедряли (за период обучения в магистратуре). Добавленная ценность выпускников магистратуры - это дополнительная совокупность полезных качеств в виде знаний, навыков, творческих способностей и компетенций, приобретенных студентами в процессе обучения, которая создает условия для инновационного и эффективного развития экономики, науки и образования, степень предпочтительности магистров организациями, принимающими их на работу [1]. Далее Ю.А. Маленков работе [2] обосновал необходимость внедрения идеи добавленной стоимости в подготовке магистров, представил

структурная модель и методы оценки добавленной стоимости, дал ряд рекомендаций по реформированию и развитию системы высшего образования для обеспечения высокой добавленной стоимости подготовки магистров и выдвинул концепцию добавленной ценности, которая открывает возможности количественного анализа всех элементов ее подготовки [2].

*Актуальность задачи.* Настоящая профессиональная деятельность абитуриента начнется только через 5-6 лет. И добавленная ценность выпускника магистратуры – это дополнительные аргументы востребованности магистра.

*Цель исследования* – поиск способа формирования абитуриентом своих собственных представлений о наиболее удачной для него карьере на пути получения управленческого образования с добавленной ценностью в области широкого применения процессов информатизации и задействования специалистов из этой профессиональной области.

*Изложение основных результатов исследований.* Для достижения поставленной цели, была выдвинута гипотеза: чтобы профессия управленца с добавленной ценностью в области широкого применения процессов информатизации и задействования специалистов из этой профессиональной области была желаемая и востребована абитуриентами, они должны быть убеждены в следующих вещах:

– имеются способы управления людьми для достижения ими поставленной тобой цели, и им можно научиться;

– формула успеха Натальи Касперской может послужить хорошим примером успешной реализации себя как успешного управленца с управленца с добавленной ценностью;

– история успеха руководителя крупной компаний Викторией Торгунаковой демонстрирует ключевое преимущество работы управленца – свобода выбора и принятия решений.

Будущему управленцу необходимо знать, как одним правильным взглядом заставить с собой считаться, как не поддаваться на давление со стороны других людей и даже с не дружелюбными знакомыми общаться с искренним сочувствием и добротой.

Известный бизнес-тренер России Владимира Тарасов опубликовал 10 современных способов управления людьми. Они действительно пригодятся каждому как в бизнесе, так и в личной жизни [1].

**1. Правильный взгляд.** Есть особенный взгляд, который заставляет людей считаться с вами, признавать в вас сильного противника на уровне подсознания.

Этот взгляд может пригодиться в любой спорной ситуации, когда вы хотите заявить, что с вами стоит считаться и решения здесь принимаете вы.

Нужно смотреть в глаза, но не на поверхность глаза, а как бы сквозь неё, заглядывая в душу. Получается пронзительный взгляд, который заявляет о вашем решительном настрое. И люди чувствуют это.

**2. Энергетическая пауза.** Чтобы добиться желаемого, люди иногда применяют метод бестактного вопроса в окружении других людей. Наедине вы без колебаний отказались бы отвечать или ответили бы отрицательно, но на людях вы растеряны и можете согласиться или ответить, чтобы не показаться жадным, скрытным и так далее.

Чтобы не попасться на эту удочку, можно применять метод энергетической паузы. Вы смотрите в глаза человеку так, как будто собираетесь ответить. Он готовится принять ваш ответ, но вы не отвечаете.

Вы продолжаете смотреть на него, но ничего не говорите. Он растерянно отводит взгляд, и тогда вы начинаете говорить о чём-нибудь другом. После такого случая он больше не будет пытаться вынудить вас отвечать при людях.

**3. Пауза и поощрение.** Иногда люди пытаются требовать что-то, уповая исключительно на интенсивность своего требования. То есть человек в принципе понимает, что его требование безосновательно, и вы это понимаете.

Тем не менее, он активно и очень эмоционально требует что-то, рассчитывая, что вы уступите, опасаясь конфликта. Если вы поддержите его тон или начнёте возражать, конфликт состоится.

Вместо этого держите паузу и дружелюбно поощряйте человека продолжать разговор. Чувствуя поддержку, человек перестанет горячиться, начнёт говорить спокойнее.

Но и после этого не прекращайте молчания, кивайте и поощряйте его говорить дальше. Человек начнёт объяснять, потом — оправдываться и, наконец, извиняться.

**4. Защита от взгляда.** Конечно, какие-то приёмы применяете не только вы и не только сознательно. Бывает, что люди бессознательно чувствуют, как надо поступить, чтобы добиться желаемого, и ведут себя так.

Если вы заметили пристальный взгляд собеседника, он может применять к вам какой-то приём психологического воздействия, неважно, сознательно или нет.

Помните: вы не обязаны играть с ним в гляделки, принимая правила его игры. Посмотрите ему в глаза, улыбнитесь, давая понять, что вы заметили его взгляд и вам всё равно, и смотрите на другие объекты.

**5. Побороть неприязнь.** Жизнь нередко сталкивает нас с неприятными людьми, с которыми мы просто вынуждены общаться и сохранять хорошие отношения.

Чтобы поддержать нормальное общение или получить что-то от этого человека, придётся действительно побороть неприязнь к нему. И не просто натянув фальшивую улыбку, а проникнувшись сочувствием и добротой.

***Как это сделать, если перед вами скандальный мерзкий тип?***

Представить его маленьким ребёнком. Если ребёнок ведёт себя плохо, значит, он озлобленный, несчастный или избалованный. В любом случае в этом виновата среда окружения.

В принципе, это правда, так что вы даже не обманываете себя. Когда вы увидите этого человека ребёнком, не сможете злиться на него, а люди всегда чувствуют доброту и сочувствие, и это их обезоруживает.

**6. Давление.** Многие люди, для получения желаемого, оказывают давление на своих сотрудников, родственников и друзей. Как это выглядит со стороны: многократное повторение одних и тех же требований – то мягкое, то жёсткое, то настойчивое и эмоциональное, то ненавязчивое.

Главная цель давления – лишить вас надежды на то, что просьбы или требования можно избежать.

Человек даёт вам понять, что у вас просто не получится сделать по-другому, он будет стоять на своём до самого конца.

Что можно сделать с этим? Хорошо помогает называть вещи своими именами. Например, вы можете сразу спросить человека: «Вы на меня давите?». Как правило, человек после этого теряется. Не менее важно и умение твёрдо говорить «нет».

**7. Умение говорить «нет».** Вы должны научиться говорить «нет», это сильно пригодится в борьбе с разного рода манипуляторами, среди которых могут оказаться не только навязчивые партнёры, но и ваши друзья или родные.

Вы должны научиться говорить именно это слово – «нет». Не «не получится», или «не знаю», или «посмотрим», а именно твёрдое «нет».

Конечно, такой категоричный отказ подойдёт не во всех случаях, но в некоторых ситуациях он необходим.

**8. Не объяснять свой отказ.** Это тоже большое умение, которое приобретается с опытом. Если вы отказали кому-то, сказали своё твёрдое «нет», сумейте обойтись без объяснений и уж тем более без оправданий.

При этом нельзя испытывать чувство вины за то, что вы отказываете без объяснений. Люди чувствуют внутренний настрой, и если вы будете колебаться внутри себя, то от вас добьются комментарии и, может быть, даже уговорят.

И опять же, не всегда стоит отказывать без объяснений, но бывают случаи, когда это необходимо.

**9. Позиция без доказательств.** В переговорах доказательства правоты часто играют отрицательную роль. Правота – это состояние, которое передаётся на уровне ощущений. Вы чувствуете свою правоту, и другие люди соглашаются с вами.

Если же вы начинаете доказывать свою позицию аргументами, это может разрушить уверенность в правоте.

Допустим, вы приводите один аргумент, и ваш собеседник опровергает его. Если после этого вы приведёте второй аргумент, значит, вы соглашаетесь с тем, что первый был неудачным, а это потеря своих позиций и непоколебимой веры в свою правоту.

**10. Зафиксировать новую роль.** Если вы вступаете в какую-то новую роль – начальника отдела, капитана команды или какую-то другую – нужно сразу же зафиксировать её, обозначив свои полномочия. Как можно скорее сделайте в новой роли то, что вы не могли бы сделать в прежней.

Отдайте какое-то распоряжение, примите решение, спросите ответ от подчинённых и так далее. Чем дольше вы тянете со вступлением в новую роль, тем больше могут урезать ваши права.

Эти способы управлять людьми и не дать манипулировать собой только небольшая часть всех техник управленческого искусства, которые меняют не только ваш стиль общения, но и само мировоззрение. А приобрести его можно, обучаясь у профессионалов или в управленческом ВУЗе.

**Формула успеха Натальи Касперской.** Наталья Касперская рассказала о том, что важнее – управлять людьми или сеять пшеницу, заниматься бизнесом или рожать детей, и чем «Антивирус Касперского» оказался лучше, чем «Доктор Веб» [2].-

Наталья Касперская окончила Московский институт электронного машиностроения, факультет прикладной математики, президент группы компаний InfoWatch, она сооснователь компании «Лаборатория Касперского», антивирусные программы которой сегодня установлены практически на каждом втором компьютере. По поводу качеств, которыми должен обладать успешный предприниматель, у нее есть своя теория на эту тему. Для того чтобы стать предпринимателем, нужно иметь, во-первых, любовь к риску, во-вторых, иметь потребность что-то строить, возвращать и, в-третьих, хотеть и уметь зарабатывать деньги. Кроме этого, важно умение управлять людьми. Если вы сомневаетесь, начинать ли вам собственное дело или нет, значит, возможно, вам в бизнес и не нужно. Ведь кто-то должен строить дома и дороги, сеять пшеницу, лечить людей, не все должны становиться предпринимателями.

Качественный продукт – это необходимое условие успеха, а правильно выбранный способ вывода на рынок и продвижения – достаточное.

Я до сих пор лично обсуждаю функционал продуктов моей текущей компании InfoWatch, а также способы продвижения. Даже рекламные брошюры читаю и правлю лично. Потому что качественный продукт – это необходимое условие успеха, а правильно выбранный способ вывода на рынок и продвижения – достаточное.

Сегодня мои профессиональные цели, конечно, связаны с дальнейшим развитием моей компании – InfoWatch. Универсальных рецептов успеха, с моей точки зрения, нет, это всё выдумки. У каждого человека своя судьба, свой жизненный и профессиональный путь. Кто-то успешен в бизнесе, кто-то в материнстве, кто-то занимается общественной деятельностью. Думаю, для

того чтобы добиться успеха и быть востребованным, нужно делать что-то полезное для общества и хорошо разбираться в том, чем ты занимаешься.

**Топ-менеджер. История успеха руководителя крупной компаний Виктории Торгунаковой.** Виктория Торгунакова, 29 лет, город – Алматы, генеральный директор сервиса онлайн-продажи билетов «Тикетон» [3].

История создания ее сервиса такова. Ровно 10 лет назад она впервые продала билеты в кино в режиме онлайн. Концепция проекта строилась вокруг продажи билетов именно в кино. Константин Горожанкин, Алексей Ли – сооснователи сервиса, просто тогда не могли попасть на премьеры каких-то фильмов и родилась такая идея. Сейчас наш бизнес строится для модернизации кассовых систем для объектов культуры, спорта: более 300 объектов мы обслуживаем: театры, стадионы и т.д. Поэтому основатели проекта искали дополнительные инвестиции. Еще один фактор: бизнес-цели акционеров стали расходиться. Начали выходить на рынок в поиске инвесторов. Было три заинтересованных лица: банки, операторы сотовой связи. В итоге, Freedom Finance заключил сделку с нами. Сейчас процесс находится на стадии завершения всех договоренностей, так как мы будем принадлежать американской юрисдикции.

Мы ловко справляемся с режимом ограниченных ресурсов, так как долгое время жили без больших вливаний в рекламу и т.д. Немаловажную роль сыграла любовь команды к делу. Самый ценный ресурс – это наша клиентская база. Именно поэтому нами были заинтересованы крупные игроки.

Кино было всегда одним из самых доступных, альтернативных досугов. Также высокий спрос наблюдается на «живые» мероприятия. Онлайн-покупка на мероприятия стала набирать обороты. Мы очень рады этому.

Планы компании на ближайшее будущее и трансформации данного сектора. В 2012 году, когда мы только открылись, у людей не было привычки покупать билеты онлайн, был некий страх. Сервисы были стартовой площадкой для электронной коммерции, нежели продукты: одежда, техника, например, продавались не так активно, а в случае с электронным билетом – клиент получает сразу подтверждение. Таким образом, стартовал рынок электронной коммерции. В 2012 году зона покрытия интернетом была всего 20% и это стало точкой развития электронной коммерции. За последние 10 лет кардинально поменялись покупательские привычки. Мы входим в топ-15 компаний e-коммерс в Казахстане и являемся пятыми по числу транзакций.

Сейчас мы стараемся активно развивать продажу на международные мероприятия.

Ключевое преимущество управления – свобода выбора и принятия решений. Вы создаете будущее для вашего продукта, отдела или компании. И, видя результат, ощущаете ценность своих действий. Нужно относиться к

любому процессу, которым вы управляете, как к собственному маленькому бизнесу.

Руководитель – это не тот, кто стоит отдельно от команды. Наоборот, лидер больше, чем остальные, зависит от нее. Как исполнительный директор, я знаю, что мои результаты напрямую зависят от людей, которые работают со мной.

*Выводы* 1. Будущему управленцу необходимо знать, как одним правильным взглядом заставить с собой считаться, как не поддаваться на давление со стороны других людей и даже с самыми мерзкими знакомыми общаться с искренним сочувствием и добротой. Известно 10 способов управлять людьми и не дать манипулировать им собой. Это только небольшая часть всех техник управленческого искусства, которые меняют не только ваш стиль общения, но и само мировоззрение. А приобрести его можно, обучаясь у профессионалов.

#### 2. Формула успеха Натальи Касперской:

– Для того чтобы стать предпринимателем, нужно иметь, во-первых, любовь к риску, во-вторых, иметь потребность что-то строить, возвращать и, в-третьих, хотеть и уметь зарабатывать деньги. Кроме этого, важно умение управлять людьми.

– Качественный продукт – это необходимое условие успеха, а правильно выбранный способ вывода на рынок и продвижения – достаточное.

– Универсальных рецептов успеха. У каждого человека своя судьба, свой жизненный и профессиональный путь. Кто-то успешен в бизнесе, кто-то в материнстве, кто-то занимается общественной деятельностью. Думаю, для того чтобы добиться успеха и быть востребованным, нужно делать что-то полезное для общества и хорошо разбираться в том, чем ты занимаешься.

3. История успеха руководителя крупной компаний Виктории Торгунаковой убеждает в следующем:

– Ключевое преимущество управления – свобода выбора и принятия решений. Вы создаете будущее для вашего продукта, отдела или компании. И, видя результат, ощущаете ценность своих действий. Нужно относиться к любому процессу, которым вы управляете, как к собственному маленькому бизнесу.

– Руководитель – это не тот, кто стоит отдельно от команды. Наоборот, лидер больше, чем остальные, зависит от нее. Как исполнительный директор, я знаю, что мои результаты напрямую зависят от людей, которые работают со мной.

4. Чтобы профессия управленца с добавленной ценностью в области широкого применения процессов информатизации и задействования специалистов из этой профессиональной области была желаемая и

востребована абитуриентами, они должны быть убеждены в следующих вещах:

- имеются способы управления людьми для достижения ими поставленной тобой цели, и им можно научиться;
- формула успеха Натальи Касперской может послужить хорошим примером успешной реализации себя как успешного управленца с управленца с добавленной ценностью;
- история успеха руководителя крупной компаний Виктории Торгунаковой демонстрирует ключевое преимущество работы управленца – свобода выбора и принятия решений.

*Список использованных источников*

1. Маленков, Ю.А. Проблемы подготовки магистров с высокой добавленной ценностью / Ю. Маленков // Высшее образование в России : научно-педагогический журнал Министерства образования и науки РФ – Москва – 2008 – № 12 – С. 33-41
2. Маленков, Ю.А. Проблемы развития высшей школы и подготовки магистров на основе концепции добавленной ценности / Ю.А. Маленков // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2009. Серия 5. Выпуск 1. С. 165. С. 165-175.
3. Лиля Леднёва. 10 способов управлять людьми и добиваться своего: приёмы от профессионала <https://lifehacker.ru/10-sposobov-upravlyat-lyudmi/>
4. Формула успеха Натальи Касперской. Парламентская газета <https://woman.rambler.ru/other/40835284-formula-uspeha-natali-kasperskoj/>
5. Топ-менеджер. История успеха руководителя крупной компаний Виктория Торгунакова. Нас спас «стартаповский» подход <https://businessfm.kz/podcasts/business-morning/viktoriya-torgunakova-ceo-ticketonkz-nas-spas-startapovskij-podhod>

УДК: 332.14

## СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНАЯ СРЕДА ГОРОДА: ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ И ПОДДЕРЖКИ

*Протасова Х.А.,  
обучающийся,  
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»;*

*Василенко Д.В.,  
д-р экон. наук,  
доцент кафедры теории управления и  
государственного администрирования,  
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

Социально-культурная сфера – целостная, постоянно изменяющаяся подсистема общества, порожденная объективной потребностью общества в непрерывном воспроизводстве субъектов социального процесса. Управление таким сложным объектом как социально-культурная сфера, предполагает использование комплексного подхода к выбору методов управления.

*Ключевые слова:* экономика, развитие, поддержка, город, социально-культурная сфера

The socio-cultural sphere is an integral, constantly changing subsystem of society, generated by the objective need of society for continuous reproduction of the subjects of the social process. The management of such a complex object as the socio-cultural sphere involves the use of an integrated approach to the choice of management methods.

*Keywords:* economy, development, support, city, socio-cultural sphere

Роль государства и муниципалитетов в управлении социально-культурной сферой предполагает использование ряда рычагов:

– законодательство – создание правовых условий, норм, гарантий деятельности в сфере культуры физических лиц, общественных организаций, учреждений различных форм собственности, контроль исполнения действующих законов;

– собственность (учредительство) – создание и деятельность собственной сети учреждений культуры, учредителями которых выступают государственные органы;

– контроль и администрирование – деятельность государственных (муниципальных) органов управления и контроля со стороны учредителей и

вышестоящих инстанций, а также вневедомственный контроль (налоговая инспекция, пожарный и санитарный надзор и т. д.);

– культурная политика – выработка приоритетных направлений развития сферы культуры на федеральном, региональном и местном уровнях;

– финансирование – выделение средств из федерального и местных бюджетов как на содержание государственных (муниципальных) учреждений культуры соответствующего уровня, так и на реализацию государственного (муниципального) заказа – программ и проектов;

– организационная поддержка организаций, проектов, программ;

– воспроизводство профессиональной среды – подготовка и переподготовка специалистов и работников сферы культуры в государственных образовательных учреждениях (вузах, средних специальных учебных заведениях, курсах повышения квалификации), а также контроль за соблюдением соответствующих государственных образовательных стандартов в образовательных учреждениях и организациях вне зависимости от их формы собственности и ведомственной принадлежности (лицензирование, аккредитация);

– стимулирование – налогообложение и прочие действия, побуждающие к поддержке и развитию культуры и искусства;

– информация – информационное обеспечение выработки решений, деятельности, анализа ее результатов.

Конкретная конфигурация государственного (муниципального) регулирования зависит от акцента на тех или иных рычагах. Определяя целесообразные пределы и формы государственного регулирования развития социально-культурной сферы, важно, избегая идеологических стереотипов, опираться на накопленный отечественный и зарубежный опыт. Этот опыт показывает, что возможны четыре основные роли государства по отношению к культуре и искусству:

– «помощник» – когда государство все свое внимание концентрирует на поддержании и развитии разнообразия как в некоммерческом профессиональном, так и в любительском творчестве, достигая это поддержкой скорее культурной деятельности в целом, а не каких-то отдельных стилей и направлений. Источники финансирования в данном случае оказываются разнообразными, а роль правительства состоит исключительно в поощрении этого разнообразия всеми силами (прежде всего – законодательно и налоговой политикой). Классический пример «помощника» – государственная поддержка культуры в США;

– «патрон» – когда государство концентрирует свое внимание больше на том, чтобы обеспечить стандарты профессионального творчества и деятельности. Например, оно поощряет художественное мастерство с помощью стипендий и более активно участвует в культурной жизни, чем «помощник». Типичный пример такой ситуации – Великобритания;

– «архитектор» – когда помощь культуре и искусству со стороны государства является частью его программы повышения благосостояния

общества. В основе его политики лежат скорее стандарты общества, чем профессиональные стандарты профессиональной среды сферы культуры. Сама же поддержка выражается исключительно в долгосрочном прямом государственном финансировании. Пример «архитектора» – Франция;

– «инженер» – когда государство владеет и распоряжается средствами осуществления культурной деятельности и художественного творчества. Например, оно поддерживает то искусство, которое отвечает его политическим целям и стандартам. Примером такой государственной политики является бывший СССР.

Разумеется, каждое из государств в той или иной степени играет каждую из указанных ролей. Речь может идти об акцентах на конкретном наборе механизмов и процедур, который с изрядной степенью условности и можно назвать «ролью». Более того, эти акценты могут смещаться в зависимости от экономической ситуации, политического (внешнего и внутреннего) положения. Однако в «большом времени» в каждой стране, в силу традиций культурной и политической жизни, складывается определенный характер и стиль государственного регулирования в сфере культуры, свойственный данному обществу.

Таким образом, государственное (муниципальное) управление сферой культуры преимущественно сводится к реализации экономико-правовой и контрольной функций. Первая выражается в принятии необходимых законодательных и иных нормативных правовых актов, направленных на экономически эффективную деятельность организаций культуры, инновационное развитие культурной сферы. В конечном счете, все это должно служить созданию условий для повышения качества и разнообразия услуг, предоставляемых в сфере культуры и искусства, модернизации работы учреждений культуры; обеспечению равного доступа к культурным благам и возможности реализации творческого потенциала в сфере культуры и искусства для всех граждан России.

Социальная сфера муниципального образования представляет собой совокупность непромышленных отраслей – образовательной, научной, медицинской, культуры и др., деятельность организаций которых обеспечивает решение социальных проблем населения, проживающего в границах муниципального образования. Данная сфера находит свое проявление как в социальной инфраструктуре и представляющем ее комплексе соответствующих отраслей, так и в том социальном пространстве, в котором реально осуществляется жизнедеятельность населения, его общение, взаимодействие, многочисленные социальные связи [1, с. 14].

Структуру социальной сферы муниципального образования образуют как учреждения культуры, физической культуры и спорта, образования, медицинского, бытового и транспортного обслуживания, занятости и другие, обеспечивающие жизнедеятельность человека на данной территории, так и сам человек, его физические и духовные характеристики. К основным

направлениям муниципальной социальной политики, фактически реализуемым органами местного самоуправления, относятся:

– содействие занятости населения и обеспечению благоприятных условий труда на предприятиях, расположенных на территории муниципального образования;

– содействие обеспечению граждан жильем путем создания условий для жилищного строительства и прямое обеспечение помещениями малоимущих граждан, нуждающихся в улучшении жилищных условий;

– участие в обеспечении социальной поддержки отдельных групп населения;

– организацию муниципальной системы здравоохранения, обеспечение санитарного благополучия населения;

– организацию предоставления образовательных услуг, содержание и развитие муниципальных учреждений дошкольного, основного общего и профессионального образования;

– создание условий для деятельности учреждений культуры и досуга в муниципальном образовании, содержание муниципальных учреждений культуры и мест массового отдыха, сохранение памятников истории и культуры, находящихся в муниципальной собственности;

– создание условий для развития физической культуры и спорта в муниципальном образовании, содержание муниципальных физкультурно-спортивных сооружений;

– реализацию муниципальной молодежной политики [2, с. 61].

Механизм государственно-правового регулирования социальной сферы предусматривает тесное взаимодействие государственных органов на всех трех уровнях публичной власти: федеральном, региональном и муниципальном, осуществляющих свои функции в соответствии с законодательно разграниченными полномочиями и на основе нормативно-правовых актов федерального, регионального и местного значения. В задачи федерального уровня власти входит установление основ государственной социальной политики, правовое регулирование отношений в социальной сфере, разработка федеральных программ социального развития страны, разработка и утверждение государственных минимальных социальных стандартов федерального уровня, обеспечение государственных гарантий их реализации.

Субъекты РФ разрабатывают основы региональной социальной политики с учетом исторических и культурных традиций; устанавливают региональные социальные стандарты и нормы, учитывающие государственные минимальные социальные стандарты; заботятся о сохранении и укреплении социальной инфраструктуры, находящейся в собственности субъектов РФ; организуют подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников в области образования, культуры, здравоохранения, социальной защиты населения; обеспечивают соблюдение законодательства РФ во всех сферах социальной политики [3, с. 205].

Муниципальный уровень призван конкретизировать методы, способы и механизмы достижения целей, определенных в рамках федеральной и региональной социально-культурной политики, в соответствии с особенностями конкретных территорий. Задачей органов местного самоуправления, как наиболее приближенных к населению, является непосредственное предоставление комплекса социальных услуг, обеспечивающих условия для жизнедеятельности человека и его воспроизводства. На основе региональных норм и нормативов органами местного самоуправления могут разрабатываться местные социальные нормы и нормативы, учитывающие специфику конкретного муниципального образования. Социально-культурная сфера в Российской Федерации регулируется широким перечнем нормативно-правовых актов, ни один из которых на сегодняшний день не содержит законодательно закрепленного определения «социальная сфера», а также исчерпывающего перечня ее структурных составляющих. Это, безусловно, является пробелом и подлежит устранению. Анализ социально-культурной сферы позволяющий установить наиболее актуальные проблемы сферы опеки и попечительства над несовершеннолетними и сферы культуры, был проведен на примере Пограничного муниципального района Приморского края. В частности, было установлено, что:

1) деятельность по управлению в сфере опеки и попечительства над несовершеннолетними на территории Пограничного муниципального района осуществляет территориальный отдел опеки и попечительства администрации Пограничного муниципального района, в деятельности которого имеется ряд проблем организационно-правового характера, препятствующих эффективному управлению в этой области. Они обусловлены, в первую очередь, отсутствием у территориальных органов опеки и попечительства полномочий по разработке и принятию решений о передаче ребенка на семейные формы воспитания; недостаточным объемом адресной социальной помощи семьям опекунов (приемным семьям); отсутствием системы комплексной помощи опекунам и др.

2) функционирование учреждений культуры Пограничного муниципального района затруднено рядом объективных причин, обусловленных их недофинансированием, общим снижением культурного уровня населения, его инертностью, а также низким качеством услуг, оказываемых местными учреждениями культуры на фоне достаточно высокой стоимости платных услуг, которые недоступны значительной части населения.

Для разрешения вышеуказанных проблем разработаны два направления, каждое из которых призвано улучшить ситуацию в социальной сфере Пограничного муниципального района Приморского края. Первое направление включает комплекс мер, направленных на совершенствование управления сферой опеки и попечительства над несовершеннолетними. Для этого предлагается:

– ввести единые минимальные стандарты действий органов опеки и попечительства, позволяющие наиболее эффективно расходовать бюджетные средства с ориентацией на результат для конкретного ребенка;

– повысить уровень профессионализма работников территориального органа опеки и попечительства путем разработки комплексного методического сопровождения их деятельности;

– построить работу территориального органа опеки и попечительства Пограничного муниципального района на основе единого процесса планирования действий и мер по защите прав ребенка;

– предусмотреть профессиональную работу специалистов по опеке и попечительству в условиях уполномоченных организаций органа опеки и попечительства – Центров профилактики социального сиротства и семейного устройства детей.

Второе направление включает комплекс мер, направленных на совершенствование управления сферой культуры Пограничного муниципального района. В частности, для решения проблемы недофинансирования местных учреждений культуры, снижения стоимости оказываемых ими платных услуг, а также в целях повышения качества услуг, оказываемых данными учреждениями населению, предлагается:

а) осуществить переход от сметного финансирования учреждений культуры к предоставлению обязательной субсидии на оказание услуг в сфере культуры в соответствии с муниципальным заданием (ответственность за данное направление возложить на главного распорядителя средств бюджета Пограничного муниципального района – отдел культуры администрации Пограничного муниципального района);

б) разработать и утвердить стандарты предоставления муниципальных услуг в сфере культуры (ответственность возложить на главного распорядителя средств бюджета Пограничного муниципального района – отдел культуры администрации Пограничного муниципального района);

в) усовершенствовать систему мониторинга результатов деятельности учреждений культуры, а также качества оказания ими услуг (ответственность за данное направление возложить на отдел культуры администрации Пограничного муниципального района);

г) осуществить детализацию перечня муниципальных услуг в сфере культуры (ответственность за данное направление возложить на руководителей учреждений культуры Пограничного муниципального района);

д) выработать четкие требования к порядку оказания учреждениями культуры Пограничного муниципального района платных услуг и определению их стоимости для потребителя (ответственность возложить на отдел культуры администрации Пограничного муниципального района).

Новации вводимого механизма финансового обеспечения бюджетных учреждений культуры Пограничного муниципального района означают кардинальное изменение идеологии бюджетного финансирования данных

учреждений, трансформацию принципов организации их деятельности, основными из которых являются:

– внедрение нормативного принципа финансирования затрат и переход от сметы к укрупненным группам затрат;

– введение новой группировки затрат в зависимости от степени их участия в предоставлении услуги: группа затрат, связанных с оказанием услуги, и группа затрат на содержание имущества.

В целях повышения качества государственно-правового регулирования социальной сферы Российской Федерации предлагается:

– расширить меры социальной поддержки работающих инвалидов, установив дополнительно к ст. 179 ТК РФ преимущественное право инвалидов на сохранение рабочего места при сокращении численности или штата работников, а также в перспективе перейти на целевое финансирование развития социальной сферы;

– принять рамочный закон, который условно может быть назван «Социальный кодекс РФ», законодательно закрепив в нем содержание весьма значимой категории «социальная сфера».

К сказанному добавим, что дискуссии о разработке и принятии на законодательном уровне Социального кодекса РФ продолжаются с 2003 г., когда проект Социального кодекса был подготовлен межрегиональной ассоциацией «Сибирское соглашение». В 2004 г. Государственная Дума, рассмотрев проект федерального закона № 146524 «О введении в действие Социального кодекса Российской Федерации», решила внести законопроект на рассмотрение Совета Государственной Думы с рекомендацией вернуть его разработчику в связи с невыполнением требований статьи 104 Конституции РФ.

С тех пор на уровне Федерации этот вопрос остается открытым, однако наблюдается активная деятельность субъектов РФ по систематизации регионального законодательства, регулирующего социальную сферу. В настоящее время действуют: Социальный кодекс Белгородской области от 28 декабря 2004 г. № 165, Социальный кодекс Санкт-Петербурга от 22 ноября 2011 г. № 728132 и другие. Региональные инициативы по принятию Социальных кодексов говорят о том, что количество различных нормативных правовых актов достигло такого критического уровня (на сегодняшний день социальную сферу регулирует более 150 законов [4]), когда потребность их систематизации путем принятия единого кодифицированного акта стала условием дальнейшего правового обеспечения социальной сферы. Полагаем, что только кодификация как процесс законодательной деятельности, в результате которого пересматривается нормативно-правовая база, способна устранить противоречия между разными нормами, изъять устаревшие и не оправдавшие себя, компактно увязав части действующих нормативных правовых актов, сформировав единую структуру правового регулирования социальной сферы [5, 6]. Реализация данных мер направлена на совершенствование управления социально-культурной сферой муниципального образования.

*Список использованных источников*

1. Колобова, А.И. Некоторые теоретические положения трудовых ресурсов и трудового потенциала / А.И. Колобова // Экономика и менеджмент. Вестник Алтайского государственного аграрного университета № 5 (25), 2006. – С. 53-59.
2. Василенко, В.Н. Региональный рынок труда: особенности функционирования : монография / В.Н. Василенко, М.В. Жилина. – НАН Украины. Ин-т экономико-правовых исследований. – Донецк : ЮгоВосток. – 2010. – 223 с.
3. Классификация статистических данных о составе рабочей силы, экономической активности и статусу в занятости [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://rosstat.gov.ru/bgd/free/B99\\_10/IssWWW.exe/Stg/d000/i000080r.htm](https://rosstat.gov.ru/bgd/free/B99_10/IssWWW.exe/Stg/d000/i000080r.htm) (дата обращения: 23.01.23)
4. Хачемизова, М.А. Роль занятости в повышении уровня жизни населения / М.А. Хачемизова // Вестник Майкопского государственного технологического университета. – 2009. № 1. – С. 20-25.
5. Аглиуллина, Р.Ф. Занятость населения как экономическая категория / Р.Ф. Аглиуллина // Вестник УлГТУ. – 2016. № 1 (73). – С. 74-76
6. Золкин, Е.Ю. Социально-экономическое содержание и основные формы занятости населения / Е.Ю. Золкин // Ставрополь: СевКавГТУ, 2008. С. 72-73.

УДК 331.108.2

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ**

**Титова О.Д.,**  
*обучающаяся бакалавриата кафедры управления  
персоналом и экономики труда ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»;*

**Мешкова В.С.,**  
*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры  
экономики предприятия ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

В статье рассмотрены вопросы кадровой политики предприятия, обозначены цели кадровой политики, раскрыты такие типы кадровой политики, как: пассивная, реактивная, превентивная, активная.

**Ключевые слова:** *кадровая политика, персонал, кадры, квалификация, трудовой коллектив, мотивация*

The article discusses the issues of personnel policy of the enterprise, identifies the goals of personnel policy, discloses such types of personnel policy as: passive, reactive, preventive, active.

**Keywords:** *personnel policy, personnel, personnel, qualifications, labor collective, motivation*

*Постановка проблемы.* Роль трудовых ресурсов существенно возрастает в период рыночных отношений. Инвестиционный характер производства, приоритетность вопросов качества продукции изменили требования к работнику, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально-психологических вопросах управления персоналом на предприятии.

Хорошо подобранный трудовой коллектив - одна из основных задач предпринимателя. Это должна быть команда единомышленников и партнеров, способных осознавать, принимать и реализовывать замыслы руководства предприятия. Только она служит залогом успеха предпринимательской деятельности, выражения и процветания предприятия.

Трудовые отношения – едва ли не самый сложный аспект работы предприятия. Гораздо легче справиться с техническими и технологическими неполадками, чем разрешить конфликтные ситуации, возникающие в коллективе, где нужно учитывать индивидуальные склонности, личные установки, психологические предпочтения.

Какие бы технические возможности, организационно-управленческие преимущества не открывались перед предприятием, оно не начнет работать эффективно без соответствующего человеческого ресурса. Ведь все в конечном итоге зависит от людей, от их квалификации, умения и желания работать. Структуру предприятия нужно рассматривать как составляющую вещественного и человеческого капитала.

Новые производственные системы состоят не только из совершенных машин и механизмов, которые практически не делают ошибок. Они включают также и людей, которые должны работать в тесном взаимодействии, быть готовыми к выработке и реализации новых идей. Обеспечить тесное взаимодействие множества людей в ходе решения сложнейших технических производственных проблем невозможно без глубокой заинтересованности каждого в конечном результате и сознательного отношения к работе. Именно человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы являются краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности.

Основными аспектами влияния человеческого фактора на повышение эффективности работы предприятия являются:

- отбор, найм и продвижение кадров;
- подготовка кадров;
- максимальный коэффициент постоянства состава работников;

- совершенствование материальной и моральной оценки труда работников.

Все это является составляющими кадровой политики организации, которая лежит в основе управления трудовыми ресурсами организации.

Кадры являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Проблемы кадровой политики рассматривали еще представители классической школы менеджмента. Так, принципы научного менеджмента Ф.У. Тейлора включали такие элементы кадровой политики, как:

- развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния;

- подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу и т. п.

Административная концепция А. Файоля рассматривала кадровую политику как один из ключевых элементов функции распорядительства, к принципам которой относилось «постоянство состава персонала».

В условиях административно-командной системы ей в значительной мере была присуща идеологическая окраска, что отражалось в самом ее содержании и определении: «Кадровая политика – это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях партии и правительства на длительную перспективу или отдельный период».

Переход к рыночной экономике существенно меняет основополагающие принципы и содержание кадровой политики. В настоящее время это сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

*Актуальность.* Современная конкурентная среда требует от предприятия быстрой адаптации к изменяющимся условиям работы. Практическая значимость кадровой политики заключается в том, что если грамотно внедрить определенный тип кадровой политики, то можно получить развитое и конкурентоспособное предприятие.

*Целью статьи* является – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

*Изложение основного материала.* Политика организации - система правил, в соответствии с которыми ведёт себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Кроме финансовой политики, внешнеэкономической, политики по отношению к конкурентам и т. д. Любая организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику.

Кадровая политика должна быть интегрирована с управленческой, инвестиционной, финансовой, производственной политикой.

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование:

Система правил и норм (которые должны быть осознаны и определённым образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствии со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами - отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение - заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);

Набор конкретных правил и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например слова «кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием», могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Успешная кадровая политика, прежде всего, основывается на систематическом учёте и анализе влияния окружающего мира, адаптации производства к внешним воздействиям [1].

Происходит расширение и углубление функций управления рабочей силой всех категорий. Основное значение приобретают стратегические вопросы руководства персоналом, превращение его в целостную систему. В процессах управления персоналом появляется необходимость организации мышления и действий всех работников с учетом потребностей партнёров по рынку.

Сфера кадровой политики охватывает такие основные аспекты развития предприятия, как сферы деятельности производственной кадровой политики; количественное и качественное планирование персонала; занятость персонала (маркетинг персонала) сокращение штата; обучение персонала; управление персоналом (кадровый контроль); политика руководств, политика стимулирования; социальная политика; информационная (коммуникативная) политика; содействие в деятельности предприятия (общественной и экономической).

Кадровая политика за последние годы претерпела серьезные изменения. Дефицит квалифицированной рабочей силы, способной работать в новых условиях, обусловил отказ от понимания работы с кадрами как только административной работы. Возникла необходимость более широкого учёта мотивационных процессов. Складывается комплексное понимание кадровой политики как единства следующих мер:

– обеспечение всех участников производства необходимой рабочей силой;

– создание мотивации работника на высокопроизводительный, эффективный труд.

Кадровой политикой начинают заниматься все уровни управления фирмы: её высшее руководство, начальники подразделений, кадровая служба.

Большое значение в реализации кадровой политики имеют рыночные условия, общие положения трудового законодательства. Они включают конституционные положения о свободе развития личности, гарантии собственности. Запрещены произвольные действия предпринимателя по отношению к рабочему, в том числе и в части увольнения. Приём на работу сотрудников является компетенцией фирм и компаний.

В современных рыночных условиях можно увидеть, что всё большее значение приобретают стратегические аспекты, однако сохраняются и классические традиционные инструменты работы с кадрами, такие, как планирование в области кадров, привлечение персонала, повышение квалификации кадров, администрирование кадров.

К стратегическим факторам успеха относятся, например:

- использование достижений научно-технического прогресса;
- чувство экономической ответственности;
- квалифицированный кадровый потенциал и другие.

С учётом основных положений всех составных частей концепции развития предприятия определяются собственные цели кадровой политики, включающие:

Цели, связанные с отношениями предприятия с окружающим миром (рынок труда, охрана окружающей среды, взаимоотношения с государственными и местными властями, и тому подобное).

Цели, реализация которых направлена на улучшение отношений предприятия со своими сотрудниками (участие их в управлении предприятием, совершенствование стиля руководства, углубление профессиональных знаний, решение социальных вопросов и тому подобное).

Экономические цели предполагают максимизацию прибыли и минимизацию затрат. В системах с рыночной экономикой они служат финансовым интересам владельцев предприятия или уже почти не отличаются от этих интересов индивидуальным целям «уполномоченных» менеджеров, которым владельцы поручили руководить предприятием. Если владельцами являются, например, юридические лица, государство или если предприятия представляют собой «коммунальную собственность», то они, преследуя экономические цели, могут стремиться и к максимально возможному удовлетворению потребностей населения. С точки зрения интересов всего общества неуклонное следование экономическим целям отдельного предприятия может соответствовать социальным целям общества.

Под социальными целями следует понимать ожидание потребности, интересы и требования сотрудников по отношению к предприятию или же те цели, реализации которых, сотрудники придают большое значение.

Удовлетворение социальных целей выражается индивидуально в удовлетворённости работой, обусловленной принципиальным улучшением материальных и нематериальных условий труда на предприятии.

Следует стремиться к внутрипроизводственному уравниванию интересов разных групп сотрудников. При этом социальные цели преследуются принципиально на всех ступенях иерархической структуры предприятия, хотя и с разумной степенью влияния на общее улучшение условий труда подавляющего большинства сотрудников [2].

Особое значение приобретает участие персонала в управлении делами фирм и предприятий на внешнем и внутреннем рынках.

Таким образом, социально-экономическая основа кадровой политики в условиях рынка, предусматривает осуществление ряда следующих мероприятий:

- непрерывное последовательное планирование;
- сравнение существующих и перспективных требований вакантным должностям кадровому составу;
- профессиональное кадровое развитие в университетах и других высших учебных заведениях;
- количественное и качественное планирование должностей персонала;
- введение в специальность;
- повышение квалификации;
- гибкая система начисления надбавок;
- распределение обязанностей между центральным и периферийными структурными подразделениями, обусловленные производственной необходимостью;
- определение уровней руководства.

Что касается руководителя кадровой службы предприятия, то он в рыночных условиях становится одним из основных руководителей предприятия. Он усиливает способность к внедрению инноваций и улучшает эффективность управления, содействует повышению способности предприятия к выживанию в условиях жесткой конкурентной борьбы. Он должен быть пунктуальным, динамичным и настойчивым, общительным, убедительным, справедливым, с многосторонним образованием, способным к размышлению, дипломатом, психологом, гуманистом. Он должен уметь слушать и внушать доверие.

В последнее время настойчиво выдвигается идея о том, что в современном производстве наибольшую ценность представляют не стены и машины предприятия, а "нематериальные" элементы: творческий потенциал персонала и методы управления.

Анализируя существующие в конкретных организационных условиях кадровые политики, можно выделить два основания для их группировки.

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- пассивная;

- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Само представление о применении пассивной политики кажется странным. Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство организацией не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

При реактивной политике руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия принимает меры по локализации кризиса, ориентированно на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании [3].

Превентивная политика возникает именно тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на неё. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержится краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций – разработка целевых программ.

Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинной активной политике.

Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

В соответствии с этим можно выделить два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристскую.

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на неё. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержится краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами её реализации.

При авантюристической кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на неё. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом.

Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведёт к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия. С точки зрения кадровой работы необходимо будет провести переобучение персонала, однако быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, на предприятиях, имеющих очень квалифицированный, хорошо специализированный персонал.

Основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики - открытую и закрытую.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего

должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

*Выводы.* Кадровая политика сегодня - составная часть всей управленческой и производственной политики организации. К производственной политике она относится потому, что в ее рамках принимаются принципиальные решения руководства организации в сфере человеческого труда.

Качество принимаемых на предприятиях решений в определяющей степени зависят от профессиональной пригодности наделенных соответствующими полномочиями сотрудников. Необходимо учитывать соответствующие соглашения и правила в области производственных отношений, а также важную роль профсоюзов. С точки зрения работников, кадровая политика должна не только создавать благоприятные условия труда, дающие удовлетворение от работы, обеспечивать возможность продвижения по службе, но и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне.

При разработке кадровой политики опираются на корпоративную стратегию управления персоналом, которая представляет разработку перспективных ориентиров использования трудового потенциала, его обновления и совершенствования, развития мотивации и т.д. Общекорпоративная политика в сфере труда предполагает взаимодействие этой сферы с другими смежными сферами. Кадровая политика существует в любой компании. Но ее формулировка говорит о том, что компания во главу угла ставит человеческий фактор. В основе формирования кадровой политики лежит анализ структуры персонала, эффективности использования рабочего времени, прогнозов развития производства и занятости.

Кадровая политика организации определяется как система теоретических взглядов, идей, требований, целей, принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с кадрами, распространяемых на все категории персонала. Ее осуществление имеет целью создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива, способного гибко и адекватно реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

#### *Список использованных источников*

1. Шелунцова, А. М. Кадровая политика государственных учреждений / А. М. Шелунцова. - Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2019. – № 4 (242). – С. 348-354.
2. Скворцова В. А., Кадровая политика современных организаций / В. А. Скворцова, О. Ю. Соколова, Н. С. Фатгоев // Вестник Саратовского

государственного социально-экономического университета. – 2020. – № 3 (82). – С. 116-121.

3. Пленкина В. В. Теоретические основы формирования кадровой политики предприятия / В. В. Пленкина // Вестник Академии знаний. – 2019. – № 4 (33). – С. 193-197.

УДК: 332.14

### СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА ГОРОДА ДОНЕЦКА: МЕРЫ ПОДДЕРЖКИ

*Ткачик Т.И.,  
магистрант,  
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»;*

*Василенко Д.В.,  
д-р экон. наук,  
доцент кафедры теории управления и  
государственного администрирования,  
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

В современных условиях проблемы социальной сферы стоят на первом месте. Актуальность работы заключается в эффективной работе социальной политики в социальной сфере и в системе управления по обеспечению жизненно важных интересов населения. Более приближенными к населению являются муниципальные образования, так как совершенствование на уровне местного самоуправления с каждым годом приобретает все большее значение. Экономические, географические, демографические и природные признаки каждого региона приближены больше к своему муниципальному образованию нежели к региональному или федеральному уровню. Проблемы социальной сферой это один из важнейших признаков социального развития, так как решение таких проблем направлен на повышения качества жизни человека.

*Ключевые слова:* экономика, город, развитие, социальная сфера, поддержка, меры

In modern conditions, the problems of the social sphere are in the first place. The relevance of the work lies in the effective work of social policy in the social sphere and in the management system to ensure the vital interests of the population. Municipalities are

closer to the population, since improvement at the level of local self-government is becoming more and more important every year. The economic, geographical, demographic and natural characteristics of each region are closer to their municipal formation than to the regional or federal level. Problems in the social sphere are one of the most important signs of social development, since the solution of such problems is aimed at improving the quality of human life.

**Keywords:** *economy, city, development, social sphere, support, measures*

Развитие социальной сферы города Донецка предполагает выбор трех ключевых направлений: занятости населения и рынок труда, пенсионное обеспечение и социальная помощь населения, а также социальная поддержка семьи [1].

#### *Занятость населения и рынок труда*

Целями развития данного направления могут выступать повышение благосостояния и качества жизни населения и повышение реальных доходов работников организаций. Для достижения заданных целей необходимо решить такие задачи, как содействие продуктивной занятости; увеличение уровня заработной платы работникам и ее своевременная выплата; обеспечение социальных гарантий работников; обеспечение социально-трудовых прав работников в сфере охраны труда.

Ключевыми мероприятиями могут выступать:

1. Содействие в трудоустройстве на постоянное место работы лиц, ищущих работу/безработных граждан.
2. Организация работ временного характера.
3. Проведение мониторинга уровня средней заработной платы на предприятиях, в организациях и учреждениях г. Донецка.
4. Проведение семинаров, совещаний с руководителями предприятий, организаций, учреждений и должностными лицами по вопросам нормативно-правового обеспечения в сфере оплаты труда и трудовых отношений.
5. Организация проведения семинаров, круглых столов для руководителей предприятий, организаций и учреждений района, в т.ч. малого бизнеса и ФЛП по вопросам норм трудового законодательства в части оплаты труда, оформления трудовых отношений с наемными работниками, охраны труда с участием Государственной инспекции по вопросам соблюдения законодательства о труде ДНР и других республиканских структур.
6. Проведение оперативного мониторинга полноты и своевременности оплаты труда работникам юридическими лицами независимо от организационно-правовой формы и формы собственности и физическими лицами (в том числе предпринимателями).

7. Информирование правоохранительных и контролирующих органов с целью применения мер воздействия к руководителям предприятий, организаций и учреждений, допускающих нарушение трудового законодательства в части своевременности выплаты заработной платы.

8. Проведение заседаний рабочей группы по вопросам погашения задолженности по заработной плате, повышения уровня заработной платы и решения проблемных вопросов в сфере трудовых отношений. Контроль исполнения протокольных поручений.

9. Предоставление устных и письменных консультаций юридическим лицам, независимо от организационно-правовой формы и формы собственности, и физическим лицам (в том числе предпринимателям) по вопросам трудового законодательства и другим вопросам.

10. Оказание консультационной помощи по вопросам коллективно-договорных отношений при разработке, заключении (изменении) коллективных договоров.

11. Проведение мониторинга своевременного проведения аттестации рабочих мест по условиям труда на предприятиях, в организациях и учреждениях

12. Анализ состояния производственного травматизма.

13. Участие в комплексных плановых мероприятиях государственного надзора состояния охраны труда и промышленной безопасности на предприятиях, в организациях и учреждениях совместно с Гортехнадзором Донецкой Народной Республики по вопросам охраны труда (по графику).

14. Проведение мероприятий по случаю Всемирного Дня охраны труда.

15. Участие в расследованиях несчастных случаев в производственной сфере в случаях, предусмотренных законодательством.

16. Проведение семинаров, совещаний с руководителями предприятий, организаций, учреждений и должностными лицами по вопросам нормативно-правового обеспечения в сфере оплаты труда и трудовых отношений, охраны труда.

17. Предоставление устных и письменных консультаций юридическим лицам и физическим лицам (в том числе предпринимателям) по вопросам охраны труда.

18. Участие в расследованиях несчастных случаев в непромышленной сфере в случаях, предусмотренных законодательством.

19. Анализ состояния и причин непромышленного травматизма.

Следует отметить, что желаемыми результатами решения вышеуказанных задач могут стать:

1. Обеспечение показателя трудоустроенных граждан на постоянные рабочие места в численности граждан, обратившихся в центры занятости за содействием в трудоустройстве, на уровне 59,4 %.

2. Обеспечение показателя граждан, принявших в работах временного характера, в численности граждан, обратившихся в центры занятости за содействием в трудоустройстве, на уровне 18,5 %.

3. Повышение уровня заработной платы работникам:
  - 3.1. Соблюдение работодателями трудового законодательства.
  - 3.2. Повышение уровня заработной платы.
  - 3.3. Снижение суммы задолженности по выплате заработной платы.
  - 3.4. Соблюдение работодателями трудового законодательства.
  - 3.5. Повышение уровня заработной платы.
4. Определение суммы задолженности по выплате заработной платы и своевременное принятие мер по ее снижению.
5. Повышение уровня социальной защиты работников.
6. Социальная защита прав работников.
7. Социальная защита прав работников.
8. Социальная защита прав работников.
9. Предоставление льгот и компенсаций за работу во вредных и тяжелых условиях труда.
10. Снижение показателя производственного травматизма.
11. Снижение показателя производственного травматизма.
12. Привлечение внимания общества, органов государственной власти, субъектов хозяйствования, общественных организаций к вопросам охраны труда; предотвращение несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.
13. Снижение показателей производственного травматизма.
14. Соблюдение работодателями трудового законодательства в части охраны труда; снижение показателей производственного травматизма.
15. Профилактика производственного травматизма и профессиональных заболеваний.
16. Снижение уровня непроизводственного травматизма.
17. Снижение показателя непроизводственного травматизма.

*Пенсионное обеспечение и социальная помощь населения*

Основной задачей, которую необходимо решить в процессе обеспечения поступательного развития данного направления, является обеспечение социальных гарантий для всех слоев общества [2].

К основным мероприятиям, направленным на решение данной задачи, можно отнести:

1. Пенсионное обеспечение жителей города.
2. Предоставление всех видов государственной социальной помощи.
3. Предоставление единовременной денежной помощи ко Дню Победы.
4. Сверка сумм льгот по оплате жилищно-коммунальных услуг, предоставленных льготной категории граждан.
5. Предоставление компенсационной выплаты денежных средств на приобретение твердого бытового топлива (угля).
6. Предоставление материальной помощи в денежном выражении.
7. Обеспечение бесперебойной работы территориальных центров социального обслуживания (предоставления социальных услуг) районов г. Донецка.

8. Обеспечение бесперебойной работы территориального центра социального обслуживания (предоставления социальных услуг) г. Донецка.

9. Обеспечение бесперебойной работы КУ «Городской комплекс «Ветеран»».

10. Обеспечение бесперебойной работы КУ «Городской центр социально-бытовых услуг».

11. Обеспечение бесперебойной работы КУ «Донецкий приют для временного проживания и реабилитации бездомных лиц».

12. Обеспечение бесперебойной работы КУ администрации города Донецка «Городской реабилитационный центр смешанного типа для инвалидов и детей-инвалидов «С надеждой на будущее»».

При этом, в перечень желаемых результатов проведения вышеизложенных мероприятий можно отнести:

1. Поддержку граждан, достигших пенсионного возраста.
2. Социальную поддержку населения (семьи).
3. Поддержку ветеранов Великой Отечественной войны.
4. Обеспечение социальных гарантий для лиц, имеющих право на льготы.
5. Обеспечение углем граждан льготных категорий.
6. Социальную поддержку лиц, оказавшихся в тяжелой жизненной ситуации.

#### *Социальная поддержка семьи*

Ключевой целью развития направления «социальная поддержка семьи» выступает предупреждение социального сиротства. Для достижения заданной цели необходимо решить такие задачи, как социальная поддержка семьи и защита прав детей, развитие семейных форм воспитания [3].

Следует отметить, что реализация заданных задач может быть осуществлена за счет проведения следующих мероприятий [4]:

1. Оказание социальных услуг семьям с детьми, оказавшимися в сложных жизненных обстоятельствах в рамках социального патронажа.

2. Выбытие детей из КУ «Детский социальный центр администрации города Донецка».

3. Устройство детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей в семейные формы воспитания.

4. Выявление детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей и их устройство.

5. Приобретение подарков детям-сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей, пострадавшим в результате военной агрессии вооружённых формирований Украины ко Дню защитника Отечества, Международному женскому Дню, Международному Дню защиты детей, Новому году и Рождеству Христову.

6. Обеспечение социально-правовой защиты детей, находящихся в КУ «Детский социальный центр администрации города Донецка».

При этом, желаемые результаты могут быть отражены через призму:

1. Увеличению количества семей, преодолевших сложные жизненные обстоятельства по результатам социального патронажа.

2. Увеличению количества детей, выбывших из учреждения в семью (в том числе устроенных в семейные формы воспитания).

3. Увеличению численности детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, устроенных в семейные формы воспитания.

4. Увеличению численности детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, устроенных в семейные формы воспитания из выявленных в отчётном периоде.

5. Предупреждению социальной напряжённости и организация досуга детей.

6. Социальной поддержке семей и защита прав детей.

В настоящее время реализуется Программа восстановления и развития экономики и социальной сферы города Донецка на 2021-2023 гг. Её паспорт представлен в следующем виде:

1. Название

Программа восстановления и развития экономики и социальной сферы города Донецка на 2021-2023 гг.

2. Инициатор разработки Программы

Администрация города Донецка.

3. Основания для разработки

Письмо Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики от 02.11.2020 № 08/4895 «О разработке программ восстановления и развития экономики и социальной сферы города/района на 2021-2023 гг.», Положение об Администрации города Донецка, утвержденное распоряжением главы администрации города Донецка от 30.01.2015 г. № 22, с изменениями, Порядок разработки и реализации республиканских программ Донецкой Народной Республики, утвержденный Постановлением Совета Министров Донецкой Народной Республики от 17.12.2016 г. № 13-2, Методические рекомендации по разработке органами местного самоуправления республиканских программ восстановления и развития экономики и социальной сферы, утвержденные Приказом Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики от 08.10.2020 г. № 173, с изменениями.

4. Разработчик Программы

Управление экономики и промышленности администрации города Донецка.

5. Соработчик (-и) Программы

Структурные подразделения администрации города Донецка, администрации районов города Донецка, предприятия, учреждения и организации города Донецка.

6. Ответственный исполнитель Программы

Администрация города Донецка.

7. Участники Программы

Структурные подразделения администрации города Донецка, администрации районов города Донецка, предприятия, учреждения и организации города Донецка.

8. Цель

Создание эффективной социально-экономической среды, способной обеспечить рост качества и уровня жизни населения, стабильную работу систем жизнеобеспечения города за счет повышения конкурентоспособности экономики города.

9. Срок реализации Программы: 2021-2023 гг.

10. Этапы исполнения:

Поквартально в течение срока реализации Программы.

11. Общие объемы финансирования (таблица 1)

Таблица 1

Общие объемы финансирования Программы (млн. рос. руб.)

Всего	В том числе за счёт средств				
	республиканско- го бюджета	местного бюджета	субъектов хозяйства ния	инвести- ционная программа	иное (гум. помощь, другие привлеченные средства)
146038,60	21536,03		2544,63	534,02	121423,92
В том числе:					
2021 год					
41291,01	6970,80	-	943,15	75,01	33302,05
2022 год					
53014,95	7716,74	-	894,66	262,01	44141,54
2023 год					
51732,63	6848,48	-	706,82	197,00	43980,33

Предполагаемые результаты реализации Программы (количественные и качественные критерии эффективности (в 2023 году к 2020 году)):

1. Увеличение объема реализации промышленной продукции на 15,2 % до 81,98 млрд. рос. руб.

2. Увеличение объема розничного товарооборота на 15,8 % до 56,93 млрд. рос. руб.

3. Увеличение реализованной продукции (работ, услуг) малых предприятий на 9,6 % до 43,43 млн. рос. руб.

4. Увеличение фонда оплаты труда штатных работников на 48,1 % до 44,82 млрд. рос. руб.

5. Увеличение среднемесячной заработной платы на 47,2 % до 23 187 рос. руб.

6. Увеличение среднего размера пенсии на одного пенсионера на 80,3 % до 13 474,57 рос. руб.

Все приоритетные направления социального развития социальной сферы представлены ниже:

- 1) создание условий для улучшения демографической ситуации;
- 2) реализация национальных проектов в рамках развития социальной сферы;
- 3) формирование сбалансированной системы образования;
- 4) повышение доступности и качества медицинских услуг;
- 5) повышение рождаемости, снижение смертности;
- 6) строительство и реконструкция детских садов;
- 7) улучшение экологической ситуации в регионе, оказывающей существенное воздействие на общественное здоровье.

Таким образом, в социальной сфере были выделены следующие проблемы:

- 1) высокий уровень заболеваемости и неблагоприятный экологический фон;
- 2) высокий уровень загруженности образовательных учреждений (дошкольных и общеобразовательных) и высокая стоимость высшего образования;
- 3) отсутствие единой системы интеграции социальной сферы (в частности, инфраструктурных отраслей) в информационное пространство.

#### *Список использованных источников*

1. Никитенко, П.Г. Ноосферная экономика и социальная политика: стратегия инновационного развития / П.Г. Никитенко. – Минск: Беларус. 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.

## СТРУКТУРИЗАЦИЯ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

**Онасенко Е.А.,**

*магистр кафедры менеджмента в производственной сфере  
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»;*

**Перевозникова Е.В.,**

*канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента в производственной сфере  
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

В статье исследованы существующие методы оценки потенциала организации и подходы к его определению. Методы оценки потенциала структурированы согласно двум критериям. Выведена общая формула для проведения оценки и предложены антикризисные рекомендации в разрезе исследования данного вопроса.

**Ключевые слова:** *ресурсный потенциал, потенциал компетенций, оценка потенциала организации, риски, структуризация, метод, методология*

The existing methods for assessing the potential of an organization and approaches to its determination are explored in this article. Potential assessment methods are structured according to two criteria. A general formula for the assessment is derived and anti-crisis recommendations are proposed in the context of the study of this issue.

**Keywords:** *resource potential, competence potential, assessment of the organization's potential, risks, structuring, method, methodology*

*Постановка задачи.* На сегодняшний день разработано множество методов оценки потенциала организации, в том числе оценки его элементов, и в этом бесчисленном разнообразии у менеджеров может возникнуть затруднение, на какой из них опираться прежде всего, когда надвигающийся мировой кризис предрекает количественные изменения на рынке и качественные сдвиги в мировой экономике.

В этой связи важно структурировать имеющиеся знания в данной области так, чтобы они отвечали потребности адаптации к условиям кризиса.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Изучением потенциала предприятия занимались Томпсон А., Стрикланд А., Ансофф И., Боумен К., Виханский О.С., Фатхутдиов Р.А., Шершнева З.Е., Оборская С.В.,

Герасимчук В.Г. и др. Современные подходы в оценке и анализе потенциала организации описаны в трудах Толстых Т.Н., Ковалева В.В., Немыкина Д.Н., Тимофеевой Ю.В., Шапкиной Е.Д., Ветровой Е.Н., Гуторовой Н.В.

*Актуальность.* Скорость современного экономического развития свидетельствует о необходимости использования новых теоретических подходов, прикладного инструментария, которые делают возможным наиболее эффективное преодоление разных уровней неопределенности динамической рыночной среды сложными социально-экономическими системами ведения хозяйства. Однако, вопрос о повышении эффективности функционирования организации, несмотря на свою значимость, во время кризисных явлений в экономике отходит на второй план.

Поскольку деятельность коммерческих, в частности производственных, организаций в нестабильные времена подвержена большому количеству рисков, наиболее важным становится вопрос их адаптации благодаря своевременным решениям со стороны руководства, которые должны быть основаны на максимально объективной оценке потенциала организации.

В совокупности описанные выше процессы представляют собой актуальность данной работы: организации нужно как выжить, так и продолжить свой рост, – и нахождение оптимального баланса может быть, в том числе, обусловлено грамотным анализом потенциала организации.

*Целью статьи* является исследование существующих методов оценки потенциала организации, а также их упорядочивание и структуризация с акцентом на их применение в условиях кризиса.

*Изложение основного материала исследования.* В результате анализа научных работ было выявлено два основных подхода к определению потенциала организации.

1) Потенциал как совокупность ресурсов и резервов (трудовых, материальных, нематериальных, финансовых и др.), имеющих в распоряжении, и способность её сотрудников и менеджеров к их использованию с целью создания товаров и услуг и получения дохода, достаточного для продолжения деятельности и дальнейшего развития[1, с. ...].

2) Потенциал как изменчивое состояние ресурсов организации (ориентирован на оценку показателей в динамике).

Таким образом, для целей оценки потенциал организации следует воспринимать как единство устойчивого и изменчивого состояний ресурсов и резервов организации.

Методика оценки потенциала предприятия – это совокупность методов и приемов практической деятельности, имеющих конечной целью получение объективной оценки потенциала предприятия. Структурируя имеющиеся научные знания и опыт оценки для организации, функционирующей в особых условиях – условиях экономического кризиса, – мы также попутно разрабатываем определённую методику.

Описанные ниже результаты работы представляют собой обобщение существующих знаний по оценке потенциала организации и включают в себя

три блока: 1) описание общей формулы; 2) описание методов нахождения её составляющих; 3) использование полученных оценок в управлении потенциалом организации в условиях кризиса.

*Описание общей формулы.* Для наиболее точной оценки рассмотрим метод оценки с использованием весовых коэффициентов. При использовании данного метода каждому фактору/элементу даётся экспертная оценка по единой шкале от 0 до 1, а также составляется система весовых коэффициентов. В итоге получаем оценку потенциала: в идеальной ситуации она должна стремиться к единице. Данный показатель имеет смысл сравнивать в динамике в рамках одного предприятия, а также в рамках единой методологии расчёта и оценки элементов, однако текущая его величина также условно может говорить либо о слабом потенциале (ниже 0,5), либо о сильном (выше 0,5).

Общая формула оценки потенциала выглядит так:

$$\text{ПП} = \sum_{i=1}^n k_i \cdot \mathcal{E}_i, \quad (1.1)$$

где, ПП – это потенциал предприятия,

$k_i$  – это весовой коэффициент  $i$ -го элемента потенциала предприятия (ПП),

$\mathcal{E}_i$  – это  $i$ -й элемент потенциала предприятия,

$n$  – это число элементов ПП.

При этом для данной формулы должно быть справедливо выражение:  $\sum_{i=1}^n k_i = 1$ .

Отметим, что данная формула используется как для оценки локальных потенциалов, так и для интегральной оценки всего потенциала предприятия.

*Описание методов нахождения составляющих формулы.* Двигаясь от общей формулы к её составляющим, определим элементы/факторы потенциала организации  $\mathcal{E}_i$ . Их можно разделить на две группы: потенциал ресурсов и потенциал компетенций.

Главной отличительной чертой потенциала компетенций от ресурсного потенциала является его уникальность и неповторимость для каждой отдельной организации.

Как пример, к потенциалу ресурсов относятся трудовой, материально-технический, научно-информационный, финансово-экономический и организационно-управленческий локальные потенциалы. При этом, потенциалом компетенций организации можно считать компетенции конкурентоспособности, функциональности, маркетинга и высшего управления – именно данные характеристики раскрывают уникальность той или иной организации и говорят о том, насколько она быстрее и качественнее справляется со своими задачами в отличие от конкурентов; насколько эффективно выстроены и реализованы функции основных подсистем организации: от закупки до сбыта и т.д. [2, с..].

Анализ потенциала ресурсов и компетенций организации позволяет увидеть объективную картину её хозяйственной деятельности, а также выявить резервы для дальнейшего развития.

Однако, возвращаясь к определению потенциала организации, некорректно ограничиваться лишь оценкой её устойчивого состояния (назовем данную группу показателей «оценкой функционирования») – нужно также оценивать развитие потенциала в динамике («оценка развития»).

С целью наглядной демонстрации соотношения данных понятий составим схему (рис. 1.).

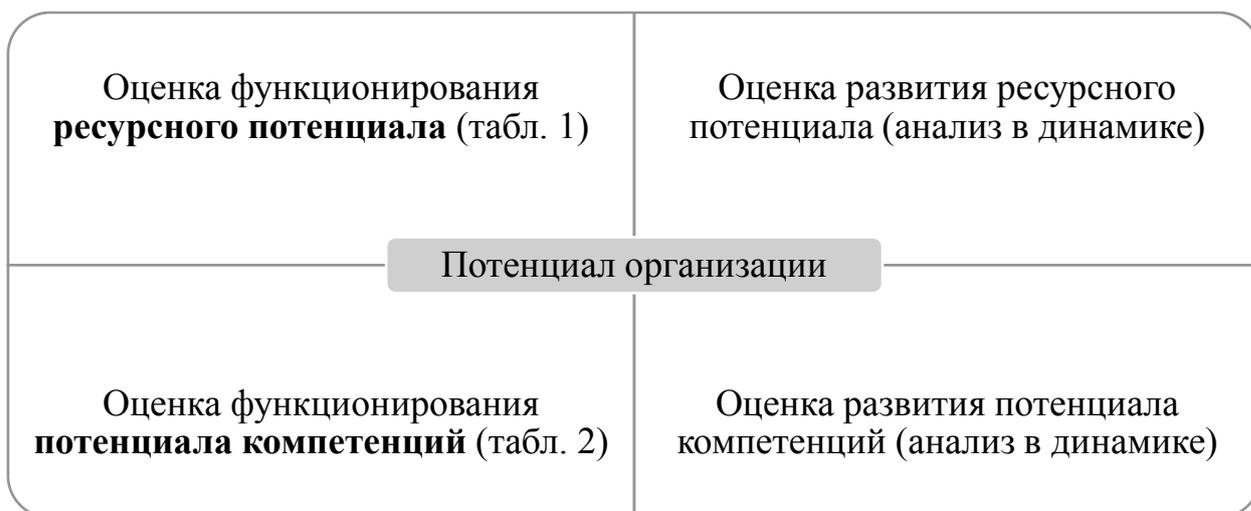


Рис. 1. Единство функционирования и развития потенциала ресурсов и компетенций организации

Отметим, что потенциал организации, согласно данной схеме, рассматривается с двух ракурсов: структурного (ресурсы и компетенции) и временного (функционирование и развитие).

В табл. 1 и табл. 2 представлены возможные методы и показатели определения локальной оценки потенциала для того или иного фактора  $\mathcal{E}_i$  [3, с. ...].

Таблица 1

Методы и показатели оценки функционирования ресурсного потенциала организации

Фактор потенциала	Методы / Показатели
1	2
Трудовой потенциал	Оценка производительности труда; Анализ социальной структуры коллектива; Анализ условий труда; Коэффициент постоянства кадров; Коэффициент использования рабочего времени Производительность труда, исчисленная по товарной продукции.

1	2
Материально-технический потенциал	Объем производства; Показатели фондоотдачи, фондоёмкости, фондовооруженности; Рентабельность производства; Коэффициенты оборачиваемости оборотных средств, запасов, материалов, незавершенного производства; Анализ состояния и использования производственных мощностей.
Научно-информационный потенциал	Научно-исследовательский задел (наличие и стоимость патентов, права на ноу-хау и прочих НМА); Степень информационной обеспеченности (информационное, правовое, техническое, нормативное и т.д. обеспечение, а также несистемные данные).
Финансово-экономический потенциал	Чистая прибыль; Операционная прибыль; Прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации (ЕБИТДА); Чистый денежный поток; Стоимость чистых активов организации; Капитализация компании (если её акции торгуются на рынке); Показатели рентабельности (продукции, активов, собственного капитала и т.д.); Коэффициенты финансовой устойчивости; Коэффициенты ликвидности; Коэффициенты оборачиваемости (активов, запасов, кредиторской задолженности и т.д.);
Организационно-управленческий потенциал[4, с...]	Эффективность и устойчивость организационной структуры предприятия; Степень интеграции организационной структуры во все производственные и хозяйственные процессы на предприятии; Оценка учредительной информации; Оценка репутации компании; Оценка состояния арбитражных и гражданских дел в производстве; Удельный вес менеджеров с высшим образованием / прошедших курсы повышения квалификации.

Отметим, что многие показатели определяются не количественным, а качественным путём, к примеру, оценка репутации. Для таких случаев предлагается проводить экспертную оценку по собственной шкале с учётом потребностей компании и общего видения её положения.

Для сбора необходимой в этой связи информации большую роль играют такие методы как: глубинные интервью с руководством предприятия, анкетирование, опросы трудового коллектива.

Таблица 2

Методы и показатели оценки функционирования потенциала компетенций организации

Фактор потенциала	Методы / Показатели
Компетенции маркетинга	Узнаваемость бренда; Доля рынка; Имидж; Позиционирование на рынке; Степень влияния на конъюнктуру рынка; Потенциал импортозамещения / экспортный потенциал; ABC- и XYZ-анализ.
Компетенции конкурентоспособности	Уровень и качество обслуживания покупателей (технической поддержки, если предусмотрена); Наличие, уровень и качество обратной связи; Полная характеристика товара; Широта товарной линии; Дифференциация; Ценовая политика.
Компетенции функциональности	Степень квалифицированности персонала, менеджеров, инженерно-технических работников; Низкие издержки производства; Эффективность использования финансовых ресурсов; Техническое превосходство; Эффективность НИОКР; Скорость бизнес-процессов.
Компетенции высшего руководства	Удельный вес руководителей с высшим образованием; Своевременность принятия управленческих решений; Наличие/отсутствие условий для возникновения «агентского конфликта»; Отношение чистой прибыли к затратам на управление

Отметим также, что для всех факторов (из табл. 1 и табл. 2 в совокупности) существует ряд методик, которые могут быть успешно применены в разрезе оценки потенциала организации:

- SWOT-, SNW-, PEST-анализ;
- Анализ пяти сил М. Портера;
- Цепочка ценности по М. Портеру;
- Портфельный анализ (Матрицы БКГ, McKinsey, Ансоффа, трехмерная схема Абея, матрица «продукция/рынок», модель ADL/LC);
- Цепочка ценности по М. Портеру и т.д.

В условиях кризиса следует обратить бóльшее внимание на внешние факторы, влияющие на хозяйственную деятельность предприятия, поскольку они становятся всё более нестабильными и сложными, а значит, несут в себе больше рисков для деятельности предприятия.

Помимо факторов  $\mathcal{E}_i$ , перед нами поставлена задача определить весовые коэффициенты  $k_i$ . В этой связи стоит отметить, что элементы потенциала предприятия разнородны (ресурсы и компетенции), поэтому есть смысл оценивать их отдельно.

Расчет весовых коэффициентов осуществляется в следующей последовательности:

1. Определяются все факторы, для которых нужно определить весовой коэффициент.
2. Каждому фактору присваивается определенный ранг в зависимости от степени значимости фактора.
3. Суммируются ранговые значения всех факторов.
4. Ранг каждого фактора делится на суммарное значение всех ранговых значений.

*Использование полученных оценок в управлении потенциалом организации в условиях кризиса.* Основываясь на принципах антикризисного управления, для каждого выбранного показателя нужно разработать эталон, который будет отвечать следующим критериям:

- адекватность (реальность достижения с учётом текущих параметров компании);
- рациональность (во время кризиса рациональнее закрыть или приостановить деятельность направления, приносящего значительные убытки компании).

Вычитая из эталонных показателей фактические, мы получаем резерв роста или потенциал роста по данным показателям.

С помощью имитационного моделирования можно проверить будущие последствия после освоения резервов роста. Однако во время кризиса не рекомендуется составлять прогноз более чем на 1-2 года.

Отметим основные антикризисные рекомендации в управлении потенциалом организации:

– оптимизировать следует только те расходы, которые не влияют или очень слабо влияют на генерацию и рост доходов (к примеру, сервисы и подписки);

– концентрироваться нужно не только на выживании и смягчении ударов кризиса, но и на том, как можно получить дополнительную выгоду в изменившихся условиях (в том числе это время для пересмотра стратегии);

– следует уделить особое внимание любым видам государственной поддержки бизнеса и по возможности применять их, таким образом сокращая издержки или получая иные преимущества.

*Выводы по проведенному исследованию.* Таким образом, можно сделать вывод о том, что теоретико-методологические подходы в организации оценки потенциала предприятия не противоречат, а дополняют друг друга, составляя единую систему оценки; расширяют современный инструментарий потенциала организации, а их гармоническое использование позволяет наиболее реально оценить потенциал организации, что также играет большую роль в условиях кризиса.

#### *Список использованных источников*

1. Пархомчук, М. Управление потенциалом предприятия [Электронный ресурс] / М. Пархомчук // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2008. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-potentsialom-predpriyatiya>.

2. Онасенко Е. А., Перевозникова Е. В. Определение направлений повышения потенциала предприятия в условиях кризиса / Е. А. Онасенко, Е. В. Перевозникова // Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы : сб. материалов XVIII междунар. науч.-практ. конф., 24-25 нояб. 2022 г., г. Донецк / ГОУВПО «ДОННТУ» : [посвящ. 95- летию каф. «Экономика и маркетинг»] ; редкол.: А. А. Кравченко [и др.]. – Электрон. дан. (1 файл). – Донецк : ДОННТУ, 2022. – С. 294-300.

3. Муромец Н. Е. Современный стратегический анализ : учебное пособие для обучающихся 2 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» / Н. Е. Муромец, П. А. Климова ; Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДОНАУиГС», Кафедра менеджмента непромышленной сферы. - Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУиГС», 2021. – 414 с.

4. Савицкая Т. Б., Скворцов В. А., Сысоев И. П., Бабеня И. Г. Оценка потенциала организации на основе методики покомпонентного анализа [Электронный ресурс] // Вестник ВГТУ. 2015. № 1 (28). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-potentsiala-organizatsii-na-osnove-metodiki-pokomponentnogo-analiza>

## СИСТЕМА КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

*Карнаух А.А.,*

*обучающаяся бакалавриата кафедры управления персоналом и экономики труда;*

*Мешкова В.С.,*

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятия*

*ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

В статье рассматривается сущность кадрового планирования, его виды и специфика. Подчеркивается роль кадрового планирования для обеспечения правильной работы предприятия. Раскрывается содержание структурных элементов, дается характеристика этапов и инструментов кадрового планирования.

**Ключевые слова:** *кадровое планирование, персонал, предприятие, кадровая политика, эффективность*

The article examines the essence of personnel planning, its types and specifics. The role of personnel planning to ensure the proper operation of the enterprise is emphasized. The content of the structural elements is revealed, the characteristics of the stages and tools of personnel planning are given.

**Keywords:** *personnel planning, personnel, enterprise, personnel policy, efficiency*

*Постановка проблемы.* Кадровое планирование как одно из ведущих направлений кадровой политики способствуют не только формированию определенной системы взаимодействия с персоналом, но и достижению экономических и социальных результатов при условии соблюдения норм действующего законодательства, возможности произведения расчётов относительно количества работников, требуемых организацией, и профессиональной структуры, необходимой в данный период. Поэтому, точно так же, как компания тщательно взвешивает решения о финансовых расходах, она должна также тщательно взвешивать решения по управлению персоналом на основе кадрового планирования.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Теоретические основы изучения кадрового планирования в организациях изложены в работах А.П. Егоршина, Е.К. Завьяловой, Д.Ю. Знаменского, А.Я. Кибанова, Е.А. Митрофановой И.А. Эсауловой и др. Специфика кадрового

планирования в организациях различного типа освещается в исследованиях Н.М. Арсентьевой, Н.А. Белобородовой, Р.Р. Газизова, Т.В. Снигиревой.

*Актуальность.* Актуальность темы исследования обусловлена несколькими факторами. Во-первых, на современном этапе развития и в условиях усиливающейся конкурентной борьбы, компании находятся в постоянном поиске устойчивых и трудновоспроизводимых источников конкурентного преимущества. Во-вторых, начиная со второй половины XX века не только в теории, но и в практике управления большинства организаций признается наличие зависимости между эффективностью организации и эффективностью её кадровой политики (и кадрового планирования как одного из её направлений в том числе).

*Целью статьи* является обоснование необходимости кадрового планирования организации с целью достижения эффективности кадровой политики и роли кадрового планирования для обеспечения правильной работы предприятия.

*Изложение основного материала.* Несмотря на существующую потребность в кадровом планировании и его роли в повышении организационной эффективности, для большей части предприятий оно не стало стандартом управления. Если все же осуществляется, то не интегрировано в общую бизнес-стратегию, в отличие, например, от планирования производства, сбыта продукции, инвестиций в развитие и пр. Сложившаяся ситуация требует ощутимого изменения в подходах, в формулировании и реализации кадровой политики или её совершенствовании.

Кадровое планирование осуществляется в контексте многих внутренних и внешних факторов, поэтому нелегко сказать, работает оно или нет. Тем не менее, некоторые исследователи в области управления человеческими ресурсами считают, что большая часть кадрового планирования терпит неудачу, и описывают ряд вопросов, из которых организации могли бы извлечь уроки [1]:

1. Важно, чтобы кадровое планирование не рассматривалось как что-то способное предсказывать будущее, а цели кадрового планирования не должны быть слишком амбициозными. Иначе организации окажутся разочарованными. Скорее, его следует рассматривать как фильтр решений, через который могут проходить другие планы. Так, нельзя ожидать, что оно будет выравнивать вершины и низины делового мира. Тем не менее, это важная практика. Гораздо лучше выработать четкое понимание нынешней ситуации, рассмотреть ключевые будущие вопросы и управлять взаимодействием между ними, чем полностью полагаться на случай.

2. Сотрудники часто сталкиваются с трудностями в области кадрового планирования. Специалисты в области человеческих ресурсов могут также не иметь представления о деловых вопросах, которые могли бы помочь в разработке планов в отношении рабочей силы и в их продаже коллегам.

3. Подход к кадровому планированию зачастую является ошибочным. Практикующие пытаются установить цель, охватывающую всю организацию, на определенный период времени, иногда охватывающий несколько лет. Однако колебания (как внутренние, так и внешние) означают, что они редко следуют линейным путям. Для того чтобы кадровое планирование было эффективным, оно должно быть гибким, непрерывным и учитывать различные потребности подразделений.

Прежде чем обратиться к литературе, представляется целесообразным пояснить, что понимается под планированием рабочей силы и как его можно отличить от других концепций. Существует целый ряд определений. Возможно, наиболее простое и наиболее часто используемое определение описывает планирование рабочей силы следующим образом: «получение нужного количества людей с нужной компетенцией на правильных рабочих местах в нужное время».

Кадровое планирование – это процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированных работников, принятых на правильные должности в правильное время, в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства [2].

Преимущества кадрового планирования многочисленны и разнообразны. По существу, она помогает организациям «получить нужных людей на правильной работе в нужное время».

Кадровое планирование:

- рационализирует управление человеческими ресурсами, чтобы глубже понимать его текущее состояние, предвидеть будущее и заранее подготовиться к переменам, а также инициировать некоторые из них: например, своевременно обучить персонал перед внедрением новых технологий, производства новых продуктов или услуг;

- позволяет компаниям своевременно увидеть и реализовать новые возможности, выявлять угрозы и избегать будущих рисков (например, ухода ключевых специалистов к конкурентам). Обнаружение и использование новых возможностей – главная задача планирования;

- минимизирует ошибки при принятии решений, предотвращает конфликты между целями компании в таких областях как персонал, производство, маркетинг и других, интегрирует эти цели для решения важнейших стратегических задач;

- обеспечивает последовательность всей работы с кадровыми ресурсами в едином направлении как через структуру управленческой деятельности (соответствие между кадровой философией, стратегией, политикой и оперативным управлением персоналом), так и с точки зрения единой направленности деятельности всех кадровых подразделений (отделов кадров, социального развития, труда и заработной платы, центра профессионального обучения, службы персонала). В области управления персоналом, если деятельность различных субъектов не планируется тщательно, возникают различные виды несоответствий (дублирование, конфликты), что значительно снижает общую эффективность управления;

– оптимизирует использование человеческих, финансовых и других ресурсов. Планирование предусматривает рационально распределить их, сократить непредвиденные расходы на рабочую силу, обеспечить рациональное, экономичное использование всех средств;

– уделяет особое внимание задачам, которые являются приоритетными, наиболее важными для управления персоналом и для всей организации, обеспечивает ресурсную и иную поддержку со стороны других подразделений и их руководителей.

– более полно учитывая интересы и желания сотрудников, обеспечивает удовлетворение от своей работы и пребывания в коллективе. Кадровое планирование направлено непосредственно на интересы сотрудников, их гармонию с целями организации;

– с помощью вышеуказанных факторов повышает эффективность управления и деятельности компании. Нет будущего для тех, кто не имеет развитого кадрового планирования. Как правило, такие с запозданием реагируют на уже обострившиеся проблемы и требования, разрешают многочисленные конфликты, которых можно было бы избежать.

Таким образом, эти и некоторые другие достоинства кадрового планирования персонала делают его одной из важнейших составных частей бизнес-планирования.

Кадровое планирование разнообразно по своему содержанию и видам (табл. 1).

Таблица 1

Классификация кадрового планирования

№	Классификация	Описание
1	2	3
1	В зависимости от срока, на который производится планирование	- долгосрочное (свыше одного года), - среднесрочное (месяцы), - краткосрочное (дни, недели).
2	В зависимости от сроков и важности решаемых задач	- стратегическое планирование персонала представляет собой вид корпоративной деятельности по определению наиболее важных для компании долгосрочных целей в области состава персонала и его использования, указывающих на то, с каким персоналом и как можно реализовать генеральную стратегию. - оперативным является преимущественно краткосрочное (до одного года) планирование по достижению стратегических целей в конкретных условиях, а также разработка мероприятий, вызванных сравнительно неожиданными изменениями ситуации.

1	2	3
3		<p>Оперативное планирование, в противоположность стратегическому, делает особый акцент не столько на определении целей, сколько на разработке конкретных мероприятий.</p> <p>- тактическое планирование представляет собой среднесрочные проекты и характеризует преимущественно уровень средних в управленческой иерархии подразделений организации (например, цеха), в то время как стратегическое планирование соотносимо главным образом с уровнем всей организации (хотя в нем участвуют и подразделения более низкого уровня), оперативное – с уровнем ее первичных подразделений (бригада, сектор).</p>
4	В зависимости от объекта планирования	<p>- коллективное планирование включает определение потребности компании (организации) и (или) ее отдельных подразделений в персонале: например планирование обеспечения персоналом, использования персонала, расходов на персонал и т. д.</p> <p>- к индивидуальному относится планирование личной карьеры.</p>
5	В зависимости от уровней системной организации:	<p>- линейно-функциональное – уровень составляющих компанию линейных (цехи, отделы, бригады и т. п.) и функциональных подсистем (производственной, снабженческой, маркетинговой, финансовой, кадровой и т. д.);</p> <p>- операционное – уровень действий отдельных сотрудников.</p>

Рассматривая методические, социальные и организационные требования к кадровому планированию, можно отметить:

1. Тесная связь с развитием компании и её стратегией является необходимым условием для кадрового планирования.

2. Кадровое планирование должно быть, с одной стороны, стабильным, связанным с конкретными ожиданиями сотрудников, а с другой, динамичным – основанным на изменениях в стратегии и тактике компании, экономических и производственных условиях. Стабильными должны быть те аспекты (объекты) кадровой политики, которые «связаны» с интересами сотрудников, заповедями организационной культуры.

3. Обучение и подготовка квалифицированного персонала сопряжены со значительными расходами для компании, поэтому кадровая политика должна быть обоснована с экономической точки зрения, исходить из реальных финансовых возможностей компании.

4. План работы с человеческими ресурсами должен не только обеспечивать индивидуальный подход к сотрудникам, но и создавать благоприятную рабочую среду, обеспечивать возможности для карьерного роста и вселять уверенность в будущем.

Немаловажны решения относительно источников потенциального набора; информирования потенциальных сотрудников о потребностях компании и потенциальном вознаграждении за заслуги и труд, моральном или денежном поощрении для снижения вероятности ухода кандидатов после найма в короткий период времени; создании резерва кандидатов при наименьших возможных затратах.

Каждая организация планирует или осуществляет мероприятия по планированию персонала с определенной степенью успеха в соответствии со своими целями, возможностями и ограничениями. В частности, крупная организация со сложной структурой (как результат - и сложной кадровой структурой) должна осуществлять конкретный план, нежели небольшая организация с относительно однородной рабочей силой.

Кадровое планирование имеет следующие предпосылки:

1. Подготовка к созданию необходимых организационных и кадровых предпосылок и готовность руководства к внедрению стратегии управления человеческими ресурсами в общее планирование деятельности компании.

2. Выбор целей, направлений и программ кадрового планирования и определение расходов, необходимых для этой цели. Опыт показывает, что кадровое планирование начинается с таких вопросов, как:

- оценка навыков и потребностей в кадрах (наем, увольнение),
- план развития персонала (аттестация, обучение, стажировка),
- определение и оценка организационных возможностей для выполнения плана.

3. Выбор периода планирования. С точки зрения практиков, при внедрении кадрового планирования предпочтительнее ограничиться одним-двумя годами, постепенно переходя на среднесрочное (до трех лет) и лишь затем на долгосрочное (более трех лет).

4. Решение о том, насколько оно должно быть специфицированным, зависит от размера, типа и характера деятельности организации, организационной структуры и структуры персонала организации. Чем разнообразнее виды деятельности, необходимые для решения производственных задач (с позиций их основных целей, трудовых обязанностей и действий, условий выполнения, необходимых знаний, навыков и способностей персонала и пр.), тем более разнообразными должны быть не только стратегии и задачи, но и «плановые даты» [3].

Наем «не тех» сотрудников может быть решающим для организации, поэтому основная задача заключается в обеспечении организации квалифицированными сотрудниками, которые необходимы ей для эффективного функционирования.

Поэтому имеет смысл начать кадровое планирование с составления оценки наличия персонала и анализа содержания труда. Руководство должно определить число сотрудников, необходимых для достижения конкретной цели, число сотрудников, которые занимаются конкретной задачей, содержание труда работников, их обязанностей и действий, условий выполнения работ, необходимых знаний, навыков, способностей и прочих требований, прежде чем принимать какие-либо конкретные меры по набору / сокращению персонала.

Следующим шагом в кадровом планировании является прогнозирование численности персонала, необходимого для достижения краткосрочных и долгосрочных целей. Для эффективного прогнозирования рабочей силы необходима четко определенная модель процессов обеспечения организации кадрами. В целом, модель кадрового планирования можно разделить на три поэтапных блока.

Блок I – постановка кадровой проблемы: что необходимо для работы организации с позиции его кадрового обеспечения (напр. квалификация персонала, культура компании и технологии, используемые для обеспечения реализации производственных планов или стратегий).

В деятельности блока показана не только общая потребность в персонале, но и потребность в конкретных должностях и специальностях.

Блок II - ресурсный – поиск источников решения кадровых проблем. Этот блок является ключевым, поскольку даёт ответы на такие вопросы: какова ситуация и соответствует ли она должному? В блоке используются различные методы оценки кадровых ресурсов предприятия:

- оценка и анализ состояния внутренних ресурсов – работа с такими параметрами, как: количество, текучесть, качество рабочей силы, производительность и результативность труда, компетентность, оптимальность загрузки, заслуги и т.д.;

- оценка внешних источников – поиск необходимых кандидатов, которые заинтересованы в работе компании;

- оценка потенциала источников поиска кандидатов. Конечно, оценка потенциала является своего рода «лакмусовой бумажкой» развитости кадрового планирования, его нацеленности на перспективу. Также существует мнение, что затраты на создание и использование разнообразных процедур отбора не окупаются, но если исходить из того, что нанятый сотрудник действительно хорошо выполняет свою работу, то можно ожидать и повышения организационной продуктивности [4].

Следует отметить, что фактический потенциал ресурсного блока кадрового планирования определяется главным образом характером информационной базы, содержанием банка данных. Ресурсный блок имеет

особое значение в условиях инновационного процесса, так как персонал является неотъемлемой частью научно-технического потенциала компании и выступает в качестве активной обратной связи (генерирование нововведений). Здесь выявляются те, кто способен развиваться в неопределенных новаторских условиях, оценивается их пригодность для творческой работы. Единицы оценки также могут меняться. Ею становится группа сотрудников, связанная с функционированием целевой структуры.

Для подведения итогов анализа этого этапа важно отметить, что во многих организациях, в соответствии с эволюцией целей в области кадровой деятельности, произошел переход от оценки внешних источников к внутренним. Это включает продвижение, горизонтальное и вертикальное перемещение, повторный найм и возвращение бывших сотрудников. С другой стороны, наилучший результат достигается путем комбинирования внутренних и внешних источников.

Блок III в модели кадрового планирования – результирующий – решение проблемы. Этот блок содержит конкретные ответы на все ранее поставленные вопросы, то есть конкретные программы и мероприятия по реализации производственных потребностей с учетом имеющихся ресурсов: найм, адаптация, обучение и повышение квалификации, увольнение и прочее.

Изменения во внешней среде и в организации определяют новые подходы к разработке программ развития человеческих ресурсов. Так, неопределенность в отношении количественных потребностей (в численности персонала, финансовых затратах и др.) может быть устранена посредством аутсоринга – привлечения в целевые структуры внешних специалистов на контрактной (договорной) основе; а финансовые затруднения и отсутствие возможности подготовки / обучения своих сотрудников – внешним наймом квалифицированных работников. Качественные проблемы – развитие «рабочей силы с квалификационным запасом» – могут быть решены путем изменения производственных требований [5].

Рассматривая сроки прогнозирования потребностей в рабочей силе, практика показывает, что компании уделяют больше внимания долгосрочным проектам кадровой политики, нежели краткосрочным. В этом случае предпочтительнее создать «банк данных», в котором каждый сотрудник, его навыки, профессионально-квалификационные возможности (реальные и потенциальные) и пр., будут подробно охарактеризованы.

*Выводы.* Таким образом, кадровое планирование может принести организации ряд преимуществ. Она может обеспечить более эффективную и действенную рабочую силу; подготовит наличие замен для заполнения важных вакансий; определит реалистичные кадровые прогнозы для целей составления бюджета; даст четкое обоснование для увязки расходов на профессиональную подготовку и переподготовку, развитие, консультирование по вопросам развития карьеры и набора персонала;

помощь в сохранении и совершенствовании диверсифицированной рабочей силы и помощь в подготовке к реструктуризации, сокращению и расширению рабочей силы.

*Список использованных источников*

1. Alice Sinclair (Ed.). Workforce Planning: a literature review / Alice Sinclair. Produced by: Institute for Employment Studies. – 2004. – URL: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp37.pdf>

2. Александрова, Н. А. Основы кадровой политики и кадрового планирования : курс лекций / Н. А. Александрова, О. Ю. Брюхова. – Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2014. – 181 с.

3. Кудряшов, В. С. Система кадрового планирования организации / В. С. Кудряшов. – Текст : электронный // Стратегии бизнеса. – 2018. – № 7 (51). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-kadrovogo-planirovaniya-organizatsii>

4. Кудряшов, В. С. Основы формирования системы обучения персонала организации / В. С. Кудряшов, Е. А. Мосеева – Текст : электронный // Juvenis scientia. – 2017. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovy-formirovaniya-sistemy-obucheniya-personala-organizatsii>

5. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебное пособие / сост. Д. В. Елбаева, О. Х. Аршолоева, А. С. Кутумов – Улан-Удэ: Изд-во Бурятского университета, – 2016. – 208 с.

УДК 330.33.012:004

## ПРЕИМУЩЕСТВА ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА

*Карташова К.Р.,  
студентка бакалавриата;*

*Лошинская Е.Н.,  
канд. гос. упр., доцент  
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

Исследованы цели и этапы подготовки к цифровой трансформации бизнеса. Обоснованы технологии и драйверы цифровой трансформации бизнеса.

**Ключевые слова:** *цифровая экономика, цифровая трансформация, цифровизация, бизнес, технологии, драйверы, государственный сектор.*

The objectives and stages of preparation for the digital transformation of business are investigated. Technologies and drivers of digital business transformation are substantiated.

**Keywords:** *digital economy, digital transformation, digitalization, business, technologies, drivers, public sector.*

*Постановка задачи.* Мировой опыт и исследования специалистов убедительно показывают, что главным средством, определяющим результаты и эффективность развития государства и общества в целом, является создание и развитие бизнеса. Предпринимательская деятельность как продукт социально-экономического развития общества требует постоянного и пристального внимания со стороны общества.

На данном этапе развития экономики Донецкой Народной Республики (ДНР) чрезвычайно важно создание условий для цифровой трансформации бизнеса – процесса интеграции цифровых технологий в новую или существующую производственную модель.

*Актуальность.* Одной из наиболее популярных и обсуждаемых тем всемирного масштаба и значения является четвёртая промышленная революция, которая считается отправной точкой для становления принципиально нового характера экономических отношений.

В рамках четвёртой промышленной революции центральными понятиями являются «Индустрия 4.0» и «Цифровизация», на основе которых, за счёт повышенных темпов внедрения новых систем хранения и обработки информации, внедрения продвинутых технологий моделирования и управления процессами, произойдёт взрывной рост производительности [1, с.1].

В условиях развития цифровой экономики вопрос цифровой трансформации бизнеса становится наиболее актуальным, так как главной целью цифровой трансформации бизнеса является соответствие деловой активности бизнеса стремительно меняющимся требованиям современного мира. Цифровая трансформация помогает бизнесу правильно принять изменения и остаться конкурентоспособными в новой среде.

Значительное влияние на цифровизацию бизнеса оказывает государство, так как у него есть не только экономические цели – увеличение доходов, улучшение инновационного потенциала и т. д., но и социальные – развитие инновационной культуры, повышение качества и уровня жизни населения, повышение уровня образования, создание технологической инфраструктуры и т. д. [2,3], а также клиенты, партнеры и конкуренты.

*Анализ последних исследований.* Цифровая трансформация, ее влияние на функционирование и развитие бизнеса, движущие силы или драйверы цифровой трансформации бизнеса вызвали и вызывают повышенный интерес у многих как российских, так и зарубежных ученых.

А.И. Лёвин, С.Е. Калязина, В.М. Ильяшенко, А.С. Дубгорн [4] в своих научных трудах выявили основные заинтересованности ключевых стейкхолдеров в цифровой трансформации бизнеса, а также возможности цифровых технологий для удовлетворения этих потребностей.

Зайченко И.М., Козлов А.В., Шитова Е.С. [5] исследовали ключевые драйверы цифровой трансформации бизнеса в современных условиях,

сформировавшихся в национальной экономике, установили степень заинтересованности и активности стейкхолдеров в формировании и использовании драйверов цифровой трансформации бизнеса.

Цифровая информация бизнеса актуальная, но малоизученная, тема. Необходимо определение основных и эффективных драйверов цифровой трансформации бизнеса.

*Цель статьи.* Обоснование этапов подготовки, технологий и основных драйверов цифровой трансформации бизнеса.

*Изложение основного материала исследования.* Донецкая Народная Республика, несмотря на системный кризис в экономике промышленности, остается промышленным регионом. Социально-экономическому развитию Донецкой Народной Республики препятствуют следующие основные общие экономические проблемы:

- резкая смена типа действующей экономики;
- неспособность действующей до этого на территории Донбасса рыночной экономики к саморегулированию, в связи с нахождением на кризисной стадии воспроизводственных циклов из-за военного положения;
- разрушение промышленных объектов, неиспользование мощностей имеющихся производств;
- невозможность использования всего имеющегося потенциала территории;
- усложнение межотраслевых и иных хозяйственных отношений, приведших к критической утере сложившихся связей по источникам и поставкам сырья, рынкам сбыта, продукции и пр., и до сегодняшнего времени сформированных лишь частично;
- политическая изоляция, препятствующая формированию новых связей;
- преимущественно общественный характер производства в Республике...

Мерами поддержки малого и среднего бизнеса в ДНР являются:

- снижение или полная отмена налоговых начислений (индивидуальный подход);
- льготное кредитование по льготной процентной ставке;
- фонд поддержки промышленности, который создаст условия бизнесу для быстрого старта [6,7];
- переход к цифровой экономике.

Цифровизация или диджитализация – повсеместное внедрение в производство и различные сферы жизни новейших цифровых технологий. Это следующий логический шаг после оцифровки, то есть перевода информации в цифровой вид, а также оптимизации обработки оцифрованной информации. На практике цифровизация компании обычно воплощается в появлении или модернизации в ней IT-отдела. Цели цифровой трансформации бизнеса представлены на рис.1.

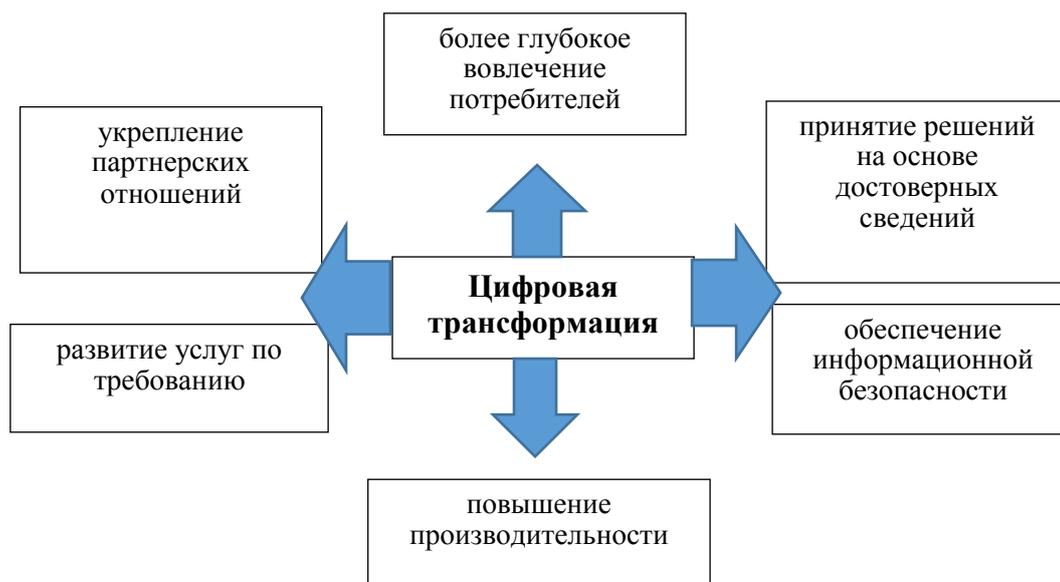


Рис.1. Цели цифровой трансформации бизнеса

Этапы подготовки к цифровой трансформации представлены в табл.1.

Таблица 1

Этапы подготовки к цифровой трансформации

Этапы	Наименование этапов	Характеристика этапов
1	2	3
1	Планирование	Необходимо определить задачи, какие ресурсы потребуются, как внедрение цифровых инструментов и инноваций повлияет на корпоративную культуру в целом. Дорожная карта цифровой трансформации создаётся за три основных шага: оценка положения, постановка целей, составление бюджета.
2	Обеспечение административным ресурсом	После определения цифровой стратегии бизнеса, нужно заручиться ее поддержкой у руководства. Понимание управленческим звеном всех нюансов предстоящего процесса и его последствий — один из главных признаков готовности компании к цифровой трансформации. Именно поэтому первые лица зачастую начинают принимать участие в цифровой трансформации еще на этапе составления ее стратегии, наряду с генеральным директором, CDO и ИТ-директором.

1	2	3
3	Выбор партнёров	Для успеха цифровой трансформации крайне важно правильно выбрать партнеров по производственной цепочке или стейкхолдеров.
4	Доведение плана до сотрудников	Чтобы создать условия для успешного прохождения цифровой трансформации в компании, нужно своевременно донести её ценность до персонала. Это обеспечит доверие к предстоящему процессу и его внутреннюю поддержку. Убедитесь, что сотрудники получили ясную структурную схему и план перехода. К цифровой трансформации они должны быть подготовлены заранее.
5	Старт трансформации	Исполнение намеченной стратегии должно проходить на всех уровнях организации — от топ-менеджмента до рядового персонала. В процессе цифровой трансформации крайне важно сохранять фокус на поставленных бизнес-целях.

Практическое проведение цифровой трансформации начинается со стратегического планирования. В качестве основных направлений цифровой трансформации может выступать как внешняя сфера – продукты и клиентский опыт, так и работа внутренних служб – IT и облачных сервисов.

Цифровая трансформация включает не только внедрение в производство новых технологий, но и изменение самой деловой культуры. Этот процесс может затронуть множество сфер – от управления бизнес-процессами и корпоративной культурой до создания новых моделей взаимодействия с клиентами.

При переходе бизнеса к цифровой экономике могут быть использованы следующие цифровые технологии [4]:

- электронные платформы;
- Интернет вещей;
- большие данные, предиктивная аналитика;
- блокчейн;
- киберфизические системы;
- межмашинное взаимодействие.

Основные технологии цифровой трансформации представлены в табл.2.

Таблица 2

## Основные технологии цифровой трансформации

№	Название	Характеристика
1	2	3
1	<b>Искусственный интеллект</b> (AI / ИИ)	совокупность технологий, которая позволяет машинам воспроизводить мыслительные и творческие процессы, существующие у человека. Использование ИИ способно резко повысить производительность труда и уменьшить транзакционные расходы во многих сферах экономики
2	<b>Машинное обучение</b> (ML)	способность машины самостоятельно различать, анализировать и делать выводы на основе обработки больших массивов информации считается второй по значимости технологией цифровой трансформации. Алгоритмы ML многократно ускоряют процесс принятия решения в ключевых бизнес-процессах
3	<b>Обработка больших данных</b> (BigData)	основной драйвер всего трансформационного процесса. Большие данные в цифровой трансформации играют такую же роль, что и бензин для автомобильного двигателя, от их отлаженного сбора и анализа зависит правильное направление и своевременность тех изменений, которые позволят компании приспособиться к постоянно меняющимся запросам потребителя.
9	<b>Ограничные вычисления</b> (EdgeComputing)	обработка и аналитика данных в непосредственной близости от сетей их генерации даёт бизнесу существенное преимущество в скорости принятия решений на основе ценных инсайтов. Особенно важно это для успешного развития технологий IoT.
10	<b>Цифровой двойник</b> (DigitalTwin)	копии физических предметов или процессов, визуализированные в цифровом мире, используются сегодня во множестве областей: от проектирования авиационных двигателей и строительных систем мониторинга до управления отношениями с клиентами. Работа с цифровыми двойниками часто проходит в режиме виртуальной реальности.

Продолжение табл. 2

1	2	3
11	<b>Процессная аналитика</b> (ProcessMining)	один из основных инструментов контроля рабочих процессов во время цифровой трансформации. Технология позволяет использовать средства из арсенала интеллектуального анализа данных (DataMining) для детальной реконструкции текущих бизнес-процессов, их анализа и оптимизации.

На данный цифровизация бизнеса наталкивается на проблемы отсутствия квалифицированных кадров и технологий работы с цепочками поставок. Движущие силы или драйверы процесса трансформации бизнес-моделей можно разделить на условно внешние и внутренние (табл. 3).

Наиболее важными внутренними драйверами для самого бизнеса являются рост доходов, снижение издержек, выход на новые рынки, оптимизация бизнес-процессов, а внешними – конкуренция, ожидания клиентов, новые стандарты, новые бизнес-модели.

Перспективы и тренды развития новых моделей бизнеса говорят о том, предприятия, успевающие за технологическим развитием, инвестирующие в свой цифровой рост и создающие свои собственные технологии смогут построить новые устойчивые конкурентные преимущества и сильно оторваться от существующих конкурентов.

Таблица 3

Движущие силы или драйверы процесса трансформации бизнес-моделей

Драйвера	
Внутренние	Внешние
Повышение гибкости бизнес-модели	Давление конкурентов
Рост доходов	Новые бизнес-модели
Повышение эффективности	Цифровые технологии и возможности
Оптимизация цепочки создания стоимости	Новые стандарты
Сотрудничество	Подрывные конкуренты
Оптимизация бизнес-процессов	Экономика совместного потребления
Снижение издержек	Ожидания клиентов
Стратегия цифровой трансформации	Новые способы взаимодействия с клиентами
Выход на новые рынки	Новые рынки
Создание новой инновационной продукции	Цифровые платформы

Игнорирование бизнесом внедрения новых технологий и изменения бизнес-процессов может привести к тому, что в будущем компания потеряет интерес своих потребителей к их продукции или услугам, так как на рынке будет присутствовать более отвечающая их изменяющимся запросам и глобальным технологическим трендам компания.

*Выводы по выполненному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении.* Бизнес в экономике ДНР только закладывает основы качественного рынка, но скорость его осуществления будет зависеть от степени координации действий бизнеса и государственного сектора. Для бизнеса критически важно освоить цифровые технологии, ориентироваться на цифровую трансформацию, что позволит обойти конкурентов и подготовит к переменам ближайшего будущего. Своевременная реакция на тренды в области цифровизации бизнес-моделей, анализ и применение возникающих прогрессивных технологий, которые по прогнозам исследователей будут актуальными на рынке в рамках оптимизации бизнес-процессов и совершенствования цепочки создания ценности смогут помочь бизнесу оставаться конкурентоспособным и иметь устойчивые преимущества на долгосрочной перспективе.

#### *Список использованных источников*

1. Исследование PaperPlanes: драйверы и стимулы цифровой трансформации. URL: <https://paper-planes.ru/materials/digital-transformation/> . – Текст: электронный.
2. Лошинская Е.Н. Драйверы процесса трансформации бизнес-моделей малого и среднего бизнеса. / Е.Н. Лошинская, И.А. Куприянова. / Методологические и организационные аспекты функционирования и развития социально-экономической системы : тез. докл. VIМеждународ. науч.-практ. интернет-конф. (Донецк, 16 ноября 2022 г.) / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк : ДОНАУИГС, 2022. – 345 с., С. 73-76.
3. Лошинская Е.Н. Цифровизация малого и среднего бизнеса. / Лошинская Е.Н., Карташова К.Р. / ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ». Сборник научных работ серии «Финансы, учет, аудит». Вып: 28. – Донецк : ДОНАУИГС, 2022. – 234 с., С. 126-134.
4. А.И. Лёвина. Драйверы цифровой трансформации российского бизнеса / Лёвина А.И., Калязина С.Е., Ильяшенко В.М., Дубгорн А.С. URL: [https://business.spbstu.ru/userfiles/files/DRAJVERY\\_TsIFROVOJ\\_TRANSFOR MATsII\\_ROSSIJSKOGO\\_BIZNESA.pdf](https://business.spbstu.ru/userfiles/files/DRAJVERY_TsIFROVOJ_TRANSFOR MATsII_ROSSIJSKOGO_BIZNESA.pdf). – Текст: электронный.
5. Зайченко И.М. Драйверы цифровой трансформации бизнеса: понятие, виды, ключевые стейкхолдеры. / И.М. Зайченко, А.В. Козлов, Е.С. Шитова. / URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/drayvery-tsifrovoy->

transformatsii-biznesa-ponyatie-vidy-klyuchevye-steykholdery – Текст:  
электронный.

6. В ДНР готовят меры поддержки малого и среднего бизнеса. –  
URL:<https://regnum.ru/news/polit/3517496.html>

7. Куликова Д.С. Цифровизация бизнес-моделей: глобальные тренды  
и перспективы развития Инновации и инвестиции № 4, 2022, С. 54-58.

УДК 336.14

## РОЛЬ РЕСПУБЛИКАНСКОГО БЮДЖЕТА В РАЗВИТИИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

*Литвиненко Ю.А.,  
магистрант кафедры финансов;*

*Верига А.В.,  
д-р экон. наук, профессор,  
профессор кафедры финансов  
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

В данной статье рассматривается республиканский бюджет как основной фонд денежных средств, формируемый за счет налоговых и иных поступлений, который предназначен для финансирования республиканских бюджетных программ Донецкой Народной Республики. Республиканский бюджет сосредотачивает на себе особое внимание в отношении формирования, перераспределения, контроля и использования этих денежных ресурсов. Главный акцент сделан на оценку значимости роли республиканского бюджета в развитии Донецкой Народной Республики, а также на необходимость изыскания дополнительных путей наполнения республиканского бюджета.

**Ключевые слова:** бюджет, республиканский бюджет, фонд денежных средств, бюджетная система, функции.

This article considers the republican budget as the main fund of funds formed at the expense of tax and other revenues, which is intended to finance the republican budget programs of the Donetsk People's Republic. The republican budget focuses special attention on itself with regard to the formation, redistribution, control and use of these monetary resources. The main emphasis is placed on assessing the importance of the role of the republican budget in the

development of the Donetsk People's Republic, as well as on the need to find additional ways to fill the republican budget.

**Keywords:** *budget, republican budget, cash fund, budget system, functions.*

*Постановка проблемы.* Республиканский бюджет основной и главный фонд денежных средств, наполняющийся за счёт отчислений физических и юридических лиц, осуществляющих свою деятельность на территории Донецкой Народной Республики и обеспечивающий ее социально-экономическую сферу. Поэтому актуальность изыскания дополнительных путей наполнения республиканского бюджета играет весомую роль в полноценном развитии Донецкой Народной Республики как полноправного субъекта Российской Федерации.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Исследованию роли государственного бюджета Российской Федерации посвящены работы авторов: Батычко В.Т., Белостоцкого А.А., Галухина А.В., Манжулы Т.Ю., Петрушевской В.В., Салимовой Ф.Н., Хафизовой Л.М., Храмченко А.А. Однако специфика условий бюджетного процесса в Донецкой Народной Республике изучена недостаточно.

*Изложение основного материала исследования.* Бюджет представляет собой фонд денежных средств, который формируется посредством налоговых, неналоговых и безвозмездных платежей. Затем эти денежные средства подлежат перераспределению, использованию, а также контролю за своевременностью и полнотой поступлений денежных средств и их расходованию по назначению.

Салимова Ф.Н. характеризует государственный бюджет как главное звено в финансовой системе общества [1, с. 2].

Манжула Т.Ю. рассматривает бюджет как неотъемлемый атрибут каждой страны и важный инструмент реализации экономической и социальной политики государства [2, с. 3].

Республиканский бюджет Донецкой Народной Республики представляет собой фонд денежных средств, поступающих из всех городов, районов, поселков, сел, расположенных на территории Донецкой Народной Республики. Республиканский бюджет играет важную роль в развитии Донецкой Народной Республики. Он необходим для бесперебойной работы и функционирования всех муниципальных образований, государства и органов местного самоуправления, располагая необходимой финансовой базой. От объёма наполнения бюджета, правильного его распределения и исполнения зависит развитие социально-экономической составляющей Республики [3; 4].

Законодательством Донецкой Народной Республики регулируются отношения, которые возникают при составлении, рассмотрении, утверждении, исполнении всех уровней бюджетов. Также особое внимание уделено правильности ведения учёта и составления отчётности, касающейся

их выполнения и контроля над соблюдением бюджетного законодательства. За нарушение бюджетного законодательства предусмотрена ответственность, согласно закону.

Бюджетная система Донецкой Народной Республики функционирует в соответствии с Законом Донецкой Народной Республики «Об основах бюджетного устройства и бюджетного процесса в Донецкой Народной Республике» [5]. В данном законе бюджет трактуется, как форма образования и расходования денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций государства и местного самоуправления.

Государственные органы на всех уровнях управления для выполнения возложенных на них функций должны располагать соответствующими финансовыми ресурсами. С этой целью в государстве создается разветвлённая сеть бюджетов, которая обеспечивает аккумуляцию денежных средств для финансирования бюджетных программ, социальной сферы, благоустройства, содержания органов законодательной и исполнительной власти и др.

Структура бюджетной системы, принципы её построения и организация функционирования определяются бюджетным устройством, которое основано на административно-территориальном делении государства. Бюджетная система Донецкой Народной Республики состоит из двух уровней: республиканского и местных бюджетов. Однако, в соответствии с п.1 статьи 138 «Переходные положения» Закона Донецкой Народной Республики «Об основах бюджетного устройства и бюджетного процесса в Донецкой Народной Республике» [5], до принятия законодательства Донецкой Народной Республики о местном самоуправлении местные бюджеты являются составной частью Республиканского бюджета Донецкой Народной Республики. Республиканский орган исполнительной власти, реализующий государственную политику в сфере финансов, осуществляет полномочия по нормативному правовому регулированию планирования доходной и расходной частей местных бюджетов.

Республиканский бюджет формируется Правительством и утверждается Народным Советом Республики. Местные бюджеты разрабатываются органами местного самоуправления. В целях проведения анализа и прогнозирования экономического и социального развития государства составляется Сводный бюджет Донецкой Народной Республики, включающий показатели Республиканского бюджета Донецкой Народной Республики и сводных местных бюджетов. Сводный бюджет города и районов состоит из показателей городского бюджета и районных, поселковых и сельских бюджетов, которые входят в их зону ответственности. Бюджетная система Донецкой Народной Республики подразумевает исполнение принципов единства, полноты, достоверности, целевого и эффективного использования бюджетных средств (рис. 1).

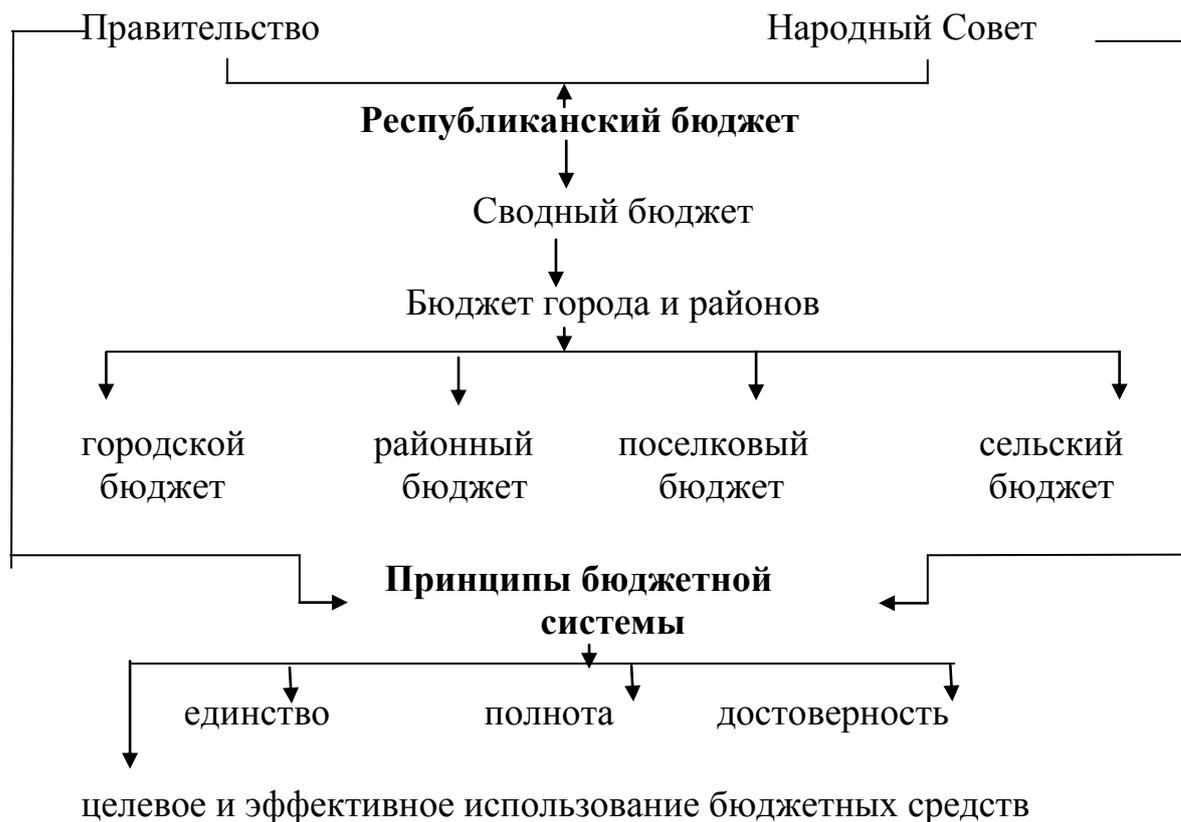


Рис. 1. Бюджетная система Донецкой Народной Республики

Для бюджетов всех уровней, входящих в бюджетную систему Донецкой Народной Республики, принцип единства предусматривает единую нормативно правовую базу, бюджетную классификацию, документацию, денежную систему, а также единый порядок для бюджетных отношений, ведения бухгалтерского учёта.

Планирование бюджета, его распределение и перераспределение, а также контроль над его исполнением осуществляет Министерство финансов Донецкой Народной Республики в порядке, установленном законодательством Донецкой Народной Республики, в соответствии с нормативными правовыми актами [6].

На республиканский бюджет как основной фонд денежных средств Республики возложено осуществление ряда функций (табл. 1).

Перед государственным бюджетом стоят задачи, которые необходимы к выполнению для обеспечения стабильного, бесперебойного процесса функционирования, работоспособности, социального и экономического развития Республики и её жителей. Задач очень много и здесь возникает необходимость изыскания средств, ресурсов, возможностей для их осуществления, а также правильности и своевременности их распределения и использования по назначению [7; 8].

## Функции республиканского бюджета

№ п/п	Наименование	Характеристика
1.	Распределительная	Происходит процесс распределения денежных средств между всеми участниками общественного производства для удовлетворения общегосударственных потребностей
2.	Регулирующая	Происходит направление денежных средств приоритетным секторам национальной экономики для воздействия посредством государственного финансирования
3.	Социальная	Происходит финансовая поддержка слабозащищённых слоёв населения, повышение уровня жизни населения
4.	Контрольная	Осуществляется контроль своевременного и полноценного наполнения бюджета и целенаправленности исполнения расходной части бюджета
5.	Обеспечивающая	Происходит создание финансовой базы функционирования Республики

Бюджет состоит из доходной и расходной частей. Доходы и расходы являются неотъемлемыми составляющими бюджета. Доходы зависят от степени развития в рамках регионов или республики в целом – чем выше развитие производства, промышленности, благоприятнее экономические условия, тем выше будут доходы. Расходы также имеют непосредственную зависимость от развитости региона или республики, влияния внутренних и внешних факторов, политических и экономических изменений в ту или иную сторону.

Доходы бюджета формируются за счёт финансовых поступлений от предприятий, организаций, граждан для формирования и наполнения бюджета с целью дальнейшего распределения и использования поступивших денежных средств на потребности предприятий, организаций, населения по различным направлениям. Такое распределение и использование денежных средств бюджета признаётся расходами бюджета.

Доходная часть бюджета формируется за счёт налоговых, неналоговых платежей и безвозмездных поступлений.

Налоговые платежи, соответственно, формируются из налоговых поступлений, которые обязательны к отчислению хозяйствующими субъектами в соответствии с налоговым законодательством.

Неналоговые платежи состоят, в частности, из доходов от использования муниципального имущества в случае его продажи или

аренды, доходов от оказания платных услуг бюджетными организациями. Также к неналоговым платежам относятся штрафы, пени, доходы от реализации конфискованных товаров.

Безвозмездные поступления представляют собой субсидии, субвенции, трансферты из республиканского бюджета и другие безвозмездные поступления от физических и юридических лиц [9; 10].

Таким образом, доходная часть бюджета образуется, в основном, за счёт налоговых поступлений, поэтому главной задачей, стоящей перед Правительством Донецкой Народной Республики, является формирование эффективной налоговой политики.

Все поступающие в бюджет средства путём перераспределения направляются на решение и удовлетворение государственных и муниципальных потребностей. Это и есть расходы бюджета, которые также классифицируются и состоят из текущих и капитальных.

К текущим расходам относятся:

– социальные выплаты населению, расходы на содержание бюджетных учреждений, расходы организаций и предприятий на проведение мероприятий в области образования, культуры, науки, здравоохранения, физической культуры, молодежной политики; содержание органов местного управления;

– финансирование производственного и непроизводственного строительства, геологоразведочных, проектно-изыскательских и других работ;

– расходы на оборону;

– расходы на охрану окружающей среды;

– содержание правоохранительных, налоговых и таможенных органов;

– содержание органов законодательной, исполнительной и судебной власти, прокуратуры;

– осуществление внешнеэкономической и внешнеполитической деятельности;

– покрытие дефицита средств по общереспубликанским расходам;

– создание государственных резервов и другие мероприятия.

Капитальные расходы на сегодняшний день, как правило, направляются на восстановление инфраструктуры, жилого фонда и социальных объектов [11].

На данный момент в Донецкой Народной Республике сложились сложные политические и экономические условия из-за боевых действий. Различные сектора экономики не могут осуществлять свою деятельность в полной мере. Здесь имеет место неблагоприятное влияние внешних факторов на жизнедеятельность Республики. В этих условиях чрезвычайно важна поддержка со стороны федерального бюджета, в котором на нужды новых субъектов федерации предусмотрено более 3 трлн рублей [12], и регионов-шефов, помогающих восстанавливать разрушенную инфраструктуру городов и районов Республики.

Рассматривая роль бюджета в развитии Республики в мирное время, можно согласиться с высказываниями и предложениями [13; 14] для улучшения социально-экономического развития в виде:

- разработок системы общественного контроля над целевым использованием средств из бюджета;
- медицинской реформы, пропаганды здорового образа жизни;
- оптимизации функционирования системы управления государственными финансами;
- обеспечения высокого темпа роста экономики;
- минимизации финансовых потерь республики при использовании собственности;
- оптимизации расходов и другое.

Известно, что Донецкая Народная Республика очень богата полезными ископаемыми в виде глины, залежей угля, песка. На территории Республики расположены земли сельскохозяйственного назначения, также имеется много водных ресурсов. Привлекая инвесторов, можно решить проблемы воспроизводства шахтного фонда для обеспечения углём как жителей Республики, так и для его экспорта.

Разработка и использование сельскохозяйственных земель может способствовать развитию таких отраслей сельского хозяйства, как разведение птицы, крупного рогатого скота и выращивание различных сельскохозяйственных культур для собственного использования и, в перспективе, на продажу. Разработка водных ресурсов создаст возможность для развития рыбного хозяйства и для оборудования зон отдыха в летний период. Все эти мероприятия могут обеспечить стабильный доход в республиканский бюджет, обеспечивая развитие экономики Республики, а также улучшение социальной защищённости граждан, посредством предоставления разнообразных рабочих мест.

Считаем, что посёлки и села, имеющие на подведомственной территории плодородные сельскохозяйственные угодья, должны заслуживать большего внимания и вложения денежных средств в их развитие. Для заинтересованности и привлечения предпринимателей к работе на сельскохозяйственных угодьях возможно предложить им систему налоговых «каникул» или снижения налоговых ставок, оказывать помощь путём выделения из республиканского или местного бюджетов части денежных средств на развитие, обеспечения бесплатным жильём. Эти расходы со временем будут восполнены и создадут базу для наполнения доходов бюджета, так как экологически чистая продукция пользуется высоким спросом, логистические расходы минимальные, природные условия благоприятны для выращивания чрезвычайно широкого ассортимента зерновых и овощных культур, а также для кормовых культур, идущих на корм крупнорогатому скоту и птице.

Реализация предложенных мероприятий позволят улучшить социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики и обеспечить высокий темп роста экономики.

*Выводы.* Республиканский бюджет – основной фонд денежных средств, имеющих в распоряжении Донецкой Народной Республики. Его наполнение является основным показателем финансовой состоятельности Республики и оказывает прямое влияние на развитие её экономической и социальной сферы.

Доходная и расходная части бюджета взаимосвязаны, оказывая непосредственное влияние друг на друга. Объём расходной части бюджета должен соотноситься с объёмом поступлений в доходную часть, напрямую зависящим от социального и экономического развития как местных образований, так и Республики в целом. Также достаточный объём наполнения республиканского бюджета даёт возможность для развития социальной, экономической, научно-технической сферы Республики.

Дальнейшие исследования необходимо направить на изыскание источников дополнительных денежных средств для пополнения доходной части республиканского бюджета, что является важным аспектом в развитии Донецкой Народной Республики.

#### *Список использованных источников*

1. Салимова, Ф.Н. Роль бюджета в развитии государства / Ф.Н. Салимова, Л.Ш. Шарифьянова // Экономика и бизнес. – 2016. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-byudzheta-v-razviti-gosudarstva?ysclid=lbj0fk2jt861414769>.
2. Манжула, Т.Ю. Роль государственного бюджета в социально-экономическом развитии государства / Т.Ю. Манжула // Экономика и бизнес: Вестник Евразийской науки. – 2020. – № 5. – 13 с.
3. Батычко, В.Т. Финансовое право: Понятие и роль бюджета. [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.aup.ru/books/m231/4\\_1.htm?ysclid=lbrpomhust16509951](http://www.aup.ru/books/m231/4_1.htm?ysclid=lbrpomhust16509951)
4. Петрушевская, В.В. Аналитический обзор бюджетного законодательства Донецкой Народной Республики и его роль в финансовой системе государства / В.В. Петрушевская // сборник научных работ серии «Экономика». – 2020. – № 19. – С. 168-180.
5. Об основах бюджетного устройства и бюджетного процесса в Донецкой Народной Республике: закон Донецкой Народной Республики от 28.06.2019 № 46-ПНС, с изменениями и дополнениями // официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – URL: <https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-ob-osnovah-byudzhethogo-ustrojstva-i-byudzhethogo-protssesa-v-donetskoj-narodnoj-respublike/>
6. Министерство финансов Донецкой Народной Республики: официальный сайт [Электронный ресурс]. – URL: <https://minfindnr.ru/>
7. Хафизова, Л.М. Роль государственного бюджета в развитии страны / Л.М. Хафизова // Управление финансами в современной России. Экономические науки. – 2013. [Электронный ресурс]. – URL: <https://scienceforum.ru/2013/article/2013008691?ysclid=lbry7bj99f320230471>.

8. Храмченко, А.А. Роль государственного бюджета в управлении экономикой России / А.А. Храмченко, А.В. Пономаренко, Д.В. Тараненко // Экономика и бизнес. – 2021. – № 36 (4). – С. 440-443.

9. Зотиков, Н.З. Особенности формирования доходов федерального бюджета [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-dohodov-federalnogo-byudzheta/viewer>.

10. О налоговой системе: закон Донецкой Народной Республики от 25.12.2015 № 99-1НС, с изменениями и дополнениями // официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – URL: <https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost>

11. Гельфенштейн, В.В. Исполнение бюджета по доходам и расходам. Актуальные вопросы права и государственного управления: сб. науч. работ студ. / под общ. ред. В.В. Гельфенштейн, Е.В. Зудова. – Ставрополь. – 2018. – 151 с.

12. О федеральном бюджете на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов: федеральный закон РФ от 05.12.2022 № 466-ФЗ [Электронный ресурс]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202212050007>

13. Белостоцкий, А.А. Роль государственного бюджета в социально – экономическом развитии России. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-gosudarstvennogo-byudzheta-v-sotsialno-ekonomicheskom-razvitii-rossii/viewer>

14. Галухин, А.В. Бюджетная безопасность государства как условие экономического роста / А.В. Галухин // Устойчивое развитие территорий, отраслей и производственных комплексов. – 2016. – № 4 (84). – 107 с.

**УДК 658:338.123**

## **СУЩНОСТЬ, ТИПЫ И ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

***Яцун Л.Д.,***

*обучающаяся бакалавриата кафедры управления персоналом и экономики труда ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»;*

***Мешкова В.С.,***

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятия ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

В статье рассмотрены задачи кадровой политики, исследовано понятие кадровой политики с позиции разных авторов, выявлены типы, направления и сущность кадровой политики.

**Ключевые слова:** кадровая политика, направления кадровой политики, типы кадровой политики, предприятие, персонал

The article considers the tasks of personnel policy, examines the concept of personnel policy from the perspective of different authors, identifies the types, directions and essence of personnel policy.

**Keywords:** *personnel policy, directions of personnel policy, types of personnel policy, enterprise, personnel*

*Постановка проблемы.* Проблема кадровой политики всегда занимала важное место среди актуальных проблем экономической науки. Термин «кадровая политика» означает совокупность основополагающих принципов работы с кадрами, системообразующее направление работы служб управления персоналом предприятия.

Кадровая политика имеет проблемы, проявляющиеся чаще всего из-за недостаточного понимания высшим менеджментом потребностей персонала, из-за некачественного управления кадровым потенциалом.

Проблемы кадровой политики можно разделить на четыре группы:

1. Проблемы планирования персонала.
2. Проблемы организации персонала.
3. Проблемы мотивации или управления персоналом.
4. Проблемы контроля персонала.

Основные причины возникновения проблем кадровой политики

1. Изменение организационной стратегии, оргкультуры без соответствующей подстройки кадровой политики.
2. Поглощение, слияние организации.
3. Переход на дистанционную работу, создание Интернет-групп, или виртуальных команд.
4. Внедрение новой гибкой системы оплаты труда.
5. Отставание управленческих решений от изменившихся условий деятельности.
6. Отставание кадровой информационной системы от уровня современных технологий.
7. Проявление недостаточной заботы о персонале со стороны менеджмента, вплоть до дискриминации.
8. Некачественное информирование персонала.
9. Некачественная структура персонала организации.
10. Некачественно размещенные и распределенные ресурсы, задачи, права и ответственность.
11. Смена начальства и т.п.

Следует заметить, что если проблемы проявляются на первых этапах кадровой политики, то они «нарастают», и к этапу контроллинга могут нести самые противоречивые результаты.

Поэтому решение проблем нужно начинать с самого корня, постепенно спускаясь ниже к этапу контроля, обеспечивая тем самым наиболее высокое качество стабилизации развития персонала.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Вопросами кадровой политики занимались многие ученые и экономисты: Газиева И.А., Аверин А.Н., Кибанов А.Я., Волкова А.В., Кабашов С.Ю. и др. Газиева И.А. исследовала функционирование государственной кадровой политики. Аверин А.Н. занимался вопросами профессиональной подготовки кадров. Кибанов А.Я. рассматривал проблемы кадровой политики и стратегии управления персоналом.

*Актуальность* темы исследования обусловлена тем, что кадровая политика организации является сложнейшим стратегическим направлением деятельности организации.

Кадровый состав организации, обладающий знаниями, умениями и навыками, необходимыми для профессионального решения задач является главным фактором конкурентоспособности организации и эффективности ее работы [1].

Управление трудовыми ресурсами в организации имеет стратегический характер, так, как только принятие управленческих решений, последовательных и направленных на максимизацию отдачи и оптимизацию работы коллектива, принесет необходимый результат. Последовательность принятия решений и их преемственность предполагают наличие некоторого курса, которого и придерживается руководитель, а установка такого курса, постановка долгосрочных целей - все это составные части стратегического управления.

Кадры – наиболее ценная и важная часть производительных сил общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. В целом эффективность бизнеса зависит от квалификации служащих, их расстановки и использования, что влияет на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции, использование материально-технических средств.

*Целью статьи* является исследование основных аспектов кадровой политики организаций.

Для достижения данной цели был выстроен ряд задач:

1. Исследовать сущность кадровой политики.
2. Исследовать основные направления кадровой политики организации.
3. Представить типологию кадровой политики организации.
4. Сформулировать роль кадровой политики для совершенствования технологий.

*Изложение основного материала.* Способность генерировать и внедрять различного рода изменения является важнейшим фактором высокой

конкурентоспособности успешных компаний во всем мире. Руководители российских предприятий, как и их зарубежные коллеги, осознают необходимость прогрессивных организационных изменений и находятся в поиске эффективных путей и методов развития своего бизнеса.

Кадровой политикой организации называют стратегическое генеральное направление деятельности компании, которое заключается в работе с персоналом и отражает совокупность методов, принципов, правил и технологий в области работы с персоналом данной организации.

Основной целью кадровой политики является обеспечение соответствующих структур и процессов организации необходимым качественным персоналом. Кадровый состав организации должен быть сбалансирован по численности, структуре, навыкам и так далее.

Управление в настоящее время все плотнее встает перед проблемой оптимизации стимулирования труда персонала, сотрудников организаций. И это несмотря на то, что современный менеджмент располагает огромным опытом в области научной организации трудовой деятельности [2].

Кадровую политику не всегда четко обозначают, но она существует в каждой организации, независимо от степени выраженности.

В широком смысле кадровая политика - система правил и норм в области работы с кадрами, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы, приводящая человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы.

Данным определением подчеркивается интегрированность сферы управления персоналом в общую деятельность организации, а также факт осознания правил и норм кадровой работы всеми субъектами организации. В узком смысле кадровая политика - набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях работников и организации.

Дадим еще несколько определений кадровой политики (Табл.1).

Таблица 1

Определения кадровой политики

Автор	Определение
1	2
Ф. У. Тейлор	Кадровая политика - это: развитие каждого отдельного рабочего; подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу и т. п.
А. Файоль	Кадровая политика - один из ключевых элементов функции распорядительства, к принципам которой относилось "постоянство состава персонала"

1	2
Г. Х. Попов, Г. А. Джавада	Кадровая политика - это генеральное направление в кадровой работе, которое выражено в решениях партии и правительства на длительную перспективу или отдельный период.
Е.В. Маслов	Кадровая политика - это генеральное направление в кадровой работе, выраженное в решениях правительства на длительную перспективу или отдельный период.
Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин	Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации - ее кадровая политика, реализуемая руководством в отношении человеческих ресурсов.
Кибанов А.Я.	Кадровая политика организации - основа формирования стратегии управления персоналом.
Крымов А.А.	Кадровая политика - это логичное и естественное продолжение маркетинговой и инвестиционной политики предприятия.
Ротвелл Ш.	Кадровая политика - это общая кадровая стратегия, объединяющая различные аспекты политики организации в отношении персонала и планы пользования рабочей силы.

Под кадровой политикой подразумевается формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных рыночных условиях на том или ином этапе развития организации.

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями законодательства, состоянием рынка труда.

Назначение кадровой политики - своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей [3].

Кадровая политика и стратегия организации – это взаимовлияющие положения для компании. Их связь может выражаться разными способами.

Выделяют три концепции стратегии кадровой политики.

1) Стратегия управления персоналом определяется стратегией организации. Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.

2) Стратегия управления персоналом является центральной самостоятельной функцией. Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества и способностей, можно решать различные задачи, возникающие в условиях рыночной экономики. В данном случае стратегия кадровой политики зависит от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов.

3) Синтез двух предыдущих. Стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена стратегия всей организации либо – кадровая политика.

Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию деятельности организации.

Стратегия управления персоналом предполагает:

- определение целей управления персоналом - при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены экономические аспекты организации и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.);

- формирование идеологии и принципов кадровой работы - идеология кадровой работы оформляется в виде документа (как набора этических норм, не подлежащих нарушению в работе с кадрами) и реализуется повседневно руководителями структурных подразделений организации.

- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации.

Кадровая политика является инструментом эффективного управления, повышающего результативность и производительность труда.

В аспекте развития новых технологий кадровая политика определяет эффективность труда ученых и исследовательского персонала. Разработка и применение новых технологий связано с творческим инновационным трудом, поэтому кадровая политика в сфере новых технологий имеет существенные отличия от стандартной кадровой политики.

Особенные сложности возникают в процессе оценки персонала, так как интеллектуальный труд сложно оценить и нормировать. Оценка кадрового потенциала может проводиться по всей компании и охватывать всех сотрудников - как руководителей, так и специалистов; в отдельных подразделениях; по уровням управления; для решения конкретной задачи управления.

Однако привести критерии для персонала, занимающегося инновационной деятельностью чрезвычайно сложно.

При проведении оценочных мероприятий используются различные методики психологической и социально-психологической диагностики, специализированные методы сбора и анализа информации, социометрия, групповые оценочные методы. Применение взаимодополняющих методик позволяет считать достоверной ту информацию, которая получена в ходе оценки кадрового ресурса.

Кадровая политика работает не только в сфере регулирования численности персонала. Круг решаемых ею вопросов достаточно велик (Табл. 2).

Таблица 2

Направления кадровой политики

Направления	Принципы
1. Подбор и расстановка персонала	Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека. Критерии: уровень знаний, соответствующий требованиям должности, требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных), интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства.
2. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Отбор кандидатов на конкурсной основе. Плановая смена должностей по вертикали и горизонтали. Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе. Эффективная стажировка на руководящих должностях. Оценивается: степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент, также дается оценка результатов деятельности, проводятся собеседования, выявление склонностей и т.п.
3. Оценка и аттестация персонала	Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок. Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности. Оценка результатов деятельности.
4. Развитие персонала	Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала. Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения. Способность и возможность саморазвития.
5. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда.	Эффективная система оплаты труда. Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда.

Подбор и расстановка персонала включают поиск кандидатов, их привлечение, отбор и найм персонала на конкретные позиции. В таблице приведены принципы подбора персонала и основные критерии, применяемые к кандидату на вакансию.

Формирование резерва используется обычно для замещения важных экспертных или руководящих позиций. Однако некоторые компании используют его, чтобы осуществлять ротацию кадров, что также весьма удобно для управления персоналом.

Оценка и аттестация персонала проводятся не во всех компаниях, а свойственны, в основном, государственному сектору. Хотя и в крупных компаниях практика аттестации встречается довольно часто.

Развитие персонала предполагает предоставление возможности карьерного роста кадров в рамках компании, а также возможности обучения. Эта возможность доступна не всем компаниям. Так, например, малым компаниям не всегда доступны услуги по обучению персонала в силу ограниченных финансовых возможностей [4].

Процессуальные функции кадровой политики включают определение кадровых потребностей, набор, развитие, использование, сохранение и сокращение персонала. Профильные функции - это контроллинг, маркетинг, информационное обслуживание и организация управления персоналом. Они предназначены для поддержки процессуальных функций.

Приоритетные направления в работе по управлению трудовыми ресурсами:

- работа с резервом кадров;
- обучение руководителей всех уровней системе управления трудовыми ресурсами;
- подбор и подготовка молодых специалистов;
- аттестация работников;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников предприятия.

Одним из основных направлений кадровой политики является мотивация персонала. Большая часть усилий при стабильном штате работников направлена именно на качественную мотивацию персонала. Именно поэтому мотивация будет рассмотрена отдельно в данной работе как важная часть кадровой политики.

Кадровая политика – это весьма широкое понятие, которое включает в себя совокупность мер по подбору персонала, его развитию и обучению, мотивации и оценке. У кадровой политики есть различные разновидности, связанные с различными воздействующими факторами, рассмотренными ранее в работе [5].

Кадровая политика может быть закрытой и открытой, пассивной и активной (рациональной и авантюристической), реактивной и превентивной.

Рассмотрим основную типологию кадровой политики по степени открытости (Табл. 3).

Сравнительная характеристика открытого и закрытого видов  
кадровой политики

Кадровый процесс	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников ("опекунов"), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций - контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой организации.

Такая кадровая политика характерна для современных телекоммуникационных компаний или автомобильных концернов, которые готовы "покупать" людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такого типа кадровая политика также свойственна новым организациям, ведущим агрессивную политику завоевания рынка, ориентированным на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Таким образом, кадровая политика имеет различные возможности и виды реализации, которые сильно различаются между собой по воздействию на разные сферы политики организации.

Важно учесть стадию жизненного цикла, на которой находится организация.

С этой целью устанавливается показатель эффективности её функционирования, оценивается его динамика на протяжении последних лет, на основании чего экспертным путем делается вывод.

От стадии жизненного цикла, в том числе, зависит особенность организации кадровой политики предприятия. Активная кадровая политика осуществляется в соответствии со стратегией управления персоналом, которая разрабатывается и реализуется организацией. Рациональная - присутствует обоснованный прогноз развития кадровой ситуации и программа работы с кадрами. Авантюристическая – необоснованный прогноз развития кадровой ситуации. Пассивная кадровая политика проявляется в отсутствии какой-либо программы действий относительно персонала. Для реактивной кадровой политики характерен контроль над негативным состоянием, разрабатываются меры по локализации ситуации, ограничивается кадровым планированием.

*Выводы.* Кадровой политикой организации называют стратегическое генеральное направление деятельности компании, которое заключается в работе с персоналом и отражает совокупность методов, принципов, правил и технологий в области работы с персоналом данной организации.

Основной целью кадровой политики является обеспечение соответствующих структур и процессов организации необходимым

качественным персоналом. Кадровый состав организации должен быть сбалансирован по численности, структуре, навыкам и так далее.

Кадровую политику не всегда четко обозначают, но она существует в каждой организации, независимо от степени выраженности.

На формирование кадровой политики конкретного учреждения в значительной степени влияют внутренние и внешние факторы.

Кадровая политика организации складывается из разных отраслей деятельности: подбор и расстановка персонала, формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности, оценка и аттестация персонала, развитие персонала, мотивация и стимулирование персонала, оплата труда. У кадровой политики есть различные разновидности, связанные с воздействующими факторами.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации.

#### *Список использованных источников*

1. Газиева И. А., Социологическая диагностика функционирования государственной кадровой политики в сфере государственной гражданской и муниципальной службы : монография / И. А. Газиева // Волго-Вятская акад. гос. службы. – Нижний Новгород : Изд-во ВВАГС, 2011. – 217 с.

2. Современные кадровые технологии в органах власти : монография / Беляев А. М. и др. ; под общ. ред. С. Е. Прокофьева, А. М. Беляева, С. Г. Еремина // Федеральное гос. образовательное бюджетное учреждение высш. образования "Финансовый ун-т при Правительстве Российской Федерации" (Финансовый ун-т). - Москва : Юстицинформ, 2015. – 661 с.

3. Аверин А. Н., Профессиональная подготовка кадров / А. Н. Аверин. – Москва : Альфа-Пресс, 2011. – 117 с.

4. Кибанов А. Я., Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учебно-практическое пособие : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Управление персоналом" и "Менеджмент организации" / Кибанов А. Я., Ивановская Л. В.; под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : Проспект, 2014. – 59 с.

5. Кабашов С. Ю., Морально-этические и правовые основы государственного и муниципального управления : профессиональная этика, кадровая политика, планирование карьеры и противодействие коррупции : учебное пособие / С. Ю. Кабашов ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. – Москва : Дело, 2015. - М. : Типография ГОУ АНХ. – 215 с.

УДК 331.453

## ОХРАНА ТРУДА ДИСТАНЦИОННЫХ РАБОТНИКОВ

**Баландин И.Е.,**

*магистрант группы ЮР-22м факультета юриспруденции  
и социальных технологий;*

**Папа-Дмитриева И.И.,**

*старший преподаватель кафедры  
менеджмента в производственной сфере  
ГОУ ВПО «ДОНАУиГС»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

В статье рассматриваются вопросы охраны труда дистанционных работников, действия работодателя в случае необходимости перевода сотрудников на дистанционную работу.

**Ключевые слова:** *работодатель, работники, дистанционная работа, охрана труда, безопасность, здоровье, условия труда, аттестация рабочих мест*

The article discusses the issues of labor protection of remote workers, the actions of the employer in case of the need to transfer employees to remote work.

**Keywords:** *employer, employees, remote work, labor protection, safety, health, working conditions, certification of workplaces*

*Постановка задачи.* XXI век, несомненно, характеризуется бурным развитием инновационных технологий. Увеличение масштабов использования электронных средств и повышение их роли в современном мире способствует распространению такого социального явления как институт дистанционного труда, когда сотрудник выполняет трудовую функцию вне места нахождения работодателя.

В настоящее время во всем мире, наблюдается тенденция резкого роста цифровизации экономики и общества в целом. Цифровые технологии стремительно сменяют друг друга, становясь всё более совершенными и доступными. Существующие государственные и коммерческие услуги сделали жизнь людей удобнее и стали для многих обычным делом. Однако так было не всегда, еще два года назад уровень оказания коммерческих услуг в дистанционном формате, за исключением онлайн банков был практически не востребованным.

С появлением на отечественном рынке труда нетипичных форм занятости все чаще как практиками, так и учеными ставится под сомнение

способность работодателя выполнять возложенную на него обязанность по гарантированию работникам надлежащих, безопасных и здоровых условий труда, в случае, когда их место работы не вписывается в традиционные рамки трудовых правоотношений. Речь идет, в частности, о дистанционных работниках, которые выполняют работу, как правило, дома (хотя допускается выполнение работы и вне места их проживания), используя новые телекоммуникационные возможности (факс, компьютер с выходом в сеть Интернет, электронной почте и др.), что обеспечивает им возможность общения с руководством и коллегами в режиме реального времени.

*Актуальность.* Специалисты в области охраны труда фиксируют, что среди несомненных плюсов использования дистанционной формы занятости есть негативные черты ее распространения. Связаны они прежде всего с непониманием работодателей как решать вопросы социальной защиты и реализовывать гарантии трудовых прав таких работников.

Кроме того, пока, действующее законодательство не определяет требований охраны труда к работе на дому, а потому возникает вопрос, какие существуют риски при работе в дистанционном режиме с точки зрения охраны труда и как эти риски можно минимизировать.

*Анализ последних достижений и публикаций.* Вопрос защиты прав дистанционных работников интересует не только сотрудников, работающих дистанционно, но и ученых, а также практикующих юристов. В частности, данный вопрос в своих трудах затрагивали: Андруш В.Г. [1], Графкина М.В. [3], Пивоварчик А.А. [8] и другие. Однако, полноценно все аспекты охраны труда работников, выполняющих свои обязанности дистанционно еще не изучены.

*Целью статьи* является изучение прав дистанционных работников на надлежащие, безопасные и здоровые условия труда и действий работодателя в случае необходимости перевода сотрудников на дистанционную работу.

*Изложение основного материала исследования.* Удаленная занятость работников со временем становится все популярнее и нуждается в должном правовом обеспечении, особенно сегодня, в период вспышек коронавирусной инфекции, когда все больше компаний переводят своих работников на дистанционную работу с целью уменьшения риска распространения инфекции и снижения уровня заболеваемости.

По оценке специалистов [1, с. 211] основные негативные черты распространения дистанционной занятости связаны прежде всего с отсутствием или снижением социальной защиты, гарантий трудовых прав работников, с недостатком перспективы профессионального развития, поскольку работодатель не заинтересован вкладывать средства в повышение их профессиональной квалификации.

Также одной из основных проблем данного нововведения является неурегулированность законодательством вопроса обеспечения надлежащих, безопасных и здоровых условий труда дистанционных работников [2, с. 121].

Сегодня принят ряд законодательных изменений, регламентирующих порядок установления дистанционной работы как на общих основаниях, так и в период угрозы эпидемии. Однако, действующее законодательство не определяет требований к работе дома, а потому возникает вопрос, какие существуют риски при организации работы в дистанционном режиме с точки зрения охраны труда, что должен учесть работодатель, устанавливая работникам такой режим.

Провозгласив в Конституции жизнь и здоровье человека наивысшей социальной ценностью, гарантировав ему право на надлежащие, безопасные и здоровые условия труда, государство тем самым взяло на себя обязанность обеспечить всем гражданам защиту их здоровья и жизни в процессе трудовой деятельности [3, с. 110]. Эта обязанность заключается в законодательном закреплении правовых норм, устанавливающих условия и порядок реализации конституционного права граждан на здоровые условия труда, юридические средства охраны этого права, а также правовые средства защиты в случае его нарушения.

С уверенностью можно утверждать, что конституционное право трудящихся на надлежащие, безопасные и здоровые условия труда являются их субъективным правом, существующим в особых правоотношениях с государством.

Законодательством на работодателя возложена обязанность обеспечить работникам безопасные и безвредные условия труда. Выполняя свои функциональные обязанности дома специалист, находится на работе и имеет право на такие же условия труда, как и работая в офисе. А, следовательно, согласно действующему законодательству, основными задачами для обеспечения надлежащих, безопасных и здоровых условий труда являются:

- сохранение здоровья работников, рациональное расходование их жизненных сил и восстановление работоспособности;
- нормализация условий труда;
- своевременное проведение аттестации рабочих мест на производстве;
- создание и обновление основных фондов трудоохранного назначения;
- профилактика производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
- совершенствование техники и технологии производства с целью улучшения условий труда;
- предупреждение и компенсация неблагоприятного влияния условий труда на здоровье тружеников (в частности, предоставление им льгот и компенсаций за труд в тяжелых и вредных условиях [4, с. 312].

Согласно законодательству, одной из основных задач работодателя является аттестация рабочих мест. В обычных условиях производства аттестация рабочих мест предусматривает:

- выявление вредных и опасных производственных факторов, и причин их возникновения; исследование санитарно-гигиенических факторов производственной среды, тяжести и напряженности трудового процесса;
- комплексную оценку факторов производственной среды и характера труда относительно соответствия их требованиям стандартов, санитарных норм и правил; обоснование отнесения рабочего места к соответствующей категории по вредным условиям труда; подтверждение (установление) права работников на льготное пенсионное обеспечение (при занятости во вредных и тяжелых условиях труда не менее 80% рабочего времени);
- дополнительный отпуск и сокращенный рабочий день и т.д. [5, с. 256].

Удалённая работа или работа на дому – форма занятости, при которой работодатель и наёмный работник находятся на значительном расстоянии друг от друга, передавая и получая техническое задание, результаты труда и оплату при помощи современных средств связи.

Перевод на удалёнку стал массовым для офисных сотрудников с началом пандемии коронавируса. В 2020 году на работу из дома начали переходить разработчики Apple, Google и Microsoft, а также сотрудники тысяч других компаний, не связанных с IT. По всему миру удалённо работают дизайнеры и редакторы, менеджеры и бухгалтеры, финансисты и аналитики – все те, кто не стоит за станком и может позволить себе организовать домашний офис.

Удалёнка может быть постоянной, временной или комбинированной – в последнем случае когда можно работать и дома, и в офисе.

Возникает вопрос, как работодатель должен создавать безопасные условия труда и проводить аттестацию рабочего места работника в случае перевода его на дистанционную работу, особенно в условиях угрозы эпидемии и внедрения карантинного режима, когда работа дома кажется, более безопасной, чем пребывание работника в офисе или ином производственном помещении.

В соответствии с рекомендациями Международной организации труда по надомной занятости сотрудник может выполнять надомную работу не только по месту жительства, но и в другом помещении за пределами помещений работодателя. Работодателю в этом случае рекомендуют зафиксировать местонахождение рабочего места, создать комиссию для его обследования, провести анализ полученных данных на соответствие места работы требованиям охраны труда и на наличие условий, необходимых для выполнения функциональных обязанностей [6, с. 135].

На практике аттестация рабочего места сотрудника на дому может включать проверку наличия электричества, водоснабжения, канализации, отопления, телефонной связи и высокоскоростного интернета, соответствия рабочего места минимальным требованиям по охране труда и пожарной безопасности, санитарно-эпидемиологическим нормам. Конечно же, в случае угрозы эпидемии требуется быстрое реагирование работодателя для перевода работника на дистанционную работу. Службой охраны труда предприятия должно быть проведено измерение параметров микроклимата, проверено наличие излучения, электростатического поля, проведено обследование наличия жилищно-бытовых условий, минимально необходимых для осуществления работы и выявление факторов, которые повышают риск инфицирования работников во время эпидемии [7, с. 157]. Сложность заключается в том, что все эти действия должны быть осуществлены во всех помещениях, где планируют выполнять свои функции работники предприятия (учреждения, организации).

Помимо вышеупомянутого, одним из ключевых моментов, который довольно часто волнует работодателей, планирующих установку дистанционной работы, есть собственно организация процедуры обследования жилищно-бытовых условий работников.

В условиях, когда рабочее место работника расположено в другом городе, или, когда передвижение людей ограничено в связи с распространением эпидемии (например, введение карантина), полноценное обследование жилищно-бытовых условий работника с физическим присутствием работодателя является маловероятным. Учитывая, что действующее законодательство не регламентирует, каким именно образом работодатель должен обследовать условия труда работника дома, одним из вариантов, который сейчас активно применяется на практике, есть обследование в режиме видеоконференции. По результатам обследования условий труда на рабочем месте работника комиссия составляет акт, в котором фиксирует наличие благоприятных условий для перевода работника на дистанционную работу, а также их соответствие требованиям охраны труда, пожарной безопасности, санитарно-гигиеническим нормам [8, с. 311]. На основании заявления от работника и составленного акта обследования жилищно-бытовых условий издается приказ о переводе работника на дистанционную работу.

При этом стоит отметить, что в случае, если с работником во время выполнения работы произойдет несчастный случай и в результате расследования будет выявлено, что причиной несчастного случая было нарушение требований охраны труда, пожарной безопасности или санитарно-гигиенических норм на рабочем месте (в нашем случае, дома) и установлено, что данный несчастный случай повлек существенный вред здоровью

работника или стал причиной его смерти, законодательством предусмотрена административная и уголовная ответственность для работодателя.

Итак, хотя, с одной стороны, дистанционная работа в период угрозы эпидемии позволяет работодателю создать более безопасные условия работников с точки зрения предотвращения распространения инфекции, с другой – создает дополнительные риски для работодателя с точки зрения соблюдения требований охраны труда, пожарной безопасности и санитарно-гигиенических норм. А потому корректное документальное оформление дистанционной работы с фиксацией результатов обследования условий труда дома является дополнительным фактором, который предоставит работодателю возможность обезопасить себя от рисков, связанных с ответственностью из-за возникновения несчастных случаев во время выполнения надомной работы.

*Выводы по выполненному исследованию и направление дальнейших разработок в данном направлении.* В результате проведенного исследования с уверенностью можно утверждать, что конституционное право на надлежащие, безопасные и здоровые условия труда должно обеспечиваться путем:

- улучшения и совершенствования системы предотвращения несчастных случаев и профессиональных заболеваний;

- ориентирования работодателей на воплощение мер по безопасности и гигиене труда как средства повышения производительности труда;

- идентификации и оценки возможных новых профессиональных рисков;

- координации деятельности всех субъектов правоотношений в сфере безопасности и гигиены труда;

- совершенствования и упрощения нормативных документов, регулирующих отношения в этой области на рабочем месте.

К тому же удаленные условия труда должны обеспечивать работника:

- удобным рабочим местом;

- чистым воздухом, необходимым для нормальной жизнедеятельности;

- защитой от воздействия вредных веществ и излучений, могущих попасть в рабочую зону;

- нормированной освещенностью;

- защитой от шума и вибраций;

- средствами безопасности во время работы с травмоопасным оборудованием;

- соответствующими бытовыми помещениями, рабочей одеждой и средствами индивидуальной защиты;

- медицинским обслуживанием и санитарно-профилактическими мерами, предназначенными для сохранения здоровья.

Все это должно находиться под контролем специальных служб, задачами которых являются создание безопасных и нормальных санитарных условий труда.

На дистанционных работников в полной мере должно распространяться законодательство о труде с учетом специфики и особенностей применения дистанционного режима работы, которые предопределяются в трудовом договоре. Выполнение дистанционной работы не должно тянуть за собой любых ограничений объема трудовых прав работников, поскольку работник на дистанционном режиме работы должен иметь такие же права и обязанности, что и другие работники, в частности, относительно профессиональной подготовки и карьерного роста; ограничений обычного рабочего времени и других условий труда; безопасности и здоровья на работе; защиты от дискриминации в сфере занятости и профессиональной деятельности; вознаграждения; обязательной социальной защиты; минимального возраста трудоустройства или начала работы; охраны материнства; возмещения потерь, вызванных несчастными случаями на работе или профессиональным заболеванием.

#### *Список использованной литературы*

1. Андруш, В. Г. Охрана труда: учебник / В. Г. Андруш. – 2-е изд., исправленное и дополненное. – М. : РИПО, 2021. – 334 с.
2. Беляков, Г.И. Безопасность жизнедеятельности. Охрана труда в 2 т. Том 2: Учебник для академического бакалавриата / Г.И. Беляков. – М. : Юрайт, 2016. – 352 с.
3. Графкина, М.В. Охрана труда: Учебник / М.В. Графкина. – М. : Academia, 2018. – 880 с.
4. Графкина, М.В. Охрана труда. Автомобильный транспорт / М.В. Графкина. – М. : Academia, 2019. – 506 с.
5. Груманова, Л.В. Охрана труда и техника безопасности в сфере компьютерных технологий. Учебник для СПО / Л.В. Груманова. – М. : Academia, 2018. – 448 с.
6. Медведев, В.Т. Охрана труда и промышленная экология: Учебник / В.Т. Медведев. – М. : Academia, 2019. – 464 с.
7. Михайлов, Ю.М. Охрана труда в офисе. / Ю.М. Михайлов. – М. : Альфа-Пресс, 2016. – 240 с.
8. Пивоварчик, А. А. Охрана труда: учебно-методическое пособие / А. А. Пивоварчик. – М. : ГрГУ, 2021. – 431 с.

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: +7(856)-305-46-23.

Адрес редакции: 283015, 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.

Главный редактор Е.А. Смирнова  
Компьютерная верстка И.В. Криничная

---

Подписано в печать решением Ученого совета  
ГОУ ВПО «ДОНАУиГС» протокол № 9 от 23.03.2023 г.  
Формат 64x80 1/16. Усл. печ. л. 7,3.  
Тираж 100 экз.

---

Адрес редакции: 283015, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163а,  
ГОУ ВПО «ДОНАУиГС»