

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

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

**Выпуск 25**

**ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ  
НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ**

**Донецк  
2022**

УДК 082.1:351.82(060.55)

ББК Ч25+Ф033.141я54

Г72

Г72 ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ». Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 25 : Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк : ДОНАУИГС, 2022. – 252 с.

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

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

УДК 082.1:351.82(060.55)

ББК Ч25+Ф033.141я54

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

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

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

**Учредитель:** ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

**Главный редактор:**

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

**Заместитель главного редактора:**

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

**Редакционная коллегия:**

- Бессонова Е.А. – доктор экономических наук, доцент, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Юго-Западный государственный университет» Российской Федерации
- Гончаров В.Н. – доктор экономических наук, профессор, Луганский национальный аграрный университет
- Докторова Н.П. – кандидат наук по государственному управлению, доцент, ДОНАУИГС
- Костина Л.Н. – кандидат наук по государственному управлению, доцент, ДОНАУИГС
- Макеева О.А. – заместитель Председателя Народного Совета Донецкой Народной Республики
- Ободец Р.В. – доктор экономических наук, доцент, ДОНАУИГС
- Ободец Я.В. – кандидат наук по государственному управлению, доцент, ДОНАУИГС
- Пономаренко Б.Т. – доктор исторических наук, профессор, Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации
- Пономаренко Е.В. – доктор наук по государственному управлению, профессор ДОНАУИГС
- Третьяк В.В. – доктор экономических наук, профессор, Автономная некоммерческая организация высшего образования «Международный банковский институт» Российской Федерации
- Чернецкий В.Ю. – доктор наук по государственному управлению, ДОНАУИГС
- Шемяков А.Д. – доктор экономических наук, доцент, ДОНАУИГС

**Технические секретари:**

- Козлов В.С. – ответственный секретарь, доктор экономических наук, доцент, ДОНАУИГС
- Якимчак А.А. – технический секретарь

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

**Телефон:** (062) 337-22-46

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

© ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

### Раздел I

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

<b>Братковский М.Л.</b> Политический менеджмент как форма управления.....	6
<b>Жданова О.С.</b> Сущность процессов государственного управления агропромышленным комплексом .....	10
<b>Загорная Т.О., Романюк В.В.</b> Теоретико-методические подходы к изучению сущности политики импортозамещения и ее инструментов .....	18
<b>Карпухно И.А.</b> Концепция адаптации фискального механизма национальной экономики в условиях цифровизации .....	31
<b>Кислюк Е.В.</b> Управленческое решение в системе государственного управления: особенности и направления развития .....	37
<b>Кондаурова И.А.</b> Инвестиционная и фискальная политика как инструменты экономической безопасности государства .....	43
<b>Перевозчикова Н.А., Сыромятникова С.Н.</b> Инновационно-образовательное пространство как инструмент повышения качества государственной системы дополнительного среднего образования.....	52
<b>Подсушная М.В.</b> Концепция реализации государственной политики в социально- экономической сфере Донецкой Народной Республики.....	60
<b>Рыбникова Г.И., Рябуха Ж.Г.</b> Совершенствование государственного управления в сфере охраны и защиты прав детей в Донецкой Народной Республике .....	66
<b>Савенко А.В., Пылько Е.А.</b> Программный подход к совершенствованию механизма государственного управления структурными преобразованиями в угольной промышленности .....	75

### Раздел II

#### УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КАК СОСТАВЛЯЮЩИМИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

<b>Булах И.В., Ковшова А.И.</b> Цифровые технологии в управлении государственной службой и системой аттестации .....	83
--	----

<b>Гурий П.С., Смирнова Е.А.</b> Анализ процесса зарождения и трансформации научно-образовательной технологии.....	91
<b>Дедяева Л.М.</b> Управленческое консультирование – необходимая услуга в современном бизнесе .....	98
<b>Мешкова В.С., Козий К.Ю.</b> Мотивация труда персонала на фирме в современных условиях хозяйствования .....	106
<b>Надворная А.А.</b> Управление трудовыми конфликтами на предприятиях в нестабильных экономических условиях .....	113
<b>Пенькова И.В.</b> Социальные расходы государства и дифференциация доходов домохозяйств.....	120
<b>Чернецкий В.Ю., Козлов В.С.</b> Роль менеджера в совершенствовании системы профилактики конфликтов в современной организации .....	127

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

<b>Василенко Д.В.</b> Роль территориальных образований в организации региональной политики.....	136
<b>Воробьева Л.А., Леонтович Е.С.</b> Государственная поддержка предпринимательства в условиях кризиса: зарубежный опыт и возможность его адаптации.....	143
<b>Горбачева Е.В.</b> Методический подход к оценке перспектив внедрения электронных продаж для предприятия сферы торговли .....	151
<b>Кириенко О.Э.</b> Развитие инновационной инфраструктуры как фактора поддержки предпринимательства.....	157
<b>Крючкова К.А.</b> Информационно-коммуникационные технологии в механизме защиты отечественных товаропроизводителей .....	165
<b>Кулик Е.И.</b> Цифровизация мировой экономики.....	172
<b>Мишина Ю.А.</b> Совершенствование системы управления организацией высшего образования в контексте обеспечения её конкурентоспособности .....	178

<b>Муромец Н.Е., Ромодан Ю.О.</b> Анализ текущего состояния инвестиционного климата сферы АПК на примере Белгородской области.....	190
<b>Приходченко Т.А., Долгий В.М.</b> Особенности системы менеджмента качества в обеспечении конкурентоспособности предприятия .....	200
<b>Суровцева А.А.</b> Методический инструментарий оценки социально-экономического взаимодействия субъектов экономики.....	209
<b>Тарасова Е.В.</b> Анализ функционирования механизмов государственного управления бюджетно-налоговыми отношениями .....	215
<b>Харитонов О.С.</b> Инструменты разработки адаптивной стратегии образовательной организации к условиям внешней среды .....	222
<b>Черная Л.В., Трощина М.В.</b> Механизмы управления брендом государства .....	232
<b>Шумаева Е.А. Савкова Е.О., Колобова В.В.</b> Имитационная модель формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли.....	238

**Раздел I**  
**ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА, МЕХАНИЗМЫ, МЕТОДЫ**  
**И ТЕХНОЛОГИИ ЕЁ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ**

**УДК 32:005**

**DOI 10.5281/zenodo.6602092**

**ПОЛИТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ФОРМА УПРАВЛЕНИЯ**

**БРАТКОВСКИЙ М.Л.,**  
д-р наук по гос. управлению,  
профессор кафедры гражданского и  
предпринимательского права  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и  
государственной службы при Главе Донецкой  
Народной Республики»,  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

Политический менеджмент рассматривается, прежде всего, как прямое или опосредованное соучастие граждан, социальных, территориальных групп общностей и их организаций в процессе управления, разработки, проведение политических курсов.

*Ключевые слова:* политика, политический менеджмент, гражданское общество

**POLITICAL MANAGEMENT AS A FORM OF GOVERNANCE**

**BRATKOVSKY M.L.,**  
doctor of sciences in state. management,  
Professor of the Department of Civil and  
Business Law  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and  
Public Administration under the Head of the  
Donetsk People's Republic»;  
Donetsk, Donetsk People's Republic

Political management is considered, first of all, as direct or indirect participation of citizens, social, territorial groups of communities and their organizations in the process of management, development, and implementation of political courses.

*Keywords:* politics, political management, civil society

В современном мире деятельность людей связана с таким понятием, как менеджмент. Повседневная жизнь требует от нас принятие управленческих решений. Экономическая, социальная, образовательная, финансовая, внешняя, оборонная и другие политики непосредственным образом оказывают влияние на социум каждого из его представителей. И без реализации политики в разных странах сегодня невозможна

жизнедеятельность государства. Жизнь подтверждает, что политика и управление являются составляющими современной жизни.

Прежде чем рассматривать поднятый нами вопрос, необходимо определиться с понятием «политика». Политика – это вид общественной деятельности по завоеванию и удержанию власти в целях реализации интересов определенных социальных слоев [2;с. 17].

Рассмотрев понятие политики целесообразно посмотреть на понятие управление, как известно оно порождается властью и опирается на неё. Это система отношений, складывающихся по поводу власти, тогда политическое управление в большинстве случаев – это процесс управления, направленный на достижение таких политических целей, как завоевание, удержание, распределение и реализация власти [3;с. 41].

Управление, политика, государство - понятия взаимосвязанные, однако в политическом управлении имеются специфические черты, не присущие государственному. К одним и тем же вопросам государственное и политическое управление подходят с разных точек зрения: государственное - с точки зрения государства, политическое - с точки зрения гражданина и гражданского общества. В современной литературе имеются доказательства того, что содержание политической власти гораздо шире, а государственная власть является лишь частным ее проявлением [4, с. 30-34; 5 с.17]. Соглашаясь с последним утверждением, можно сделать вывод и о том, что понятие «политическое управление» поглощает понятие «государственное управление». Это подтверждает и фраза из определения политического управления, причисляющая к политико-управленческим отношениям не только отношения в рамках государственного управления, но и отношения подчинения в других организационных структурах общества, включенных «в политический процесс» [6;с. 46]. Наряду с этим есть еще один, логический вариант доказательства того, что политическое управление шире, чем государственное, – через определение политической системы. В исследовании политических систем М. Анохин приводит более 20 различных определений этого понятия. Вот обобщающее определение системы, данное им: «Политическая система общества – сложная динамическая совокупность различных политических институтов, социально-политических общностей, форм взаимодействия и взаимоотношений между ними, посредством которых реализуется и политическая власть» [7;с. 51].

Центральным институтом в структуре политической системы является государство. это один из компонентов политической системы. При таком подходе логично заключить, что государственное управление включено в политическое управление, а следовательно, последнее шире.

В это же время в обоих случаях функции управления схожие. И обратившись к работам М. Мэскона, который выделяет четыре основные функции управления планирование, мотивацию, организацию и контроль. При этом функции управления объединены между собой процессами коммуникации и принятием решений. Реализация данных функций представляет основное содержание любой управленческой деятельности, в том числе политической.

Таким образом, для успешного осуществления управленческой деятельности в сфере политики необходима высококачественная реализация каждой из управленческих функций. В противном случае процесс управления окажется малоэффективным и не сможет обеспечить успешное достижение поставленных целей управления. При этом реализация каждой из указанных функций управления требует принятия грамотных управленческих решений и осуществление эффективной коммуникации [3;с. 40].

Суть политического управления в демократических странах состоит в том, что объектом управления в большинстве случаев являются люди, группы лиц. Согласно Конституции Донецкой Народной Республики ст.2, народ является источником власти [1].

Другими словами, в демократическом государстве народ сам выбирает (или должен выбирать) в рамках представительной демократии те политические силы, которые в дальнейшем должны будут реализовывать интересы и цели тех, кто делегировал им управленческие полномочия.

Анализируя системы политического развития современных государств, можно сделать вывод, что на сегодняшний день наблюдаются два подхода к политическому управлению:

1. Примером может служить Белоруссия. Убеждение – как метод влияния и манипулирования общественным созданием и массовым поведением, которое осуществляется с целевыми аудиториями.

2. На примере событий произошедших в Казахстане.

Принуждение, основанное на легитимном применении силы, вплоть до привлечения сил союзников (ОДКБ).

Делая вывод из произошедших событий мы видим, что совпадение целей государства и правящих политических сил с целями и интересами электоральных масс служит своего рода индикатором «качества» демократии в той или иной стране претендующей на статус развитого демократического государства.

В пределах нынешнего политического управления ведущей задачей является работа не по принуждению, а по влиянию на общественное сознание и формирование политических приоритетов и построение населения, а также созданию мотивационных факторов для населения государства, являющейся объектом политического управления.

В зарубежной литературе в отличие от отечественной наряду с понятием «политическая система общества» употребляется понятие «политико-административная система», включающее в основном субъекты государства, участвующие в разработке обязательных решений (парламент, партии, правительство, администрацию). Оно применяется для того, чтобы подчеркнуть и осветить аспект «политического управления» [8;с. 113]. Таким образом, существуют две взаимосвязанные сферы – политики и администрации. Задача политики – преобразование окружающей среды до пределов управляемости, в результате которого администрация сможет выполнить свою задачу: принимать обязательные административные решения для урегулирования конкретных, индивидуальных проблем.



Администрация тем самым принимает свои решения в рамках ограниченных политической структур, определение которых не входит в ее задачу [8;с. 61-81].

В деятельности органов административной власти особенно важен вопрос о соотношении внутренних и внешних управленческих функций. Когда преобладают внутренние функции, происходит администрирование, когда же преобладают внешние функции, усиливается политический аспект политико-административного управления. в этой связи можно выделить следующие важнейшие внешние функции политико-административного управления:

- 1) определение целей, разработка стратегий развития;
- 2) подготовка и принятие законов, нормативно-правовых актов, регулирующих отношения как внутри государства, так и во внешних связях;
- 3) защита государственного строя;
- 4) предотвращение и устранение социально опасных конфликтов и социальной напряженности;
- 5) регулирование экономических и социальных отношений;
- 6) подготовка и исполнение общенациональных программ экономико-финансового, культурного, научного и образовательного развития;
- 7) решение проблем социальной защиты и безопасности граждан;
- 8) осуществление внешнеполитических и оборонных функций [5].

Исследование политико-административного управления позволяет сформулировать его принципы: обеспечение максимальной эффективности деятельности органов административной власти по достижению поставленных целей; принцип обратной связи. Для принятия решения субъекту политики необходима информация о состоянии объекта политики и среды окружения. Эта информация поступает по каналам обратной связи (в отличие от прямой, обеспечивающей передачу решения объекту политики). На основе такой информации субъект принимает управленческое решение и посылает корректирующую информацию, приводя объект в оптимальное состояние; сочетание конечных целей развития с текущими задачами: субъект политико-административного управления сначала определяет масштаб работы, которую необходимо выполнить, чтобы достичь цели, затем дифференцирует ее на составляющие в зависимости от последовательности и сроков выполнения; соответствие организации политической власти новым задачам, стоящим перед обществом.

*Вывод.* Политика выполняет функции согласования общих и частных интересов, осуществления господства и поддержания порядка, реализации общезначимых целей и руководства людьми, регулирования распределения ресурсов и управления общественными делами.

#### *Список использованных источников*

1. Конституция Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: офиц. текст [принята Верховным Советом Донецкой Народной Республики 14 мая 2014г.]. – Режим доступа: <http://dnr-online.ru/konstituciya-dnr/> (дата обращения 28.01.2022)

2. Валовая М.Д. Политика. – М.: Магистр, 2008. – 336 с.
3. Володенков С.В. Управление современными политическими кампаниями. – М.: Изд-во МГУ, 2012. – 312 с.
4. Дмитриев Ю.А. Соотношение понятий политической и государственной власти в условиях функционирования гражданского общества // Государство и право – 2004. № 7
5. Понеделков А.В., Старостин А.М. организационно-управленческий и аксиологические аспекты анализа эффективности государственной власти и управления в современной России – М., 1998 – Вып. 1.
6. Шабров О.Ф. Политическое управление: проблема стабильности и развития. – М.; Просвещение 2007 – 315 с.
7. Анохин М.Г. Политические системы: адаптация, динамика, устойчивость – М. 2006
8. Эрдманн К. Организационная структура правительства // Структура управления. Сб. науч. Гр – М – 2008 – Вып. 2

**УДК 338.431.2**

**DOI 10.5281/zenodo.6602889**

## **СУЩНОСТЬ ПРОЦЕССОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ**

**ЖДАНОВА О.С.,**

**канд. экон. наук, доцент, соискатель**

**ГОУ ВО ЛНР «Луганский государственный  
аграрный университет»,**

**г. Луганск, Луганская Народная Республика**

В статье рассмотрены термины, понятия и сущность процессов государственного управления агропромышленным комплексом. Также описаны категории процессов государственного управления агропромышленным комплексом и их классификация.

*Ключевые слова:* управление, агропромышленный комплекс, программа развития, эффективность, процесс, подпроцесс

## **THE ESSENCE OF THE PROCESSES OF STATE MANAGEMENT OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX**

**ZHDANOVA O.S.,**

**PhD in Economics, Associate Professor, Applicant**

**SEI HE LPR «Lugansk State Agrarian University»**

**Lugansk, Lugansk People's Republic**

The article the terms, concepts and the essence of the processes of public administration of the agro-industrial complex. It also describes the categories of public administration processes in the agro-industrial complex and their classification.

*Keywords: management, agro-industrial complex, development program, efficiency, process, sub-process*

*Актуальность и постановка проблемы.* Управление в агропромышленном комплексе формируется в различных средах, начиная с макроуровня управления и заканчивая микроуровнем. Важнейшим элементом системы государственного регулирования остаются агропромышленные предприятия, деятельность которых, в современных условиях развития государства, приобретает ключевое значение. Сегодня в агропромышленном комплексе недостаточно развита вертикальная цепочка управления – государственные органы управления не способны эффективно регулировать и учитывать интересы аграрных предприятий в условиях неопределенности, при этом недостаточно налажено и горизонтальное взаимодействие между макроуровнем и мезоуровнем [1]. В современных условиях эффективное ведение хозяйства в условиях дефицита ресурсов – общая задача управления агропромышленным комплексом. Способствование развитию рынка, оптовой и международной торговле, товарно-денежных отношений, стабилизация рыночных цен – вопросы глобального уровня, которые регулируются государством.

*Анализ последних исследований и изданий по данной проблеме.* Исследованием сущности процессов государственного управления агропромышленным комплексом в последние годы занимались И.В. Копылова, О.А. Абралиев. Также данный вопрос изучали отечественные ученые Е.М. Чубарова, Я.В. Десятникова, Л.В. Черкашина Л.Ю. Айснер, О.Д. Наумов и другие. Однако в большинстве исследований не раскрываются условия развития АПК в условиях действия международных санкций против Российской Федерации и продолжающегося военно-политического конфликта на территории Луганской Народной Республики [2].

*Цель статьи* заключается в рассмотрении сущности процессов государственного управления агропромышленным комплексом в Луганской Народной Республике, его понятия, терминов, категорий и классификации.

*Изложение основного материала исследования.*

Государственные интересы в агропромышленном секторе – это, в первую очередь, обеспечение продовольственной безопасности страны, а население работой и доходами. Кроме этого, регулируется формирование поступлений от АПК в бюджеты и фонды всех уровней. С этой целью создается система управления, при которой управляющие органы обеспечивают эффективное функционирование отраслей АПК в рамках законодательства [4].

По целям и характеру выполняемых функций органы управления сельским хозяйством делятся на три группы: государственного управления, хозяйственного и органов местного самоуправления [3].

Согласно закону ЛНР «О развитии сельского хозяйства» цель государственного управления сводится к созданию условий для эффективного функционирования хозяйствующих субъектов отрасли и контроля их деятельности [5].

Государственное регулирование в секторе АПК решает следующие основные задачи:

- формирование аграрной политики через законодательные акты;
- планирование развития АПК на основе различных методов прогнозирования и оценки объемов производства;
- формирование ценовой, тарифной, таможенной и кредитной политики;
- анализ наполнения продовольственного рынка, контроль за формированием централизованных продовольственных фондов и экономическое регулирование цен на продукцию сельского хозяйства;
- обеспечение аппарата управления Луганской Народной Республики информационно-аналитическими материалами;
- поддержание доходов сельскохозяйственных товаропроизводителей (при снижении цен до критического уровня);
- содействие развитию рыночной инфраструктуры;
- обеспечение условий для нормальной конкуренции на продовольственном рынке;
- разработка маркетинговых и консалтинговых программ для развития малого бизнеса в аграрном секторе [6].

С целью создания в ЛНР условий, способствующих экономическому росту, поддержке отечественного производителя, производству новых видов продукции, запуску новых производств, созданию новых рабочих мест, повышению конкурентоспособности отечественной продукции как на внутреннем, так и на внешнем рынке, Правительство ЛНР приняло программу по стимулированию отечественного производства до 2023 года (табл.1) [7].

При составлении программы развития АПК государству необходимо было учитывать, что сельскохозяйственное производство как объект управления, обладает рядом специфических особенностей, которые оказывают существенное влияние на работу и структуру органов, стиль и методы руководства, организацию труда и т.д.

С АПК земля не только объект, как в других отраслях народного хозяйства, но и предмет, то есть основное средство производства. Поэтому существует также территориальная децентрализация производства, поселений, строительство органов управления преимущественно по территориально-производственному принципу. Централизованное управление из единого центра невозможно.

Децентрализация производства по территории и удаленность структурных подразделений создает большую протяженность инфраструктуры, повышает время обратной связи и скорость принятия управленческих решений. Поэтому необходимо наделять элементы системы самостоятельностью, как предприятия, так и внутрихозяйственные единицы, особенно в сфере оперативной хозяйственной деятельности [8].

Л.Б. Гущина и М.Г. Ливинцова доказали связанность производственных циклов и их продолжительность с естественными биологическими процессами.

Программа стимулирования отечественного производства  
ЛНР до 2023 г.

№	Приоритетные направления	Основные задачи	Ожидаемые результаты
1	Повышение конкурентоспособности продукции, производимой предприятиями Луганской Народной Республики	Стимулирование технологической модернизации производства и повышение его эффективности. Совершенствование системы стандартов и контроля качества продукции.	Повышение качества продукции отечественного производства. Повышение конкуренции Обеспечение внутреннего спроса.
2	Развитие производства сельскохозяйственной продукции в целях обеспечения продовольственной безопасности и повышения уровня обеспеченности населения республики качественной продукцией отечественного производства. Государственная поддержка отечественного производителя	Создание условий для развития отраслей агропромышленного комплекса. Увеличение объемов производства основных видов сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия. Ускорения обновления технической базы агропромышленного комплекса. Возобновление деятельности промышленных предприятий, перепрофилирование действующих, а также создание новых производств. Совершенствование таможенно-тарифного регулирования. Частичное решение проблемы нехватки оборотных средств. Снижение зависимости отраслей промышленности от использования импортных комплектующих, сырья и материалов, аналоги которых производятся (могут производиться) на территории ЛНР	Увеличение самообеспеченности сельскохозяйственной продукцией. Запуск промышленных предприятий. Локализация производства. Создание новых рабочих мест. Увеличение доли экспорта отечественной продукции. Снижение доли импорта, используемого для производства продукции потребления.

Сезонность производства, резкие колебания в использовании материальных, трудовых, финансовых и иных ресурсов по периодам года требуют от управленческих работников изыскания путей выравнивания их использования, особенно рабочей силы. Этим вызвана также неравная напряженность труда управленческих работников в разные периоды.

Формируются специфические органы управления, при разнообразии форм собственности, развитии хозяйствования и горизонтальных взаимосвязей, с целью управления общими территориальными вопросами, где расположен АПК. В решении продовольственных вопросов выступают личные хозяйства колхозников, служащих, работников и их развитию следует уделять особое внимание [9].

Существует так называемый феномен массивированной государственной поддержки аграрного сектора экономики, который включает в себя ряд проблем и преимуществ (табл.2.) [10].

Таблица 2.

Феномен массивированной государственной поддержки АПК

Проблемы в сельском хозяйстве	Преимущества отрасли
сельское хозяйство не самодостаточная отрасль	стратегическая ценность сельского хозяйства превышает его проблемность
рынок продовольствия не саморегулируемый	
производство сельскохозяйственной продукции – капиталоемкое	уровень производительности труда в сельском хозяйстве развитых стран выше, чем в обрабатывающей промышленности
чистая прибыль и рентабельность в АПК относительно низкие	

Для наглядного и предельно понятного представления основных процессов управления предприятиями АПК, следует в первую очередь определить эти процессы их суть и содержание.

1. Процесс производства. Практика управления любым производством показывает, что процесс производства в итоге является определяющим в успешности предприятия и от его уровня и качественной подготовки зависят многие другие процессы.

2. Процесс подготовки производства имеет особое значение, применительно к АПК. Целью этого процесса, является подготовка и обеспечение производства с элементами высоких технологий и инженерных решений, ориентированных на высокую качественную и конкурентоспособную продукцию. В подготовку производства входит и другой элемент – техническая подготовка, которая предусматривает в себе комплекс инновационных технических решений: подготовку нестандартного оборудования; монтаж оснастки, технологического и другого оборудования; подготовка и освоение опытных образцов будущей продукции.

На предприятиях АПК подготовка производства должна проводиться согласно требованиям технических регламентов производимой продукции и учетом требований стандартизации, сертификации и т.д.

3. Процесс основного производства обеспечивает выпуск продукции с такими основными характеристиками, которые должны обеспечивать высокие финансовые результаты предприятию.

4. Процесс вспомогательного производства. Роль процесса вспомогательного производства заключается в том, чтобы обеспечивать всем необходимым основное производство и товарной продукции.

5. Процесс материально-технического обеспечения. Обеспечение предприятия большинством видов сырьевых и материально-технических ресурсов осуществляется процессом материально-технического обеспечения, которое имеет составляющие такие как подпроцесс обеспечения складских запасов.

6. Процесс маркетинга и сбыта, который включает в себя следующие подпроцессы: сегментирования рынка, которое предусматривает работы на сегментах входных ресурсов и продукции предприятия; анализ рынка с целью

качественного планирования на предприятии каждого сегмента и параметров рынка; сбыт продукции; продвижение рынка.

7. Процесс с финансовыми операциями предусматривает бюджетирование, нормирование, определение сметы расходов и доходов, расчеты себестоимости и формирования цены на продукцию, распределение финансовых затрат по проектам и статьям, осуществление контроля финансовых планов.

8. Процесс обеспечения трудовыми ресурсами на предприятии осуществляется в рамках и соответствии определенных целей, задач и выполняемых работ по всем процессам производства и управления с учетом нагрузки трудовых ресурсов и соответствующих нормативов.

9. Процесс транспортного обеспечения должен гарантировать бесперебойное движение всех материальных ресурсов, как на самом предприятии, так и вне его.

10. Процесс энергетического обеспечения достигается так же, как и процесс ремонтного обеспечения – ремонтом, техническим и технологическим обслуживанием всего оборудования на предприятии.

11. Процесс ремонтного обеспечения.

12. Процесс метрологического обеспечения.

13. Процесс строительства достигается двумя подпроцессами: текущего и капитального ремонта обеспечивающий ремонт зданий сооружений и других объектов предприятия; нового строительства.

14. Процесс социального обеспечения, который направлен на обеспечение безопасности и благополучия работника.

15. Процесс обеспечения основной деятельности предусматривает в себе юридические и правовые аспекты, обеспечения безопасности, делопроизводство, хозяйственное обслуживание и др.

16. Процесс информационного обеспечения.

17. Процесс управления оказывает свое влияние и воздействие практически на все виды процессов и деятельность предприятия.

18. Процессы развития. Сегодня процессы развития имеют особое значение и играют важную роль в стратегическом плане и в плане конкурентоспособности предприятия [11].

От правильного понимания сути и содержания основных и вспомогательных процессов на предприятиях АПК зависит реализация разработки качественных и реальных проектов, которые после внедрения обеспечат высокий экономический эффект на предприятии.

Процесс государственного управления агропромышленным комплексом гораздо сложнее и состоит из множества методов регулирования. Такие методы – это совокупность определенных приемов и способов воздействия на субъекты аграрных правоотношений со стороны органов государственной власти в процессе реализации этими органами возложенных задач на участников аграрных правоотношений [12].

М.Е. Отинова, Т.В. Закшевская, М.В. Загвозкин провели исследование и определили механизм взаимодействия государства и аграрного предпринимательства. «...Для построения эффективного взаимодействия аграрного предпринимательства и государства необходимо совместно определять приоритеты социально-экономической, инновационной, экологической политики. На основе этого выделяются следующие основные

направления взаимодействия субъектов аграрного предпринимательства, органов государственной власти и управления...» (Рис. 1) [13].

В АПК предпринимательство и органы управления имеют взаимосвязь при стратегическом развитии отрасли, модернизации и инновационного развития, а также наполнение бюджета.

Планирование, разработка и внедрение инноваций в АПК выступает ключевой взаимосвязью государства и предпринимательства. Предметом сотрудничества выступает совместное финансирование исследовательских работ, страхование рисков, патентирование, лицензирование и проведение форумов [14].



Рис. 1. Основные направления взаимодействия субъектов аграрного предпринимательства, органов государственной власти и управления

Такое сотрудничество решает проблему ресурсной и институциональной необеспеченности, сокращает финансовые риски разработок, формирует потребность в инновациях у предпринимателей.

*Выводы.* Таким образом, преодоление противоречий и удовлетворение интересов предпринимательства в АПК и государства можно достичь в условиях функционирования отлаженного механизма взаимодействия как средства достижения результата. Механизм взаимодействия должен предусматривать совместное использование ресурсов, поддержку политики государства, совместную разработку комплексных программ социального и экономического характера развития АПК, а также способствовать стимулированию построения долгосрочного сотрудничества.



### *Список использованных источников*

1. Копылова И.В. Государственное управление развитием АПК РОССИИ / И.В. Копылова. – Новая наука: история становления, современное состояние, перспективы развития. сб. ст. междунар. научно-практической конф.: в 3 частях. 2017. – Изд-во: «ОМЕГА САЙНС», Уфа – С. 101-103.
2. Абралиев О.А., Алтынбекулы К. Теоретические аспекты государственного управления АПК: проблемы и перспективы развития / Проблемы экономики, организации и управления в России и мире. Материалы XIII международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Н.В. Уварина. 2017. С. 4-7.
3. Зверева Г.Н. К вопросу государственного управления АПК. / Стратегическое развитие АПК и сельских территорий РФ в современных международных условиях. Материалы Междунар. научно-практич. конф. – 2015. С. 120-123.
4. Беделбаева А.Е. Теоретические основы системы государственного и рыночного управления экономикой АПК / Проблемы и перспективы развития агропромышленного комплекса России. Материалы всероссийской научно-практической конференции. В 8-ми томах. 2017. С. 16-20.
5. ЗАКОН «О РАЗВИТИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА» Подробнее на сайте Министерства сельского хозяйства и продовольствия ЛНР: <https://mshiplnr.ru/docs/zakoni/81-o-razvitii-selskogo-hozyaystva.html>.
6. ЗАКОН «О РАЗВИТИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА» Подробнее на сайте Министерства сельского хозяйства и продовольствия ЛНР: <https://mshiplnr.ru/docs/zakoni/81-o-razvitii-selskogo-hozyaystva.html>.
7. ПРОГРАММА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ ДО 2023 ГОДА. Подробнее на сайте <https://mir-lug.info/programma-2023/>.
8. Ждокова Н.К., Саркина А.С. Повышение эффективности государственного управления при решении стратегических задач в сфере АПК / Эффективность разработки, принятия и исполнения управленческих решений как фактор социально-экономического развития России. сб. научных трудов Междунар. научно-практич. конф. 2019. С. 55-60.
9. Гущина Л.Б., Ливинцова М.Г. Экономика. Организация производства и управление промышленным предприятием: учебное пособие / Л.Б. Гущина, М.Г. Ливинцова.–Санкт-Петербург, 2015. – 282с.
10. Мальцева В.А. Эволюция государственной поддержки сельского хозяйства: зарубежный опыт, рекомендации для России / дис. канд. эконом. наук, Екатеринбург, 2014. – 163 с.
11. Гамидуллаев Б.Н., Гамидуллаев Р.Б., Бахмудкадиев Н.Д., Аскеров А.С. Разработка блок-схемы основных процессов и подпроцессов управления предприятием АПК // МНИЖ. 2021. № 2-2 (104). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-blok-shemy-osnovnyh-protsessov-i-podprotsessov-upravleniya-predpriyatiem-apk>
12. Беделбаева А.Е. Теоретические основы системы государственного и рыночного управления экономикой АПК / Проблемы и перспективы развития агропромышленного комплекса России. Мат. всеросс. научно-практич. конф.. в 8-ми томах. 2017. С. 16-20.

13. Отинова М.Е. Механизм взаимодействия государства и аграрного предпринимательства: организационные и экономические аспекты. / М.Е. Отинова, Т.В. Закшевская, М.В. Загвозкин. – Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2018. – № 2 (57)

14. Братковский М.Л. Подходы к оцениванию эффективности государственного управления / М.Л. Братковский, В.С. Козлов // Сборник научных работ. Серии «Государственное управление». Вып. 13: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 6-13.

УДК 338.012, 338.45

DOI 10.5281/zenodo.6603000

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ СУЩНОСТИ ПОЛИТИКИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ И ЕЕ ИНСТРУМЕНТОВ**

**ЗАГОРНАЯ Т.О.,**

**д-р экон. наук, профессор,  
заведующий кафедры «Бизнес-информатики»,**

**РОМАНЮК В.В.,**

**старший преподаватель кафедры  
«Бизнес-информатики»,**

**ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
университет»**

**г. Донецк, Донецкая Народная Республика**

В статье приведены результаты исследования сущности политики импортозамещения. Сгруппированы меры реализации политики импортозамещения на различных этапах эскалации военного конфликта на примере Донецкой Народной Республики, предложено конкретизация понятия политики импортозамещения для стран с военными конфликтами и экономическими ограничениями. Разработана авторская классификация инструментов импортозамещения и приведена оценка сильных и слабых сторон применения инструментов.

***Ключевые слова:** политика импортозамещения, меры реализации политики импортозамещения, стадии конфликта, инструменты политики импортозамещения*

## **THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO STUDYING THE ESSENCE OF IMPORT SUBSTITUTION POLICY AND ITS INSTRUMENTS**

**ZAGORNAYA T.O.,**

**Doctor of Economics, Professor, Head of the  
Department of Business Informatics,**

**ROMANYUK V.V.,  
Senior Lecturer, Department of Business  
Informatics,  
SEE HPE «Donetsk National University»  
Donetsk, Donetsk People's Republic**

The article presents the results of a study of the essence of the import substitution policy. Measures for the implementation of the import substitution policy at various stages of the escalation of the military conflict are grouped on the example of the Donetsk People's Republic, and a concretization of the concept of import substitution policy for countries with military conflicts and economic restrictions is proposed. An author's classification of import substitution tools has been developed and an assessment of the strengths and weaknesses of the use of tools has been given.

*Keywords: import substitution policy, measures to implement the import substitution policy, stages of the conflict, import substitution policy instruments*

*Актуальность.* Формирование условий для роста промышленности в любой стране и защита рынка от воздействия избыточного импорта со стороны иностранных контрагентов играет важную роль в достижении экономического роста любой страны. Особенно это важно для стран, которые стали самостоятельными в ходе военных конфликтов, стран, которым объявлено ряд экономических ограничений: эмбарго, санкции, экономические и финансовые блокады и иные ограничения. В ряде таких стран экономическая политика, а именно промышленная политика берет курс на импортозамещение.

В связи с этим актуализировался вопрос разработки мер по поддержке отечественных производителей, замещения импорта продукцией производящей внутри Республики, т.е. использование инструментов политики импортозамещения.

Всестороннее раскрытие данного вопроса, в том числе с позиции применения ее в странах с конфликтами и ограничениями, является крайне актуальным, поскольку способствует выработке мер и моделей ее решения. Особенно важным в этой связи является конкретизация самого понятия политики импортозамещения с точки зрения стран с военными конфликтами и экономическими ограничениями.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Исследованиями в вопросах политики импортозамещения занимались представители неокейнсианской школы, а именно: П. Самуэльсон, Дж. Хикс, М. Фелдстайн, М. Бруно, Ф. Модильяни, Д. Патинкин. Значительный вклад в изучение политики импортозамещения, как стратегии замещения импортной продукции внесли Р. Грант, М. Портер, Г. Хомел и другие. Проблематикой импортозависимости в рамках изучения общих вопросов и стратегических перспектив занимались российские такие экономисты как Е.И. Роговой, В.А. Плотникова, Ю.В. Вертаковой [1], [4] и другие исследователи. Изучением отраслевой направленности импортозамещения посвящены работы И.Д. Афанасьева, Л.Г. Матвеева, О.А. Черновой [2]. Оценкой результативности мер импортозамещения на различных уровнях, в части нетарифного регулирования, занимались российские ученые Т.А. Щербина [5] и В.Г. Свиныхов [3].

Несмотря на значительное количество публикаций и исследований по данной проблематике, вопросы разработки и использования практико-ориентированного инструментария политики импортозамещения в странах с военными конфликтами, экономическими санкциями и ограничениями освещены и изучены недостаточно.

*Цель статьи* проанализировать теоретико-методические подходы к сущности понятия импортозамещения и инструментов политики импортозамещения с учетом современной фазы развития экономики Донецкой Народной Республики.

*Изложение основного материала исследования.* Реализация системной политики импортозамещения в 2014 году (первая стадия санкционного давления со стороны западных стран) для Российской Федерации стало основным при формировании экономической стратегии государства. Многочисленные санкции западных стран, в частности в промышленности и финансовой сфере вынудили Россию принять ответные меры по защите внутреннего рынка и отечественных товаропроизводителей.

В октябре 2014 года была утверждена первая программа импортозамещения в сфере сельского хозяйства, которой был предусмотрен комплекс мероприятий по разработке и корректировке нормативных правовых актов в сфере продовольственной безопасности, развития и сбыта сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, развития инфраструктуры и логистического обеспечения аграрного рынка, таможенно-тарифного регулирования, фитосанитарного и ветеринарного контроля, земельной политики и другие мероприятия. Уже в 2015 году Правительством Российской Федерации были разработано 20 отраслевых программ импортозамещения в гражданских отраслях промышленности.

Экономическая безопасность любого государства напрямую зависит от способности и умения дать отпор различным экономическим противостояниям и экономическим угрозам. В 2014 году Донбасс, отстаивая свою гражданскую позицию столкнулся с полной экономической, финансовой, транспортной блокадой, которая была введена в действие 14 ноября 2014 года Указом Президента Украины № 875/2014 ввел в действие решение Совета национальной безопасности «О неотложных мерах по стабилизации социально-экономической ситуации в Донецкой и Луганской областях».

Важным направлением в сфере экономики Донецкой Народной Республикой стала задача по поддержке внутреннего производителя и минимизация зависимости от импорта. На первом этапе (2014-2015 годы) была реализована кардинальная перестройка экономики и промышленности на продуктивное взаимодействие и совместную работу с другими государствами, в частности с Российской Федерацией (на ее долю приходится 70-80% всего внешнеторгового оборота Республики).

На втором этапе важнейшее место занимала задача по разработке мер поддержки отечественных производителей, которые могут заместить импортную продукцию на производящуюся аналогичную продукцию внутри Республики, т.е. использование инструментов политики импортозамещения в особых условиях экономической блокады. Экономическая блокада в

Донбассе проводилась с использованием целой системы организационных, экономических, пропагандистских и военно-политических методов. Так, к экономическим методам можно отнести:

- нарушение поставок сырья для предприятий промышленности и сельского хозяйства (особенно – стратегического) и энергии в некоторые районы;
- разрыв цепочек поставок готовой продукции (особенно – средств производства);
- сужение, а в некоторых случаях полное отсутствие, рынков сбыта продукции, произведенной в Республике;
- ограничение или, а в некоторых случаях, запрет проведение торговых и кредитно-финансовых операций с блокируемыми Республиками.

Таким образом, экономическая блокада охватила кредитную, финансовую, сырьевую, торговую, технологическую, энергетическую и другие виды экономической деятельности.

Для формирования внутренних императивов понятия политики импортозамещения для стран с военными конфликтами и экономическими ограничениями предложим, на примере Донецкой Народной Республики, авторскую группировку мер по реализации политики импортозамещения для региона с военным конфликтом, финансово-экономической блокады и иными ограничениями. Систематизация мер будет отражать комплексный характер политики импортозамещения через призму проблем государственного управления и контроля за реализацией программ и проектов республиканского уровня.

Данные меры необходимо разделить на этапы, которые соответствуют вводимым ограничениям во времени (табл. 1).

Принятые меры по реализации политики импортозамещения позволили выявить отрасли экономики, которые в первую очередь нуждались в поддержке со стороны государства.

*Таблица 1*

Меры реализации политики импортозамещения на определенных этапах эскалации конфликта

Этап	Ограничения	Меры политики импортозамещения
1	2	3
I - разгорание конфликта (2014-2015)	Боевые действия, введение экономической блокады, прекращение работы банковской системы, запрет на перемещение граждан	<ul style="list-style-type: none"> <li>– контроль за ценообразованием</li> <li>– поиск новых рынков сырья</li> <li>– производство товаров первой необходимости</li> <li>– политика продовольственной безопасности</li> <li>– «ручное» управление предприятиями для оказания всесторонней помощи государства</li> <li>– предоставление льгот для развития отраслей экономики, выпускающих товар народного потребления</li> <li>– поддержка отечественного товаропроизводителя путем его доминирования в торговых сетях (до 70%)</li> </ul>

1	2	3
II - активная фаза конфликта (2016-2017)	Боевые действия, экономическая блокада, транспортная блокада, ввод санкций, ввод эмбарго	<ul style="list-style-type: none"> <li>- применение мер тарифного и нетарифного регулирования</li> <li>- разработка государственных программ по развитию отраслей сельского хозяйства (птицеводство, овощеводство, садоводство и другие)</li> <li>- создание новых производств</li> <li>- создание государственных предприятий в градообразующих отраслях</li> <li>- введение внешнего управления на крупных предприятиях не возобновивших работу в пределах правового поля Донецкой Народной Республики</li> </ul>
III – стагнация конфликта (2018-2022)	Заминированные земли, единичные боевые действия, действия экономической и транспортной блокады, пандемия коронавируса,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- применение мер тарифного и нетарифного регулирования</li> <li>- применение монопольных и технических мер</li> <li>- финансовый контроль</li> <li>- повышение конкурентоспособности отечественной продукции</li> <li>- применение повышенных пошлин</li> <li>- поддержка экспорта готовой продукции/товаров (уход от экспорта сырья)</li> <li>- поддержка инвестиционной активности</li> <li>- госзаказ на отечественную продукцию (приоритет в гос. закупках)</li> </ul>
IV – возобновление конфликта (2022 – настоящее время)	Проведение специальной военной операции МО РФ на Донбассе	<ul style="list-style-type: none"> <li>- мораторий на проверки предприятий</li> <li>- снижение административной нагрузки на предпринимателей</li> <li>- отсрочка на оплату отдельных видов налогов</li> <li>- снижение ставки ЕСВ</li> <li>- поддержка семей работников мобилизованных для военных целей</li> <li>- применение мер тарифного и нетарифного регулирования</li> </ul>

*\*составлено автором*

Сгруппируем отрасли (таблица 2), исходя из этапов эскалации конфликта для целей формирования системы аналитических показателей по оценке эффективности мер и инструментов политики импортозамещения.

Таким образом, реализация мер политики импортозамещения на первом этапе способствовала развитию отраслей промышленности, которые слабо развиты и меры по их стимулированию способствовали увеличению их доли на рынке. На втором и третьем этапе, происходит развитие отраслей, которые по своим качественным и стоимостным характеристикам способны конкурировать с зарубежными аналогами. На четвертом этапе происходит остановка работы отраслей промышленности по выпуску их основных видов продукции, перевод этих отраслей на работу в военное время и военные нужды. После проведения специальной операции граница Донецкой

Народной Республики будут расширены до ее пределов Донецкой области, что позволит возобновить производственные цепочки по производству металлургической и машиностроительной продукции, расширить экспорт путем выхода к одному из крупных портов Азовского моря, увеличит долю выпуска товаров народного потребления и пищевой отрасли.

Таблица 2

Группировка отраслей промышленности по этапам эскалации конфликта с учетом приоритетности стратегии и тактики импортозамещения

Этап	Отрасли экономики	Приоритет политики импортозамещения / регулирование
I - разгорание конфликта (2014-2015)	Пищевая и легкая промышленность.	Высокий / прямое
	Отрасли, которые производят товары народного потребления	Средний / прямое
II - активная фаза конфликта (2016-2017)	Пищевая промышленность, сельское хозяйство.	Высокий / прямое
	Легкая промышленность, машиностроение	Средний / косвенное
III – стагнация конфликта (2018-2022)	Тяжелая промышленность, транспортное и сельскохозяйственное машиностроение	Высокий / прямое
	Отрасли промышленности, выпускающие высокотехнологичную и наукоемкую продукцию	Средний / косвенное
IV – возобновление конфликта (2022 – настоящее время)	Пищевая промышленность	Высокое / прямое
	Отрасли, выпускающие продукцию необходимую для оборонной промышленности	Высокое / прямое

*\*составлено автором*

Исходя из вышеизложенного, политику импортозамещения для стран с военными конфликтами и экономическими ограничениями можно определить с позиции мер поддержки в расширенном спектре методов и моделей по ее реализации, а именно четко очертив предметные области и объективные условия ее реализации:

– *политические*: экономическая безопасность, продовольственная безопасность, стагнация конфликта;

– *экономические*: налоговая политика, таможенная политика, в том числе тарифное и нетарифное регулирование, становление собственной финансовой политики, инвестиционная политика, промышленная политика, в

том числе, модернизация промышленности, определение новых точек роста промышленности;

– *социальные*: поддержка занятости, выполнение социальных гарантий государства, создание рабочих мест.

Таким образом, исходя из проведенного анализа, сформулируем следующее понятие *политики импортозамещения* для стран с военными конфликтами и экономическими ограничениями: политика импортозамещения – это государственная политика, направленная на создание условий для структурной трансформации и диверсификации экономики путем реализации конкретных мер поддержки эффективных подсистем и хозяйственных звеньев на макро-, мезо- и микроуровнях (экономика, отрасли, предприятия) с использованием принципов структурного взаимодействия и организационной гибкости на различных стадиях эскалации конфликта или введения ограничений против конкретной страны.

Для каждого из этапов развития понятия импортозамещения были присущи свои инструменты политики импортозамещения. Составим классификацию инструментов импортозамещения, которые можно применять в зависимости от признака политики импортозамещения (табл. 3.). Дадим характеристику инструментам политики импортозамещения, представленных в табл. 3. По характеру действия защитные инструменты направлены на защиту отечественных производителей от зарубежных производителей путем введения торговых ограничений или барьеров, которые направлены на снижение доли аналогичных товаров на внутреннем рынке, а стимулирующие инструменты применяются для создания и поддержки конкурентоспособной местной продукции по отношению к зарубежной. Сюда можно отнести создание оптимальных условий для ведения бизнеса, введения преференциальных налоговых и торговых режимов, субсидирования и иное.

Таблица 3

Классификация инструментов политики импортозамещения

Признак	Наименование инструментов	Наименование подинструментов
Характер действия	Защитные	протекционистские
		восполняемые
	Стимулирующие	поддерживающие
		развивающие
Интенсивность влияния на субъекта	Интенсивные инструменты	
	Постоянные инструменты	«ручное управление»
Широта влияния	Общие	
	специальные	
Финансирование	Требующие	
	Не требующие	
Направленность воздействия	На производителей	
	На импортеров	

\*составлено автором



Защитные инструменты делятся на протекционистские и восполняемые. Протекционистские инструменты применяются для создания импортных ограничений при которых создаются не выгодные условия для ввоза товаров на таможенную территорию в связи с высокой ценовой составляющей, а восполняемые – это инструменты, которые принимаются для ослабления или нивелирования отрицательных последствий протекционистской политики другой страны.

В свою очередь стимулирующие инструменты делятся на поддерживающие и развивающие инструменты второго уровня иерархии.

Поддерживающие инструменты применяются для поддержания внутреннего производства, его диверсификации или модернизации, разработки новых товаров с целью выпуска товаров более конкурентоспособными и с высокой добавленной стоимостью (субсидирование, налоговые льготы, бюджетные кредиты и т.д.).

В свою очередь развивающие применяются для тех товаров и производств, которые отсутствуют на внутреннем рынке и никогда не производились. Государственная поддержка необходима для продвижения производителя на рынок и преодоление препятствий внутри страны. Они могут иметь как внешний, так и внутренний источник финансирования.

По интенсивности влияния на субъект выделяют интенсивные инструменты, которые необходимы производителям от государства на первоначальном этапе и автоматически распространяющиеся на всех последующих игроков, до момента их окончания (специальный налоговый режим, таможенные ограничения, особые экономические зоны и иное). И выделяют постоянные инструменты, которые постоянно влияют на производителей и требующие от государственных органов постоянной работы, контроля и корректировки (субсидии, финансовая помощь, кредиты и т.д.). В постоянных инструментах выделяют инструменты «ручного управления» как разновидность инструментов, при которых происходит взаимодействие государства с учредителями и руководителями производств для достижения поставленных государственными органами целей.

По широте влияния выделяют общие инструменты, которые направлены на создание благоприятных социально-экономических условий для ведения бизнеса и развития отечественных производств, и специальные инструменты, которые направлены на конкретные регионы (территории), отрасли (сектора экономики) и предприятия, определенные виды товаров.

Различают инструменты требующие финансирования для проведения государством мероприятий с привлечение бюджетных средств для поддержки отечественных производителей (субсидии, государственные инвестиции, гранды, программы развития) и не требующие финансирования инструменты, которые предполагают применение государством инструментов, не требующих отвлечение бюджетных средств, например торговые пошлины, торговое эмбарго.

По направленности воздействия выделяют инструменты, которые направлены на производителей путем «поощрения» внутренних

производителей с целью производства конкурентоспособных товаров, способные замещать импортные товары и выход на внешние рынки и на импортеров – инструменты политики импортозамещения, которые направлены на «отгораживание» импортеров от внутреннего рынка, т.е. снижение доли импортной продукции в стране.

Из приведенной классификации можно сформировать инструментарий с учетом его адаптации к конкретно-историческим институциональным и технологическим условиям. Приведем характеристику каждого из блоков инструментов, представленных на рис. 1.

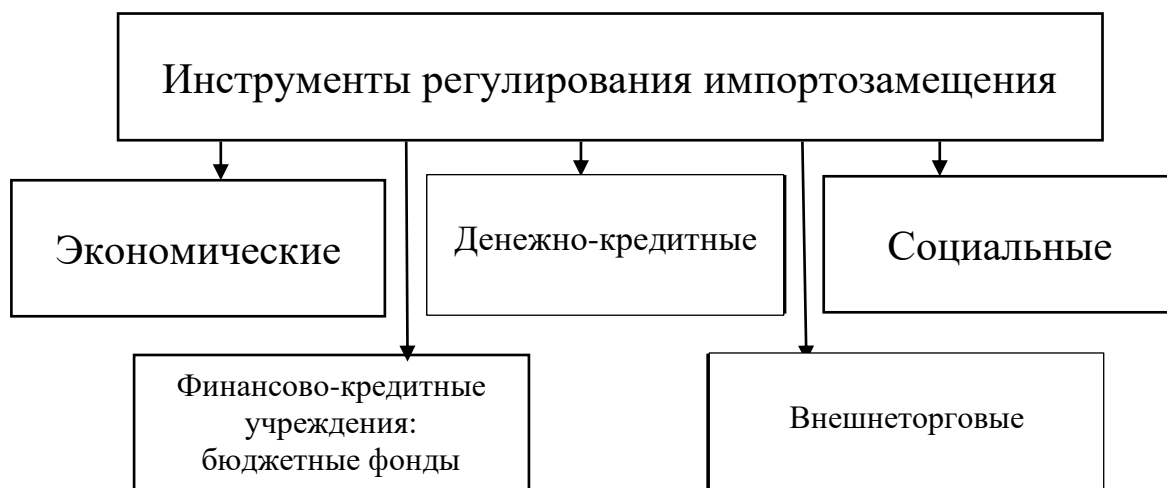


Рис 1. Инструменты регулирования политики импортозамещения  
(составлено автором)

К экономическим инструментам относятся:

- квотирование и лицензирование импорта;
- регулирование импортных пошлин;
- торговое эмбарго, как политическая мера;
- установление технических барьеров;
- субсидирование стоимости электроэнергии и транспортных расходов;
- государственные закупки в части установление приоритета товаров российского происхождения, а также условий, запретов и ограничений на импортную продукцию;

– привлечение прямых иностранных инвестиций путем создания совместных предприятий, производственных мощностей и филиалов транснациональных корпораций и организаций, вынужденных ввиду ограничения импорта искать новые способы удержания рынка сбыта в государстве, которая реализует импортозамещающую политику;

– специальные преференции для отечественных и зарубежных фирм-импортеров капитала и товаров для новых отраслей промышленного производства;

– санитарные ограничения, которые предусмотрены правилами международной торговли в качестве защиты внутреннего рынка от некачественной продукции;

– стандартизация, которая является инструментом по разработке национальных стандартов и является средством обеспечения взаимозаменяемости отдельных элементов, повышения надежности, обеспечения норм безопасности и экологических требований;

– создание фонда развития промышленности;

– разработка и реализация государственных программ по поддержке отечественных товаропроизводителей;

– инструменты стимулирования кооперации и аутсорсинга в производственной и научно-технической деятельности;

– создание кластеров, индустриальных парков, особых экономических и торговых зон, территорий с особым налоговым режимом и т.д.;

– протекционизм только развитых отраслей;

– государственные инвестиции в развитие экспорта;

– использование лизинга.

Налогово-бюджетные инструменты характеризуют следующие виды:

– налоговые льготы для градообразующих отраслей промышленности;

– девальвация национальной валюты, переоценка валютного курса;

– предоставление финансовой поддержки различных форм;

– предоставление субсидий на компенсацию части затрат на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;

– внедрение специального инвестиционного контракта;

– субсидии российским производителям на финансирование части затрат, связанных с регистрацией на внешних рынках объектов интеллектуальной собственности;

– субсидии российским организациям на компенсацию части затрат на транспортировку продукции.

В состав денежно-кредитных инструментов входят:

– привлечение иностранных инвестиций;

– государственное субсидирование экспорта;

– регулирование курса национальной валюты;

– льготное кредитование для градообразующих отраслей промышленности;

– предоставление дешевых кредитов для развития новых секторов производства, формирование инфраструктуры новых отраслей с прямым участием государственного инвестирования;

– установление низких процентных ставок по кредитам и вкладам;

– программа поддержки инвестиционных проектов, реализуемых на основе проектного финансирования;

– предоставление субсидий на уплату процентов по кредитам на реализацию инвестиционных проектов;

– создание государственных инвестиционных банков развития, которые не только выдавали займы по ставкам, значительно ниже рыночных, но также оказывали консультационную поддержку заемщикам по вопросам экономического и технологического развития;

– финансирование из средств институтов развития;

– обеспечение государственных гарантий.

К внешнеторговым инструментам относятся:

- прозащитные тарифы и валютный контроль;
- льготные импортные квоты для промышленного сырья, топлива и полуфабрикатов;
- координация таможенной политики между странами путем создания зон свободной торговли или таможенных союзов;
- запрет или ограничение ввоза некоторых видов товаров из-за рубежа;
- установление нулевых/ низких тарифов или дифференцированных тарифов.

Социальные инструменты характеризуются следующими составляющими:

- регулирование номинальной заработной платы, которая связана с регулированием объемов внутреннего спроса;
- инструменты моральной поддержки, куда входят инструменты по продвижению отечественных товаров на рынках, в том числе рекламного характера, реализуемые на государственном уровне, которые направлены не на производителей, а на потребителей, как внутри страны, так и за ее пределами;
- предоставление информационно-консультационной поддержки;
- инструменты кадрового потенциала;
- развитие рынка интеллектуальной и инновационной продукции;
- государственная поддержка научно-образовательной сферы;
- стимулирование научных работников;
- развитие кооперационного сотрудничества.

Политика импортозамещения и широкое использование ее инструментов делают отечественных производителей конкурентоспособными на мировом рынке. Каждая страна индивидуально выбирает свои инструменты политики импортозамещения, которые отображаются в конкретных программах и стратегиях развития, документах исполнительных и законодательных органов власти. Выбор инструментов политики импортозамещения может быть комбинированным и реализовываться как на постоянной основе, так и на некоторый период времени.

Для защиты и повышения конкурентоспособности отечественных производителей в стране с военными конфликтами предлагается разработать и применять комплексный инструмент политики импортозамещения, а именно реализация институциональных и административных реформ, который будет состоять из ряда реформ:

- бюджетно-налоговой системы: упрощение налогового администрирования, снижение налоговой нагрузки, формирование «новой» налоговой системы по равномерному распределению налоговой нагрузки, а также стимулирующей выведение теневого сектора и другие инструменты;
- банковская и финансовая система: формирование конкурентной среды в банковском секторе, расширение банковских услуг и товаров, создание доступных кредитных ресурсов, стимулирование инвестиционной деятельности;

– внешнеторговая реформа: уменьшение давления на импортеров, проведение «мягкой» политики протекционизма, упрощение и ускорение внешнеторговых процедур, снижение таможенных платежей, выбор политики экспорториентированной стратегии развития внешнеторговой деятельности;

– административная реформа: снижение проверочных нагрузок на отечественных производителей, снижение влияния государства на предпринимателей, доступность и качество государственных услуг, развитие производственной и социальной инфраструктуры;

Комбинирование инструментов позволит снизить издержки бизнеса и создаст благоприятную инвестиционную среду.

Применение инструментов политики импортозамещения имеет как положительные, так и отрицательные последствия, которые можно оценить, составив матрицу сильных и слабых сторон (табл. 4).

Таблица 4

Преимущества и недостатки применения инструментов  
политики импортозамещения

Преимущества (сильные стороны)	Недостатки (слабые стороны)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- сохранение в стране прибавочной стоимости, которая не может попасть в страну при покупке импортного товара</li> <li>- сохранение валютной выручки и рост валютных сбережений</li> <li>укрепление продовольственной и экономической безопасности</li> <li>- рост внутреннего производства и как следствие рост количества новых рабочих мест</li> <li>- рост занятости и снижение безработицы</li> <li>- производство новой продукции на базе действующих предприятий</li> <li>- создание новых конкурентных производств влечет изменение структуры экономики</li> <li>- производство продукции, аналогичной импортной стоит дешевле из-за отсутствия таможенных пошлин, наличия налоговых льгот и других инструментов импортозамещения</li> <li>- производство стратегической продукции внутри страны, как следствие уменьшение последствий из-за введения ограничений, санкций и разрыва технологических цепочек третьими странами</li> <li>- близость отечественных товаропроизводителей к покупателю, повышение спроса выпускаемой продукции</li> <li>- рост научно технического прогресса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нехватка высококвалифицированных кадров, рабочих и инженерных профессий</li> <li>- слабая осведомленности предприятий об мерах государственной поддержки и как следствие трудный доступ к мерам государственной поддержки</li> <li>- отсутствие комплексной программы импортозамещения</li> <li>- недобросовестная конкуренция или слабая конкуренция собственной продукции из-за отсутствия импортной на внутреннем рынке</li> <li>- отток импортного товара будет способствовать росту цен на товары произведенные внутри страны</li> <li>- отсутствие опыта у многих предприятий по ведению внешнеэкономической деятельности</li> <li>- слабость в проведении политики по освоению новых рынков сбыта (например, Азия, Африка, Латинская Америка)</li> <li>- отсутствие сырья и материалов для изготовления конечной продукции (пищевая, химическая, фармацевтическая, металлургическая и иные отрасли)</li> <li>- рост коррупционной составляющей в применении инструментов политики импортозамещения</li> <li>- возможное снижение качества продукции</li> </ul>

Исходя из вышеизложенного, каждая страна должна выстраивать свою экономику в целом, в том числе внешнюю торговлю с учетом постоянного фактора – ограничений в виде санкций, эмбарго и других ограничений. Необходимо научиться жить, а некоторым странам выживать в условиях постоянных санкционных войн и ограничений и в тоже время сотрудничать с такими странами, как это делают, например, Китай и США, которые одновременно и воюют друг с другом в финансовой и экономической сферах, и продолжают сохранять высокую активность в интеграции экономик.

*Выводы по данному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении.* На основе углубления теоретических исследований изучены подходы к определению понятия «политика импортозамещения» для стран с военными конфликтами и экономическими ограничениями с точки зрения позиции мер поддержки с учетом методов ее реализации.

На основе анализа современных теоретических основ политики импортозамещения предложено авторское определение понятия «политика импортозамещения».

Предложена авторская схема инструментов регулирования политики импортозамещения с учетом их адаптации к конкретно-историческим институциональным и технологическим условиям, которая включает экономические, налогово-бюджетные, денежно-кредитные, внешнеторговые и социальные.

В дальнейшем политика государственного регулирования их работы будет отражать систему анализа эффективности работы отраслей и секторов экономики Донецкой Народной Республики.

#### *Список использованных источников*

1. Вертакова Ю.В., Плотников В.А. Перспективы импортозамещения в высокотехнологичных отраслях промышленности [Электронный ресурс] // Аналитический вестник Совета Федерации Федерального собрания РФ. 2014. № 27. С. 7-19 – URL: <http://council.gov.ru/media/files/41d51d722c0fdcb10554.pdf>.
2. Матвеева Л.Г., Чернова О.А. Российское импортозамещение в условиях «новой нормальности» [Электронный ресурс] // Terra Economicus = Пространство экономики. 2016. Том 14 № 2. С.127-138 – URL: <file:///C:/Users/%D0%92%D0%B8%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F/Downloads/rossiyskoe-importozameschenie-v-usloviyah-novoy-normalnosti.pdf>.
3. Семотрусова С.В. Влияние продовольственного эмбарго на рынок мяса говядины / В.Г. Свинухов, И.Г. Макарова // Экономика сел. хоз-ва. – 2016. – № 12. – С. 53-58.
4. Черникова А.А. Импортозамещение как инструмент экономической политики управления рисками импортозависимости: выбор подходов / А.А. Черникова, В. А. Плотников, Ю. В. Вертакова // Экономика и упр. – 2016. – № 10. – С. 28-39. – URL: <https://emjume.elpub.ru/jour/article/viewFile/153/153>.
5. Щербина Т.А. Политика импортозамещения: финансово-экономические и управленческие аспекты реализации // Экономика. Налоги. Право. – 2016. – № 1. – С. 52-58.

## КОНЦЕПЦИЯ АДАПТАЦИИ ФИСКАЛЬНОГО МЕХАНИЗМА НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

**КАРПУХНО И.А.,**  
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры  
экономической теории,  
ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
университет»,  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

В статье предложена концепция адаптации фискального механизма к условиям цифровой экономики. Обоснована цель, поставлены задачи, определены пути и направления адаптации фискального механизма к условиям цифровизации экономики, определены инструменты и соответствующие критерии.

*Ключевые слова:* фискальный механизм, цифровая экономика, социально-экономический интерес, фискальные отношения, фискальная политика государства

## THE CONCEPT OF ADAPTING THE FISCAL MECHANISM OF THE NATIONAL ECONOMY TO THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

**KARPUKHNO I.A.,**  
Candidate of Economic Sciences, Associate  
professor, Economic Theory Department,  
SEE HPE «Donetsk National University»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic

The article proposes the concept of adapting the fiscal mechanism to the conditions of the digital economy. The goal is substantiated, tasks are set, ways and directions for adapting the fiscal mechanism to the conditions of digitalization of the economy are determined, tools and relevant criteria are identified.

*Keywords:* fiscal mechanism, digital economy, socio-economic interest, fiscal relations, fiscal policy of the state

*Постановка задачи.* Одной из особенностей современного развития общества является цифровизация экономики, которая существенно влияет на механизмы формирования и реализации государственной социально-экономической политики. Это касается и фискальной политики, что обуславливает необходимость изучения её «цифрового» развития.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Проблемы налогообложения в условиях рыночной трансформации российской экономики, а также цифрового обеспечения фискальной политики получили рассмотрение в научных работах А.В. Бабкина, К.С. Григорьевой,

Л.И. Дмитриченко, А.Д. Данилова, Э.А. Исраиловой, П.А. Канапухина, А.Г. Кониченко, В.В. Разумова, Л.И. Сергеева и др.

Особенности механизма налогового контроля и механизмов контроля социальных расходов организаций рассматривают А.В. Родионов, А.Н. Кузьминов, А.М. Чаусовский, А.А. Чумаков, Ю.И. Гутько.

*Актуальность.* Учитывая, что современная фискальная политика государства должна быть направлена на создание благоприятных финансовых условий для развития производства тех отраслей экономики, которые имеют решающее значение для удовлетворения потребностей населения, и соответствовать условиям цифровой экономики необходима разработка концепции адаптации фискального механизма к условиям цифровой экономики.

*Цель статьи* является разработка концепции адаптации фискального механизма к условиям цифровой экономики, в которой определить цель, задачи, инструменты, направления и критерии достижения поставленной цели.

*Изложение основного материала исследования.* С нашей точки зрения, решению указанных проблем и формированию соответствующего фискального механизма будет способствовать реализация концепции адаптации фискального механизма к условиям цифровой экономики. Предложенная нами концепция адаптации фискального механизма к условиям цифровой экономики предполагает следующее:

- определение цели;
- постановку задач в соответствии с поставленной целью;
- определение путей адаптации фискального механизма к условиям цифровизации экономики;
- разработку соответствующих направлений адаптации фискального механизма к условиям цифровизации экономики;
- обоснование применения соответствующих инструментов;
- проверку соответствия определенным критериям (рис. 1).

Становление фискального механизма в эпоху цифровизации предполагает на первоначальном этапе определенные затраты на внедрение современных цифровых технологий в фискальной сфере [5, с. 81]. Но в последующем это позволит государству эффективнее осуществлять мероприятия по мобилизации финансовых ресурсов, их распределению и использованию на основе индивидуального подхода к разработке способов и мер фискального регулирования с помощью применения цифровых технологий [6].

Отечественные учёные А.В. Родионов, А.Н. Кузьминов, А.М. Чаусовский, А.А. Чумаков, Ю.И. Гутько отмечают, что автоматизация механизма налогового контроля и механизмов контроля социальных расходов организаций будет способствовать улучшению организации управления бюджетными расходами в целом, в том числе на социальную сферу [7-8].





Рис. 1 – Концепция адаптации фискального механизма к условиям цифровизации экономики (составлено автором)

Адаптация фискального механизма к условиям цифровизации экономики включает в себя:

- механизм налогообложения новых продуктов и операций, в связи с возникновением и применением цифровых технологий;

- механизм налоговых льгот, направленных на создание условий развития высокотехнологичных предприятий и усиления привлекательности деятельности в сфере информационных технологий;

- механизм сдачи и хранения первичной отчетности организаций и подтверждающих документов исполнения государственных и муниципальных контрактов в электронном виде;

- механизм гибкого правового регулирования цифровой экономики

- автоматизация механизма налогового контроля.

Результатом внедрения предложенной концепции адаптации фискального механизма к условиям цифровизации экономики является высвобождение ресурсов на предприятиях, рост производительности труда работников налоговых органов, повышение материального и культурного уровня жизни населения, формирование благоприятных условий для появления новой технологии, изобретений.

В Российской Федерации для активного использования преимуществ новых технологий запланирован целый комплекс мер для обеспечения цифровой трансформации, который включает в себя следующее:

- расширение налоговых льгот, направленных на создание условий развития российских высокотехнологичных предприятий и усиления привлекательности деятельности в сфере информационных технологий в России, а именно:

- а) уменьшение размера ставки страховых взносов с 14% до 7,6%;

- б) уменьшение налога на прибыль до 3%;

- в) отмена льготы налога на добавленную стоимость при продаже иностранного программного обеспечения;

- создание системы гибкого правового регулирования цифровой экономики для каждой сферы;

- создание преимущественно на основе отечественных разработок глобальной конкурентоспособной инфраструктуры передачи, обработки и хранения данных;

- создание комплексной системы финансирования проектов по разработке и внедрению цифровых технологий и платформенных решений (в том числе в сферах государственного управления и государственных услуг), включая механизмы грантов, льготного кредитования, венчурного финансирования;

- переход на процедуры электронных торгов в целях повышения эффективности реализации государственного и муниципального имущества;

- организация сдачи и хранения первичной отчетности организаций и подтверждающих документов исполнения государственных и муниципальных контрактов в электронном виде [10].

В соответствии с Единым планом по достижению целей развития Российской Федерации на плановый период до 2030 года запланировано постепенное увеличение проникновения интернета до 97% и увеличение доли численности населения, получающего онлайн услуги до 95% к 2030 году [9].

Разработанная концепция адаптации фискального механизма к условиям цифровой экономики, в которой определены цель, задачи, инструменты, направления и критерии достижения поставленной цели, даст возможность государству эффективнее осуществлять мероприятия по мобилизации финансовых ресурсов, их распределению и использованию на основе индивидуального подхода к разработке способов и мер фискального регулирования с помощью применения цифровых технологий. Внедрение предложенной концепции адаптации фискального механизма к условиям цифровизации экономики обеспечит высвобождение ресурсов на предприятиях, рост производительности труда работников налоговых органов, повышение материального и культурного уровня жизни населения, формирование благоприятных условий для появления новых технологий и изобретений.

*Выводы по данному исследованию.* Предложена концепция адаптации фискального механизма к условиям цифровой экономики, в которой определены цель, задачи, инструменты, направления и критерии достижения поставленной цели. Предложенная концепция адаптации фискального механизма к условиям цифровой экономики даст возможность государству эффективнее осуществлять мероприятия по мобилизации финансовых ресурсов, их распределению и использованию на основе индивидуального подхода к разработке способов и мер фискального регулирования с помощью применения цифровых технологий. Результатом внедрения предложенной концепции адаптации фискального механизма к условиям цифровизации экономики станет высвобождение ресурсов на предприятиях, рост производительности труда работников налоговых органов, повышение материального и культурного уровня жизни населения, формирование благоприятных условий для появления новых технологий и изобретений.

#### *Список использованных источников*

1. Разумов В.В. Финансовый механизм макроэкономической политики: Институциональный аспект: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 / В.В. Разумов. – М., 1999. – 201 с.
2. Сергеев Л.И. Противоречия финансов как сущность природы и содержания финансового контроля в обществе [Текст] / Л.И. Сергеев // Контроллинг. – 2011. – № 40. – С. 20-27.
3. Григорьева К.С. Противоречия интересов и конфликты в системе налоговых отношений [Текст] / К.С. Григорьева // Вестник Томского государственного университета. – 2012. – № 1 (17). – С. 108-112.
4. Кониченко А.Г. Согласование фискальных интересов в условиях рыночной трансформации российской экономики: автореф. дис. ... канд.

экон. наук : 08.00.01 / А.Г. Кониченко. – Ставрополь, Пятигорский гос. лингвистический ун-т, 2000. – 23 с.

5. Дмитриченко Л.И. Механизм фискальной политики в условиях цифровизации экономики [Текст] / Л.И. Дмитриченко, И.А. Карпухно // Инвестиционно-инновационное развитие в условиях цифровизации экономики: стратегии, факторы, механизмы: Материалы Круглого стола (г. Донецк, 14 апреля 2021 г.). – Донецк: Изд-во ДонНУ, 2021. – С. 79-82.

6. Фискальный механизм реализации экономического потенциала государства / Под ред. к.э.н., проф. А.Д. Данилова: Монография. – Киев: Киевский экономический институт менеджмента, 2014. – 180 с.

7. Родионов А.В. Финансовые механизмы контроля социальных расходов организаций [Текст] / А.В. Родионов, А.А. Чумаков, Ю.И. Гутько // Экономика. Менеджмент. Инновации. – Донецк: ООО «НПП «Фолиант», 2017. – № 4 (10). – С. 81-87.

8. Родионов А.В. Организация управления бюджетными расходами на социальную сферу / А.В. Родионов, А.Н. Кузьминов, А.М. Чаусовский // Экономика. Менеджмент. Инновации. – Донецк: ООО «НПП «Фолиант», 2018. – № 1 (14). – С. 14-19.

9. Единый план по достижению национальных целей развития российской федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://project.orb.ru/wp-content/uploads/2020/09/%D0%95%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D1%8B%D0%B8\\_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82-%D0%BD%D0%B0-20.08.pdf](http://project.orb.ru/wp-content/uploads/2020/09/%D0%95%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D1%8B%D0%B8_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82-%D0%BD%D0%B0-20.08.pdf).

10. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2021 год и на плановый период 2022 и 2023 годов [Электронный ресурс]. Официальный сайт Минфин России – Режим доступа: [https://minfin.gov.ru/ru/statistics/docs/budpol\\_taxpol/](https://minfin.gov.ru/ru/statistics/docs/budpol_taxpol/)

11. Тенденции развития экономики и промышленности в условиях цифровизации / под ред. А.В. Бабкина. – СПб.: СПУ, 2017. – 658с.

12. Братковский М.Л. Цифровые технологии как элемент системы управления предприятием в условиях неопределённости/ М.Л. Братковский, М.В. Гончарова // Сборник научных работ. Серии «Государственное управление». Вып. 19: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2020. – С. 174-179.

13. Зайцев Ю. К. Меры денежно-кредитной и фискальной политики в период экономического кризиса COVID-19 в России / Ю.К. Зайцев // Финансы: теория и практика. – 2020. – № 6. – С. 6-18.

14. Махмутова Ю.В. Меры поддержки малого и среднего предпринимательства в условиях цифровизации экономики / Ю.В. Махмутова, А.В. Дубынина. – Москва: Издательство «Перо», 2019. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.fa.ru/fil/chelyabinsk/science/Documents/conferences\\_monographies\\_2019\\_01.pdf](http://www.fa.ru/fil/chelyabinsk/science/Documents/conferences_monographies_2019_01.pdf) (дата обращения: 20.03.2021).

## УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: ОСОБЕННОСТИ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

**КИСЛЮК Е.В.,**  
канд.гос.упр., доцент кафедры теории  
управления и государственного  
администрирования  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления  
и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»,  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

В исследовании было рассмотрено понятие «управленческое решение», определена специфика управленческих решений в государственном управлении. Установлено, что особенности управленческих решений в системе государственного управления зависят от специфики исследуемой сферы. Определены основные направления повышения эффективности управленческих решений в сфере государственного управления с учетом современных условий.

*Ключевые слова:* государственное управление, государственно-управленческие отношения, управленческое решение, государственно-управленческое решение, принятие решений

## MANAGEMENT DECISION IN THE SYSTEM OF STATE ADMINISTRATION: FEATURES AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT

**KISLIUK E.V.,**  
Candidate of Sciences in in Public Administration,  
associate professor of the department of management  
theory and public administration  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and  
Public Administration under the Head of Donetsk  
People's Republic»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic

The study considered the concept of «administrative decision», defined the specifics of managerial decisions in public administration. It has been established that the features of management decisions in the public administration system depend on the specifics of the sphere under study. The main directions for increasing the efficiency of managerial decisions in the field of public administration are determined, taking into account modern conditions.

*Keywords:* public administration, public-management relations, management decision, public-management decision, decision-making.

*Актуальность.* Управленческие решения, принимаемые в системе государственного управления, достаточно сложны и разнообразны, что усложняет процесс их принятия. Известно, что принятие решений является основой управленческой деятельности в целом и в государственном

управлении в частности. Поскольку государственное управление является сложным социально-экономическим процессом, принятие решений в его сфере требует много усилий и времени на сбор и обработку информации, а ошибки могут привести к социальной нестабильности и непредсказуемым последствиям в будущем, как в краткосрочном, так и в долгосрочном. Поэтому исследование особенностей и направлений развития управленческих решений в системе государственного управления является особо актуальным.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Изучению процесса принятия управленческих решений в системе государственного управления посвящены работы российских и зарубежных авторов, таких как Л.Н. Ахтулова, А.Л. Ахтулов, А.В. Леонова, А.В. Овсянников, В.Д. Бакуменко, О.И. Воронов и др.

*Целью статьи* является исследование особенностей и направлений развития управленческих решений в системе государственного управления.

*Изложение основного материала исследования.* На сегодняшний день происходит трансформация понятия «управленческое решение», основанная на более четком определении места таких решений в управленческой деятельности. Принятие управленческого решения, по нашему мнению, представляет собой совокупность циклических последовательных действий, состоящих из отдельных этапов и процедур, с помощью которых управляющая система организации получает возможность непосредственно влиять на управляемую, с целью достижения желаемой цели или решения проблем организации [1]. Следует отметить, что управленческое решение в системе государственного управления может охватывать все общество или его элементы и регулировать поведение всех социальных групп (рис. 1).

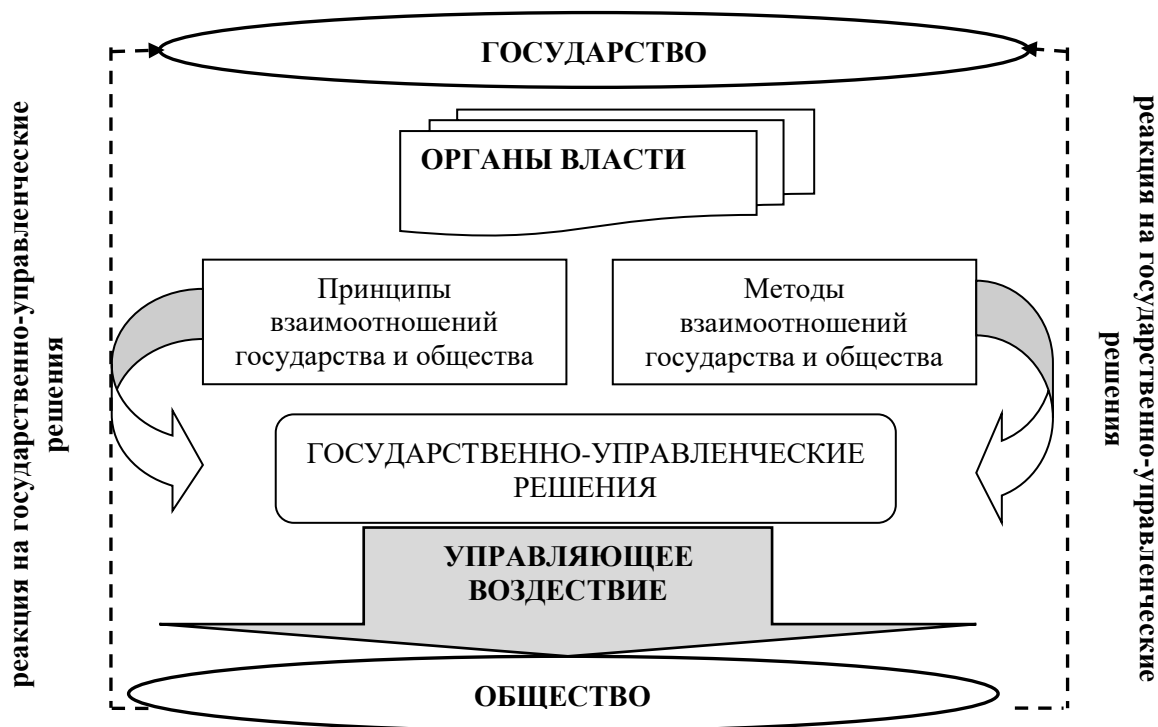


Рис. 1. Концептуальная схема государственно-управленческих отношений (авторское видение)

Ученые отмечают, что следует различать понятия «решения», «управленческое решение», «государственно-управленческое решение». Поэтому, управленческое решение в системе государственного управления будем исследовать по такой структуре: решение – управленческое решение – управленческое решение в системе государственного управления [2].

Ч. Барнард вводит понятие «принятие решений» в науку управления, которое взял из лексикона государственного управления.

П. Друкер, утверждал, что принятие решения является единственной задачей топ-менеджера, а решение нельзя считать принятым, в случае если оно не содержит указаний на способ его осуществления, если не прописаны его исполнители и их ответственность.

Используя метод контент-анализа, при исследовании работ ученых, нами установлено, что управленческое решение, в отличие от обычного, имеет ряд системных отличий. Во-первых, управленческое решение зачастую носит директивный характер и документальное оформление. Такое явление связано с исполнением руководителем функциональных обязанностей, что определяет структуру управленческого решения и его масштабность. Во-вторых, управленческое решение имеет коллективный характер, поскольку оно или принимается коллективным субъектом, или влияет на функционирование коллектива. Как правило, управленческое решение касается деятельности персонала и рассчитано на него. Такие решения носят управленческий характер и реализуются в процессе управления. В-третьих, управленческие действия совершаются в той или иной системе менеджмента, что находит отражение на принятии в ней управленческих решений. Система менеджмента оказывает влияние на технологию и механизмы принятия управленческих решений. Каждое управленческое решение можно исследовать как отдельный управленческий проект, который может работать довольно автономно.

По нашему мнению, сферу применения управленческого решения можно ограничить временными границами. Управленческое решение не может быть присуще только началу процесса управления или его завершающей стадии.

В результате исследования разнообразных подходов к определению понятия «управленческое решение», проведенного ранее [1], нами установлено, что оно требует определенного нормирования и стандартизации процедур его принятия. Попытаемся определить специфику управленческих решений в государственном управлении. Государственное управление, как вид деятельности государства, заключается в реализации им управленческого влияния на сферы социальной жизни, которые требуют государственного вмешательства с помощью органов государственной власти. Оно осуществляется за пределами сферы деятельности исполнительной власти, на уровне государственных учреждений, организаций, предприятий. В сфере государственного управления работают управленческие и государственно-

управленческие решения. Исследователь В. Бакуменко отмечает, что количество решений, которые принимают высшие и центральные органы власти, связано с решением проблем государственного уровня.

Бакуменко В.Д. также предлагает употреблять отдельный термин «государственно-управленческое решение» для выделения определенного класса управленческих решений, основными признаками которых является направление решения проблем государственного уровня; принятие их высшими или центральными органами государственной власти; принадлежность к государственно-управленческим отношениям; оформление посредством законодательных и других нормативно-правовых актов, политических решений, программно-целевых документов, организационно-распорядительных решений и др.[3].

Принятие управленческого решения в государственном управлении можно определить как процесс, начало которого наступает с момента возникновения проблемы, которую следует решить, и завершается выбором решения (действия), направленного на решение общественных проблем. Результаты управленческих решений в сфере государственного управления касаются интересов большого количества людей, требующих их тщательной и всесторонней подготовки, на которую идет много сил и средств. Однако эти результаты не всегда удается получить, поскольку не все их факторы в равной степени поддаются учету и целенаправленному воздействию, а реакции людей непредсказуемы. Основными этапами принятия управленческого решения в сфере государственного управления считаются: выявление и диагностика проблем, формулирование ограничений и критериев, определение и оценка возможных альтернатив; выбор оптимального варианта действий, оформление решения и его согласование; организация и контроль за его исполнением, оценка эффективности решения и его корректировка.

Государственно-управленческие решения являются звеном в цепи государство – государственная власть – государственное управление – государственно-управленческие отношения – государственно-управленческие решения – государственно-управленческие действия – общество. Принятие и реализация государственно-управленческих решений является основной составляющей практики государственного управления [3].

Особенности управленческих решений в системе государственного управления зависят от их специфики и включают: масштабность; направленность на решение государственных проблем, политик и программ; формирование субъектами государственного управления; обеспечение выполнения указанных решений на почве государственных ресурсов; высокий уровень рисков (определяется влиянием политической и социально-экономической ситуации в государстве); значительные проблемы вследствие негативных последствий; сложность определения предполагаемой реакции общества (в силу массовости управляющего воздействия) на государственно-управленческое решение.



Автор рассматривал взаимосвязь технических и субъективных факторов принятия решения. Он указывал, что при принятии технических решений не учитывается, что иногда человек является субъектом, объектом и ресурсом государственного управления. Исследователь считает, что при разработке управленческих решений принципиально применение системного подхода с определением субъективного фактора как основного и регулирующего [4].

Существуют следующие модели при принятии управленческих решений. Классическая модель в процессе принятия решений опирается на понятие рациональности. Иррациональная модель основывается на предвидении того, что решения принимаются еще до того, как руководитель исследовал альтернативы всех возможных решений. Поведенческая модель, в отличие от классической, имеет следующие основные характеристики: лицо, принимающее решение, не имеет полной информации о ситуации принятия решения и полной информации о всех возможных альтернативах, а также не способно или не склонно (или и то, и другое) предусмотреть последствия реализации каждой возможной альтернативы.

При принятии решений государственного управления иногда применяются несколько моделей, разносторонне характеризующих ситуацию. Внедрение разных моделей принятия решений, по нашему мнению, дает возможность внедрить в них системность, воздействовать на них, на разных стадиях. Особенность современного государственного управления – рост количества моделей принятия управленческих решений, базирующихся на системе расчетов прогнозно-аналитического характера с ориентацией на будущее. Сложную структуру проблемных ситуаций, отдаленное пространство, высокую неточность и большую роль конечного результата решений следует считать признаками управленческих решений, которые являются стратегическими. Для работы государственной службы наиболее целесообразна рациональная модель принятия решений. Согласно характеру проблемных ситуаций и условиям использования ее структура может подвергаться значительным изменениям. Уровень влияния тех или иных факторов на принятие решений государства зависит от вида политического общественного строя. В частности, демократией или авторитаризмом демонстрируются совершенно разные условия принятия решений государства в зависимости от имеющихся (отсутствующих) в рамках общества конкурентных или родственных систем организации власти, уровня доверия людей к правящей верхушке, достаточные гражданские права и свободы и т.д.

Следовательно, организация принятия управленческих решений в государственном управлении – сложный технологический процесс, который из-за уникальности и значимости управленческой работы приобретает значительную специфику.

Высший класс управленческих решений в сфере государственного управления – государственно-управленческие решения – акты социального управления, с помощью которых государство определяет основания возникновения, изменения или прекращения регулируемых общественных отношений. В них отражены влияние органов государственной власти или соответствующих должностных лиц на общественную систему, необходимые для

достижения поставленных целей, обеспечения интересов и удовлетворения соответствующих потребностей в управлении. Понятие «государственно-управленческое решение» применяется к решениям, которые принимают высшие и центральные органы государственной власти с целью определения стратегии достижения государственных целей, реализации основных функций государственной политики, решения других проблем государственного уровня [5].

Повышение эффективности управленческих решений в сфере государственного управления с учетом современных условий заключается в усилении аналитической работы по идентификации актуальных государственных проблем, привлечению общественности к подготовке, реализации, оптимизации и стандартизации основных процедур принятия и внедрения управленческих решений [3].

*Выводы по данному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении (по данной проблеме).* В современных условиях реформирования общества перед наукой государственного управления встает первоочередная задача разработки новейших методик и процедур принятия управленческих решений в системе государственного управления с применением технологий, которые базировались на теоретических разработках отечественных и зарубежных ученых, что должно стать перспективным направлением дальнейших исследований.

#### *Список использованных источников*

1. Кислюк Е.В. Анализ факторов, влияющих на процесс принятия управленческих решений и их эффективность // Менеджер. – 2021. – № 4 (98). – С. 104-112.

2. Особенности процесса принятия управленческих решений в организации / Л.Н. Ахтулова, А.Л. Ахтулов, А.В. Леонова, А.В. Овсянников // Омский научный вестник. – 2014. – № 3. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-protsessa-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-v-organizatsii>

3. Бакуменко В.Д. Функциональное содержание модели процесса научно-обоснованного государственного управления / В.Д. Бакуменко, О.В. Дудник, О.В. Смигунова // Вестник национального технического университета сельского хозяйства имени Петра Василенко. – 2018. – Вып. 191. – С. 19-27.

4. Алексашин А.С. Государственное управленческое решение и его социально-правовое содержание / А.С. Алексашин // Право и управление. XXI век. – 2010. – № 3. – С. 56-62.

5. Воронов О.И. Целеполагание как механизм формирования управленческих решений в публичной сфере / О.И. Воронов // Государство и регионы. Серия: Государственное управление. – 2017. – № 1. – С. 33-38.

6. Ачкасова Л.М. Оценка эффективности управленческих решений / Л.М. Ачкасова // Экономика транспортного комплекса. – 2014. – Вып. 23. – С. 50–59.

## **ИНВЕСТИЦИОННАЯ И ФИСКАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА КАК ИНСТРУМЕНТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВА**

**КОНДАУРОВА И.А.,  
канд. экон. наук, доцент,  
заведующий кафедрой  
управления бизнесом и персоналом  
ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика**

В статье рассмотрены актуальные для Донецкой Народной Республики вопросы обеспечения экономической безопасности государства. На основе обобщения предыдущих исследований показана экономическая сущность и определена структура экономической безопасности государства, выделены её основные составляющие компоненты. Показано, что инвестиционная и фискальная политики, в том числе налоговая политика, являются важными инструментами обеспечения экономической безопасности государства. Сформулированы основные принципы налоговой политики как инструмента экономической безопасности.

*Ключевые слова: инвестиционная политика, инновации, налоговая система, налоговая политика, предпринимательская деятельность, фискальная политика, экономическая безопасность*

## **INVESTMENT AND FISCAL POLICY AS INSTRUMENTS OF ECONOMIC SECURITY OF THE STATE**

**KONDAUROVA I.A.,  
Candidate of Economics, Associate Professor,  
head of department  
business and personnel management  
SEE HPE «Donetsk National Technical University»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic**

The article deals with the issues of ensuring the economic security of the state that are relevant for the Donetsk People's Republic. Based on the generalization of previous studies, the economic essence is shown and the structure of the economic security of the state is determined, its main components are identified. It is shown that investment and fiscal policies, including tax policy, are important tools for ensuring the economic security of the state. The main principles of tax policy as an instrument of economic security are formulated.

*Keywords: investment policy, innovations, tax system, tax policy, entrepreneurial activity, fiscal policy, economic security*

*Постановка задачи.* В современных условиях задача обеспечения экономической безопасности Донецкой Народной Республики стоит особенно остро. Продолжаются военные действия, в результате которых произошло сокращение производства, снижение реальных доходов населения. Указанные проблемы оказывают существенное влияние на экономическую ситуацию, что требует разработки и применения эффективных механизмов, направленных на снижение влияния и нейтрализацию явлений и факторов, угрожающих экономической безопасности государства.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Безопасность представляет собой сложное политическое и социально-экономическое явление, которое уместно анализировать как с позиции военной, технической, гуманитарной сфер, так и с позиций конкурентоспособности страны, ее способности противостоять основным экономическим угрозам. В отечественной и иностранной литературе при исследовании безопасности страны используют ряд терминов, в частности, «национальная безопасность», «государственная безопасность», «безопасность государства». С начала двадцатого столетия все больше внимания представители экономических школ и направлений уделяют понятию экономической безопасности. Концептуальные основы экономической безопасности заложены в трудах М. Лоуренса, С. Мердока, Б. Миллера, К. Норра, В. Сенчагова, Ф. Трейгера и др. [10; 13-16]. Исследование инвестиционной и налоговой политики, а также ее влияния на экономическую безопасность в различных аспектах рассматривали в своих научных публикациях многие известные зарубежные и отечественные ученые: Дж.М. Бьюкенен, Л.И. Дмитриченко, И.А. Горчакова, Г.Б. Клейнер, Е.И. Крыхтин, А.А. Кужелева, Р.А. Масгрейв, О.А. Некрасова, У.М. Хасси и др. [1; 2; 3; 5-8; 12].

Исследования отечественных ученых по проблемам обеспечения экономической безопасности в большинстве своем посвящены сущности и ее составляющим, но недостаточно отражаются вопросы концептуальных основ обеспечения экономической безопасности на основе использования механизмов инвестиционной и фискальной политики.

*Актуальность.* В системе безопасности Донецкой Народной Республики экономическая безопасность носит не просто важный, а определяющий характер. Это обусловлено тем, что высокая эффективность функционирования экономики Республики создает финансовый базис для обеспечения и развития других сфер жизнедеятельности общества, поскольку невозможно достичь необходимого уровня оборонной и социальной безопасности без эффективной экономики.

Поэтому на сегодняшний день для нашей Республики особо насущной является необходимость эффективного использования всех инструментов обеспечения безопасности государства, основными и действенными инструментами влияния которой на социально-экономические процессы выступает инвестиционная и фискальная политика.

*Цель статьи.* Целью статьи является исследование и определение влияния инструментов инвестиционной и фискальной политики на составляющие экономической безопасности государства.

*Изложение основного материала исследования.* Экономическая безопасность – важнейшая составляющая безопасности, ее материальная основа, которую уместно рассматривать как состояние определенного экономического субъекта (субъекта предпринимательской деятельности, отрасли, государства и т.п.), при котором происходит его развитие, эффективное использование ресурсов, устраняются внутренние и внешние угрозы, и поддерживается достаточный уровень стабильности [3; 10]. Г.В. Плеханова в своей работе «Основы экономической безопасности» [9], определяет понятие «экономическая безопасность» как определенное «состояние, в котором народ, опираясь на государство, имеет возможность суверенно, без каких-либо вмешательств и внешнего прессинга, определять для себя пути и формы экономического развития». Таким образом, впервые акцентировалось внимание на роли государства в формировании и обеспечении экономической безопасности.

Известный российский ученый В.К. Сенчагов рассматривает международный, национальный и региональный уровни экономической безопасности [10]. К элементам международной экономической безопасности ученый относит торговлю в целом и на отдельных товарных рынках, сферу государственного регулирования экономики, финансовую сферу и регламентацию поведения транснациональных компаний. В свою очередь, составляющими национальной экономической безопасности, по его мнению, выступают финансовая, энергетическая, сырьевая (минерально-сырьевая), оборонная, оборонно-промышленная, продовольственная, демографическая, социальная, денежно-финансовая, внешнеэкономическая, экологическая безопасность и криминальная сфера. К составляющим элементам экономической безопасности региона автор относит: социальную, денежно-финансовую, бюджетную безопасность, состояние банковской безопасности региона, состояние экономики региона и состояние реального сектора региональной экономики [10].

В то же время, к составляющим элементам экономической безопасности государства В.К. Сенчагов относит бюджетно-налоговые и инвестиционные инструменты, государственный заказ, законодательно-нормативная база и повышение платежеспособности населения и субъектов предпринимательской деятельности. В своей работе автор выделяет экономическую безопасность реального сектора экономики, в которую входят: структурная политика, инвестиционная сфера, научно-техническая сфера, техногенные аспекты, безопасность субъектов на мировых рынках, безопасность производства с иностранными партнерами в сфере отношений собственности, энергетическая безопасность, продовольственная и информационная безопасность [10].

На основе обобщения опыта предыдущих исследований установлено, что структуру экономической безопасности составляют финансовый,

производственно-технологический, инновационный, информационный, энергетический, трудовой (кадровый), инвестиционный компоненты [9; 13-17],(табл. 1).

Таблица 1

Структура экономической безопасности государства: основные компоненты

Составляющие экономической безопасности	Базовые элементы
Производственно-технологическая	Состояние производственных мощностей. Эффективность использования производственных мощностей. Уровень применения современных методов в управлении. Обеспеченность и качество материальных ресурсов, сырья. Эффективность использования ресурсов. Уровень обновления основных фондов. Безопасность и экологичность производства. Системы управления качеством.
Трудовая (кадровая)	Обеспеченность трудовыми ресурсами. Эффективность работы систем управления персоналом. Квалификационный, компетентностный уровень кадров. Наличие системы подготовки кадров. Социальная защита. Трудовая миграция. Уровень безработицы.
Финансово-экономическая	Валовой внутренний продукт. Продовольственная безопасность. Обеспеченность финансовыми ресурсами. Фискальная политика государства. Налоговая система. Индекс промышленной продукции. Капитализация внутренних финансовых ресурсов. Возможность и стоимость привлечения внешних финансовых ресурсов.
Энергетическая	Обеспеченность энергетическими ресурсами. Доступность и непрерывность поставок энергетических ресурсов. Стоимость и эффективность использования энергетических ресурсов. Применение энергоэффективных технологий
Инвестиционная	Инвестиционная политика государства. Обеспеченность внутренними инвестиционными ресурсами. Объем внешних инвестиций. Привлечение инвестиций в долгосрочные инвестиционные проекты. Эффективность использования инвестиционных ресурсов. Инвестиционный климат.
Инновационная	Активность процессов проведения фундаментальных, прикладных исследований и НИОКР. Активность инновационной деятельности. Динамика диффузии (распространения) инноваций. Приобретение инновационных технологий. Внедрение инновационных процессов на производстве, в управлении.
Информационная	Уровень информационно-аналитического обеспечения. Уровень безопасности процесса сбора, обработки, передачи информации. Безопасность информационных коммуникаций. Программное и техническое обеспечение, защита информации. Наличие баз данных и процессов их мониторинга.

Базовыми элементами в структуре составляющих экономической безопасности являются элементы, связанные с обеспечением жизнедеятельности экономических субъектов, а именно:

- сырьевыми, материальными, финансовыми, кадровыми, энергетическими, информационными ресурсами;
- состоянием и уровнем внедрения инноваций, инновационной продукции;
- состоянием кадрового обеспечения;
- уровнем используемых технологий, состоянием технико-технологической базы производства;
- организацией производственно-технологического процесса, уровнем организации производства;
- уровнем сертификации и соответствия продукции, процессов производства стандартам и другим показателям, оказывающим влияние на функционирование всех отраслей промышленности.

Отметим, что без активной инвестиционной и фискальной политики государства не может быть эффективной, социально ориентированной экономики, не говоря уже об эффективности обеспечения социальной и экономической безопасности страны [2; 3]. Состояние и уровень инвестиционной составляющей экономической безопасности государства в значительной степени зависит от тенденций экономического развития, активности направления внешних инвестиций и развития институтов внутреннего инвестирования [6].

Мировые тенденции развития сегодня говорят о том, что активную и высокодоходную динамику развития показывают наукоемкие высокотехнологичные отрасли, обладающие высоким уровнем доходности и коротким сроком окупаемости вложенных инвестиций. Соответствующие инвестиции в основном аккумулируются за счет структур венчурного финансирования, которые, к сожалению, в нашей стране неразвиты. Соответственно, значительная часть инвестиций, которые могли бы быть направлены на развитие отечественных высокотехнологичных отраслей, являются незадействованными и неиспользованными. То есть инвестиционная составляющая экономической безопасности неразрывно взаимосвязана с её инновационной составляющей. Следовательно, инвестиционно-инновационная безопасность определяется таким состоянием экономической среды, при которой стимулируются инвестиционные процессы как внутренние, так и внешние, активно реализуются инновационные проекты, осуществляются внедрение достижений научно-технического прогресса в производство, повышается доля высокотехнологичных отраслей экономики.

Фискальная политика представляет собой использование различных мер правительства по взиманию налогов, осуществлению государственных расходов, направленных на обеспечение полной занятости, отсутствия

инфляции, рост реального валового внутреннего продукта и равновесие платежного баланса государства. Таким образом, влияние фискальной политики на экономическую безопасность обусловлено изменением уровня налогообложения, объемов государственных расходов или их перераспределением с целью обеспечения и усиления экономической безопасности отраслей экономики и хозяйственной системы в целом.

Оптимальное сочетание фискальной и социально-экономической функций налогов определяет эффективность выбранной налоговой политики (как составляющей фискальной политики), которая, по нашему мнению, должна основываться на определенных принципах, а именно:

1. На первом месте стоит *принцип экономической эффективности*, предполагающий, что налоговая система не должна препятствовать эффективному размещению ресурсов. В силу взаимообусловленности всех принципов налогообложения принцип экономической эффективности равнозначен тому, что равномерно распределенная тяжесть налогов не препятствует эффективному использованию производственных ресурсов в масштабах экономики государства и одновременно отвечает критериям налоговой справедливости и нейтральности налогообложения [3; 4; 11];

2. Неотъемлемыми принципами эффективной налоговой политики, по нашему мнению, должны быть *стабильность, понятность и прозрачность налоговой политики*, установление правовых механизмов взаимодействия всех ее элементов в рамках единого налогового пространства. Налоговое законодательство должно быть стабильным. Под стабильностью налогового законодательства, как правило, понимают неизменность норм и правил, регулирующих область налоговых взаимоотношений. Все крупные инвесторы в мире нестабильность налогового законодательства рассматривают как основание для определения страны (или территории) как зоны, неблагоприятной для инвестирования и предпринимательства;

3. Важной задачей государства, стремящегося к экономическому росту, должно стать соблюдение *принципа создания максимальных удобств для налогоплательщиков*. Удобство налогоплательщика – это не только установление сроков внесения налоговых платежей, возможности получения отсрочек и рассрочек, но и понятность норм и правил налогового законодательства.

4. Непосредственно деятельность налоговой службы затрагивает *принцип дешевизны*. Он остается актуальным всегда, ведь до сих пор ни одна страна не заявила, что достигла максимально возможной дешевизны взимания налогов. Принцип дешевизны напрямую связан с административной эффективностью налогообложения, которую можно условно измерить только на основе непосредственного ощущения плательщиками налогового бремени, по сути это мера силы сопротивления фискальным усилиям государства.

5. *Принцип гибкости (эластичности)* – это способность налоговой системы автоматически без изменений законодательства реагировать на



экономическую конъюнктуру. Свойство самопроизвольно изменять свою величину под действием рыночной конъюнктуры имеют налоговые поступления, обусловленные динамикой экономических процессов и уровнем производительности производства.

6. Следующий *принцип транспарентности налогообложения* заключается в том, чтобы гражданам было понятно, сколько они платят и как государственные структуры тратят собранные налоги. Этот принцип позволяет выявить тенденции общественного мнения, учесть его влияние на направление налоговой политики.

7. Достаточно противоречивым, субстанционально неопределенным является *принцип справедливости*, поскольку он призван обеспечить справедливое отношение к каждому из налогоплательщиков, несмотря на индивидуальные различия между ними и разные представления о содержании справедливости.

8. И, наконец, одним из важнейших принципов построения налоговых систем является *принцип равенства налогоплательщиков перед законом*. Под равенством налогоплательщиков понимаем их общие и равные права, а также ответственность в сфере налогообложения. Ни для кого не должны предусматриваться такие права или ответственность, которые не могут быть распространены на других. Такие инструменты фискальной политики, как налоги и социальные трансферты, способны влиять на совокупный спрос в экономике страны и оказывать существенное влияние на ряд индикаторов демографической и экономической безопасности страны. Например, в условиях снижения уровня налогообложения для населения у домохозяйств остается больше денежных ресурсов для удовлетворения своих потребностей. Пропорциональный рост объемов сбережения населения повышает уровень удовлетворенности доходами и уверенности в собственном будущем и будущем своих детей. Снижение уровня налогов, как известно, обеспечивает мультипликативный рост валового внутреннего продукта страны, что отражается в росте доходов всех его экономических субъектов, а это в результате цепной реакции способствует дальнейшему росту и ВВП, и доходов граждан. Предоставление налоговых льгот для субъектов предпринимательской деятельности, внедряющих новейшие технологии, особенно энергосберегающие, способны улучшить параметры такого индикатора производственной безопасности как доля высокотехнологичной продукции в общем объеме реализованной промышленной продукции. Таким образом, налоговая политика решает также проблему инвестирования субъектов предпринимательской деятельности, особенно в области внедрения в производственную деятельность технических и технологических инноваций.

*Выводы по данному исследованию.* Проведенное исследование позволяет сделать выводы о том, что фискальный механизм может обеспечить решение следующих задач экономической безопасности:

обеспечение экономического роста; сокращение инфляции и безработицы; формирование эффективной структуры экономики; повышение уровня качества жизни населения. Механизм фискальной политики позволяет оказывать влияние на объем ВВП напрямую – увеличивая государственные закупки товаров и услуг, а также повлиять на потребление домохозяйств, инвестиции и чистый экспорт опосредованно, из-за изменения уровня налогов и объемов трансфертных выплат. Инвестиционно-инновационный аспект экономической безопасности зависит от целого комплекса внешних и внутренних факторов, в том числе от инвестиционной политики государства. Необходимо создавать такой инвестиционный климат в Донецкой Народной Республике, который позволит привлечь внутренние и внешние инвестиции в нашу экономику.

Дальнейшая разработка проблемы может осуществляться в направлении разработки обеспечения экономической безопасности государства на основе реализации принципов налогообложения и, как следствия – активизации инвестиционной деятельности экономических субъектов.

#### *Список использованных источников*

1. Горчакова И.А. Инвестирование инновационного развития предприятий жилищно-коммунального хозяйства / И.А. Горчакова, Е.С. Чепурко // Бизнес информ. – 2012. – № 8. – С. 26-28. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=20177094>
2. Дмитриченко Л.И. Инвестиционный потенциал государства: анализ категорий и концепций / Л.И. Дмитриченко, Н.Г. Мальцева // Новое в экономической кибернетике: Сб. науч. тр. – 2019. – № 1. – 251 с. – С. 184-196.
3. Дмитриченко Л.И. Налоговый аспект экономической безопасности предпринимательства в регионах с особым статусом / Л.И. Дмитриченко, Н.Г. Мальцева // Вестник ДонНУ. Серия В – Экономика и право, 2018. – № 2. – С. 23-32.
4. Карасев М.Н. Налоговая политика и правовое регулирование налогообложения в России / М.Н. Карасев. – Москва: Вершина, 2004. – 224 с.
5. Ковальчук В.И. Особенности развития предпринимательской деятельности в Донецкой Народной Республике / В.И. Ковальчук, А.А. Кужелева // Современная мировая экономика: вызовы и реальность. Материалы II Республиканской (с международным участием) научно-практической конференции. – 2019. – С. 151-156. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41770352>
6. Кужелева А.А. Инвестирование как инструмент обеспечения конкурентоспособности Донецкой Народной Республики / А.А. Кужелева // Конкурентоспособность национальных экономик и регионов в контексте глобальных вызовов мировой экономики. Сборник научных трудов IV международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 287-292.

7. Кужелева А.А. Механизм повышения инвестиционной привлекательности региона / А.А. Кужелева, Т.Г. Чернявская // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2019. – № 3. – С. 115-123. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42355977>
8. Некрасова О.Л. Эволюционные векторы систематизации теорий и концепций инвестиционного развития региона / О.Л. Некрасова, А.Н. Ревякина / Формирование геоэкономической стратегии развития региона в период пандемии коронавируса. Коллективная монография, посвященная 55-летию образования экономического факультета Донецкого национального университета. Под общей редакцией О.Л. Некрасовой. Донецк, 2021. – С. 10-17.
9. Плеханова Г.В. Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятие, личность) : учеб.-практ. пособие. – Москва : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. 279 с.
10. Сенчагов В.К. Экономическая безопасность России : учебник. Москва : Дело, 2005. 896 с.
11. Хасси У.М. Мировое налогообложение. Основы Мирового налогового кодекса: пер. с англ. / У.М. Хасси, Д.С. Любик. – Кембридж. Гарвардский университет, 1992. 289 с.
12. Buchanan J.M., Musgrave R.A. Public Finance and Public Choice. Cambridge (Mass.); London: The MIT Press, 1999. P. 272.
13. Miller B. The concept of security: Should it be redefined? / B. Miller // The Journal of Strategic Studies. – 2001. – Vol. 24. – № 2. – P. 13-42.
14. Murdoch C. Economic Factors as Objects of Security: Economics Security & Vulnerability / C. Murdoch, K. Knorr, F. Trager / Economic Interests & National Security. Lawrence. – 2001. – 867 p.
15. Lawrence M. Three approaches to security: prevention, protection and resilience / M. Lawrence / The Centre for Security Governance: website. – URL: <https://secgovcentre.org/2013/02/three-approaches-to-security-prevention-protection-and-resilience/>
16. Rostow W.W. Politics and the Stages of Growth / W.W. Rostow. – New York : Cambridge University Press, 1971. – 428 p.
17. Братковский М.Л. Цифровые технологии как элемент системы управления предприятием в условиях неопределённости/ М.Л. Братковский, М.В. Гончарова // Сборник научных работ. Серии «Государственное управление». Вып. 19: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонаУиГС». – Донецк: ДонаУиГС, 2020. – С. 174-179.

## **ИННОВАЦИОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПРОСТРАНСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**ПЕРЕВОЗЧИКОВА Н.А.,**  
к.э.н., доцент, доцент кафедры ЭТиГУ  
ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,

**СЫРОМЯТНИКОВА С.Н.,**  
ассистент кафедры дополнительного  
образования  
ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
университет»,  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

Статья посвящена актуальным вопросам создания инновационно-образовательного пространства Донецкой Народной Республики. Проанализированы основные подходы к определению инновационно-образовательного пространства на республиканском уровне, обобщены основные методические подходы к его формированию, а также представлено авторское видение его структурных элементов.

*Ключевые слова:* повышение качества, инновационно-образовательное пространство, государственная система дополнительного среднего образования

## **INNOVATIVE EDUCATIONAL SPACE AS A TOOL FOR IMPROVING THE QUALITY OF THE STATE SYSTEM OF ADDITIONAL SECONDARY EDUCATION**

**PEREVOZCHIKOVA N.A.,**  
Candidate of Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of ETiGU  
SEE HPE «Donetsk National Technical University»,

**SYROMYATNIKOVA S.N.,**  
assistant of the department of additional education  
SEE HPE «Donetsk National University»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic

The article is devoted to topical issues of creating an innovative and educational space of the Donetsk People's Republic. The main approaches to the definition of the innovation and educational space at the republican level are analyzed, the main methodological approaches to its formation are summarized, and the author's vision of its structural elements is presented.

*Keywords:* improving the quality, innovation and educational space, state system of additional secondary education

*Постановка задачи.* В настоящее время в Донецкой Народной Республике сложилась крайне противоречивая ситуация по

совершенствованию государственной системы дополнительного среднего образования: с одной стороны, она обеспечивает подготовку интеллектуально-абитуриентных ресурсов, а с другой, является залогом прогрессивного устойчивого развития системы образования. Наряду с этим, сегодня отмечается ряд проблем в сфере дополнительного среднего образования, наиболее важной из которых является ограниченность возможностей использования потенциала негосударственного сектора и государственно-частного партнерства для расширения объема и спектра услуг дополнительного среднего образования.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Разработке научно-педагогических основ деятельности учреждений дополнительного среднего образования посвящены работы таких известных педагогов как Ю.К. Бабанского, В.А. Караковского, А.С. Макаренко, В.А. Сухомлинского и многих других.

Теоретико-методологическими исследованиями системы дополнительного образования занимались З.А. Андросова, А.А. Бодалев, Д.Н. Грибов, М.И. Рожков и другие. Психолого-педагогические аспекты проблемы были охарактеризованы в работах Л.С. Выготского, А.Н. Лутошкина, Н.Д. Никандрова.

Отдельные вопросы педагогики внешкольного учреждения раскрывают в своих трудах А.Г. Асмолов, В.А. Березина, А.К. Бруднов, М.Н. Скаткин и другие.

Н.А. Морозова характеризует дополнительное среднее образование как непрерывную, многоуровневую систему образования, в сочетании с системой базового образования составляющую единое образовательное пространство [1].

В.П. Голованов считает дополнительное среднее образование устойчивым процессом коммуникации, организованным особым образом и направленным на формирование мотивации развивающейся личности обучающегося к познанию и творчеству [2].

Известный ученый, профессор А.Г. Асмолов определяет дополнительное среднее образование, как целенаправленный процесс развития, воспитания и обучения посредством реализации дополнительных образовательных программ, оказания дополнительных образовательных услуг и осуществления образовательно-информационной деятельности за пределами основных образовательных программ в интересах человека, общества, государства [3].

Авторы В.А. Горский и А.Я. Журкина рассматривают дополнительное среднее образование в качестве специальной образовательной деятельности различных систем (государственных, общественных, смешанных), направленной на удовлетворение запросов детей и молодежи, творческое освоение ими новой информации, формирование новых жизненных умений и способностей, расширение возможности практического опыта, их самоопределение и самореализацию в разнообразных сферах науки, культуры, искусства, туризма, производства, физической культуры и спорта [4].

По утверждению А.А. Тудакова, дополнительное среднее образование – это специфическая органическая часть системы общего и профессионального образования, представляющая обучающимся интеллектуальные, психолого-педагогические, образовательные, развивающие и другие услуги на основе свободного выбора и самоопределения [5].

Е.Б. Евладова отмечает дополнительное среднее образование как систему, которая направлена на создание единого образовательного пространства и формирование у обучающихся целостного восприятия мира, на гармонизацию требований по реализации образовательного стандарта и создание условий для развития индивидуальных способностей и потребностей личности [6].

*Актуальность.* Последовательная разработка и совершенствование законодательной базы, внедрение совокупности нормативных правовых актов, которые будут регулировать функционирование Республиканского инновационно-образовательного пространства «Меркурий», должна способствовать упорядочению взаимоотношений между субъектами и участниками инновационно-образовательного пространства.

*Целью данной статьи* выступает разработка предложений по созданию Республиканского инновационно-образовательного пространства «Меркурий» на территории Донецкой Народной Республики.

*Изложение основного материала исследования.* Идея создания инновационно-образовательного пространства «Меркурий» на территории Донецкой Народной Республики заключается в том, чтобы в современных условиях борьбы за интеллектуальные ресурсы в мире, сохранить талантливых обучающихся Донецкой Народной Республики и противодействовать их оттоку в различные образовательные учреждения ближнего и дальнего зарубежья.

Выбор названия «Меркурий» обусловлен тем, что люди любят наделять божественные существа особыми функциями: кто-то правит небом и творит реальность, кто-то поддерживает законы этой реальности – любовью или мечом, кто-то наполняет мир светом, а кто-то отвечает за интеллект и мудрость. Так вот, Меркурий (римская мифология) символизирует передачу информации по вертикали: от вышестоящих богов – к нижестоящим и от богов – к человечеству – в виде знаний, наставления и обучения.

Стратегической целью Республиканского инновационно-образовательного пространства «Меркурий» является поиск, образовательная поддержка и развитие талантливых обучающихся Донецкой Народной Республики, обеспечение их взаимодействия с потенциальными работодателями.

К основным принципам Республиканского инновационно-образовательного пространства следует отнести: лидерство; поощрение лучших; объединение опыта; преемственность; синтез науки, искусства и спорта; гармоничное развитие личности; расширение кругозора; объединение детей; научно-техническое творчество и открытость.

Место Республиканского инновационно-образовательного пространства «Меркурий» в системе образования Донецкой Народной Республики представлено на рисунке 1. Республиканское инновационно-образовательное пространство «Меркурий» осуществляет образовательную деятельность в системе дополнительного среднего образования на основании лицензии, выданной государственным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору в сфере образования.

#### ГОСУДАРСТВЕННЫЕ И МЕСТНЫЕ ОРГАНЫ ВЛАСТИ



Рис. 1. Место Республиканского инновационно-образовательного пространства «Меркурий» в системе образования Донецкой Народной Республики (разработано авторами)

Главная цель создания Республиканского инновационно-образовательного пространства заключается в формировании и функционировании на территории Донецкой Народной Республики инвестиционно привлекательного инновационно-образовательного пространства для выявления, самореализации и развития талантов,

реализации приоритетов научно-технологического развития Донецкой Народной Республики; расширения доступа граждан и юридических лиц к участию в перспективных образовательных, научных и научно-технических проектах; установления особенностей организации и осуществления образовательной и иной деятельности. Основные цели деятельности Республиканского инновационно-образовательного пространства «Меркурий» представлены на рисунке 2.

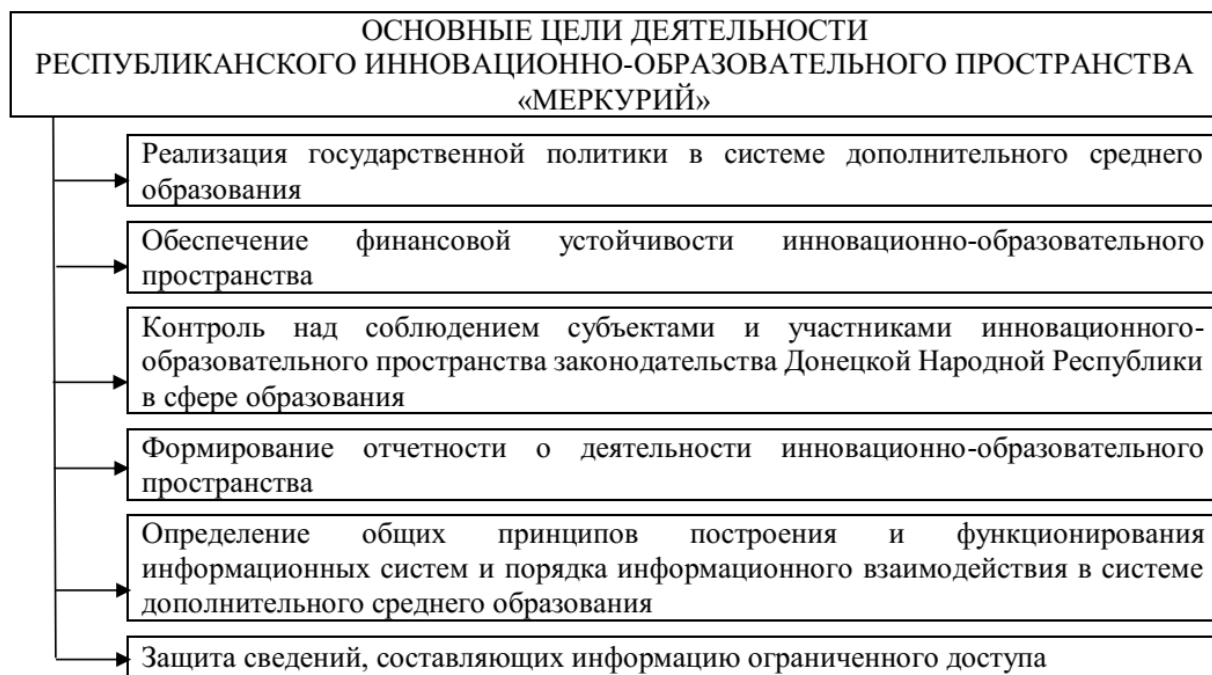


Рис. 2. Основные цели деятельности Республиканского инновационно-образовательного пространства «Меркурий» (разработано авторами)

К основным задачам Республиканского инновационно-образовательного пространства «Меркурий» можно отнести следующие:

- охват максимального количества одарённых обучающихся и их педагогов, содействие повышению уровня профессиональной подготовки по приоритетным для инновационно-образовательного пространства на всей территории Донецкой Народной Республики;

- развитие условий для реализации интеллектуального и личностного потенциала, профессионального самоопределения и становления обучающихся независимо от их места жительства, социального положения и финансовых возможностей их семей;

- развитие новых форм включения одарённых обучающихся в интеллектуально-познавательную, художественную, физкультурно-спортивную и общественно-полезную деятельность с использованием потенциала Республиканского инновационно-образовательного пространства и его партнёров;



– формирование стимулов для партнёрства различных заинтересованных сторон, вовлечение новых участников, педагогов, экспертов, партнёров.

Республиканское инновационно-образовательное пространство «Меркурий» должно быть государственной и самоуправляющейся организацией, которая осуществляет свою деятельность под контролем, но без прямого вмешательства центральных органов исполнительной власти и принадлежать к государственным бюджетным целевым фондам.

В соответствии с основными целями и задачами Республиканского инновационно-образовательного пространства «Меркурий» разработана организационная структура, которая представлена на рисунке 3.



Рис. 3. Организационная структура Республиканского инновационно-образовательного пространства «Меркурий» на территории Донецкой Народной Республики (разработано авторами)

Особое внимание уделяется образовательным отделениям Республиканского инновационно-образовательного пространства «Меркурий».

Основной целевой аудиторией Республиканского инновационно-образовательного пространства «Меркурий», бесспорно, являются обучающиеся общеобразовательных организаций и студенты образовательных учреждений и организаций Донецкой Народной Республики, что объясняется сущностью инновационно-образовательного пространства, направленного на организацию взаимодействия между разными образовательными системами с целью повышения качества услуг дополнительного среднего образования.

В этой связи важно отметить, что Республиканское инновационно-образовательное пространство «Меркурий» – первый шаг к осознанию и решению проблемы нехватки взаимодействия общественности и предпринимательского сообщества с талантливыми обучающимися.

Важной целевой аудиторией Республиканского инновационно-образовательного пространства «Меркурий» могут стать и представители бизнес-сообщества, заинтересованные в стабильном развитии собственного дела и всей Республики, в целом, которое может быть обеспечено, в том числе, за счет подготовки профессионального кадрового резерва из числа наиболее активных в образовательном смысле обучающихся. Деятельность Республиканского инновационно-образовательного пространства «Меркурий» направлена на реализацию всевозможных образовательных проектов и программ, разработанных самими обучающимися, которые станут основой реализации их жизненных устремлений. Вместе с тем важно, чтобы рассмотрение целесообразности реализации того или иного вида их трудовой деятельности проходило на самом высоком профессиональном уровне, что позволило бы обучающимся более серьезно и вдумчиво подходить ко многим теоретическим и практическим вопросам, связанным с разработкой и реализацией проектов [7]. Поэтому руководство проектами будет осуществляться через кураторство, и экспертные группы из числа специалистов в области экономики и права, а также педагогических, научно-педагогических, научных, руководящих и иных работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность в Донецкой Народной Республике.

Следовательно, взаимодействие с целевыми аудиториями должно привести к реализации целей и задач Республиканского инновационно-образовательного пространства «Меркурий» и может положительно воздействовать на построение информационно-коммуникативного пространства общественной жизни Донецкой Народной Республики.

Главным преимуществом функционирования на территории Донецкой Народной Республики Республиканского инновационно-образовательного пространства «Меркурий» является объединение и развитие инновационных

научно-образовательных и технико-экспериментальных практик для эффективного решения задач по приоритетным направлениям стратегии научно-технического развития Донецкой Народной Республики. Кроме того, за счет вовлечения дополнительных источников финансирования в виде инвестиций представителей бизнес-структур Донецкой Народной Республики предполагается повышение качества и обеспечение доступности образовательных услуг дополнительного среднего образования.

Таким образом, Республиканское инновационно-образовательное пространство «Меркурий» при условии достижения поставленных целей и выполнения выше перечисленных задач будет способно обеспечить обучающимся Донецкой Народной Республики условия для дальнейшей их самореализации в области науки, бизнеса, политики и общественной деятельности, культуры и образования, а также в социальной сфере.

#### *Список использованных источников*

1. Морозова Н.А. Дополнительное образование – многоуровневая система в непрерывном образовании России. – М.: МГУП, 2001. – 201 с.
2. Голованов В.П. Методика и технология работы педагога дополнительного образования: учеб, пособие для студ. учреждений сред. проф. образования / В.П. Голованов. – М.: Гуманитар, изд. центр ВЛАДОС, 2004. – 239 с.
3. Асмолов А.Г. Дополнительное образование как зона ближайшего развития в России: от традиционной педагогики к педагогике развития // Внешкольник. – 2002. № 9. – С 8-13.
4. Горский В.А., Журкина А.Я. и др. Система дополнительного образования детей // Дополнительное образование. – 2000. – № 1. – С. 6-11.
5. Тудаков А.А. Формирование профессиональных компетентностей будущего педагога в системе дополнительного образования современного педагогического пространства / А.А. Тудаков // Проблемы и перспективы развития образования: материалы междунар. заоч. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2011 г.). Т. 1 / под общ. ред. Г.Д. Ахметовой. – Пермь: Меркурий, 2011. – С. 205-208.
6. Евладова Е.Б. Дополнительное образование детей: учеб. пособие / Е.Б. Евладова, Л.Г. Логинова, Н.Н. Михайлова. – М.: Владос, 2002. – 349 с.
7. Козлов В.С. Проблемы и перспективы развития учреждений дополнительного образования в современных условиях / В.С. Козлов // Сборник научных работ. Серии «Государственное управление». Вып. 10: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – 239-247 с.

**КОНЦЕПЦИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
ПОЛИТИКИ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СФЕРЕ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ПОДСУШНАЯ М.В.,  
аспирант  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и  
государственной службы при Главе Донецкой  
Народной Республики»,  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика**

Разработана концепция управления устойчивым развитием Донецкой Народной Республики в контексте реализации государственной политики в экономической и социальной сферах. Предложены пути решения проблем обеспечения повышения качества уровня жизни населения Республики в современных условиях.

*Ключевые слова:* государственная политика, Концепция устойчивого развития, социально-экономическая политика, управление устойчивым развитием

**CONCEPTUAL MODEL OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT  
MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE IMPLEMENTATION OF  
THE STATE POLICY IN THE SOCIO-ECONOMIC SPHERE IN THE  
DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC**

**PODSUSHNAYA M.V.,  
postgraduate student  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and  
Public Administration under the Head of Donetsk  
People's Republic»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic**

The concept of managing the sustainable development of the Donetsk People's Republic in the context of the implementation of state policy in the economic and social spheres has been developed. The concept of solving the problems of ensuring the improvement of the quality of life of the population of the Republic in modern conditions has been developed.

*Keywords:* public policy, concept of sustainable development, socio-economic policy, sustainable development management

*Актуальность.* В современных условиях ключевым приоритетом Донецкой Народной Республики при реализации социально-экономической политики является обеспечение высокого уровня и качества жизни населения. Становление экономической системы ДНР осуществляется в

крайне сложных условиях, среди которых: активизация боевых действий, экономическая блокада, возврат территории Республики, временно подконтрольных Украине, массовые разрушения промышленной, логистической, бытовой, социальной инфраструктуры, разобщенность технологических цепочек, гуманитарная катастрофа на освобождаемых территориях. В данных обстоятельствах все ресурсы государства мобилизованы на преодоление последствий боевых действий на освобожденных территориях и направлены на восстановление производственно-экономического потенциала и поддержание минимального прожиточного уровня населения. Преодоление негативных тенденций и выход на траекторию устойчивого роста для повышения уровня благосостояния населения ДНР требует реализации соответствующих инновационных механизмов государственной политики в социально-экономической сфере. С этой целью важным научно-практическим заданием является разработка концепции управления устойчивым развитием ДНР.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Различные аспекты реализации механизмов государственной политики в экономической и социальной сферах исследованы в трудах таких ученых, как О.А. Ашурков, С.Н. Гриневская, С.В. Дохолян, С.В. Захаров, О.А. Курносова, Р.Н. Лепа, Р.В. Ободец, А.В. Половян, Т.И. Рудченко, Н.В. Шемякина и др. Проблемы оценки эффективности социально-экономической политики государства и формирования стратегии социально-экономического развития исследуются в работах таких авторов, как М.Г. Делягин, С.Ю. Глазьев, А.Е. Городецкий, Г.Ю. Гуляев, Е.А. Жуков, А.В. Мехренцев, Е.С. Нестеренко, И.Н. Примышев, В.И. Срибный, С.Г. Черемисина и др. Вместе с тем, до настоящего момента отсутствуют работы, связанные с разработкой концепции управления устойчивым развитием Донецкой Народной Республики в контексте реализации государственной политики в социально-экономической сфере.

*Цель статьи* – разработка концепции управления устойчивым развитием Донецкой Народной Республики в контексте реализации государственной политики в социально-экономической сфере для обеспечения высокого уровня и качества жизни населения.

*Изложение основного материала исследования.* Общемировым трендом социально-экономического развития является разработка и реализация принципов Концепции устойчивого развития, которая исходит из необходимости обеспечить баланс между решением социально-экономических проблем и сохранением окружающей среды. В экономически развитых странах данная концепция нашла свое практическое отражение в конкретных программах и стратегиях социально-экономического развития, реализация которых направлена на: борьбу с бедностью и безработицей; достижение социального равенства; реализация производственно-экономического потенциала общества; эффективное использование всех видов ресурсов; сохранение природного потенциала и рациональное его использование;

развитие международного партнерства и сотрудничества; распространение достижений научно-технического прогресса и внедрение различного вида инноваций. Так, О.А. Ашурков и Н.А. Орлова отмечают, что «эффективное сочетание государственного регулирования экономики и самостоятельности субъектов хозяйствования, планомерной социальной ориентации и рынка обеспечено в Китае. Основная задача государства – долгосрочное планирование и применение директивных методов воздействия на экономические процессы, разработка программ социально-экономического развития отдельных провинций» [1, с. 144]. Основой устойчивого развития на уровне отдельных государств является взвешенная и научно обоснованная политика в экономической и социальной сферах.

Под концепцией устойчивого развития в контексте реализации государственной социально-экономической политики можно понимать совокупность элементов, которая схематически отражена в структуре целей, принципов, методологической и методической базы, инфраструктурного обеспечения и результатов управленческого воздействия (рис. 1).

Под принципами устойчивого развития следует понимать ключевые правила, основные положения и нормы, которым должны соответствовать принимаемые решения при выборе стратегии социально-экономического развития ДНР. Такими принципами являются: открытость, подотчетность, прозрачность, этическое поведение, уважение интересов заинтересованных сторон, законность, соблюдение прав человека, нетерпимость к коррупции, недопустимость конфликта интересов, личный пример и др.

Теоретико-методическая база для реализации авторской концепция сформирована на основе использования научного инструментария, содержащегося в трудах отечественных и зарубежных ученых, посвященных различным аспектам разработки и реализации государственной социально-экономической политики

Так, М.Г. Делягин, С.Ю. Глазьев и А.И. Фурсов отмечают, что «государство в условиях современной эпохи становится главным субъектом развития. Успехи Китая, Кореи, Японии и общее смещение главного вектора экономического роста на Восток показывают нам контуры новой управленческо-экономической модели.

Во многом они основаны на рецепции нашего же опыта, позитивного и негативного, на тщательном изучении и использовании советских методов 30-х-50-х годов XX века.

Разумеется, нигде нет директивного планирования и директивного ценообразования, но государство везде играет ведущую роль в обеспечении условий перехода к новому технологическому укладу» [2, с. 16].



Рис. 1. Концепция устойчивого развития в контексте реализации государственной социально-экономической политики в Донецкой Народной Республике

Нобелевский лауреат, американский экономист Дж. Стиглиц подчеркивает, что современные проблемы социального неравенства неразрешимы без участия государства в самых развитых странах, в том числе в США. Так, называя причину социальной поляризации, он обращает внимание на то, что «существующий уровень неравенства в Америке не неизбежен, он не является следствием безжалостных законов экономики. Причина здесь в политике и её принципах. Практически единственная причина, по которой проблема неравенства стала такой актуальной для богатых людей, в том, что всё большее их количество осознает невозможность продолжения устоявшегося экономического роста, от которого зависит их собственное процветание, в условиях, когда подавляющее большинство граждан не увеличивает свои доходы» [3, с. 2].

В качестве механизмов реализации государственной политики в экономической и социальной сферах использованы современные методы анализа, интегральной оценки, моделирования, прогнозирования, а также передовые управленческие технологии. На каждом этапе реализации концепции применяется специальный инструментарий (табл. 1).

*Таблица 1*

Инструментарий обоснования и реализации решений при реализации концепции управления устойчивым развитием ДНР

№ п/п	Этап управления	Инструменты
1	Оценка уровня устойчивого развития Донецкой Народной Республики	Метод интегральной оценки
2	Оценка эффективности государственной политики в социально-экономической сфере	Многомерная регрессионная модель эффективности реализуемой государственной социально-экономической политики Корреляционно-регрессионный анализ. Методы прогнозирования
3	Оценка степени достижения целей государственной политики	Экспертные методы. Методы интегральной оценки. Оптимизационные методы. Графические методы.
4	Принятие решений по формированию стратегии социально-экономического развития ДНР	Матричные методы. Экспертные методы.

Реализация предложенной концепции осуществляется за счет информационного (современные цифровые решения, информационные технологии, базы данных, базы знаний и др.), организационного (новая организационная структура профильных министерств и ведомств, введение новых подразделений в действующую структуру, положения о



подразделениях, должностные инструкции и др.), нормативно-правового (принятие важнейших законов в социально-экономической сфере), финансового обеспечения (средства на восстановление, а затем – эффективное использование производственно-экономического, социального, экологического потенциала ДНР), формирования механизма обратных связей (своевременные корректирующие мероприятия и оценка их эффективности).

Виды обеспечения образуют своеобразную инфраструктуру системы управления устойчивым развитием Республики в контексте реализации государственной политики в социально-экономической сфере.

Эффективность предлагаемой концепции социально-экономической политики определяется степенью достижения поставленной цели – обеспечение высокого уровня и качества жизни населения ДНР.

*Выводы.* Таким образом, разработанная концепция является основой для формирования и реализации механизма управления устойчивым социально-экономическим развитием государства. В отличие от имеющихся подходов, преимуществами разработанной концепции являются:

– комплексный подход к управлению устойчивым социально-экономическим развитием государства;

– синтез современных методов анализа, интегральной оценки, моделирования, прогнозирования, управленческих технологий, что позволяет повысить обоснованность и прозрачность решений в процессе выбора стратегии социально-экономического развития государства;

– целенаправленность реализации концепции и наличие обратных связей, что позволяет подготовить и обосновать этапы целеполагания и оценки степени достижения целей реализуемой государственной политики в социально-экономической сфере.

Для конкретизации положений разработанной концепции и доведения ее до уровня внедрения в практику государственного управления необходима разработка соответствующего механизма. Формирование и реализация механизма управления устойчивым социально-экономическим развитием ДНР являются предметом дальнейших исследований автора.

#### *Список использованных источников*

1. Ашурков О.А., Орлова Н.А. Государственное регулирование развития экономики / О.А. Ашурков, Н.А. Орлова // Вестник Института экономических исследований – 2018. -№ 3 (11) – С. 141-153

2. Фурсов А.И., Делягин М.Г., Глазьев С.Ю. Стратегия «большого рывка» / А.И. Фурсов, М.Г. Делягин, С.Ю. Глазьев – М.: Алгоритм, 2012. – 131 с.

3. Стиглиц Дж. Великое разделение. Неравенство в обществе, или Что делать оставшимся 99% населения ? / Дж. Стиглиц. – М.: ООО Издательство «Эксмо», 2016. – 256 с.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ОХРАНЫ И ЗАЩИТЫ ПРАВ ДЕТЕЙ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ

**РЫБНИКОВА Г.И.,**  
канд. экон. наук, доцент, доцент

**РЯБУХА Ж.Г.,**  
магистрант  
ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»,  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

В статье обоснована целесообразность совершенствования государственного управления в сфере охраны и защиты прав детей Донецкой Народной Республики. Внесены предложения по разработке в Донецкой Народной Республике Государственной стратегии действий в интересах детей, основанные на опыте использования стратегических документов в государственном управлении стран.

*Ключевые слова:* государственное управление, стратегическое управление, защита прав детей, стратегия действий

## PROTECTION AND PROTECTION OF CHILDREN'S RIGHTS IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

**RYBNIKOVA G.I.,**  
Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor, Associate Professor

**RYABUKHA Zh.G.,**  
Master's student  
SEE HPE «Donetsk National Technical University»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic

The article substantiates the expediency of improving public administration in the field of protection and protection of children's rights of the Donetsk People's Republic. Proposals have been made to develop in the Donetsk People's Republic a State strategy of action in the interests of children, based on the experience of using strategic documents in the public administration of the countries.

*Keywords:* public administration, strategic management, protection of children's rights, action strategy

*Постановка задачи.* В условиях трансформации системы государственного управления перед Донецкой Народной Республикой стоят сложные задачи социально-экономического развития государства, в том числе обеспечения прозрачности и доступности получения, общественных

благ и услуг детским населением. Для достижения поставленных целей необходимо использовать эффективные инструменты и методы, отвечающие требованиям современности. Таким инструментом, по нашему мнению, может выступать Государственная стратегия действий в интересах детей (далее – Государственная стратегия). Ее разработка базируется на анализе практики стратегического планирования процесса формирования среды, комфортной для жизни и развития детей в Российской Федерации. Данный процесс, в свою очередь, развивался с учетом Стратегии Совета Европы по защите прав детей, которая включает в себя следующие основные положения:

- 1) продвижение новых стандартов в работе с детьми;
- 2) улучшение качества услуг и равный доступ к ним в сфере здравоохранения, образования, правосудия и прочее;
- 3) борьба с любыми формами насилия и дискриминации над детьми;
- 4) защиты прав и законных интересов детей социально уязвимых категорий; содействие их социализации;
- 5) правовое просвещение детей и их семей.

Анализ положительных практик поддержки детей позволил сформулировать ключевые принципы стратегии и на их основе разработать паспорт Государственной стратегии. Также на основе анализа основных проблем защиты прав детей в Донецкой Народной Республике разработаны направления реализации Государственной стратегии ориентированные на:

- 1) совершенствование семейной политики;
- 2) доступность качественного обучения и воспитания;
- 3) обеспечение равных возможностей для детей;
- 4) расширение возможностей самих детей участвовать в реализации основных положений Государственной стратегии. Дополнительно разработана дорожная карта по реализации Государственной стратегии.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Вопросами совершенствования государственного управления посвящены труды следующих ученых: Лепский В.Е., Бауэр В.П., Зацаринный А.А., Ильин Н.И., Розин В.М., Голубкова Л.Г. и другие. В работах этих авторов отражены проблемы методологического и философского анализа развития управления, генезис основных идей и понятий стратегического управления, тренды мирового и российского управления, концепции современного управления и их оценка. Проблемам социальной защиты детей, в том числе в юридическом аспекте посвящены работы А.В. Апаринной.

*Актуальность исследования.* Согласно Конституции Донецкая Народная Республика провозглашается государством социальной направленности, что предполагает организацию и реализацию поддержки всех категорий населения Республики, в том числе наиболее уязвимых его слоев. Не вызывает сомнений тот факт, что дети относятся к уязвимой категории граждан, требующих особой поддержки со стороны государства.

Государственное управление в сфере охраны и защиты прав детей представляет собой составляющую внутренней политики государства в

социальной сфере, которая направлена на обеспечение благосостояния семьи и прав ребенка, в том числе посредством разработки и реализации мероприятий, направленных на поддержку детства.

Система органов защиты прав детей в Донецкой Народной Республике еще не до конца сформирована, поэтому не способна всецело решать проблемы, возникающие в сфере детства. Ситуация осложняется особыми условиями развития государства, политической обстановкой и боевыми действиями, что приводит к росту количества детей-инвалидов и детей, оставшихся без попечения родителей. Поэтому необходимость разработки мер государственной защиты, улучшающих положение детей в Донецкой Народной Республике, не вызывает сомнения.

Наиболее важным инструментом, способным консолидировать усилия власти и общества в решении проблем социально-экономического характера является стратегическое планирование. Внедрение стратегических документов в современном государственном управлении способствует повышению эффективности и качества государственного управления. Исследования в данной сфере также подтверждают положительное влияние реализации стратегических документов на эффективность государственных институтов и реализацию программ развития [1]. Поэтому представляется целесообразным использовать накопленный опыт внедрения стратегических документов в современном государственном управлении в государственное управление Донецкой Народной Республики.

*Целью статьи является разработка в Донецкой Народной Республике Государственной стратегии действий в интересах детей на основе анализа использования стратегических документов в государственном управлении стран.*

*Изложение основного материала исследования.* Процесс совершенствования государственного управления представляет собой подсистему в государственном управлении со своими целями, предметом, принципами и организацией, смысл которой заключается в придании государственному управлению способности самопреобразования, саморазвития, то есть в обеспечении роста его эффективности [2].

Важнейшим фактором в повышении эффективности государственного управления является стратегическое планирование. Переход стран к стратегическому планированию и стратегическому управлению позволяет увязать в государственном управлении вопросы развития экономики, социальной защиты, демографический, производственный, интеллектуальный и ресурсный потенциал с задачами в сфере национальной безопасности. Значение такого инструмента в последние годы возросло, так как существует потребность в обеспечении согласованности действий органов управления, в том числе в сфере защиты прав детей [3].

В качестве положительного опыта регулирования сферы детства можно привести Национальную стратегию действий в интересах детей на 2012-2017 годы (далее – Национальная стратегия), утверждённую Указом Президента Российской Федерации [4]. Данным управленческим решением Российская

Федерация выразила приверженность участию в усилиях мирового сообщества по формированию среды, комфортной для жизни и развития детей.

Содержание стратегических направлений действий в интересах детей стало ответом на вызовы того времени, когда разрабатывалась Национальная стратегия. Проведённый авторами анализ показал, что за прошедшие годы эти стратегические направления действий в интересах детей были реализованы в Российской Федерации, острота проблем снялась. Большинство ожидаемых результатов удалось достичь, а в той части, где задачи не решились в полном объеме, появились точки роста в виде законодательства, мотивов инноваций и обзора социальных практик [5, с. 4-8].

Исходя из того, что государственное регулирование в сфере охраны и защиты прав детей в Донецкой Народной Республике и Российской Федерации имеет идентичный характер, а также учитывая выбранный в Республике курс на гармонизацию законодательства с Российской Федерацией, считаем возможным применить опыт регулирования сферы детства, разработав стратегический документ, направленный на совершенствование механизмов поддержки прав детей в Донецкой Народной Республике.

Основные положения Государственной стратегии действий в интересах детей представлены в таблице 1.

*Таблица 1*

Паспорт Государственной стратегии действий в интересах детей

Основные разделы	Содержание
1	2
Основная цель	Создать благоприятные условия для гармоничного развития детей в Донецкой Народной Республике.
Основные задачи	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создать условия для повышения рождаемости в Донецкой Народной Республике.</li> <li>2. Обеспечить условия для развития комплексной реабилитации детей, в том числе детей с ограниченными возможностями здоровья.</li> <li>3. Повышение качества оказания услуг: социальных, образовательных, медицинских и прочее.</li> <li>4. Формирование культа здорового образа жизни в семье. Просвещение родителей (законных представителей) о важности формирования навыков здорового образа жизни и культуры молодому поколению.</li> <li>5. Разработка единого подхода органов управления в Донецкой Народной Республике к решению наиболее актуальных проблем в сфере детства.</li> </ol>
Ключевые принципы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реализация закреплённого в Конституции права каждого ребенка жить и воспитываться в семье.</li> <li>2. Реализация закреплённой в Конституции гарантии на защиту прав и свобод каждого ребенка.</li> <li>3. Максимальная реализация потенциала каждого ребенка.</li> <li>4. Забота о здоровье каждого ребенка.</li> <li>5. Помощь государства, направленная на развитие внутренних ресурсов семьи и удовлетворение потребностей ребенка.</li> <li>6. Особое внимание детям социальных категорий (дети-сироты и дети, оставшиеся без попечения родителей, инвалиды, тяжелобольные, дети из многодетных семей, дети из малообеспеченных семей, дети погибших шахтёров, дети погибших защитников Донецкой Народной Республики).</li> <li>7. Профессионализм и высокая квалификация при работе с каждым ребенком и его семьей</li> </ol>

1	2
Основные проблемы в сфере детства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаточная эффективность имеющихся механизмов обеспечения защиты прав и интересов детей, неисполнение международных стандартов в области прав ребенка.</li> <li>2. Низкая эффективность профилактической работы с неблагополучными семьями и детьми, распространенность случаев суицида среди детей, отравлений наркотическими веществами, утопления.</li> <li>3. Социальная исключительность детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, инвалидов, тяжелобольных, детей из малообеспеченных семей.</li> <li>4. Нарастание новых рисков, связанных с распространением информации, представляющей опасность для детей, в том числе в информационно-коммуникационной сети Интернет.</li> <li>5. Отсутствие действенных механизмов обеспечения участия детей в общественной жизни, в решении вопросов, затрагивающих их непосредственно.</li> </ol>
Основные направления реализации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Семейная политика детствосбережения.</li> <li>2. Доступность качественного обучения и воспитания, культурное развитие и информационная безопасность детей.</li> <li>3. Здравоохранение, дружественное к детям, и здоровый образ жизни.</li> <li>4. Равные возможности для детей, нуждающихся в особой заботе государства.</li> <li>5. Создание системы охраны и защиты прав и интересов детей и дружественного к ребенку правосудия.</li> <li>6. Дети – участники реализации государственной стратегии</li> </ol>
Срок действия	на период до 5 лет
Ожидаемые результаты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формирование среди граждан ценностей ответственного родительства, семьи и ребенка.</li> <li>2. Сокращение случаев лишения родительских прав, выявление, сопровождение и реабилитация семей, входящих в группу риска, сокращение прецедентов жестокого обращения с детьми в семьях.</li> <li>3. Создание новой информационной платформы для консультирования граждан по вопросам защиты прав и законных интересов детей.</li> <li>4. Создание новых возможностей для детей с ограниченными возможностями здоровья, в том числе улучшение условий обучения в общеобразовательных учреждениях (удобный заезд и выезд, специализированные учебные места в классах обучения, пунктах питания и прочее).</li> <li>5. Развитие досуговой сферы, увеличение численности детей и подростков, занятых в различных формах внешкольной (досуговой) деятельности.</li> <li>6. Пропаганда здорового образа жизни, сокращение числа детей и подростков с асоциальным поведением.</li> <li>7. Сокращение числа младенческой и детской смертности.</li> <li>8. Доступность и своевременность для всех категорий детей качественных профилактических и медицинских услуг, средств лечения болезней и восстановления здоровья, в том числе проживающих в городах и поселках, отдаленных от административного центра.</li> <li>9. Наличие доступной развитой сети учреждений, включая телефоны доверия, консультирование в режиме «онлайн», оказывающих помощь детям и подросткам, попавшим в трудную жизненную ситуацию.</li> <li>10. Увеличение доли детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, устроенных в семьи граждан Донецкой Народной Республики.</li> <li>11. Улучшение условий для полноценного развития, образования детей и социализации в учреждениях для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей.</li> <li>12. Учреждение должности уполномоченного по правам ребенка в Донецкой Народной Республике.</li> <li>13. Уменьшение числа правонарушений, совершаемых детьми и в отношении детей.</li> <li>14. Внедрение системы постоянного мониторинга и оценки участия детей в принятии решений, затрагивающих их интересы.</li> </ol>

Для более четкого понимания идей Государственной стратегии предлагаем подробно рассмотреть каждый из ключевых принципов, обозначенных в таблице.

Реализация закрепленного в Конституции права каждого ребенка жить и воспитываться в семье. В Донецкой Народной Республике необходимо создать условия, при которых будут соблюдаться прав и законные интересы каждого ребенка в каждой семье, своевременно выявляться нарушения прав и организовываться профилактическая помощь ребенку и его семье. Кроме того необходимо обеспечить адресную поддержку нуждающимся семьям с детьми, которые оказались в трудной жизненной ситуации.

Реализация закрепленной в Конституции гарантии защиты прав и свобод каждого ребенка. В Донецкой Народной Республике необходимо сформировать систему государственного управления, которая обеспечит:

- 1) реагирование на нарушение прав каждого ребенка без какой-либо дискриминации;
- 2) диагностику ситуации в семье, планирование и принятие необходимого комплекса мер по охране и защите прав ребенка и восстановлению нарушенных прав;
- 3) правовое просвещение семей с детьми;
- 4) предоставление реабилитационной помощи каждому ребенку, ставшему жертвой жестокого обращения и иных посягательства на свою жизнь, половую и иную неприкосновенность.

Также в Донецкой Народной Республике необходимо создать условия для формирования достойной жизненной перспективы для каждого ребенка, его образования (на всех уровнях), воспитания в семье и социализации, максимально возможной самореализации за счет привлечения к внешкольной (досуговой) деятельности. Забота о здоровье каждого ребенка. В Донецкой Народной Республике необходимо принять ряд мер, направленных:

- 1) на формирование у семьи и детей потребности в здоровом образе жизни;
- 2) на всеобщую раннюю профилактику заболеваемости;
- 3) на внедрение новых технологий во все сферы жизни ребенка, направленных на сохранение здоровья;
- 4) на закупку нового и высокопрофессионального медицинского оборудования;
- 5) на привлечение ведущих специалистов отечественных и зарубежных стран для консультаций по особо сложным случаям заболеваемости, а также проведения курсов повышения квалификации медицинского персонала;
- 6) на предоставление квалифицированной медицинской помощи в любых ситуациях.

Помощь государства, направленная на развитие внутренних ресурсов семьи, удовлетворение потребностей ребенка. В Донецкой Народной Республике необходимо распространить опыт использования эффективных технологий социальной работы, предполагающих опору на собственную активность людей, а также предоставляющую возможность для их участия в

решении своих проблем наряду со специалистами. Необходимо искать нестандартные экономические решения.

Особое внимание необходимо уделять детям социально уязвимых категорий, а именно детям-сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей, инвалидам, тяжелобольным, детям из многодетных или малообеспеченных семей. Кроме этого – детям погибших шахтёров и детям погибших защитников Донецкой Народной Республики. Необходимо разрабатывать и внедрять новые формы работы с такими детьми, позволяющие преодолевать их социальную исключительность и способствующие реабилитации и полноценной интеграции в общество. Также необходимо поощрять, предоставлять льготы для обучения, оздоровления, обеспечения досуговой деятельности таких детей (внесение изменений в действующее законодательство, разработка государственных и муниципальных программ, выдача грантов и т.д.).

Отдельно стоит отметить важность профессионализма и высокой квалификации при работе с ребенком и его семьей. Для этого в Донецкой Народной Республике необходимо популяризировать использование последних достижений науки, современных технологий и положительного опыта регулирования проблем в сфере охраны и защиты прав детей в отечественных и зарубежных странах.

Сроки и основные этапы реализации Государственной стратегии необходимо согласовать с бюджетным процессом. Внедрение программно-целевого принципа организации деятельности органов исполнительной власти и органов местного самоуправления, а также создания условий для планирования бюджетных ассигнований в интересах детей по новым принципам потребует изменения порядка составления и утверждения бюджетов соответствующего уровня и корректировки бюджетной классификации Донецкой Народной Республики.

Для успешной реализации Государственной стратегии в экономических условиях, сложившихся в Донецкой Народной Республике, следует создать соответствующую систему индикаторов по каждому направлению и организовать постоянный мониторинг эффективности проводимых мероприятий. Функции по сбору и анализу данных о выполнении программных мероприятий и полученных результатах, а также по выработке необходимых рекомендаций целесообразно возложить на Правительство Донецкой Народной Республики и на Государственную службу статистики Донецкой Народной Республики.

Также считаем целесообразной внедрить практику подготовки ежегодные аналитические доклады Главе Донецкой Народной Республики для ознакомления и направления соответствующих замечаний и предложений по дальнейшей реализации Государственной стратегии.

На основании изложенного предлагается сокращенная дорожная карта мероприятий, направленных на принятие и реализацию Государственной стратегии (рис. 1).



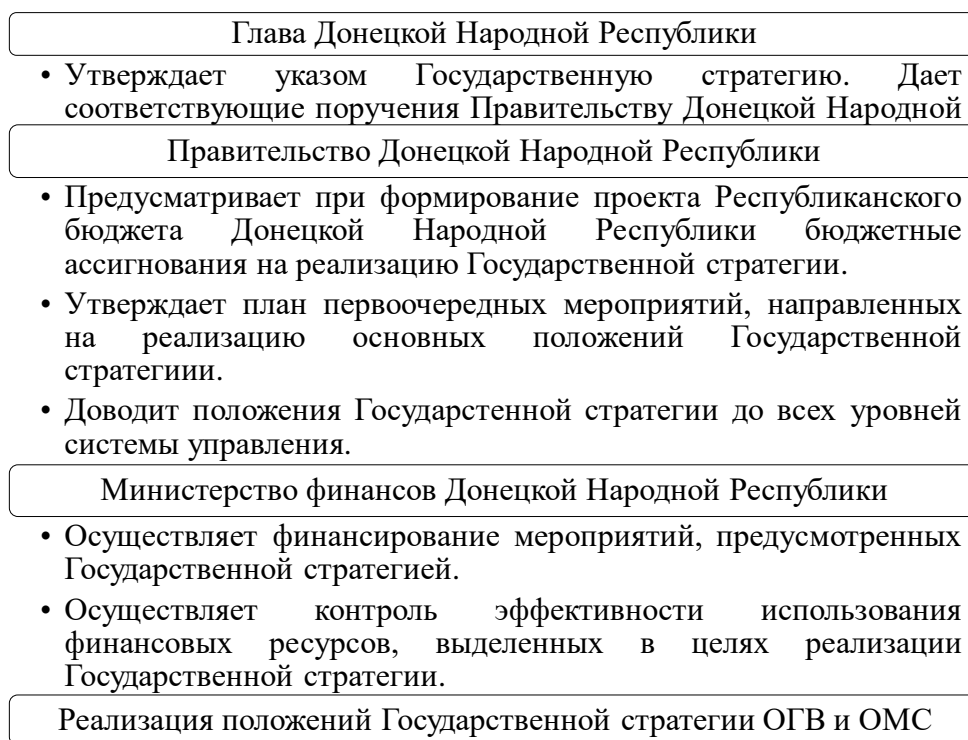


Рис. 1. Дорожная карта по реализации Государственной стратегии действий в интересах детей на период до 2026 г.

В целях совершенствования государственной политики по защите прав детства указ Главы ДНР утвердит Государственную стратегию в интересах детей, постановит Правительству Донецкой Народной Республики в трехмесячный срок утвердить план первоочередных мероприятий, направленных на реализацию Государственной стратегии и предусмотреть при формировании проекта Республиканского бюджета Донецкой Народной Республики бюджетные средства на реализацию данных мероприятий. В свою очередь план мероприятий будет содержать конкретный перечень действий для органов государственной власти, осуществляющих деятельность в сфере охраны и защиты прав детей, таких как: наименование мероприятия, вид документа, срок реализации мероприятия и ответственного за реализацию субъекта. Приведем несколько примеров (таблица 2).

Таблица 2

План мероприятий по реализации Государственной стратегии действий в интересах детей

№ п/п	Наименование мероприятия	Вид документа	Срок реализации	Ответственный исполнитель
1.	Обеспечение регулярности выплаты алиментов в отношении детей	проект закона Донецкой Народной Республики	февраль 2022 года	Министерство труда и социальной защиты Министерство образования Министерство юстиции
2.	Дополнительная социальная поддержка детей, родители которых не известны	доклад Правительства Донецкой Народной Республики	март 2022 года	Министерство труда и социальной защиты Министерство образования Министерство финансов

*Выводы по выполненному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении.* В случае полной реализации поставленных в Государственной стратегии задач и согласованного взаимодействия всех органов государственной власти, мы сможем добиться сокращения числа детей, остающихся без попечения родителей, роста удовлетворенности обучающихся и их родителей условиями воспитания, обучения и развития детей в образовательных учреждениях, а также создать правовые основы участия детей во всех сферах жизни общества. Также мы придерживаемся позиции, что быстрое развитие законодательства, осознанное формирование бюджета, креативные подходы в решении проблем в сфере детства, а также активизация гражданского общества, поспособствует быстрому продвижению реализации Государственной стратегии.

#### *Список использованных источников*

1. Стратегическое планирование как важнейший фактор повышения эффективности государственного управления [Электронный ресурс]: Назаров В. Обустройство России: вызовы и риски. 2013'12. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-kak-vazhneyshiy-faktor-povysheniya-effektivnosti-gosudarstvennogo-upravleniya/viewer> (Дата обращения: 24.11.2021)

2. Формирование системы государственного стратегического управления: модель и проблемы реализации [Электронный ресурс]: Пасмурцева Н.Н. Московский экономический журнал. 2020. № 8. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-sistemy-gosudarstvennogo-strategicheskogo-upravleniya-model-i-problemy-realizatsii/viewer> (Дата обращения: 24.11.2021)

3. Стратегическое планирование как важнейший фактор повышения эффективности государственного управления [Электронный ресурс]: Обустройство России: вызовы и риски. 2013. С. 4-12. – Режим доступа: <file:///C:/Users/RVABUK~1/AppData/Local/Temp/strategicheskoe-planirovanie-kak-vazhneyshiy-faktor-povysheniya-effektivnosti-gosudarstvennogo-upravleniya.pdf> (Дата обращения: 24.11.2021)

4. О национальной стратегии действий в интересах детей на 2012-2017 годы [Электронный ресурс]: Указ Президента РФ от 01 июня 2012 г. № 761 – Режим доступа: <https://base.garant.ru/70183566/> (Дата обращения: 24.11.2021)

5. Сид [Электронный ресурс]: Журнал для специалистов сферы семейного устройства и профилактики социального сиротства. 2018. – Режим доступа: [https://deti.timchenkofoundation.org/wp-content/uploads/2018/02/sid\\_0\\_final.pdf](https://deti.timchenkofoundation.org/wp-content/uploads/2018/02/sid_0_final.pdf) (Дата обращения: 24.11.2021)

**ПРОГРАММНЫЙ ПОДХОД К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ  
МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
СТРУКТУРНЫМИ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМИ В УГОЛЬНОЙ  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

**САВЕНКО А.В.,**  
канд. техн. наук, доцент кафедры  
инновационного менеджмента и управления  
проектами

**ПЫЛЬКО Е.А.,**  
ст. преподаватель кафедры инновационного  
менеджмента и управления проектами  
ГОУ ВПО «Донецкая академия  
управления и государственной службы при Главе  
Донецкой Народной Республики»,  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

В статье представлены система и модель взаимодействия элементов структурных преобразований, а так же разработана классификация факторов воздействия на проведение структурных преобразований, предложены основные принципы проведения структурных преобразований.

*Ключевые слова:* угольная промышленность, государственное управление, структурные преобразования, программный подход

**PROGRAM APPROACH TO IMPROVING THE MECHANISM OF  
STATE MANAGEMENT OF STRUCTURAL TRANSFORMATIONS IN  
THE COAL INDUSTRY**

**SAVENKO A.V.,**  
Candidate of Technical Sciences,  
Associate professor of the Department of  
Innovative and project management

**PYLKO E.A.,**  
sr. lector of the Department of  
Innovative and project management  
SEE HPE «Donetsk Academy Of  
Management and Public Administration Under the  
Head of Donetsk People's Republic»  
Donetsk, Donetsk People's Republic

In the article it is presented the system and the model of elements' interaction of structural improvements as well as it is developed the classification of elements'

influence on holding of structural improvements, it is suggested the main principles of holding of structural improvements.

**Keywords:** *coal industry, structural transformations, public administration, programmatic approach*

*Постановка задачи.* Функционирование угледобывающих предприятий Донбасса, как составляющих элементов угольной промышленности, на современном этапе развития экономики, осуществляется в условиях высокой степени неопределенности и нестабильности. Это обусловило необходимость создания эффективного механизма управления их развитием, о чем свидетельствует отечественный и зарубежный практический опыт функционирования таких механизмов, в промышленном секторе экономики.

Экономическая ситуация в Донбассе затруднена сложившейся социально-политической ситуацией, и требует незамедлительных мер по выводу угольной промышленности из кризисного состояния. Для этого необходимо создание и внедрение эффективных организационно-экономических инструментов, позволяющих проводить структурные преобразования в отрасли и обеспечить ее устойчивое развитие.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Модели развития промышленного предприятия широко освещены в публикациях Б.Ч. Месхи, О.А. Чернецовой. Вопросы стохастического моделирования в программах реструктуризации угольной отрасли исследовались в работах А.И. Ярембаша и других отечественных и зарубежных исследователей.

Однако, механизм государственного управления структурными преобразования в угольной промышленности, до настоящего времени, остается недостаточно изученным.

*Целью настоящей статьи* является совершенствование механизма государственного управления структурными преобразования в угольной промышленности на основании программного подхода.

*Изложение основного материала исследования.* Необходимым условием функционирования и развития угольной отрасли, является развитие отдельных угледобывающих предприятий, в соответствии с трансформациями, происходящими в существующем социально-экономическом пространстве. При этом, на большинстве функционирующих, в настоящее время, предприятиях, система управления не адаптирована, в должной мере, к изменениям рыночной среды, не соответствует современным требованиям и не обеспечивает их эффективного развития.

Поэтому создание эффективных методов управления, обеспечивающих устойчивое развитие угольной промышленности на перспективу, требует всеобъемлющего анализа действующих инструментов и обеспечивающих функционирование системы управления угледобывающими предприятиями, учитывающих воздействие на нее факторов внутренней и внешней среды.

Указанные обстоятельства обусловили необходимость проведения структурных преобразований направленных на обеспечение эффективного функционирования угольной отрасли, отвечающего тенденциям развития современных производственных социально-экономических систем (рис. 1).

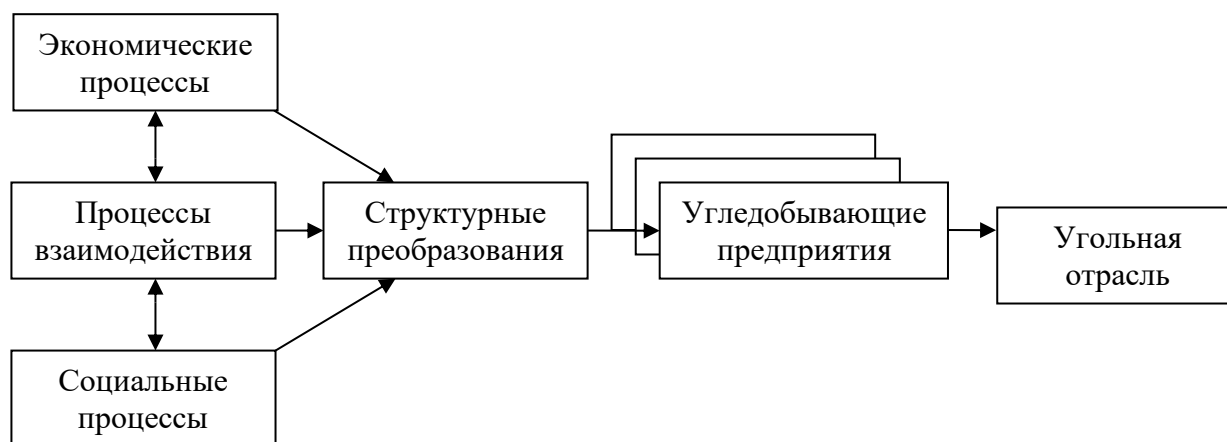


Рис. 1. Система взаимодействия элементов структурных преобразований  
(Разработано автором)

Система управления структурными преобразованиями имеет три составляющие:

- экономические процессы;
- социальные процессы;
- взаимное влияние элементов системы.

Результаты реализации указанных направлений являются наиболее значимыми характеристиками управления стабильным развитием предприятий, являющихся элементами любой социально-экономической системы, в том числе угольной промышленности. Следовательно, стабильность и эффект развития промышленного предприятия обеспечивается совокупностью результатов социально-экономического развития, с учетом взаимного влияния предприятий отрасли (реляционного взаимодействия).

Таким образом, эффективное развитие предприятия, как социально-экономической системы, можно обозначить, как выход на определенный уровень стабильности, с достижением максимально возможной эффективности функционирования. Этот процесс сопровождается преобразованием внутренней среды предприятия, с целью обеспечения ее стабильно результативного взаимодействия с внешней средой.

Графически, модель взаимодействия основных составляющих элементов структурных преобразований, представлена на рисунке 2.

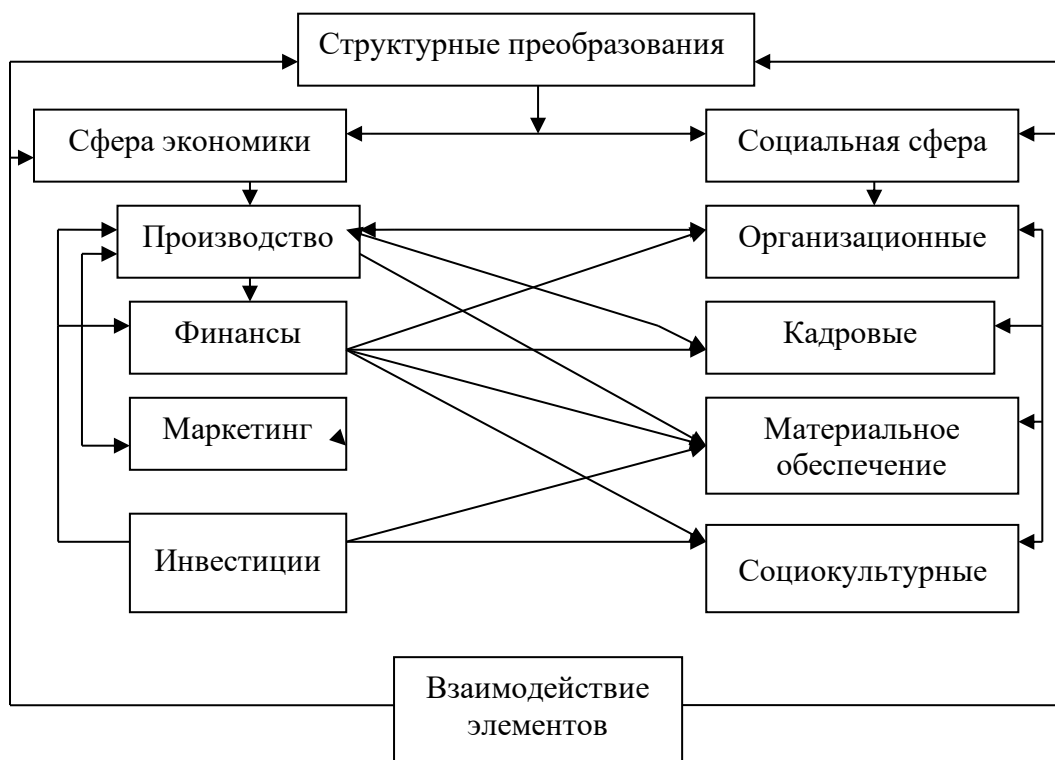


Рис. 2. Модель взаимодействия элементов структурных преобразований  
(Разработано автором)

Проведение структурных преобразований в угольной отрасли подвержено воздействию комплекса факторов. При этом многовекторность и неоднозначность оценивания такого воздействия, а также затруднения при прогнозировании динамики влияния некоторых факторов, могут вызвать ряд негативных последствий. К таким факторам относится, например, возможная дестабилизация функционирования отрасли при проведении структурных преобразований.

Это вызвало необходимость в классификации факторов, влияющих на проведение структурных преобразований (рисунок 3).

В настоящем исследовании, механизм государственного управления структурными преобразованиями в угольной отрасли, представляет собой систему, ориентированную на регулирование взаимодействия между субъектами и объектами управления, которые возникают в процессе функционирования угледобывающих предприятий. Поэтому такой механизм управления должен включать методы, направленные на координацию целей субъекта и объекта, в процессе функционирования. Таким образом, методы управления представляют собой систему, в которой эффективно взаимодействуют все составляющие ее хозяйствующие элементы.

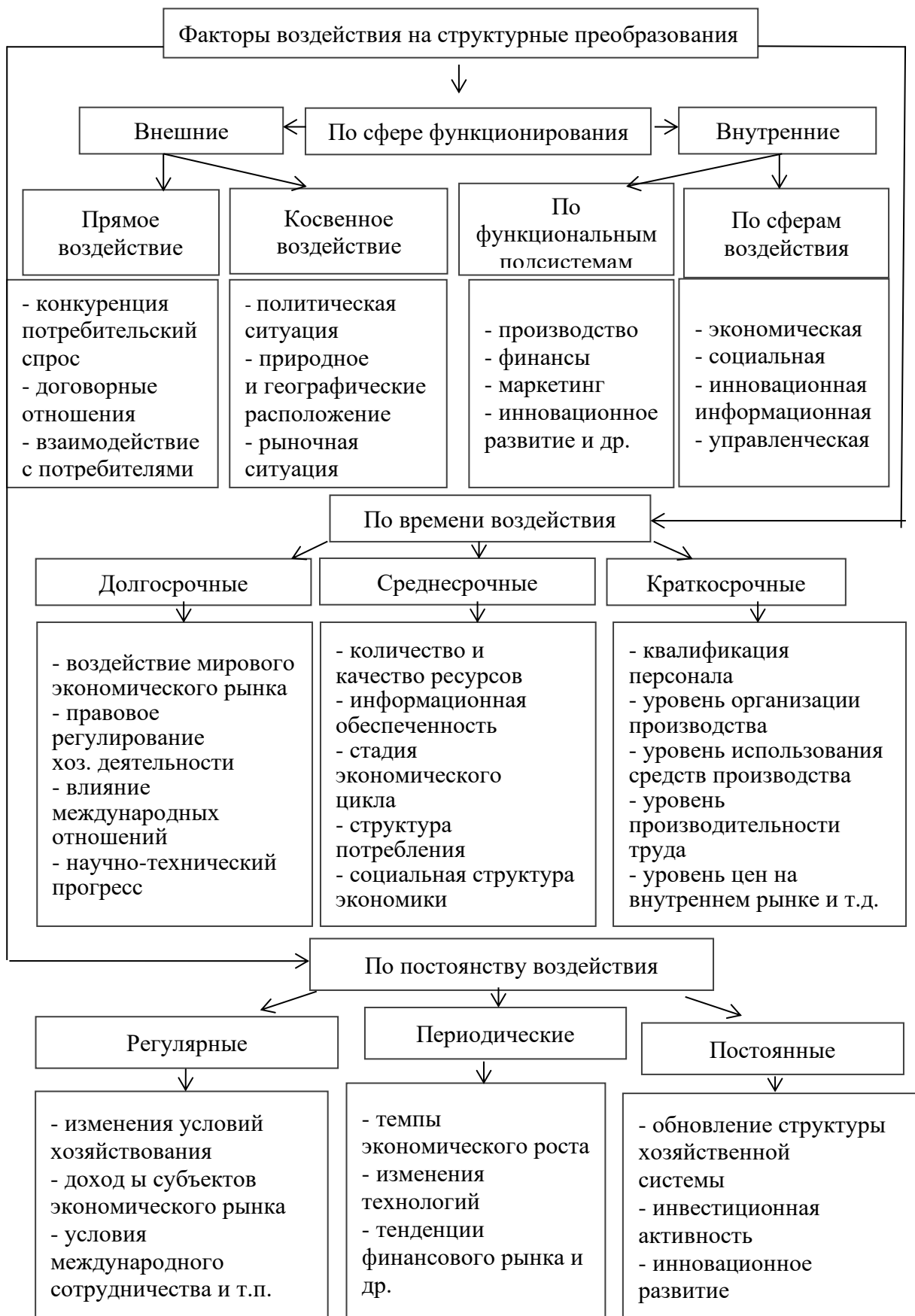


Рис. 3. Классификация факторов воздействия на проведение структурных преобразований

Конечной целью функционирования механизма государственного управления структурными преобразованиями, на предприятиях любой отрасли, является повышение эффективности их деятельности и стабильное развитие. Этот процесс затрагивает все звенья управления комплексом производственных функций, от топ-менеджмента, до рядовых исполнителей, что повышает степень достижения целей предприятия. Поэтому такой механизм должен разрабатываться с учетом современных тенденций развития экономики, и включать в себя экономические, управленческие и организационные элементы.

В настоящем исследовании, механизм государственного управления структурными преобразованиями в угольной отрасли, представляет собой систему, ориентированную на регулирование взаимодействия между субъектами и объектами управления, которые возникают в процессе функционирования угледобывающих предприятий. Поэтому такой механизм управления должен включать методы, направленные на координацию целей субъекта и объекта, в процессе функционирования.

Таким образом, методы управления представляют собой систему, в которой эффективно взаимодействуют все составляющие ее хозяйствующие элементы.

Конечной целью функционирования механизма государственного управления структурными преобразованиями, на предприятиях любой отрасли, является повышение эффективности их деятельности и стабильное развитие.

Целевой характер механизма государственного управления структурными преобразованиями, способствует росту результативности социально-экономической деятельности отрасли, позволяет осуществлять контроль функционирования и обеспечивают принятие оптимальных управленческих решений.

Функционирование указанного механизма представляет собой управленческий процесс, реализация которого состоит из нескольких этапов.

1. По результатам анализа стратегии развития и возможностей предприятия, формулируются цели структурных преобразований.

2. По результатам анализа имеющихся проблем, их ранжирования и приоритетности, производится выбор инструментов и разработка методов достижения поставленных целей.

3. На основе исследования производственно-экономических возможностей, определяются оптимальные пути решения основных проблем предприятия.

Формирование механизма управления структурными преобразованиями должно производиться с помощью системного и программного подходов. Это обусловлено взаимным влиянием всех составляющих элементов этого механизма. Поэтому, будет целесообразно,



при проведении структурных преобразований на отдельных угледобывающих предприятиях и в угольной отрасли, в целом, руководствоваться следующими принципами:

1. Механизм управления – единая система, включающая в себя взаимосвязанные элементы, способные обеспечить экономическую целесообразность структурных преобразований, их комплексность и оптимальность.

2. Цель функционирования механизма управления структурными преобразованиями должна четко определяться на стадии формирования механизма, иметь возможность трансформации (при необходимости), а также должна предусматривать обеспечение всеми необходимыми ресурсами.

3. Обязательным условием должно стать установление эффективного взаимодействия между элементами механизма и внешней средой, путем разработки соответствующих схем.

4. Механизм управления должен обеспечивать синергетический эффект от взаимодействия отдельных элементов системы, т.е. эффективность функционирования системы, должна превышать эффективность функционирования ее элементов.

Соблюдение данных принципов позволит увеличить финансовую устойчивость предприятий угольной промышленности и нарастить их производительность. Кроме того, это будет способствовать оздоровлению социального климата на угледобывающих территориях, а также обеспечит развитие внешнеэкономической деятельности.

*Выводы по данному исследованию и направления дальнейших разработок.* Таким образом, проведенные исследования, позволили расширить методологическую базу государственного управления структурными преобразованиями в угольной отрасли.

Установлено, что структурные преобразования можно определить, как процессы, направленные на максимизацию экономического и социального результатов функционирования производственной системы, путем трансформации внутренней среды и повышение эффективности ее взаимодействия с внешней средой.

Государственное управление структурными преобразованиями включает в себя комплекс методов воздействия на организацию и структуру производственной системы, позволяющих оптимизировать параметры ее функционирования и стабильное развитие. При этом направления совершенствования системы управления структурными преобразованиями, в угольной промышленности, ориентированы на формирование и реализацию стратегии устойчивого развития, базирующейся на применении инновационных подходов, методов и инструментов.

### *Список использованных источников*

1. Стохастическое моделирование в программах реструктуризации угольной отрасли / А.И. Ярембаш; ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» // Сборник научных работ серии «Экономика». Вып. 23. – Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021. – С.17-25.

2. Проблемы государственного управления структурными преобразованиями в угольной промышленности / Е.А. Пылько; Инновационные перспективы Донбасса: материалы 2-й Международной научно-практической конференции // Проблемы и перспективы в горном деле и строительстве, 25-26 мая 2016 г.

3. Оценка инновационной активности хозяйствующих субъектов в ДНР / А.В. Савенко, Е.А. Пылько; Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 3: Эко-номика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2016. – 208 с.

4. Крымов С.М., Рогачева Ж.С. Модернизация предприятий на основе реализации стратегических изменений // Экономика и предпринимательство. 2014. № 5-1 (46). С. 356-360.

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

**УДК 331.1: 331.07**  
**DOI 10.5281/zenodo.6602119**

**ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ**  
**ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБОЙ И СИСТЕМОЙ АТТЕСТАЦИИ**

**БУЛАХ И.В.,**  
**к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента и**  
**хозяйственного права;**

**КОВШОВА А.И.,**  
**магистрант**  
**ГОУ ВПО «Донецкий национальный**  
**технический университет»**  
**г. Донецк, Донецкая Народная Республика**

Для построения эффективной государственной службы в условиях глобализации и развития международных отношений необходимо внедрять и совершенствовать прогрессивные цифровые технологии в управлении государственной службой и системой аттестации. В статье обоснована целесообразность использования в практике управления государственной службой цифровой аттестации и оценки государственных служащих, процедуры проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы, на его базе формирование кадрового резерва государственных служащих. Внедрение единого цифрового управления государственной службой и системой аттестации государственных служащих реформирует непосредственно институт государственной гражданской службы и аттестации, сложившийся ранее, а сам переход на новые технологии управления и управленческие решения государства играет важную роль по решению поставленных государственных задач и достижения поставленных целей государством.

***Ключевые слова:** цифровое управление государственной службой и аттестацией, аттестация и оценка, кадровый резерв, кадровая политика, государственная служба, прохождение государственной службы*

**DIGITAL TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT STATE SERVICE AND**  
**CERTIFICATION SYSTEM**

**BULAKH I.V.,**  
**Candidate of Economic Sciences, Associate**  
**Professor, Associate Professor at the Department of**  
**Management and Business Law**

**KOVSHOVA A.I.,**  
**Master's Student,**  
**Donetsk National Technical University**  
**Donetsk, Donetsk People's Republic**

In order to build an effective public service in the context of globalization and the development of international relations, it is necessary to introduce and improve

progressive digital technologies in the management of the public service and the certification system. The article substantiates the expediency of using digital certification and evaluation of civil servants in the practice of public service management, the procedure for holding competitions for filling vacant positions of the public civil service, on its basis the formation of a personnel reserve of civil servants. The introduction of a unified digital management of the civil service and the certification system of civil servants directly reforms the institution of the state civil service and certification that developed earlier, and the transition to new management technologies and management decisions of the state plays an important role in solving the state tasks and achieving the goals set by the state.

**Keywords:** *digital management of public service and certification, certification and evaluation, personnel reserve, personnel policy, public service, public service*

*Актуальность.* Развитие мирового сообщества и его трансформация, тенденции развития международных отношений, глобализация требуют наличия соответствующего уровня кадрового состава на государственной службе. Обеспечение высококвалифицированными и опытными кадрами государственной службы является неотъемлемым атрибутом любого государства, что обосновывает актуальность исследования.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Вопросам совершенствования процедуры аттестации и оценки государственных гражданских служащих посвящена работа Хайрулиной Д.А. [1]. Принципы аттестации госслужащих изложены в работе Ростовцевой Ю.В. [2]. Система критериев оценки аттестации госслужащих предлагается в работе Смирновой А.В. [3]. Применение цифровых технологий в процессе оценке и аттестации рассмотрено в работе Добролюбова Е.И., Южакова В.Н., Ефремова А.А., Ключкова Е.Н., Талапиной Э.В., Старцева Я.Ю. [4], Братковский М.Л. [5].

*Цель статьи.* Обосновать целесообразность использования в практике управления государственной службой цифровой аттестации и оценки государственных служащих, процедуры проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы, на его базе формирование кадрового резерва государственных служащих.

*Изложение основного материала исследования.* В зарубежной практике цифровая трансформация в госуправлении не сводится только к изменениям при предоставлении госуслуг. Значительными являются возможности современных цифровых технологий для трансформации выработки государственной политики и нормотворчества, администрирования доходов, управления государственным имуществом, контрольно-надзорной деятельности. При этом цифровые технологии используются для целей планирования, мониторинга и оценки результатов деятельности органов власти. Эффект от цифровизации оценивается по влиянию цифровых технологий на эти результаты [4, с.6].

При этом в отечественной и зарубежной практике и литературе недостаточно используется и изучен потенциал освоения цифровых технологий в управлении аттестацией государственных служащих

(выявления проблем и планирования, мониторинга и оценки результатов их деятельности, корректировки принятых решений по результатам аттестации).

Современное государственное и муниципальное управление требует внедрения цифровых процессов в кадровой политике, направленной на достижение повышения эффективности работы государственных служащих, эффективности управления кадрами в системе государственной власти и как результат кадровая политика играет важную роль по решению поставленных государственных задач и достижения поставленных целей государством.

Кадровая политика в системе государственной гражданской службы является общим курсом и последовательной деятельностью государства по формированию требований к государственным и гражданским служащим, по их подбору, подготовке и эффективному использованию, учитывая состояние и перспективы развития государственного и муниципального аппарата, прогнозов о количественных, качественных потребностях кадрах государственных и муниципальных служащих на основе принципов государственной и муниципальной службы [6, с.144].

Следовательно, главная цель кадровой политики касательно государственной службы заключается в обеспечении высокоэффективного функционирования аппарата государственного управления, формирование и подготовка последнего, рациональное использование кадров в государственном секторе разных отраслей и по разным направлениям деятельности государственных органов, органов местного самоуправления, создание управленческого истеблишмента. А главной задачей является, соответственно, стабильность государственного аппарата и корпуса государственных служащих, своевременное снабжение органов власти государственно-мыслящими, квалифицированными и опытными кадрами и проведение государственной кадровой политики в целом.

Учитывая изложенное, можно сказать, что аттестация государственных служащих признана главным инструментом повышения результативности и эффективности деятельности органов государственной власти, поскольку государственные служащие выступают в роли представителей публичной власти и действуют в интересах государства и общества в целом [7].

Внедрение цифровой системы аттестации государственных служащих, в настоящее время будет способствовать актуальности вызванной ориентацией на реальные нужды государственного аппарата, а не сложившийся шаблон административной процедуры. Кроме этого, изменение сложившейся ранее системы аттестации государственных служащих на цифровую становится необходимым не только для того, чтобы установить адекватные схемы оценки, но и для повышения точности планирования и оперативности коммуникаций, эффективности управления человеческими, временными и финансовыми ресурсами, устранения дублирующих функций (дублирующего заполнения и движение документов в электронной форме) в кадровом делопроизводстве, снижению господства бюрократизма.

В свою очередь, возможности цифровой системы аттестации будут способствовать прозрачности и независимой, экспертной, объективной оценке, повышению профессионализма в работе государственных служащих, поскольку будут отвечать эффективным принципам государственной

службы: законности, гласности, демократизма, результативности, объективности.

Цифровизация процессов выступает важным инструментом построения «умного» современного государственного управления. Главным условием эффективного решения важных, стоящих перед обществом вопросов, а также поддержания государственного строя является усовершенствование системы управления, поэтому влияние цифровой системы аттестации государственных служащих на качество государственного управления в будущем бесспорно.

Ожидаемые результаты от реализации государственной программы «Цифровая система аттестации государственных служащих», представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Ожидаемые результаты от внедрения инновационной государственной программы «Цифровая система аттестации государственных служащих»

Предлагается реализовать государственную программу «Цифровая аттестация государственных служащих» (рисунок 1), направленную на внедрение (рисунок 2):

1. Государственного банка (базы) государственных служащих (в т.ч. муниципальных), способствующего эффективному решению и достижению государственных задач и целей проведения ротации (или перевода) государственных служащих из одного госоргана в другой, а также привлечения государственных служащих в межведомственные комиссии или рабочие группы по реализации государственных проектов, согласно их профессионального уровня (компетенции);

2. Государственного банка (базы) кадровых резервов государственных органов, который позволит гражданам, включенным в кадровый резерв одного госоргана, быть принятым на гражданскую государственную службу

в другой госорган, по результатам оценки профессионального уровня подготовки и компетенции;

3. Цифровой площадки «Государственная служба» включающей государственной банк государственных служащих, государственной банк кадровых резервов государственных органов, личных кабинетов государственных служащих / граждан претендующих на вакантную должность государственной службы;

4. Цифровой аттестации/оценки проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы (конкурсный отбор), с обязательным наличием системы прокторинга;

5. Цифровизации (автоматизация) результатов проведения процедуры аттестации/оценки государственных служащих и результатов конкурсного отбора на замещение должности государственного служащего и кадрового резерва.

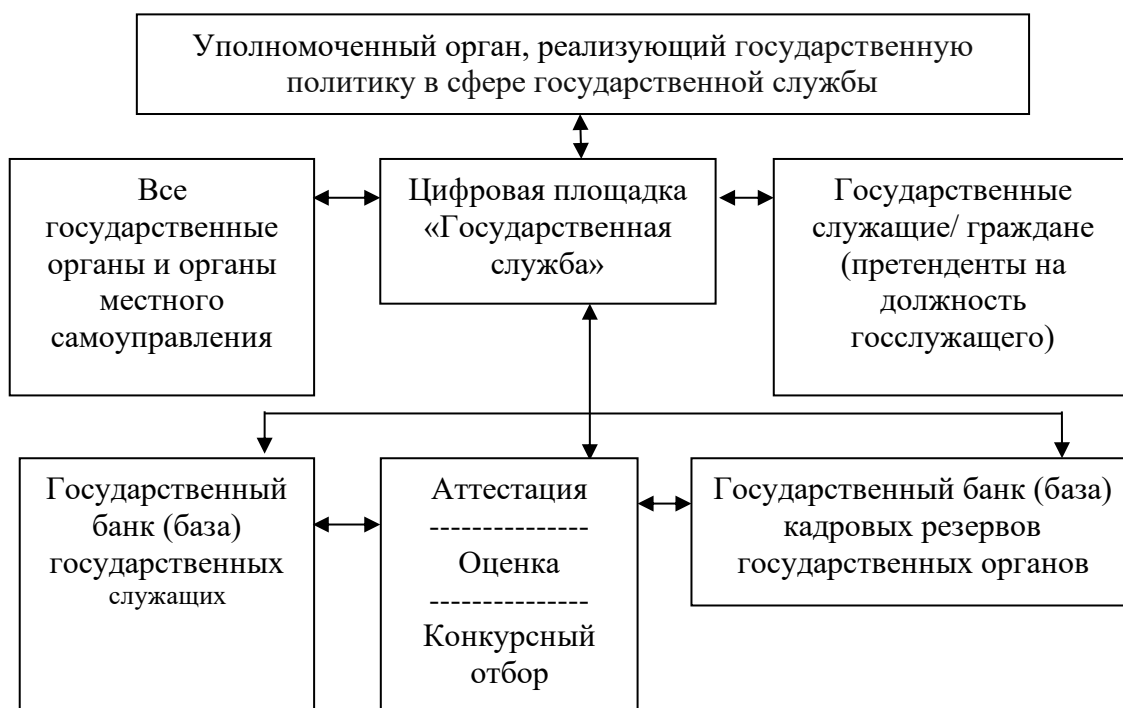


Рис. 2. Цифровое управление в государственной службе и государственная программа «Цифровая аттестация государственных служащих»

На рисунке 2 продемонстрировано, что предлагаемая государственная программа «Цифровая аттестация государственных служащих» тесно связана с цифровым управлением в сфере государственной службы, поскольку оценка государственных служащих и их аттестация, процедура проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы (конкурсный отбор), на базе последнего формирование кадрового резерва государственных служащих – неразрывно все указанные процедуры относятся к прохождению государственной службы.

Учитывая изложенное, предлагается ввести не только цифровую систему аттестации государственных служащих, но и внедрение цифровизации в управление государственной службой. Для экономического обоснования инновационного решения по цифровому государственному управлению государственной службой возьмем за основу построение эффективной государственной службы, которая связана с современным и своевременным, полным решением назревших национальных проблем, достигнутых общественных целей при оптимальном использовании общественных и государственных ресурсов.

Цифровизация в управлении государственной службой, позволит проводить мониторинг стабильности кадрового состава органов государственной власти (определяется по показателям текучести и стабильности кадров соответствующих органов), а также даст возможность своевременно выявить причинные связи, а в результате, уполномоченному органу принять соответствующие меры реагирования.

В органах государственной власти должности должны замещаться гражданами, основываясь на уровне образования последних, профессиональных навыков и личных качеств, а также практического опыта работы. Соответственно, указанный подход к созданию кадрового состава государственной гражданской службы приведет к построению эффективной системы управления, в которой обязанности по реализации государственными органами установленных законом полномочий исполняют высококвалифицированные специалисты, осуществляющие свои служебные обязанности сверхэффективно.

Поэтому существует необходимость совершенствования оценки кадров на этапе поступления на гражданскую службу, делая акцент в качестве объекта такой оценки профессиональные и личностные качества, обладание последними является необходимой базой для использования мотивационных технологий, а также развития государственно-служебной культуры. Вместе с тем, следует обратить внимание на применение кадровой технологии наставничества (ее внедрение и развитие), поскольку последняя реализует дополнительную функцию оценки профессионального уровня государственных служащих, в том числе предоставляющую полноту и качество аттестации и/или оценки, например для назначения на вакантную должность государственной службы без проведения процедуры конкурса.

Для внедрения государственной программы «Цифровая аттестация государственных служащих» требуется разработка и утверждение соответствующих правовых основ применения аттестации/оценки гражданских служащих (квалификационный экзамен, оценка их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)). Указанные предложения требуют соответственного совершенствования нормативных правовых актов и разработки комплекса мер организационного, методологического характера в качестве новой технологии кадровой работы. Как следствие, закономерно очевиден имеющийся потенциал для дальнейшего соответствующего



развития не только методологии, но и практики оценки компетенций гражданских служащих.

Создание государственного банка (база) государственных служащих (в т.ч. муниципальных) позволит эффективно использовать человеческие ресурсы для привлечения указанных специалистов в достижении государственных целей и решении задач, перевод, ротация государственных служащих будет повышать эффективность гражданской службы и противодействовать коррупции.

Поскольку кадровыми службами широко применяется технология формирования кадрового состава гражданской службы из кадрового резерва государственного органа, нами предлагается внедрить государственный банк (базу) кадровых резервов государственных органов, который позволит государственному органу принять на государственную службу гражданина, включенного в кадровый резерв другого госоргана (по результату оценки профессионального уровня подготовки и компетенции).

Внедрение современных цифровых технологий (в том числе технологий, предполагающих возможности межмашинного обмена информацией в автоматическом режиме, технологий интернета вещей) позволяет сократить число государственных функций (и/или отдельных административных процедур) и, таким образом, снизить текущие расходы на содержание аппаратов и коррупционные риски. Автоматический обмен данными может существенно снизить административные расходы граждан и организаций [4, с.50].

Цифровизация результатов проведения процедур аттестации, оценки государственных служащих и их конкурсного отбора, а также включение в кадровый резерв будет соответствовать основным принципам построения и функционирования системы государственной службы.

Таким образом, внедрение цифровых технологий в управление государственной службой запустит процесс трансформации института государственной службы, института аттестации, включающий в себя целый комплекс мер по совершенствованию механизма функционирования государственной службы, механизма аттестации, внедрение качественно новых способов аттестации, критериев оценки, методов оценки персонала.

Интеграция цифровой системы аттестации государственных служащих в созданную цифровую площадку «Государственная служба», с ориентацией на нужды государства, будет способствовать и поможет решить проблему кадрового резерва государственных служащих, поскольку указанную систему можно использовать и для проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы и включения в кадровый резерв государственных органов по единой методике.

Единая цифровая система аттестации даст возможность повысить, а также более полно задействовать потенциал человеческих ресурсов в государственном управлении, так как государственный служащий призван осуществлять государственные функции, а с административно-правовой

точки зрения, государственный служащий имеет особые властные, организационно-распорядительные полномочия [7, с.445].

*Выводы по данному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении.* Резюмируя изложенное, можно утверждать, что внедрение единой цифровой технологии управления государственной службой и системой аттестации государственных служащих на современном этапе реформирует непосредственно институт государственной гражданской службы и аттестации сложившийся ранее, а сам переход на новые технологии управления и управленческие решения государства положительно скажется на результативности и эффективности государственного управления, и как следствие на качестве предоставления государственных услуг, уровне благосостояния населения.

#### *Список использованных источников*

1. Хайруллина Д.А. Совершенствование процедуры аттестации государственных гражданских служащих в Российской Федерации в свете современных тенденций развития института государственной службы [Электронный ресурс] / Д.А. Хайруллина // Российский правовой журнал. – 2020. – № 3 (4). – С. 61-64. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=4564369> . - Загл. с экрана.

2. Ростовцева Ю.В. Основные принципы аттестации государственных гражданских служащих. [Электронный ресурс] // Ю.В. Ростовцева. – Режим доступа: **Error! Hyperlink reference not valid.** /2007-3/74-85.pdf.- Загл. с экрана.

3. Смирнова А.В. Актуальные проблемы аттестации гражданских служащих и перспективы их разрешения [Электронный ресурс] / А.В. Смирнова // Вестник науки. – 2020. – Т. 5. – № 5 (26). – С. 181-183. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42900568> . - Загл. с экрана.

4. Цифровое будущее государственного управления по результатам / Е.И. Добролюбова, В.Н. Южаков, А.А. Ефремов, Е.Н. Ключкова, Э.В. Талапина, Я.Ю. Старцев. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. – 114 с.

5. Братковский М.Л. Цифровые технологии как элемент системы управления предприятием в условиях неопределённости / М.Л. Братковский, М.В. Гончарова // Сборник научных работ. Серии «Государственное управление». Вып. 19: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДОНАУиГС». – Донецк: ДОНАУиГС, 2020. – С. 174-179.

6. Артеменко Т.С. Государственная кадровая политика в современном обществе // Молодой ученый. – 2017. – № 51. – С. 144-146.

7. Роль человеческих ресурсов в государственном управлении / Ковшова А.И., Булах И.В. / Механизмы управления социально-экономическими системами: теория и практика: материалы IV Респ. Интернет - конф. (Донецк, 11 ноября 2021 г.) / Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДОНАУиГС», Факультет государственной службы и управления. – Донецк: ГОУ ВПО «ДОНАУиГС», 2021. –с.442-445.

8. Постановление Правительства Российской Федерации «Об утверждении единой методики проведения аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации», от 09.09.2020 № 1387, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/565697390/>. - Загл. с экрана.

**УДК 378.1**

**DOI 10.5281/zenodo.6602610**

## **АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ЗАРОЖДЕНИЯ И ТРАНСФОРМАЦИИ НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ТЕХНОЛОГИИ**

**ГУРИЙ П.С.,**

**канд. наук по гос. упр.,**

**доцент кафедры менеджмента**

**непроизводственной сферы;**

**СМИРНОВА Е.А.,**

**аспирант кафедры менеджмента**

**непроизводственной сферы,**

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

**г. Донецк, Донецкая Народная Республика**

Обоснована необходимость повышения конкурентоспособности научно-образовательной деятельности на основе определения переднего края исследований и разработок. Определен момент зарождения образовательной технологии как системы, и поэтапная трансформация научно-образовательной системы.

*Ключевые слова:* профессиональное обучение, образовательная система, интеграция науки и образования, образовательная технология

## **ANALYSIS OF THE PROCESS OF ORIGIN AND TRANSFORMATION OF SCIENTIFIC AND EDUCATIONAL TECHNOLOGY**

**GURIY P.S.,**

**Candidate of Sciences in Public Administration,**

**Associate Professor of the Department**

**of NonProduction Management;**

**SMIRNOVA E.A.,**

**graduate student,**

**Department of Management of Non-Production Sphere ,**

**SEI HPE «Donetsk Academy of Management and**

**Public Administration Under the Head Of The Donetsk**

**People's Republic»,**

**Donetsk, Donetsk People's Republic**

The necessity of increasing the competitiveness of scientific and educational activities based on the definition of the cutting edge of research and development is

substantiated. The moment of the birth of educational technology as a system and the gradual transformation of the scientific and educational system are determined.

**Keywords:** *vocational training, educational system, integration of science and education, educational technology*

Постановка проблемы в общем виде. В XXI в. одним из основных приоритетов развития общества становится профессиональное обучение, базирующееся на использовании знаний, навыков, умений. Чтобы экономика знаний стала ведущим конкурентным преимуществом страны, потребуется повсеместное проведение модернизации системы образования. В этом случае особую значимость приобретает проблема совершенствования образовательных технологий в каждом ВУЗе. Развитие методов и форм образования обучающихся должно быть направлено на реализацию индивидуально-ориентированного подхода в обучении.

Поиск путей повышения конкурентоспособности научно-образовательной деятельности целесообразно начинать с изучения переднего края исследований и разработок.

Анализ результатов последних исследований и разработок. Кологривая И.Е. исследовала процессы удовлетворения индивидуальных потребностей студентов в профессиональном становлении. В результате она показала, что, для успешного построения ими карьеры в выбранной профессиональной среде, им потребуется помощь со стороны ВУЗа как на этапе адаптации их к профессиональной деятельности, так – и на этапе адаптации к условиям реального производства [1].

Худоренко Е.А. показала, что, для интеграции науки и образования и развития научно-исследовательской деятельности студентов, потребует решения 3-х ключевых задач: превращение студентов из объектов обучения в полноправных и самостоятельных субъектов научно-исследовательской деятельности, ориентированных на ее результат; развитие у них навыков совместной научной деятельности в рамках творческой группы, имеющей единые цели и задачи; обеспечение эффективного отбора одаренной молодежи для дальнейшего обучения в магистратуре и аспирантуре, пополнения научных и педагогических кадров [2].

Образовательную политику вуза, как инструмент модернизации образовательной деятельности, основательно исследовал Князев С.Т. [3]. Для постоянного развития программ в направлениях определяемых образовательной политикой института, он предложил создавать систему мотивации руководителей образовательных программ, перераспределив ответственность за реализацию программы и ее частей между кафедрой и другими подразделениями университета. Ключевым вопросом должно стать выстраивание взаимодействия между руководителями образовательных программ и подразделениями, реализующими отдельные части образовательных программ – модули и дисциплины [3].

Решением наиболее близкой нам по содержанию поставленной проблемы занимался Зинченко А.П. [4]. Он рассматривал учебный план как целостную систему организации работ выпускающей кафедры вуза по

формированию индивидуальных образовательных траекторий. Такая организационная форма воспроизводится в любом ВУЗе. В ядре системы лежит технология, или учебный план. Особенность технологии состоит в том, что входящие в нее искусственные и естественные компоненты меняют своё содержание в зависимости от предъявляемых к ней требований [4].

Цель исследования – анализ процесса зарождения и трансформации научно-образовательной технологии.

Изложение основных результатов исследования. Для правильной фиксации момента зарождения образовательной технологии, Зинченко А.П. говорил о том, что: существует структура мест, задающая суть учебного плана или образовательной технологии; учебный план, как целостная система, представляет собой способ организации работ профессорско-преподавательского состава выпускающей кафедры высшего учебного заведения по формированию индивидуальных образовательных траекторий обучающихся; организация работ профессорско-преподавательского состава выпускающей кафедры построена на технологических принципах, и в её ядре должна лежать технология; искусственные и естественные компоненты, оформляющие эту технологию, или учебный план, как систему, за время от своего зарождения и до настоящего времени многократно меняли своё содержание в зависимости от требований, предъявляемых к ней внешней средой, оставаясь при этом элементами единой воспроизводящей системы.

Анализ приведенного хода рассуждений показал, что Зинченко А.П. отождествлял понятия «учебный план» и «образовательная технология». А в современной трактовке это совершенно разные понятия.

Учебный план – это документ, устанавливающий список предметов, объем рабочего времени, порядок следования и отдельные этапы подготовки учебных дисциплин, стажировок, факультативных занятий, учебных модулей и других видов практической образовательной деятельности. Также в нем указываются положения о промежуточной оценке студентов и учеников, если этого не определяет Федеральный закон об образовании [5].

Образовательная технология – это модель и реальный процесс осуществления целостной педагогической деятельности, которая включает в себя индивидуально-групповую, информационно-диагностирующую, организационно-развивающую, деятельностно-эвристическую, духовно-гуманитарную и мотивационно-управленческую составляющие. Ключевым понятием является целостная педагогическая деятельность, а модель – это описание этой деятельности, отображающего ее в трех аспектах – концептуальном, содержательном и процессуальном.

Концептуальная основа – это целевые установки и ориентации, основные идеи и принципы, позиция обучающегося в образовательном процессе.

Содержательный компонент – это цели обучения (общие и частные), содержание учебного материала, дидактическая структура учебного материала и формы его изложения.

Процессуальный компонент – это особенности методов и средств обучения, мотивационная характеристика, организационные формы обучения, управление образовательным процессом.

Ведущим компонентом в этом перечне является концептуальная основа. Освоив его, педагог может осознанно использовать образовательную технологию, адаптируя ее к конкретным условиям педагогической деятельности [6].

При анализе процесса зарождения и трансформации научно-образовательной технологии, необходимо придерживаться гипотезы о том, что зарождение образовательной технологии как системы началось с момента, когда появился «умный человек» или «мастер», который обладал и был способен описать, продемонстрировать и передавать другим людям (обучающимся) сложные виды деятельности. При этом каждый обучающийся перенимал у «умного человека» или «мастера» целиком только тот элемент деятельности или часть ее, которые были присущи его предназначению.

Применение такой гипотезы позволяет определить этапы трансформации образовательной технологии и выйти на передний край исследований и разработок.

В образовательной технологии первого поколения, учитель-образец постоянно находится на виду у обучающихся. Он проживает вместе с ними немалую часть жизни. Когда ученик приходит к учителю-образцу, он точно знает, что может стать таким же, и он имеет представление о конечном продукте предполагаемого учения. Здесь стандартной является ситуация, когда учитель говорит ученику: «Я передал тебе всё, что умею. Ты волен жить и учиться далее по своему усмотрению».

Появление образовательной технологии второго поколения обусловлено необходимостью организации массового распространения знаний. Образовательная технология второго поколения построена вокруг культурных норм мышления и деятельности конкретной образовательной программы выпускающей кафедры ВУЗа. Ядром образовательной технологии является так называемый «образовательный конвейер», который «протаскивает» учеников через серии занятий с различными преподавателями-предметниками. В конце «конвейера» ученик получает диплом о полученной квалификации. Такая форма организации образовательной технологии является сегодня наиболее распространённой в системах массовой подготовки: в средней школе и в ВУЗах.

Образовательная технология третьего поколения представляет собой подготовку к тому, чего ещё нет. Современных учеников в будущей жизни ожидает множество ситуаций, к которым подготовиться нельзя. Образцов, прототипов и необходимых знаний для них нет. Образовательными технологиями ни первого, ни второго поколения решать эту задачу невозможно. Единственная надежда на личностные качества ученика и эту самую «образовательно-воспитательную среду».

Размышления над тем, какой же должна быть конструкция образовательной технологии обеспечивающей надёжную подготовку человека к ситуациям к которым, в современных развивающихся и управляющих миром сферах мышления и деятельности, подготовиться нельзя привели к идее создания конструкции, которая проверяется и дорабатывается на нескольких площадках – локальных образовательных системах (ЛОС). Конструкция ЛОС делается под конкретное техническое задание (ТЗ). После достаточной проработки и проверки на реализуемость, она становится составной частью образовательной технологии третьего поколения (рис. 1.). Образовательная технология третьего поколения развёрнута на оси времени – приблизительно в 7+/-2 года. Это отрезок жизни, на протяжении которого, если усердно работать, можно получить специальную подготовку. Чтобы научиться делу, нужно принять его идеологию, освоить образ жизни, овладеть способом работы, научиться выдавать культурно-нормированный продукт. Вот на всё это и уходит не менее 7+/- 2 года.

	I. Предуготовление к целевым работам				II. Проектирование и опытная эксплуатация новых рабочих мест				V
	8	9	10	11	I	II	III	IV	
1. Целевые работы									
	A	B	C	D	E	F	G	H	J
2. Тренажеры	□	□	□	□	□	□	□	□	□
3. Сопровождающие знания	♂	♂	♂	♂	♂	♂	♂	♂	♂

A- Fitness  
 B- Знаки и схемы  
 C- Введение в сферы МД  
 D- Индивидуальная траектория образования  
 E- Проектирование  
 F- Аналитика  
 G- Пусконаладочные работы  
 H- Эксплуатация  
 J- Технологизация и захоронение

Рис. 1. Структура образовательной технологии третьего поколения [4].

Главное место в первом слое образовательной технологии третьего поколения занимают целевые работы, которые выполняются в имитационном режиме, (а не теоретические лекции, семинары и лабораторные практикумы по закреплению теоретических знаний). Здесь можно ошибаться, анализировать ошибки и приобретать личный опыт и мастерство в исполнении работ. Прохождение целевых работ в имитационном режиме позволяет получить опыт создания структуры новых работ (и соответствующих рабочих мест). После этого она может быть технологизирована и захоронена. Способность создавать структуры новых

рабочих мест для решения задач – это и есть выходной продукт образовательной технологии третьего поколения [7,8].

Второй слой в образовательной технологии третьего поколения занимают тренажеры. Для прорыва к целевым работам, необходимы точки опоры: инструменты, способы и техники вхождения в работы. Они должны приобретаться на тренажёрах, транслирующих и воспроизводящих накопленный опыт всех видов работ.

Третий, нижний слой, – это место оснащения целевых работ и занятий на тренажёрах необходимыми сопровождающими занятиями в режиме «ожидания для последующего включения». Лекции, семинары, чтение текстов имеют сервисную, факультативную функцию и должны организовываться по логике обеспечения работ.

Движение обучающихся на протяжении всего учебного процесса условно разделено на два этапа:

1 – предуготовление к проектным разработкам (средняя школа);

2 – проектирование, реализация, эксплуатация и т.п. Новых рабочих мест (высшие формы образования).

В рамках первого этапа выделены четыре шага (примерно соответствуют последним четырём классам средней школы):

– fitness (формирование готовности к обучению в имитационных системах целевых работ);

– освоение работ со знаками, схемами и знаниями (для обозначения пространства интеллектуальных работ);

– введение в устройство основных сфер мыследеятельности (оргуправление, финансы, инженерия, право и др.);

– проектирование индивидуальной траектории в сфере образования (чтобы владеть деятельностью учения и быть независимым от учителей, образцов и классно-урочных машин в дальнейшей жизни).

На втором этапе (в высшем учебном заведении – уже не важно какого уровня и статуса) осваиваются проектировочная мыследеятельность и аналитика, обеспечивающая реализацию проектов, а также проводятся пусконаладочные работы и отработывается нормальное функционирование (эксплуатация) новой структуры рабочих мест.

Последний год подготовки посвящается передаче накопленного опыта следующим поколениям в ходе работ по технологизации (выделению того, что необходимо транслировать) и захоронению ошибок.

Например, на первом курсе проектируется организация, на втором – разрабатывается проект организации работ по ее реализации, на третьем – эта организация создаётся, на четвёртом – «апробируется» студентами в режиме продукта функционирования, на пятом – «разбирается» для передачи первокурсникам и захоронения не оправдавших себя механизмов и их элементов.



*Выводы.* Зарождение образовательной технологии как системы началось с момента, когда появился «умный человек» или «мастер», который обладал и был способен описать, продемонстрировать и передать другим людям (обучающимся) сложные виды деятельности. На сегодняшний день трансформация научно-образовательной системы под влиянием требований внешней привела к появлению трех поколений образовательных технологий.

*Список использованных источников*

1. Кологривая И.Е. Этапы и направления педагогического сопровождения профессиональной адаптации студентов технического вуза. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-i-napravleniya-pedagogicheskogo-soprovozhdeniya-professionalnoy-adaptatsii-studentov-tehnicheskogo-vuza>
2. Худоренко Е.А. Интеграция науки и образования в рамках высшего учебного заведения (на примере развития научно-исследовательской деятельности студентов) // Статистика и экономика № 1-2, 2009. С. – 4-9
3. Князев С.Т., Образовательная политика в части реализации образовательных программ бакалавриата, специалитета и магистратуры / С.Т. Князев // Университетское управление: практика и анализ № 2 (102) – 2016. С. – 26-34. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://urfu.ru/fileadmin/user\\_upload/common\\_files/education/1712\\_Obrazovatel'naja\\_politika\\_v\\_chasti\\_realizacii\\_obrazovatelnykh\\_programm\\_bakalavriata\\_\\_specialiteta\\_i\\_magistratury.pdf](http://urfu.ru/fileadmin/user_upload/common_files/education/1712_Obrazovatel'naja_politika_v_chasti_realizacii_obrazovatelnykh_programm_bakalavriata__specialiteta_i_magistratury.pdf) (дата обращения: 12.02.2022).
4. Зинченко А.П. Учебный план и траектории становления человека. // «Кентавр». – 1996. – № 2. – С. 50-55.
5. Учебный план образовательного учреждения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://zachnik.com/spravochnik/pedagogika/teoriya-obucheniya/uchebnyj-plan/>
6. Горовая В.И., Петрова Н.Ф. Образовательные технологии и технологическая культура современного педагога // Современные наукоемкие технологии. – 2008. – № 10. – С. 35-36; [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://top-technologies.ru/ru/article/view?id=24253> (дата обращения: 09.04.2022) Учебный план и траектории становления человека.
7. Зинченко А.П. Игровая педагогика. Система педагогических работ Школы Г.П. Щедровицкого. Тольяттинская Академия управления, 2000. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. – 21.08.2013. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gtmarket.ru/library/basis/6654/6660>
8. Гурий П.С. Модель профессионально-образовательного кластера «Городская перспектива студенческой молодёжи» // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 21: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021. – С. 26-32

## УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ – НЕОБХОДИМАЯ УСЛУГА В СОВРЕМЕННОМ БИЗНЕСЕ

**ДЕДЯЕВА Л.М.,**  
**канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры**  
**менеджмента непродушвенной сферы**  
**ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и**  
**государственной службы при Главе Донецкой**  
**Народной Республики»**  
**г. Донецк, Донецкая Народная Республика**

Принятие эффективных управленческих решений в условиях неопределенности требует от руководителей бизнес-структур высокого уровня профессионализма и учета факторов внешней среды, которые оказывают влияние на деятельность организации, что вызывает необходимость внешней поддержки. Использование квалифицированных услуг консалтинговых компаний является важным резервом в решении проблем совершенствования различных направлений бизнеса, повышения эффективности и конкурентоспособности. В статье рассматривается роль консультационных проектов в создании системного, формализованного в соответствии с локальными и международными стандартами бизнеса.

*Ключевые слова:* управленческое консультирование, консалтинг, консультационный проект, бизнес-структуры, бизнес-процессы, система управления финансами, система CRM.

## MANAGEMENT CONSULTING IS A NECESSARY SERVICE IN MODERN BUSINESS

**DEDYAEVA L.M.,**  
**Candidate of Economic Sciences,**  
**Associate Professor, Associate Professor**  
**SEE HPE «Donetsk Academy of Management and**  
**Public Administration under the Head of Donetsk**  
**People’s Republic»,**  
**Donetsk, Donetsk People’s Republic**

Making effective managerial decisions under conditions of uncertainty requires the heads of business structures to have a high level of professionalism and take into account environmental factors that affect the organization's activities, which necessitates external support. The use of qualified services of consulting companies is an important reserve in solving the problems of improving various business areas, increasing efficiency and competitiveness. The article discusses the role of consulting projects in creating a systematic, formalized business in accordance with local and international standards.

**Keywords:** *management consulting, consulting, consulting project, business structures, business processes, financial management system, CRM system.*

*Постановка задачи.* Успешная деятельность бизнес-структур в первую очередь зависит от профессионализма руководителей и специалистов в области управления. Руководству любой компании приходится считаться с постоянно изменяющимися условиями ведения бизнеса. Как лидерам делового мира, так и небольшим компаниям, требуется ясное понимание масштабов и сути происходящих перемен, а также знание новых концептуальных подходов, необходимых для успешного ведения дел. Независимую профессиональную оценку текущей деятельности организации, анализ бизнес-процессов, разработку рекомендаций по ведению бизнеса и повышению его эффективности выполняют консалтинговые фирмы.

Предприятия привлекают консультантов для осуществления или поддержки изменений, приводящих к улучшению результатов деятельности предприятий. Изменения, какими бы незначительными они ни были и насколько локальную область они не затрагивали, можно представить как некоторый проект, требующий затрат времени, финансовых средств и усилий. Разработкой и реализацией таких проектов занимаются представители консалтинга. Консалтинг – это процесс консультирования руководителей, управленцев по широкому кругу вопросов в сфере финансовой, коммерческой, юридической, технологической, технической, экспертной деятельности.

Использование методологий, бизнес-моделей и технологий, которыми обладают консультанты, позволяет обеспечивать прямое повышение эффективности деятельности компании-клиента. В практике промышленно развитых стран вложение средств в покупку интеллектуального капитала в форме услуг консультантов рассматривается как более эффективное, чем даже вложение средств в покупку технологий или оборудования. Западные компании ясно осознают, что, несмотря на высокую стоимость, услуги консалтинговых компаний реально помогают им повысить собственную эффективность.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Проблемам исследования управленческого консультирования посвящены работы известных зарубежных и отечественных ученых: М. Кубра, Д. Майстера, Г. Хенцлера, В. Алешниковой, А. Блинова, В.В. Дорофиенко, И.А. Посадского, А. Пригожина и других. В последние годы все больше публикаций посвящается особой роли консалтинга в развитии бизнес-процессов и других сфер жизнедеятельности предпринимательских структур.

*Актуальность.* В современных условиях развития мировой экономики растёт фактор неопределённости в бизнесе. Текущий тренд в экономике – попытка понять непредсказуемость поведения людей и роль случайности в мировом масштабе. Пандемия, экономический кризис, изменение энергетического рынка нефти, газа и альтернативная энергетика, реакция на эти процессы правительств всех стран в мире – все это накладывает

отпечаток, а зачастую и меняет «правила игры» в бизнесе. Очень часто руководители бизнеса вынуждены выступать одновременно в роли владельца бизнеса, стратега, финансиста, коммерческого директора, руководителя проекта. И учитывая постоянно меняющую обстановку в мире бизнесмены и менеджеры должны научиться действовать и принимать решения, при этом быстро оценивая возможные последствия. Следует так же понимать, что сейчас часто даже самые опытные и успешные предприниматели порой сомневаются в выборе, принятии управленческого решения и нуждаются во внешней поддержке. Такие ситуации случаются довольно часто, особенно в условиях неопределенности, кризисных явлений и пандемии.

Управленческое консультирование – это услуга, направленная на выполнение ряда функций по развитию и совершенствованию управленческих компетенций менеджеров организации, улучшению их взаимодействия, оценке прибыльности и оказанию помощи в поиске путей увеличения дохода и оптимизации издержек, созданию конкурентных преимуществ, росту числа клиентов. Основными принципами качественного управленческого консалтинга считаются компетентность, конкретность, системность, креативность и эффективность.

В современной исследовательской практике накоплен значительный опыт в области разработки теоретических аспектов управленческого консультирования. Однако до сих пор не выявлены направления регулирования рынка консалтинговых услуг, остаются недостаточно изученными вопросы определения управленческого консультирования как вида экономической деятельности, необходимого фактора развития бизнеса в современных условиях.

*Цель статьи:* исследование и обоснование роли консультационного проекта в решении проблем, возникающих перед топ-менеджерами компаний в условиях неопределенности и новых требований.

*Изложение основного материала исследования.* Управленческое консультирование является особой сферой услуг и составной частью инфраструктуры рыночной экономики. Процесс консультирования представляет собой последовательную логическую цепочку действий, организационных событий и мероприятий, которые предпринимает консультант для разрешения проблем, достижения позитивных перемен внутри клиентской организации или создания условий, при которых клиент в состоянии осуществить это самостоятельно. Консультанты используют наиболее эффективные методы и технологии менеджмента, лучшие деловые практики, уровень их компетентности позволяет реализовать современные цифровые бизнес-стратегии [1].

Консультационные услуги предлагаются в виде определенных методологических подходов. Наиболее распространенными среди них являются: экспертный, процессный и обучающий метод. На практике, как правило, применяется комбинация всех трех подходов, использование которых помогает руководителям анализировать и решать стоящие перед их

организациями практические задачи, а также перенимать и распространять положительный опыт.

Если сформулировать, зачем, собственно, предприятия привлекают консультантов, то наиболее общим определением окажется следующее: для осуществления или поддержки изменений, приводящих к улучшению результатов деятельности бизнеса.

Для эффективной помощи фирмам необходима чётко выстроенная структура управленческого консультирования. Процесс консалтинга заключается в работе над проектом, которая, как правило, представляет собой сложную управленческую задачу, которую можно решить, используя навыки анализа, управления проектом и установления отношений между клиентом и консультантом.

Консультационный проект – это детально обоснованное и специально оформленное прикладное предложение, (или комплекс предложений) целью которого является позитивное изменение в работе конкретного предприятия. Задача консалтинговой организации – оказание помощи в стратегическом планировании компании и глубоком анализе поведения конкурентов на рынке, бизнес-планировании, внедрении бюджетирования, организации управленческого учета, аудита бизнес-процессов, создании маркетингового плана продвижения на рынок продукции.

Как правило, консультантами выполняется следующая последовательность действий:

- обследование организации, (положение на рынке, сильные и слабые стороны);
- глубокий анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- аудит бизнес-процессов, выявление проблемных зон;
- выдача рекомендаций по улучшению ситуации;
- систематизация бизнеса.

Особой характеристикой любого проекта, в том числе и консультационного, является его практическая направленность. Это значит, что задача состоит в создании и детальном решении чисто прикладных предложений по улучшению управленческой работы конкретных субъектов хозяйствования. Следовательно, важными критериями оценки консультационного проекта является практическая значимость и степень детальности проработанных предложений. Направленность консультационных проектов характеризуется масштабом и особенностями реальных проблем конкретной организации, для решения которых в первую очередь и создается проект.

Тематика консультационных проектов объединяет чрезвычайно большой диапазон управленческих ситуаций и вопросов. Направлениями юридического консалтинга являются консультации по действующему законодательству, разработка учредительных документов, вопросы банкротства, выявление юридических нарушений и т.д. [2].

Маркетинговый консалтинг направлен на изучение сложного явления, которое подчиняется непоколебимым законам спроса и предложения – рынка. Консультант проводит анализ рынка, разрабатывает и внедряет эффективные маркетинговые стратегии, создает рекламные компании, работает над брендом компании и его позиционированием на рынке [3].

Операционный консалтинг рассматривает организационную структуру, бизнес-процессы, организационно-методические документы и регламенты, а также качество менеджмента. Этот вид консалтинга оценивает разные уровни деятельности компании: распределение, продажи, производство, обслуживание и т.д. Главная цель – усовершенствовать бизнес-процессы компании с точки зрения затрат, времени и задействованного персонала, чтобы достичь долгосрочных целей. Важно отметить, что стратегический и операционный консалтинг взаимосвязаны: если стратегический консалтинг фокусируется на долгосрочных целях, то операционный консалтинг нацелен на разработку инструментов, которые позволяют достигнуть этих целей.

Финансовые консультанты оценивают финансовое положение клиента для того, чтобы разработать финансовый план, который будет содержать в себе направления, как эффективно управлять финансами в компании. Такое консультирование может включать в себя предоставление информации в рамках инвестиционной стратегии, налоговых вопросов и управления расходами и доходами в компании.

Кадровый консалтинг затрагивает вопросы, которые касаются персонала компании или HR: найм, коммуникации, создание корпоративной культуры и т.д.

IT-консалтинг – это один из самых новых и востребованных видов консалтинга. Консультант дает рекомендации, как наилучшим образом использовать информационные технологии для улучшения бизнеса клиента. Данный вид консалтинга может включать в себя разработку и внедрение информационных систем, создание уникального программного обеспечения для компании, тестирование эффективности текущих устройств и программ и т.д.

Консультантами разрабатываются проекты, направленные на решение определенных вопросов стратегического характера, например:

- разработка новой общекорпоративной стратегии;
- становление новой деловой политики и бизнес-стратегии организации;
- улучшение системы управления конкурентными преимуществами организации.

Целый ряд вопросов, которые могут решаться в консультационном проекте, предусматривают проработку не только общих управленческих, но также функциональных и межфункциональных аспектов работы предприятия. К таким вопросам можно отнести:

- повышения эффективности системы управления конкурентоспособностью продукции;
- разработка системы управления качеством;

– повышение эффективности системы управления производительностью;

– построение системы управления затратами и т. п.

Важно отметить, что разработка консалтингового проекта может занимать от недели до года. Проекты, которые требуют много времени, чаще всего фокусируются на нескольких проблемах, для решения которых необходим комплексный подход. Такой подход требует больше сил и времени не только консультанта, но и клиента.

Целый ряд консалтинговых компаний осуществляют профессиональное консультирование собственников бизнеса, руководителей компаний, охватывают широкий круг вопросов, связанных с систематизацией бизнеса, а также основными аспектами ведения предпринимательства.

Так, услуги консалтинговой компании GL Group Consulting помогают оптимизировать деятельность организации-клиента, повысить ключевые показатели и найти решение текущей проблемы [4]. Если компания столкнулась с проблемой, которую не под силу решить силами штатных специалистов без привлечения стороннего консультанта, руководство обращается в консалтинговую компанию, которая в свою очередь предлагает подходящий способ решения поставленной задачи.

Компания более 20 лет ведет бизнес-консалтинг в Москве и Московской области. Ее специалисты осуществляют сопровождение предпринимателей в ведении бизнеса, оказывают все виды консалтинга: финансовый, кадровый, инвестиционный, юридический, IT, управленческий и операционный консалтинг с возможностью взять на аутсорсинг финансового директора и главного бухгалтера. Все услуги предоставляются как комплексно (абонентское обслуживание), так и отдельно (разовые услуги).

Комплексный проект по созданию системного, формализованного в соответствии с локальными и международными стандартами бизнеса, который, как правило, состоит из следующих этапов:

– анализ сложившейся на предприятии ситуации, определение «слабых мест»;

– разработка и внедрение административных стандартов;

– постановка эффективной системы финансового и управленческого учета;

– настройка оптимальных бизнес-процессов;

– создание IT-структуры (реализация стратегических целей в области информатизации по построению и внедрению комплексной системы управления ресурсами предприятия);

– подбор грамотной команды управленцев, которая сможет гарантированно и правильно управлять бизнесом.

Реализация такого проекта высвобождает личное время собственника для того, чтобы заниматься стратегическими задачами, планировать будущее, генерировать новые идеи для бизнеса, знакомиться с новыми технологиями, идеями, системами и т.п.

RBC Group – внедренческо-консалтинговая компания, функционирующая на территории России, Азербайджана, Республики Казахстан и других стран СНГ, успешно реализует информационные системы по управлению предприятиями и персоналом на основе программных комплексов класса ERP, BI, HRM [5]. В основу взаимоотношений с заказчиками заложен принцип партнерства, основанный на ответственности и взаимовыгодном долгосрочном сотрудничестве путем предоставления современных инструментов по управлению бизнесом, которые позволяют реализовать конкурентные преимущества.

Компания RBC Group оказывает услуги по разработке следующих проектов: создание системного бизнеса, построение системы управления персоналом, управление финансами, разработка методологий; HR аналитика, CRM, управление складом, автоматизация системы бюджетирования, автоматизация работы с Информационной системой Электронных счетов Фактур (ИС ЭСФ), выгрузка платежей в клиент-банк.

Поскольку главной системой в любом бизнесе является управление финансами, рассмотрим инструменты автоматизации бизнеса, предоставляемые специалистами RBC Group, которые способствуют решению текущих и стратегических задач в этой сфере.

Сохранение безубыточности и рентабельности предприятия при достижении тактических и стратегических целей компании – одна из главных задач современного финансового менеджмента.

Специалисты RBC Group выстраивают систему управления финансами, в соответствии со стратегическими задачами, бизнес-целями и индивидуальными особенностями предприятия-клиента, оказывают услуги внедрения, обучения пользователей и технической поддержки внедренного программного обеспечения.

К числу основных решаемых задач относятся: ведение главной книги, расчеты с дебиторами и кредиторами, банк, касса, учет основных средств, учет затрат, управление расходами, графическое отображение текущего состояния показателей деятельности предприятия, консолидация, распределение затрат, однократный ввод первичных данных в бухгалтерском, налоговом и управленческом учете.

Автоматизированная система управления финансовой деятельностью дает возможность увидеть полную картину состояния финансов на предприятии.

Позволяет максимально контролировать все операции, управлять внутренними и внешними потоками и движением активов, определять показатели работы как для компании в целом, так и для отдельных департаментов и бизнес-структур, рассчитывать налоговые обязательства, увеличивать эффективность существующих бизнес-процессов, прогнозировать развитие на основании фактических данных, полученных в режиме реального времени.



Увеличение оперативности подготовки и прозрачности финансовой отчетности позволяет компании перейти к прогрессивным методам корпоративного управления.

Успех любого бизнеса во многом зависит от выстраивания правильных взаимоотношений с клиентами, эффективной стратегии с учетом персонифицированных данных клиентов. Для улучшения маркетинга, повышения объемов продаж и уровня обслуживания сегодня используется функциональное программное обеспечение – система CRM, которая позволяет получить и вести базу данных, доступную всем специалистам предприятия, снизить затраты времени на обслуживание, вести документооборот, анализировать результаты проведения маркетинговых кампаний.

Выстраивание взаимоотношений с клиентами, управление маркетингом и продажами, контроль и сохранение базы клиентов и поставщиков, отслеживание и анализ эффективности работы персонала невозможно без использования в компании современной, гибкой и легкой в эксплуатации CRM системы.

Внедрение CRM системы дает возможность специалистам, работающим с клиентами, минимизировать временные затраты на внесение информации в базу клиентов, а наличие четких сценариев при работе с разными уровнями клиентов, позволяет снизить уровень ошибок при коммуникациях с клиентами и поставщиками. Руководители могут легко контролировать и оценивать эффективность работы продавцов, анализировать используемые инструменты для повышения количества и уровня продаж, как новым, так и существующим клиентам. При необходимости, подключать к коммуникациям специалистов других отделов, что увеличивает продуктивность и эффективность работы менеджеров по продажам и компании в целом, повышает лояльность к компании клиентов и поставщиков, увеличивает количество прямых и перекрестных продаж, способствует увеличению количества закрытия сделок.

*Выводы.* На рынке услуг в сфере управленческого консультирования заложены существенные перспективы развития и резервы роста для бизнеса. Исследования и разработки в данной сфере деятельности, новые методики и технологии являются одним из основных факторов в принятии решений для различных задач бизнес-организаций, связанных с рыночной деятельностью, системой контроля управления персоналом, финансовыми стратегиями и др.

Консалтинговые организации обладают инструментами автоматизации бизнеса, которые способствуют решению текущих и стратегических задач бизнеса. Разработка и внедрение консалтинговых проектов по созданию системного бизнеса, управлению финансами, построению системы управления персоналом, CRM системы и ряда других, помогают компаниям-клиентам в создании системного, формализованного в соответствии с локальными и международными стандартами, успешного бизнеса.

### Список использованных источников

1. Дедаева Л.М. Развитие консалтинговой деятельности в условиях цифровизации / Л.М. Дедаева // Менеджер. – 2019. – № 4. – С. 161-170.
2. Юридический консалтинг [Электронный ресурс] // Sherpa Business Consulting: сайт. – URL: [http://www.sherpaconsulting.ru/vidi\\_consulting/uridicheski\\_consulting.htm](http://www.sherpaconsulting.ru/vidi_consulting/uridicheski_consulting.htm).
3. Маркетинговый консалтинг – консультирование по продвижению всех областей бизнеса [Электронный ресурс] // БизБи: сайт. – URL: <https://bizbe.biz/base/term/106-chto-takoe-marketingovyy-konsalting.html>
4. Консалтинговые услуги «GL Group Consulting» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://glgroup.su/consulting>
5. Бизнес-консалтинг «RBC Group» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rbc-grp.solutions/upravlencheskij-konsalting/>

УДК 005.32:331.101.3

DOI 10.5281/zenodo.6606766

## МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ФИРМЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

**МЕШКОВА В.С.,**

**канд. экон. наук, доцент,**

**доцент кафедры экономики предприятия;**

**КОЗИЙ К.Ю.,**

**магистрант**

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

**г. Донецк, Донецкая Народная Республика**

Статья посвящена вопросам мотивации труда на фирме. Целью данного исследования является анализ состояния мотивации труда персонала и разработка направлений её усовершенствования на фирме в современных условиях хозяйствования. Для этого была рассмотрена суть и методы мотивации труда персонала, а также показатели основной и финансовой деятельности фирмы. Задачей данного исследования стало выявление основных направлений по усовершенствованию системы мотивации труда на фирме. На основе проведенного анализа авторами были определены основные направления по усовершенствованию системы мотивации труда, которые приведут к созданию на фирме эффективной мотивационной среды.

**Ключевые слова:** *мотивация персонала, трудовые показатели, продуктивность труда, трудоемкость, фонд оплаты труда, выработка, численность персонала*

## MOTIVATION OF PERSONNEL WORK AT THE COMPANY IN THE MODERN CONDITIONS OF MANAGEMENT

**MESHKOVA V.S.,**

**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Associate Professor of the department of enterprise  
economics**

**KOZIY K.YU.,  
undergraduate**

**SEE HPE «Donetsk Academy of Management and  
Public Administration under the Head  
of Donetsk People's Republic»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic**

The article is devoted to the issues of labor motivation in the company. The purpose of this study is to analyze the state of staff labor motivation and develop directions for its improvement in the company in modern economic conditions. For this, the essence and methods of personnel labor motivation were considered, as well as indicators of the main and financial activities of the company. The objective of this study was to identify the main directions for improving the system of labor motivation in the company. Based on the analysis, the authors have identified the main directions for improving the system of labor motivation, which will lead to the creation of an effective motivational environment at the company.

***Keywords:** personnel motivation, performance indicators, labor productivity, labor intensity, payroll, production, number of personnel*

*Постановка проблемы.* На современном этапе развития России проблема мотивации имеет большое значение. Персонал является самым сложным и специфическим видом ресурсов, которые фирма использует в своей деятельности. Эффективность деятельности фирмы в большей мере зависит от эффективности труда персонала. Именно благодаря заинтересованности работника в результатах его работы, при создании надлежащих условий труда, можно добиться повышения продуктивности.

Благодаря реализации предложенных мероприятий по усовершенствованию системы мотивации труда на фирме может быть достигнута цель любого субъекта хозяйствования – улучшение экономических и финансовых результатов хозяйственной деятельности.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Вопросу эффективной мотивации труда на фирме посвятили свои научные работы как отечественные, так и зарубежные ученые. Среди них: М. Доронина, А. Еськов, И. Завадский, М. Карлин, А. Колот, О. Виханский, Н. Любомудрова, В. Сладкевич, К. Альдэфер, В. Врум, Ф. Герцберг, О. Кузьмин, Д. Мак-Грегор, Д. Клеланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон, Р. Оуэн и другие.

В трудах указанных ученых с разных точек зрения исследованы теоретические и практические вопросы, касающиеся эффективного управления персоналом. Но, несмотря на это, большинство отечественных фирмы сегодня имеют неэффективную систему мотивации персонала. Вопросы разработки и внедрения мотивационного механизма необходимо решать, учитывая специфику деятельности каждого хозяйствующего субъекта. При решении этой проблемы уместным является учет отечественного и зарубежного опыта.

*Актуальность.* Одной из главных функций управления на фирме является мотивация. Фирма может реализовать свой потенциал экономического роста только при условии эффективной мотивации. Недостаточная мотивация на фирме может выступать сдерживающим фактором к росту показателей эффективности её деятельности. Именно поэтому вопрос усовершенствования мотивации труда персонала на фирме является актуальным и обуславливает выбор темы исследования, формирует его цель.

*Цель статьи.* Целью статьи является анализ состояния мотивации труда персонала в современных условиях хозяйствования и разработка направлений её усовершенствования.

*Изложение основного материала исследования.* В экономической литературе существует множество определений мотивации, которые раскрывают её суть с разных сторон. Эффективность труда, при прочих равных условиях, определяется личным отношением человека к труду, его трудовым поведением. В свою очередь трудовое поведение определяется влиянием многих факторов, которые действуют с разной силой в разных направлениях.

В общем понимании мотивация – это совокупность движимых сил, которые стимулируют человека к выполнению определенных действий. Эти силы могут иметь как внешнее, так и внутреннее происхождение и заставляют человека осознанно или неосознанно совершать те или иные действия [1].

Отношение к труду характеризуется стремлением человека максимально выявлять свои физические и духовные силы, использовать свой опыт и знания, способности достижения определенных количественных и качественных результатов труда. Оно проявляется в поведении, мотивации и оценке труда.

В управлении мотивация – это функция руководства, которая заключается в формировании у работников стимулов к труду, а также в долгосрочном влиянии на работника с целью изменения по заданным параметрам структуры его ценностных ориентаций и интересов, формирование соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала.

Сущность теорий мотивации заключается в том, что человек, осознавая задачи, которые ставятся перед ним, и зная то вознаграждение, которое он

может получить при их решении, сопоставляет это со своими потребностями, возможностями и осуществляет определенную деятельность.

Основные задачи мотивации: формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда; обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения; формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Для решения этих задач необходим анализ процесса мотивации в организации, а также индивидуальной и групповой мотивации [2].

Содержание функции мотивации заключается в определении потребностей персонала и удовлетворении их в организации; разработке систем вознаграждения за выполненную работу; применении разнообразных форм оплаты труда; использовании стимулов эффективного взаимодействия работников в коллективе и на фирме в целом [3].

С помощью мотивации руководство фирмы может решать такие задачи: привлечение и удержание в организации лучших специалистов; признание деятельности работников, которые достигли значительных результатов с целью дальнейшего стимулирования их творческой активности; демонстрация отношения руководства к высоким результатам труда; популяризация результатов труда лучших работников; применение разнообразных форм признания заслуг; улучшение морально-психологического состояния работников с помощью соответствующей формы признания; обеспечение повышения трудовой активности коллектива фирмы.

Связь функции мотивации и контроля проявляется на всех этапах исполнения задач подчиненными. Предупреждающий контроль, как известно, осуществляется еще до начала выполнения задания. Его средствами, которые имеют значительное мотивирующее влияние на работников, могут быть: разработка четких норм, стандартов и требований; доведение конкретных целей и задач до исполнителей; разработка систем вознаграждения; обеспечение всем необходимым; подбор квалифицированных специалистов. С помощью приведенных способов деятельности людям предоставляется конкретная смысловая направленность, им определяются четкие ориентиры и стандарты поведения, при соблюдении которых работники получают вознаграждения [3].

Для повышения эффективности деятельности фирмы необходимо усовершенствование мотивации работников, которое может дать: повышение результативности работы персонала; оперативное достижение целей фирмы; связь результативности работы сотрудников с оплатой и нематериальным стимулированием; прозрачность системы поощрения; снижение текучести кадров; улучшение психологического климата; улучшение командной работы [4].

Анализируя состояние мотивации труда, была рассмотрена система трудовых показателей, которые характеризуют эффективность использования персонала.

Под такой системой трудовых показателей стоит понимать совокупность количественных и качественных показателей, степени эффективности применения живого труда в процессе производства [5]. К основным трудовым показателям относят: продуктивность труда и трудоемкость производства продукции, численность персонала, фонд заработной платы в том числе по категориям персонала и по структурным подразделениям; средняя заработная плата, общий фонд рабочего времени, фонд рабочего времени одного среднесписочного работника, средняя продолжительность рабочего дня, кол-во отработанных дней одним работником.

Среди факторов, влияющих на количество отработанного времени выделяют следующее: ежегодные отпуска, временная нетрудоспособность, отпуска без сохранения заработной платы по согласию сторон, перевод по экономическим причинам на неполный рабочий день.

Повышение оплаты труда должно обеспечиваться опережающими темпами роста продуктивности труда. Соблюдение этого принципа обеспечивает расширенное воспроизводство на фирмах. Заработная плата может возрастать только при условии систематического расширенного воспроизводства, т.е. неуклонного роста ВВП. Этого можно достичь только при условии повышения продуктивности индивидуального и общественного труда, причем этот рост должен опережать рост заработной платы. Если же последнее будет возрастать быстрее, чем продуктивность труда, то это приведет к сокращению фонда накопления и соответственно к торможению темпов воспроизводства.

Способы улучшения мотивации труда принято делить на материальные и нематериальные.

Первый способ отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения продуктивности труда. Он включает как элементы усовершенствования системы заработной платы, предоставление возможностей персоналу иметь долю в собственности и прибыли фирмы. [2].

Материальная мотивация включает: заработную плату, регулярные денежные премии в честь определенных событий, нерегулярные денежные премии в счет определенных событий в жизни работника, иные денежные выплаты.

Не менее значимой является и нематериальная, непрямая мотивация. К видам нематериальной мотивации относят: подарки, социальный пакет, обучение, корпоративы, открытость и постоянный диалог руководства с персоналом, другие виды мотивации.

Другой вид мотивации – социальные выгоды: бесплатные медицинские осмотры, бесплатный отдых во время отпуска, возможность для оздоровления и занятия спортом.

Такой вид мотивации требует сравнительно небольших затрат в течении года на одного работника, но повышает статус организации в глазах персонала, поскольку работник чувствует заботу о себе со стороны руководства.

К нематериальным способам улучшения мотивации относится усовершенствование организации труда: постановка целей, расширение трудовых функций, производственная и профессиональная ротация, гибкий график работы, улучшение условий труда.

Расширение трудовых функций – это внесение разнообразия в работу персонала, т.е. увеличение числа операций, которые выполняются одним работником. В результате вносится разнообразие в рабочий цикл каждого работника, повышается интенсивность труда.

Другой способ нематериального стимулирования – усовершенствование организационной культуры: формирование миссии организации, определение принципов формирования отношений с внутренней и внешней средой организации и так далее.

Обучение за счет фирмы является одним из важнейших моментов в системе мотивации работников. Такое обучение часто связывают с отдыхом [6]. Работник получает возможность отдохнуть от ежедневной рабочей рутины, получить новые знания, новый мотивационный заряд. Во время мотивационных тренингов сотрудники компании больше общаются между собой неформально, что способствует сплочению и формированию командного духа.

Еще одним видом мотивации является проведение корпоративных празднований, во время которых происходит сплочение трудового коллектива. На таких мероприятиях обязано быть и руководство, ведь в неформальной обстановке проще общаться. Сотрудники в таком случае чувствуют, что руководство находится с ними в одной команде.

Для эффективной работы организации мало сформировать систему целей деятельности. Необходимо, чтобы достижение этих целей сопровождалось разработкой мотивационного механизма, адекватного реальному положению вещей. Для этого необходимо обращать должное внимание мотивации сотрудника на индивидуальном уровне.

*Выводы по данному исследованию и направления дальнейших разработок по данной проблеме.* Из проведенного исследования можно предложить следующие направления совершенствования мотивации персонала на фирме:

1. Внедрение гибкой системы оплаты труда, которая повысит заинтересованность работников в отношении своих обязанностей.

2. Обновление основных средств. Поскольку эффективность использования рабочего времени связана с научно-техническим прогрессом, то её повышение на основании внедрения новых технологий позволит решить ряд вопросов с экономией средств и позволит увеличить объем выпуска продукции.

3. Улучшение условий труда играет значимую роль в повышении престижа фирмы. Материальная заинтересованность не всегда выступает на первый план, работник, который ощущает дискомфорт на рабочем месте, стремится сменить работу.

4. Создание условий для социальной активности работников фирмы. Для выполнения поставленных перед фирмой задач требуется участие отдельных групп и всего коллектива. Наилучшие результаты достигаются в хорошо сформированной команде. Если сотрудник будет чувствовать себя частью коллектива, то вмененные обязанности будут выполняться с повышенной отдачей. Поддержание в коллективе атмосферы доверия является задачей прежде всего руководителей структурных подразделений. Предлагается ввести на систематической основе проведение психологических тренингов среди сотрудников административно-управленческой группы.

5. С целью повышения эффективности организации труда и её результативности предлагается вовлечь сотрудников в формирование целей и принятие решений. Зачастую подчиненные знают все нюансы и тонкости своей работы, их совет может быть полезен.

В итоге, главной задачей руководства любой фирмы должно стать создание в ней эффективной мотивационной среды. Этого можно достичь прежде всего с помощью обеспечения зависимости вознаграждения работника от достигнутых им результатов и квалификации, тем самым заинтересовав людей в реализации своего потенциала.

#### *Список использованных источников*

1. Никифорова В.Г. Управление персоналом: Учебное пособие, 2-е издание – Одесса: Атлант, 2015 г. – 275 с.

2. Колот А.М. Мотивация персонала: учебник / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2015. – 337 с.

3. Королёва К. Взаимосвязь мотивации и уровня профессиональных достижений / К. Королёва // Персонал. – 2018. – № 2. – С. 50-55.

4. Лещенко Л.О. Мотивация труда как фактор повышения прибыльности производства / Л.О. Лещенко // Эффективная экономика. – 2016. – № 4. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.economy.nauka.com.ua>

5. Васюта В.Б. Современная система трудовых показателей на фирме / В.Б. Васюта, Т.В. Чечиль // Эффективная экономика. – 2016. – № 12. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.economy.nauka.com.ua>

6. Шафранская Т.Ю., Основные виды мотивации работников / Т.Ю. Шафранская, О.В. Коломиец – [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.rusnauka.com/10\\_DN\\_2013/Economics/10\\_133226.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm)



## УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В НЕСТАБИЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

**НАДВОРНАЯ А.А.,**  
аспирант кафедры гражданского  
и предпринимательского права  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и  
государственной службы при Главе Донецкой  
Народной Республики»  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

В статье рассматривается опыт управления трудовыми конфликтами на предприятиях в государствах, которые пребывают в нестабильных экономических, политических условиях ввиду пандемии, вооруженных конфликтов и др.

*Ключевые слова:* социальный конфликт, внутренний конфликт, гражданская война

## MANAGEMENT OF LABOR CONFLICTS AT ENTERPRISES IN UNSTABLE ECONOMIC CONDITIONS

**NADVORNAYA A.A.,**  
postgraduate student of the Department of Civil  
and business law  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and  
Public Administration under the Head  
of Donetsk People's Republic»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic

The article discusses the experience of managing labor conflicts at enterprises in states that are in unstable economic and political conditions due to a pandemic, armed conflicts, etc.

*Keywords:* social conflict, internal conflict, civil war

*Постановка задачи.* На протяжении многих столетий государства пропадали с карты мира вследствие распада империй, войн, захвата территорий или объединения нескольких стран. В большинстве случаев, эти процессы не происходят мирно, они сопровождаются социальными конфликтами в разных формах: локальными стычками, всплеском насилия, забастовками, восстаниями, гражданскими войнами.

Термины «социальный конфликт», «внутренний конфликт», «гражданская война», несмотря на посвященные им исследования, обширную практику применения этих терминов ООН и другими международными организациями, не могут адекватно описать сущность большинства современных конфликтов. Современные конфликты, с одной

стороны, возникают с целью получения власти, прибыли или ресурсов, локализованных на определенных территориях, но, с другой стороны, не ограничиваются государственными границами [2].

Конфликты являются такими событиями, которые сопровождают и ускоряют дезинтеграцию государства. Эскалация латентных конфликтов вместе с дезинтеграцией государств являются последовательными процессами, которые могут длиться несколько десятилетий. Институты государства постепенно парализуются, теряют способность выполнять свои функции сначала на определенных территориях, для отдельных групп граждан, как правило, социально уязвимых, а потом для всего населения государства. Процесс дезинтеграции сопровождается эскалацией насилия, распространяется среди всех социальных групп, становится нормой повседневной жизни.

Государство, которое находится в нестабильных экономических условиях, характеризуется такими признаками:

1. Судебная система, органы правопорядка либо не способны выполнять свои функции, либо используются с другой целью, например, руководят организованными преступными группировками, являются ключевыми звеньями цепочки нелегальной торговли оружием, наркотиками, людьми.

2. Использование ресурсов, которые находятся в собственности государства, с целью персонального обогащения, криминализация государства.

3. Динамическое возрастание интенсивности насилия, его распространение среди всех слоев населения.

Государство, в котором наблюдаются вышеуказанные процессы, является ослабленным. Данная статья направлена на выяснение причинно-следственной связи между трудовыми конфликтами на предприятиях и различными проявлениями нестабильности в государстве.

Сложность управления предприятиями в условиях экономической нестабильности государства обусловлена еще и такими факторами: во-первых, обострение проблем, приобретение ими другого качества по сравнению с привычным режимом работы, возникновение новых задач по дальнейшему развитию предприятия; во-вторых, это возникновение конфликтных ситуаций на всех уровнях управления предприятием и в коллективе.

Необходимость управления конфликтами в условиях экономической нестабильности ставит перед руководителями предприятий вопросы решения возникающих проблем и налаживания диалога в коллективе. В то же время из-за обострения экономико-политической обстановки можно наблюдать частичное отсутствие положительных отношений между работниками предприятия, растет эмоциональная и духовная дистанция между ними, снижается мотивация к трудовой деятельности. Длительные, нерешенные конфликты негативно влияют на межличностные отношения, разрушают социально-психологический климат в среде предприятия, а неумение

управлять конфликтами и находить оптимальные пути и способы их предупреждения и разрешения негативно отражается на трудовом коллективе.

Одной из проблем, требующей особого внимания, является игнорирование руководителями конфликтов, возникающих в коллективе, что недопустимо, поскольку может привести к ложным действиям в управлении. Поэтому конфликты необходимо анализировать с позиций теории организации, рассматривая их как комплекс отношений между организационными единицами. Также характер взаимных конфликтных противостояний свидетельствует о том, что руководители предприятий не владеют в достаточной степени эффективными практическими способами управления конфликтами, поэтому им должна предоставляться квалифицированная помощь специалистами-конфликтологами. Следовательно, руководители и менеджеры предприятий должны обладать основательными знаниями, иметь практические умения и навыки по конструктивному управлению конфликтами. Проблема управления конфликтами субъектов хозяйствования была и является предметом исследования многих отечественных и зарубежных ученых.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Проблемы конфликтологии пытаются решать ученые разных областей знаний, в частности, ученые-экономисты, среди которых следует назвать таких, как Т. Браткова, Л. Герасин, А. Гриненко, И. Гришова, Л. Емельяненко, Г. Захарчин, Ю. Запрудский. Ими разработаны модели обнаружения конфликтов, классификации, источники возникновения, факторы воздействия и методы избегания конфликтов, а также снижение их уровня.

Проблемы управления конфликтами, стратегии поведения во время хода конфликтов, рекомендации по их конструктивному разрешению рассматривали Н. Вишнякова, Д. Дэна, А. Горняк, Х. Корнелиус, У. Мاستенбрук, Е. Мелибруда, В. Шейнов и другие учёные.

*Целью* статьи является исследование механизмов управления трудовыми конфликтами на предприятиях в нестабильных экономических условиях.

*Изложение основного материала исследования.* Трудовой конфликт – это возникновение противоречия между работодателем и работниками. Причинами возникновения конфликта могут быть как одностороннее, так и взаимное невыполнение договорных трудовых обязательств (например, со стороны работодателя – задержка либо снижение заработной платы, ухудшение условий труда, со стороны работников – нарушение трудовой дисциплины, выпуск некачественной продукции и др.).

Увеличение частоты и глубины трудовых конфликтов связано с кризисами в обществе и экономике. В этот период происходит сокращение объемов производства, занятость работников на предприятиях разных форм собственности, что приводит к массовым увольнениям и безработице.

В условиях кризиса центром недопущения и разрешения трудовых конфликтов является государство, которое располагает правовыми и экономическими инструментами воздействия на конфликтующие стороны.

Например, одним из наиболее действенных инструментов является эффективное применение норм трудового законодательства, защищающих интересы работников. Правовые и социальные меры по защите работников в условиях кризиса, роста безработицы должны обеспечиваться государственными финансовыми ресурсами, гибкой налоговой политикой. В совокупности это должно минимизировать экономические потери граждан, потерявших работу в связи с кризисом.

Трудовые конфликты являются довольно распространенным явлением на предприятиях. Значение и влияние их на деятельность предприятия неоднозначны. С одной стороны, конфликт, в случае его эффективного разрешения, способствует прогрессу. С другой стороны, конфликты в значительной степени ухудшают социально-психологический климат в трудовых коллективах и снижают производительность труда. В любом случае на предприятиях должна проводиться профилактика трудовых конфликтов, преодоление их негативных последствий.

Для осуществления эффективной деятельности по предотвращению трудовых конфликтов на производстве большое значение имеет правильное определение причин возникновения конфликтов, их природы. К основным группам причин (факторов) возникновения трудовых конфликтов на предприятиях Донецкой Народной Республики можно отнести ментальные причины, общие причины, человеческий и организационно-управленческий факторы.

Правильное понимание сущности и происхождения конфликтной ситуации, ее глубинной причины дает возможность гораздо эффективнее решать эту проблему, положительно влиять на социально-психологический климат и результаты работы трудового коллектива.

Ключевые механизмы, через которые нестабильные экономические условия могут влиять на возникновение трудовых конфликтов на предприятиях, могут быть следующими:

1. Экономическая нестабильность приводит к возникновению трудовых конфликтов через механизмы нарушения социальных и экономических прав.

2. Нарушение политических и культурных прав приводит к конфликту через механизмы падения легитимности государства.

3. Осложненный или дискредитированный доступ граждан к базовым услугам, которые должно обеспечивать государство, особенно если усложнение доступа приводит к социальному исключению, которое является причиной уменьшения легитимности государства и выражения гражданами их монопольного права на использование насилия.

Схематично изложенную выше причинно-следственную связь можно представить на рис. 1.

Предупреждение конфликта требует умения управлять процессом разрешения конфликтной ситуации до того момента, как она перерастет в открытое противоборство.

Управление конфликтом – это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и совершить предупредительные действия по ее решению.



Рис.1. Связь между составляющими экономической нестабильности государства и трудовыми конфликтами

Управление конфликтом как сфера деятельности руководителя имеет следующие стадии:

- восприятие конфликта и первичная оценка ситуации;
- исследование конфликта и определение его причин;
- поиск путей разрешения конфликта;
- осуществление организационных мероприятий, направленных для преодоления конфликта.

Конфликт в организации практически всегда заметен, поскольку имеет некоторые внешние проявления:

- высокий уровень напряженности в коллективе;
- снижение работоспособности;
- ухудшение производственных и финансовых показателей;
- изменение к худшему взаимоотношений с поставщиками и покупателями и тому подобное.

Кадровая политика предприятия в условиях экономической нестабильности – это стратегия выведения его из этой ситуации. Задачами кадрового менеджмента в процессе санации является сохранение кадров, талантливых и трудоспособных сотрудников, а также создание условий для благоприятного общения в процессе работы компании.

Э. Левицкая предложила свое видение относительно основных элементов кадрового менеджмента на предприятии: мотивация, подбор персонала, информация, коммуникация, постановка целей, поддержка в реализации, разрешение конфликтов [1, с. 94].

Учитывая, что характерной чертой кризисного предприятия является наличие конфликтов, следует ожидать, что они возникают сразу, как только предприятие попадает в ситуацию финансовой нестабильности и неопределенности. Далее с углублением кризисной ситуации конфликты персонала усугубляются. Они чаще всего бывают межличностными и межгрупповыми (между сотрудниками, службами, отделами, подразделениями). Организационный конфликт может принимать множество форм, но какая бы ни была природа конфликта, менеджер должен анализировать его и управлять им. К возможным источникам возникновения конфликтов при кризисной ситуации на предприятии можно отнести ограниченность ресурсов, неопределенность перспектив роста, неопределенность в управлении по появлению новых задач, неопределенность в перспективе организации, изменения в отношении менеджера к членам коллектива, недостаточный уровень профессионализма, недостаточную согласованность и противоречие целей организации разных служб, страх потерять работу, смену или нечеткое разграничение обязанностей и прав рабочих, смену условий мотивации, виновность и ответственность за кризис и его последствия, психологический феномен, распространение и дезинформацию. Социальная напряженность персонала на предприятии задерживает выход его из кризисной ситуации и отрицательно сказывается на проведении санации.

Можно выделить два основных типа разрешения конфликта в организациях.

1. Авторитарный тип, когда разрешение конфликта осуществляется путем применения властных полномочий. При этом типе разрешения конфликта используются следующие методы:

- убеждение и внушение, что является практически неотъемлемым; руководитель пытается использовать свои права, должностное положение, авторитет и через диктат влиять на конфликтующие стороны силой логики, фактов, личного примера;

- силовое согласование непримиримых интересов, направленных на сближение конфликтующих сторон, что позволяет добиться снятия напряженности во взаимоотношениях;

- перетягивание на свою сторону определенных структур, а именно авторитетных сотрудников, профсоюзов и т.д.

Основное преимущество авторитарного типа разрешения конфликта заключается в экономии времени, а его главный недостаток сводится к тому, что конфликт при этом не разрешается полностью, причины его не устраняются, а также возможно его возвращение.

2. Партнерский тип разрешения конфликта, при котором используются конструктивные методы. Он используется тогда, когда имеет место конструктивное взаимодействие руководителя с конфликтующими сторонами, он имеет к себе доверие, соблюдает этику и корректность в общении; существует готовность к компромиссу, осуществляется взаимный поиск решений и выработка взаимоприемлемых альтернатив.

Партнерский тип конфликта имеет свои преимущества. Он ближе к реальному решению проблем, позволяет найти общие факторы, то есть удовлетворить (возможно, не всегда полностью) интересы сторон.

Следовательно, в каждой организации очень важно стремиться к быстрому и полному решению конфликтов, иначе они могут оказаться перманентными (постоянными). Большое значение при этом имеет создание благоприятной атмосферы сотрудничества, доброжелательных межличностных отношений членов коллектива в процессе трудовой деятельности, умение отличать причины от поводов, выбирать наиболее результативные способы разрешения конфликтов. Это одна из первых задач руководителя организации. Ведь эффективно управлять – это умение создавать такую атмосферу, в которой с минимальными потерями реализовывались бы поставленные перед организацией задачи.

Ученые предлагают вводить стратегию эффективного вмешательства, осуществляемого менеджером по конфликтам (обычно эту роль выполняет менеджер по персоналу или психолог-конфликтолог).

Предлагаемый подход к разрешению конфликтов в условиях кризиса рассматривает формирование такого важнейшего свойства организации в условиях рынка как выживаемость. В то же время менеджеру предлагается расширенный дифференцированный арсенал вмешательств в неизбежные конфликты между организационными единицами.

*Выводы.* Руководство предприятий недооценивает последствия конфликтов, возникающих между работниками, а иногда игнорирует их, что недопустимо, поскольку может привести к ложным действиям в управлении.

Необходимость управления конфликтами в условиях экономической нестабильности ставит перед собой руководителями предприятий вопросы налаживания диалога в коллективе. Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться условия, мешающие достижению целей: неудовлетворение, рост «текучки» кадров и снижение производительности труда.

Таким образом, снижение производительности труда является дисфункциональным следствием конфликтов на предприятии, а потому особую актуальность приобретает проблема минимизации конфликтов на предприятиях. Для этого необходимо совершенствование системы управления конфликтами на предприятиях, т.е. организационной структуры управления, при которой всевозможные конфликты были бы сведены к минимуму.

#### *Список использованных источников*

1. Левицкая Е. Менеджмент предприятий в условиях кризиса: [учебное пособие] / Е. Левицкая. – 2007. – 176 с.

2. Сайт организации объединённых наций Международная организация труда (МОТ) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.un.org/ru/sections/nobel-peace-prize/international-labor-organization-ilo/index.html>

## СОЦИАЛЬНЫЕ РАСХОДЫ ГОСУДАРСТВА И ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ДОХОДОВ ДОМОХОЗЯЙСТВ

**ПЕНЬКОВА И.В.**

**д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры  
цифровых бизнес-технологий и систем учета  
Института экономики и управления  
ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный  
университет»,  
г. Ставрополь, Российская Федерация**

В статье обоснована значимость применения систем социальной защиты в регулировании неравенства населения по доходам. Выделены четыре группы расходов государства на социальную защиту населения. Проанализированы такие понятия, как «адресность» и «действенность» государственных социальных расходов. На основе анализа статистических данных по странам мира рассмотрена связь между уровнем социальных расходов государства и степенью доходного неравенства.

*Ключевые слова:* доход, дифференциация доходов, социальная защита, социальные расходы, государственные расходы

## STATE SOCIAL EXPENDITURE AND DIFFERENTIATION OF HOUSEHOLD INCOME

**PENKOVA I.V.**

**Doctor of Economic Sciences, Professor of the  
Department of Digital Business Technologies and  
Accounting Systems,  
Institute of Management and Economics,  
FSA EI HE «North Caucasus Federal University»,  
Stavropol, Russian Federation**

The article substantiates the importance of social protection systems in regulating the income inequality of the population. Four groups of state expenditures on social protection of the population have been identified. Such concepts as «targeting» and «effectiveness» of public social spending are analyzed. On the basis of statistical data for a number of countries of the world, the relationship between the level of social spending and the degree of income inequality is considered.

*Keywords:* income, income differentiation, social protection, social spending, government spending

*Актуальность.* В современном научном пространстве сглаживание дифференциации доходов населения посредством социальных расходов не теряет своей актуальности. Несмотря на достигнутый за последние годы прогресс в расширении социальной защиты в мире, большинство стран по-



прежнему сталкиваются с такой проблемой, как дифференциация доходов домохозяйств. За 1990-2016 года в 49 из 119 стран мира неравенство доходов возросло [1].

*Анализ последних исследований и публикаций.* Российский ученый Л.В. Костылева отмечает, что социальные расходы государства содействует преодолению социального неравенства [2, с. 152]. Российский ученый Ф.И. Ниналалова подчеркивает, что повышение уровня материального обеспечения населения выступает главной целью социальных расходов государства [3]. Е.А. Попов полагает, что важнейшей целью социальных трансфертных платежей является увеличение размеров доходов населения и сглаживание доходной дифференциации населения [4].

*Целью данной статьи* является оценка роли социальных расходов государства в сглаживании степени дифференциации доходов домохозяйств.

*Изложение основного материала исследования.* Политика в сфере социальной защиты выступает важным элементом национальных стратегий развития, направленных на содействие устойчивому экономическому росту, а также на сокращение масштабов неравенства населения по доходам. Реализация этих стратегий может быть осуществлена на основе повышения размеров доходов домохозяйств, увеличения уровня производительности труда работников, развития человеческих ресурсов, расширения внутреннего спроса, содействия структурным преобразованиям в экономике.

Международная организация труда определяет понятие социальной защиты как всеобщую базовую социальную поддержку всем гражданам независимо от взносов или продолжительности их трудового стажа [5]. Конвенция Международной организации труда 1952 года и последующие международные трудовые нормы содержат девять основных составляющих социальной защиты, таких как: медицинская помощь; пособия по болезни; пособия по безработице; пособия в связи с рождением ребенка; пособия семьям с детьми; пособия по причине производственного травматизма и профессиональных заболеваний; пособия по инвалидности; пособия по возрасту; пособия в случае потери кормильца [5; 6]. Социальная защита трактуется как социальная поддержка, предоставляемая всему населению, нацеленная на установление и поддержание социальной безопасности в обществе.

Расходы государства на социальную защиту подразделяются на четыре группы:

а) *расходы, связанные с трудовыми пенсиями* (в том числе военными), *различными надбавками и доплатами;*

б) *расходы социального характера.* Из общего объема расходов выделяют: помощь малообеспеченным семьям – это ежемесячная помощь, предоставляемая малообеспеченным семьям в денежной форме в размере, зависящем от величины среднемесячного совокупного дохода семьи; пособия на детей – разовая помощь при рождении ребенка, пособия по уходу за ребенком, помощь многодетным семьям; субсидии и льготы на оплату жилищно-коммунальных услуг, электроэнергии и топлива; другие – помощь

семьям лиц, погибших при исполнении служебных обязанностей, помощь на погребение, все виды помощи от местных властей, пособие по уходу за инвалидами, лицами пожилого возраста;

в) *расходы, связанные с услугами индивидуального использования* (услуги здравоохранения, образования, культуры, некоммерческих организаций и другие);

г) *расходы ограниченного действия*: пособия по безработице (помощь, которую получают неработающие граждане трудоспособного возраста, которые имеют статус безработных (зарегистрированных в государственной службе занятости); все виды стипендий, выплачиваемых ученикам профессионально-технических учебных заведений, студентам, обучающимся в высших и средних специальных учебных заведениях, учитывая стипендии, которые выплачивают предприятия и организации; стипендии и выплаты аспирантам, ординаторам, докторантам и тому подобное.

Важным направлением анализа государственных социальных расходов является их *адресность*. То есть программа государственных трансфертов является адресной, если доля трансфертов, относящаяся к беднейшему квантилю населения, является больше, чем доля трансфертов, относящаяся к наиболее богатому квантилю населения. Адресный подход к оказанию социальной поддержки малообеспеченным слоям населения в современных условиях представляется эффективным инструментом реализации задач по снижению уровня дифференциации доходов и повышения благосостояния населения. Значимость данного подхода значительно возрастает в современных социально-экономических условиях, что обусловлено кардинальными изменениями, как в правовом поле социальной защиты, так и возрастающей необходимостью борьбы с неравенством доходов населения.

Адресность социальных расходов включает в себя такие составляющие:

а) идентификацию получателей мер социальной помощи, т.е. принцип идеальной модели адресности предполагает точное установление адресата – получателя социальной помощи;

б) реализацию политики стимулирования получателей социальной поддержки к улучшению собственного благосостояния, разработку и внедрение мер по недопущению иждивенчества на социальных пособиях (за исключением объективных случаев, когда, например, адресат является пенсионером, инвалидом или иным лицом, которое действительно не может принадлежать к экономически активной части населения);

в) разграничение направлений социальной поддержки в количественном плане (объем услуг), а также в территориальном и качественном (виды услуг).

Основным риском реализации принципа адресности, по нашему мнению, является необоснованное включение в группу адресатов социальной помощи получателей, не нуждающихся в социальной поддержке.

Адресность социальных выплат предполагает правильную идентификацию нуждающихся, что может достигаться за счет реальной

оценки материального положения отдельных граждан или домохозяйств; использования количественных показателей, действительно отражающих уровень нуждаемости потенциальных адресатов социальной помощи; путем активного внедрения механизма самоадресования социальной помощи на основе самозаявительного характера потенциальных адресатов.

Например, программа государственных трансфертов адресная, если 20% самых бедных домохозяйств в абсолютном значении получают больше, чем 20% самых богатых. Необходимо подчеркнуть, что адресность социальных расходов и они сами, по своей сути, играют важную роль в борьбе с высокой степенью дифференциации доходов. Такие понятия как «действенность» и «эффективность» использования государственных социальных расходов используются для оценки их роли в противодействии данной проблеме [7].

*Действенность* государственных социальных расходов может быть определена в той мере, в какой фактическое распределение ресурсов близко к желаемому результату. Допустим, социальной задачей государства является снижение риска бедности (который обусловлен определенным порогом доходов). Если 30% домохозяйств подвержены риску бедности в результате рыночного распределения ресурсов, действенность измеряется той степенью, на уровне которой государственное вмешательство уменьшило риск наступления бедности. Другими словами, действенность социальных расходов государства определяется снижением бедности от такого уровня, который существовал бы без их предоставления.

Действенность социальных расходов измеряется тремя следующими показателями [7]: степень охвата населения трансфертами (доля бедных домохозяйств, получающих трансферы); «утечка» трансфертов или ошибка включения (процент трансфертов, полученных обеспеченными домохозяйствами); адекватность (доля социальных трансфертов в расходах всех домохозяйств) или уровень бедности (глубины бедности) без учета социальных трансфертов.

О важной роли социальных расходов в сглаживании неравенства населения по доходам свидетельствует тот факт, что более высокая доля расходов на социальную защиту в валовом внутреннем продукте стран связана с более равномерным распределением доходов среди членов общества (рис. 1).

Необходимо подчеркнуть, что страны с высоким уровнем экономического развития и сильными институтами имеют более развитые системы социальной защиты. Системы социальной защиты во многих развитых странах позволили уменьшить уровень дифференциации доходов, бедности, укрепить социальную сплоченность, а также содействовали экономическому развитию.

Российские ученые отмечают, уменьшение бедности и доходного неравенства населения, а также повышение благосостояния как стратегические задачи системы социальной защиты в Российской Федерации

для дальнейшего её эволюционного развития [10, с. 94; 11-13]. Я.В. Лебедзевич подчеркивает взаимосвязь системы социальной защиты населения и организации социального государства, в том случае, когда целью такого государства выступает повышение благосостояния и уровня жизни его граждан [11].

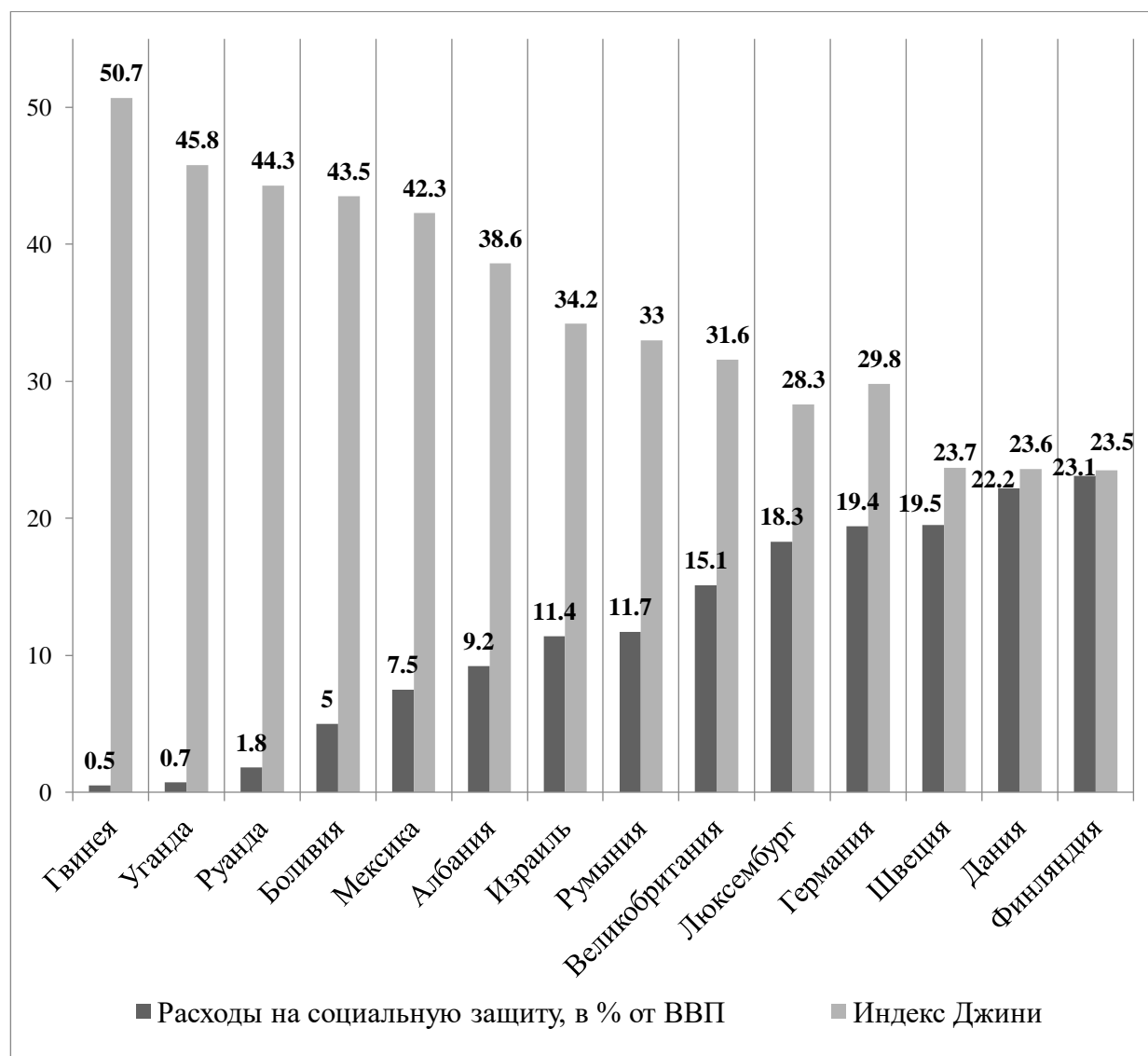


Рис. 1. Государственные расходы на социальную защиту и степень неравенства в распределении доходов домохозяйств ряда стран мира, % [8; 9]

Особенностями модели социальной защиты в государствах, которым присущи черты континентальной модели, является неравномерность процесса реформирования систем социальной защиты в государствах и постепенное размывание границ этой модели социальной защиты, что отмечено российским учёным Ю.Д. Квашниным. В качестве аргументов автор приводит такие показатели оценки разнородности социально-экономических показателей государств-представителей данной модели

социальной защиты, как: доля семейных выплат в валовом внутреннем продукте (от 1,3% в Нидерландах до 2,9% во Франции); коэффициент замещения пенсией утраченного заработка (от 50% в Германии до 92% в Австрии); доля расходов на помощь безработным в валовом внутреннем продукте (от 1% в Австрии до 3,2% в Бельгии) [12, с. 14].

Следует отметить, что политика социальных трансфертов в разных моделях социальной защиты европейских государств является одним из результативных способов содействия решению проблемы дифференциации доходов населения.

Таким образом, государственные расходы на социальную защиту являются действенным инструментом в борьбе с неравномерностью распределения доходов населения.

*Выводы по данному исследованию и направления дальнейших разработок по данной проблеме.* Данное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Ключевую роль в повышении уровня жизни малообеспеченного населения, в борьбе с высоким уровнем неравенства доходов и бедностью играют системы социальной защиты;

2. Расходы государства на социальную защиту включают в себя четыре группы: расходы, связанные с трудовыми пенсиями, различными надбавками и доплатами; расходы социального характера; расходы, связанные с услугами индивидуального использования; расходы ограниченного действия;

3. Действенность социальных расходов измеряется такими показателями, как степень охвата населения трансфертами, «утечка» трансфертов или ошибка включения и адекватность или уровень бедности без учета социальных трансфертов.

4. Анализ статистических данных ряда стран мира свидетельствует о наличии взаимосвязи: чем выше доля расходов на социальную защиту в валовом внутреннем продукте, тем более равномерно распределены доходы в обществе.

#### *Список использованных источников*

1. World social report 2020 inequality in a rapidly changing world [Electronic resource]. – URL: <https://www.un.org/development/desa/dspd/wp-content/uploads/sites/22/2020/01/World-Social-Report-2020-FullReport.pdf>, free. – Title from the screen. – Date of access: 18.03.2022.

2. Костылева Л.В. Неравенство населения России: тенденции, факторы, регулирование [Текст]: монография / под рук. д.э.н., проф. В.А. Ильина; Л.В. Костылева. – Вологда: Институт социально-экономического развития территорий РАН, 2011. – 223 с.

3. Ниналалова Ф.И. Социальные расходы как приоритет бюджетной политики государства [Текст] / Ф.И. Ниналалова // Финансы и кредит. – 2013. – № 36 (564). – С. 16-21.

4. Попов Е.А. Социальная защита населения и социальные трансферты в РФ на примере Республики Коми [Электронный ресурс] / Е.А. Попов // Экономикс. – 2013. – № 2. – Режим доступа: <https://www.unescap.org/sites/default/d8files/SDD-Social-Protection-module-1-RUS-v1-6-E.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. – Дата обращения: 18.03.2022.

5. Конвенция № 102 Международной организации труда «О минимальных нормах социального обеспечения» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_347616/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_347616/), свободный. – Загл. с экрана. – Дата обращения: 19.03.2022.

6. Руководство по международным трудовым нормам [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---normes/documents/publication/wcms\\_701341.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/publication/wcms_701341.pdf), свободный. – Загл. с экрана. – Дата обращения: 21.03.2022.

7. World Bank. 2020. Belarus Public Expenditure Review : Strengthening the Equity, Efficiency and Effectiveness of Social Expenditures in Belarus [Electronic resource]. – URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/34830/Belarus-Public-Expenditure-Review.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, free. – Title from the screen. – Date of access: 28.03.2022.

8. World Social Protection Report 2020-22: Social protection at the crossroads – in pursuit of a better future [Electronic resource]. – URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_817572.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_817572.pdf), free. – Title from the screen. – Date of access: 18.03.2022.

9. Коэффициент Джини [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.economicdata.ru/economics.php?menu=demographic&data\\_type=demography&data\\_ticker=GINI](https://www.economicdata.ru/economics.php?menu=demographic&data_type=demography&data_ticker=GINI), свободный. – Загл. с экрана. – Дата обращения: 21.03.2022.

10. Кижикина В.В. Эволюция системы социальной защиты населения в России (сравнение со странами Европы) [Текст] / В.В. Кижикина // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2013. – № 3 (23). – С. 80-94.

11. Лебедзевич Я.В. Система социальной защиты: эволюция и взаимосвязь категорий [Текст] / Я.В. Лебедзевич // Финансы и кредит. – 2014. – № 23 (599). – С. 48-55.

12. Квашнин Ю.Д. Социальное государство в странах ЕС: прошлое и настоящее [Текст] / Отв. ред. Ю.Д. Квашнин. – М.: ИМЭМО РАН, 2016. – 189 с.

13. Антропов В.В. Модели социальной защиты в странах ЕС [Текст] / В.В. Антропов // Мировая экономика и международные отношения. – 2005. – № 11. – С. 70-77.

## **РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ СИСТЕМЫ ПРОФИЛАКТИКИ КОНФЛИКТОВ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**ЧЕРНЕЦКИЙ В.Ю.,**  
д-р гос. упр., доцент кафедры менеджмента  
непроизводственной сферы;

**КОЗЛОВ В.С.,**  
д-р экон. наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента  
непроизводственной сферы  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления  
и государственной службы при Главе  
Донецкой Народной Республики»  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

Формирование конфликтных ситуаций и развитие конфликтов на различных организационных уровнях является актуальным вопросом в любой современной организации, в независимости от ее размера и численности персонала. Способность менеджера своевременно диагностировать возникновение подобных ситуаций на ранних этапах является залогом успешного предупреждения и профилактики возможного последующего деструктивного развития конфликтной ситуации. Для этого необходимо наличие соответствующих знаний, опыта и уровня квалификации менеджера, его компетентности, как руководителя и управленца, что в целом определяет оперативность действий и роль менеджера в совершенствовании системы профилактики возникновения конфликтов в современной организации.

*Ключевые слова:* менеджер, конфликт, причины конфликтов, профилактика конфликтов, управление конфликтами, организация

## **THE ROLE OF A MANAGER IN IMPROVING THE CONFLICT PREVENTION SYSTEM IN A MODERN ORGANIZATION**

**CHERNETSKII V.Y.,**  
Doctor of Sciences in Public Administration,  
Associate Professor of the Department of  
Non-production Management;

**KOZLOV V.S.,**  
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of  
Non-Production Management  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and  
Public Administration under the Head of the  
Donetsk People's Republic»  
Donetsk, Donetsk People's Republic

The formation of conflict situations and the development of conflicts at various organizational levels is an urgent issue in any modern organization, regardless of its size

and number of personnel. The ability of the manager to diagnose the occurrence of such situations in a timely manner at an early stage is the key to successful prevention and prevention of possible subsequent destructive development of a conflict situation. To do this, it is necessary to have the appropriate knowledge, experience and qualification level of the manager, his competence as a manager and manager, which generally determines the efficiency of actions and the role of the manager in improving the system of conflict prevention in a modern organization.

**Keywords:** *manager, conflict, causes of conflicts, conflict prevention, conflict management, organization*

*Анализ последних исследований и публикаций.* Исследованием в области конфликтологии, как междисциплинарной науки, которая направлена на изучение причин возникновения, развития, профилактики и завершения конфликтов на различных уровнях занимались многие известные ученые, среди которых: А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский, А.И. Шипилов, А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова, Н.И. Леонов, Ю.Ф. Лукин, А.С. Хохлов, К.В. Решетникова, Н.В. Гришина, А.М. Руденко, С.М. Самыгин [1-10] и многие другие. Изучению вопросов сфокусированных на конфликт-менеджменте посвящены работы В.А. Семенова, Л.А. Новопашиной, Б.И. Хасана, Т.И. Юстуса [11, 12] и других авторов.

*Цель статьи.* Основной целью данного исследования является определение основных причин возникновения конфликтных ситуаций и роли менеджера в совершенствовании системы профилактики и предупреждения возникновения конфликтов в организации в условиях современных вызовов, посредством разработки эффективных мероприятий, направленных на улучшение организационно-психологического климата в процессе производственной деятельности.

*Изложение основного материала исследования.* На современном этапе в любой организации с определенной долей вероятности происходят конфликты. Задачей менеджера в организации является своевременное управление конфликтами. Для этого менеджеру необходимо постоянно отслеживать организационные сигналы, которые указывают на существование конфликтов и способствуют их распознаванию. Если менеджер не будет реагировать должным образом на конфликтную ситуацию, то это может привести к генерализации деструктивных процессов, в результате чего сам конфликт будет управлять организацией. Все возможные проблемы и причины, которые могут являться провоцирующими факторами в развитии конфликта, менеджеру необходимо контролировать, чтобы минимизировать возможные негативные последствия для организации.

Конфликт представляет собой сложное психологическое явление и имеет неоднозначный характер, т.к. его возникновение может привести как к негативным, так и к позитивным последствиям. Причины и предпосылки возникновения конфликтов различные, при этом одни проявляются в ходе внутренних противоречий, а другие затрагивают двух и более участников. В основном поведение участников конфликтных ситуаций разное и обусловлено характерологическими особенностями определенного человека,



так одна категория людей агрессивно отстаивает свою позицию, а другая уступает и отказывается от собственных желаний и мнений.

Начальным компонентом в системе формирования конфликта являются причины, представленные в виде совокупности факторов и обстоятельств, действие которых направлено на возникновение и последующее развитие конфликта. А.Я. Анцупов и С.В. Баклановский систематизировали причины конфликтов в 4 группы: объективные, организационно-управленческие, социально-психологические и личностные. При этом источником конфликтных ситуаций в трудовых коллективах организации в доминирующем большинстве случаев является группа организационно-управленческих факторов [1].

Необходимо отметить, что возникновение организационно-управленческих причин конфликтной ситуации зависит от комплексов, внедряемых мер как в коллектив, так и в инструментарию самой организации (рис. 1). Необходимо, чтобы менеджеры на различных управленческих уровнях своевременно получали обратную связь о трудовой деятельности персонала, что в целом является залогом успеха в профилактике конфликтов в организации.

Динамика развития конфликта включает прохождение трех основных стадий: зарождение, развитие и разрешение, которые формируются из семи последовательных этапов [6]. Способность менеджера использовать методы, которые повышают качество анализа, и воздействия на сложившуюся ситуацию противостояния конфликтующих сторон является залогом успеха в успешном разрешении конфликта (рис. 2). Производственный конфликт – это развитие конфликтной ситуации между субъектами совместной деятельности, при которой объектом является один из элементов этой деятельности. Также к производственным конфликтам относятся межличностные или межгрупповые конфликты, которые возникают в сфере производственных отношений в рамках организации, предприятия, учреждения [2].

Как организационный процесс конфликт представляет собой сложное и динамичное явление, которое может формироваться на разных уровнях: на уровне организации, группы сотрудников или личности. В зависимости от уровня возникновения конфликта, менеджеру необходимо использовать соответствующие стили и методы его разрешения.

По составу конфликтующих сторон и субъектам взаимодействия выделяют 4 основных типа конфликтов: внутриличностный, межличностный, межгрупповой, а также между личностью и группой [4, 10, 13].

1) Внутриличностный конфликт формируется в ситуациях, когда человек испытывает противоречивые требования и проявляется как реакция на недостаточную работу или, наоборот, на перегруженность объемом работы. Данный тип конфликта может сформироваться при несоответствии личных потребностей с производственными требованиями.

2) Межличностный тип конфликта проявляется в виде противоборства лидера за ограниченное количество финансов, ресурсов или рабочей силы и является наиболее часто встречающимся.

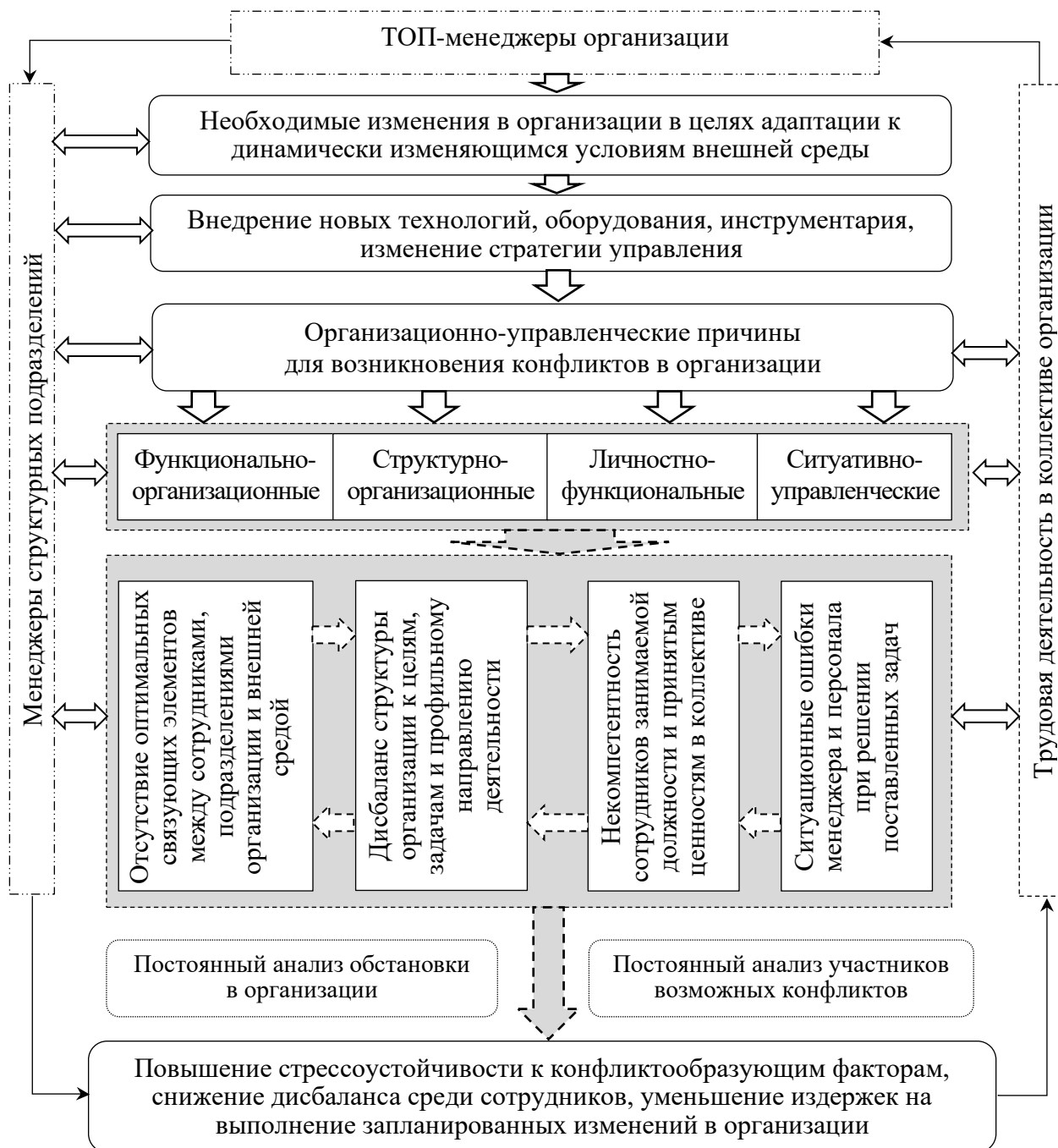


Рис. 1. Менеджер в управлении и адаптации трудовой деятельности в коллективе современной организации

Данный конфликт может проявляться между двумя личностями в связи с несовместимостью темпераментов или в виду разных характеров.

1) Тип конфликта между личностью и группой обусловлен тем, что группы сотрудников в организации (предприятии) придерживаются определенных правил профессиональной деятельности и организационной культуры, в связи, с чем ожидания личности вступают в противоречие с ожиданиями группы.

2) Межгрупповой тип конфликта может происходить между формальными и неформальными группами сотрудников в организации

(предприятия), независимо от того, насколько развита организационная культура.

В современной организации роль менеджера в конфликте заключается в своевременном управлении для достижения общих целей организации в целом.



Рис. 2 – Роль менеджера в поэтапном развитии конфликта

Функции конфликта – это система внутренних и внешних проявлений свойств возникшего конфликта в определенной сфере. По направленности влияния в организации функции конфликта разделяются на конструктивные и деструктивные функции [2]. От степени влияния определенных функций конфликта зависит и масштаб воздействия на развитие конфликта в организации (рис. 3).

По мнению многих руководителей, конфликты не являются самым опасным фактором, они не только возможны, но, являются желательными, что в последующем позволяет определить вектор развития организации.

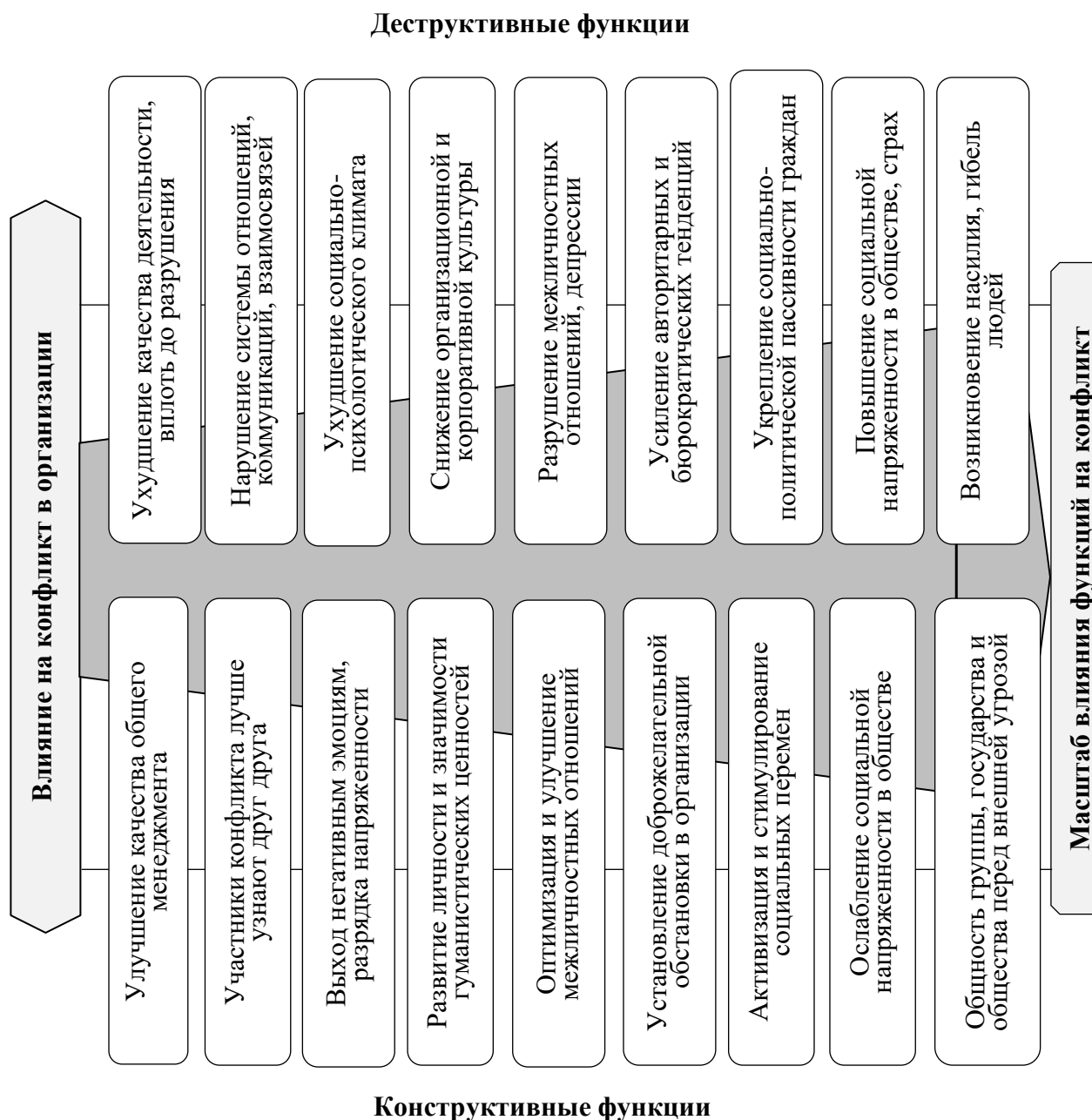


Рис. 3. Функции конфликтов в организации

Одной из основных задач менеджера в профилактике возникновения конфликта является способность прогнозировать степень влияния конструктивных и деструктивных последствий на организацию.

Управление конфликтами и их профилактика является важным аспектом, как в профессиональной деятельности, так и в личной жизни. Противостояние сотрудников в коллективе, при дистанцировании менеджера от происходящего, в силу определенных конфликтных ситуаций никогда не способствует улучшению психоэмоционального состояния человека, а только

эмоционально истощает, что соответственно отражается на производственном процессе. Роль менеджера в системе профилактики конфликтов в трудовом коллективе имеет большое значение для укрепления связей между сотрудниками и деятельности организации в целом.

Наличие соответствующих знаний, опыта и уровня квалификации менеджера, его компетентности, как руководителя и управленца, а также специалиста в деловых коммуникациях, оказывает влияние на своевременное реагирование при изменении климата внутри трудового коллектива организации, что способствует профилактике конфликтных ситуаций и обеспечивает стабильную деятельность организации.

Профилактика конфликта представляет собой управленческую деятельность по отношению к конфликту, который состоит в предварительном устранении или ослаблении факторов влияющих на конфликтность [2]. Организация – это, по сути «живой организм», а конфликты, при такой аналогии являются «симптомами болезни». В такой ситуации менеджер выступает в роли «врача», которому при наличии таких симптомов необходимо установить точный «диагноз» и «лечить», т.е. управлять конфликтом, а при отсутствии – заниматься профилактикой и предупреждением в широком смысле проводя мониторинг деятельности сотрудников на всех уровнях организационно-управленческой деятельности.

Роль менеджера в предупреждении конфликтов в организации не является преувеличенной, однако не каждый менеджер способен проявить необходимые компетенции при формировании начальных признаков конфликтных ситуаций.

Менеджеру необходимо без эмоционального реагирования придерживаться последовательной профилактики возникновения конфликтных ситуаций, в виде создания благоприятных условий и атмосферы на рабочем месте, что способствует улучшению взаимодействия в трудовом коллективе и минимизирует негативный сценарий в случае противоречий между участниками конфликта.

Менеджеру необходимо использовать следующие рекомендации по совершенствованию системы профилактики и предупреждения возникновения конфликтов в современной организации:

1. Уменьшение взаимозависимости. Потенциал возникновения конфликта очень высок, когда два или более структурных подразделения в организации являются взаимозависимыми и совместно используют ресурсы. Таким образом, конфликт может быть сведен к минимуму за счет уменьшения взаимозависимости между такими подразделениями.

2. Ротация персонала. Ротация сотрудников между взаимозависимыми отделами может улучшить восприятие и взаимопонимание. Сотрудники могут видеть общую картину и обмениваться мнениями друг с другом, при этом они будут становиться более внимательными, что способствует улучшению взаимопонимания и благоприятной атмосфере внутри коллектива.

3. Установление целей координаций. Различия в целях является частой причиной конфликтов в организациях, а предотвратить это возможно посредством установления взаимосогласованных целей. Цель высшего порядка является общей целью, которая обращается ко всем сторонам и не может быть достигнута ресурсами какой-либо одной стороны. Чтобы достичь цели высшего порядка, конфликтующие стороны должны уменьшить свои разногласия и сотрудничать друг с другом. Например, «жесткая» конкуренция может заставить различные отделы работать вместе, чтобы обеспечить выживание и рост организации, при этом общая угроза может действовать как консолидирующая сила для достижения общей цели организации.

4. Построение взаимного доверия и общения. Чем больше доверия между членами подразделения, тем более открытым и честным будет общение. Отдельные лица и группы должны стремиться к открытому общению друг с другом, чтобы можно было устранить недоразумения и понять проблемы друг друга.

*Выводы.* Вышеуказанные рекомендации не являются исчерпывающими и могут корректироваться в процессе деятельности хозяйствующего субъекта. При реализации данных рекомендаций улучшится качество межличностных отношений внутри коллектива организации, повысится уровень работы, как сотрудников конкретного подразделения, так и руководителей всех уровней, в результате чего увеличатся показатели эффективности организации. Проведение предложенных мероприятий принесет наиболее ощутимый эффект при их комплексном применении и позволит каждому сотруднику проявить себя с профессиональной стороны и не отвлекаться на разрешение конфликтов. Снижение трудовых конфликтов и создание хорошего психологического климата в коллективе даст организации прирост производства, а также ежегодную экономию. Таким образом, ликвидация конфликтов и их последующее предотвращение позволит повысить эффективность работы всей организации в целом.

Связанные с трудовой деятельностью конфликты могут быть столь же сложными, как и производственный процесс. Поскольку существует так много личностных характеристик, стилей лидерства, должностных обязанностей и способов взаимодействия людей друг с другом, конфликты всегда будут актуальной темой для исследования, нахождения все более новых и эффективных инструментов, методов их предотвращения в будущем.

#### *Список использованных источников*

1. Анцупов А.Я. Конфликтология в схемах и комментариях: учебное пособие / А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский. – 4-е изд. – Москва: Проспект, 2016. – 336 с. – ISBN 978-5-392-19675-3. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/150006> (дата обращения: 28.02.2022). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Анцупов А.Я. Словарь конфликтолога: словарь / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – 4-е изд. – Москва: Проспект, 2020. – 533 с. м ISBN 978-5-392-30816-3. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/181122> (дата обращения: 28.01.2022). – Режим доступа: для авториз. пользователей.
3. Анцупов А.Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2021. – 560 с.
4. Кибанов А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова; под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с.
5. Леонов Н.И. Конфликтология: общая и прикладная: учебник и практикум для бакалавриата, специалитета и магистратуры / Н.И. Леонов. – 4-е изд., пер. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 395 с.
6. Лукин Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами. Management of the conflicts: учебник для вузов / Ю.Ф. Лукин. – М.: Академический проект, Гаудеамус, 2007. – 799 с.
7. Хохлов А.С. Конфликтология. История. Теория. Практика: учебное пособие / А.С. Хохлов. – Самара: СФ ГБОУ ВПО МГПУ, 2014. – 312с.
8. Решетникова К.В. Конфликты в системе управления: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организаций», «Государственное и муниципальное управление», «Управление персоналом» / К.В. Решетникова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 175 с.
9. Гришина Н.В. Г85 Психология конфликта / Н.В. Гришина. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 544 с.
10. Руденко А.М. Конфликтология: учеб. пособие для бакалавров / А.М. Руденко, С.М. Самыгин. – Ростов н/Д: Феникс, 2013. – 316 с.
11. Семенов В.А. Конфликтменеджмент (парадигмы, школы, технологии): учебное пособие / В.А. Семенов. – Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. – 444 с. – ISBN 978-5-4497-0745-1. – Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/99146.html> (дата обращения: 28.02.2022).
12. Новопашина Л.А. Конфликт-менеджмент. Практикум: учебное пособие для вузов / Л.А. Новопашина, Б.И. Хасан, Т.И. Юстус. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 202 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14448-2. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/496837> (дата обращения: 28.02.2022).
13. Чернецкий В.Ю. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие / В.Ю. Чернецкий, П.А. Климова. – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – 205с.

**Раздел III**  
**УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ И**  
**КОМПЛЕКСАМИ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА**

УДК 332.12

DOI 10.5281/zenodo.6602443

**РОЛЬ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ**  
**РЕГИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ**

**ВАСИЛЕНКО Д.В.,**  
канд. экон. наук, доцент кафедры теории  
управления и государственного  
администрирования  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления  
и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»,  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

Поселения различных уровней обладают набором функций и своим радиусом воздействия на окружающую среду. Города являются организационными центрами регионов. Они выполняют различные функции: административные, политические, экономические, культурные, научные. Они играют роль организующих элементов, структурирующих территорию и экономику регионов.

*Ключевые слова:* экономика, город, административно-территориальная единица, развитие, регион, региональная политика

**THE ROLE OF TERRITORIAL ENTITIES IN THE ORGANIZATION OF**  
**REGIONAL POLICY**

**VASYLENKO D.V.,**  
PhD, Associate Professor of department of  
Management Theory and Public Administration  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and  
Public Administration under the Head of Donetsk  
People's Republic»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic

Settlements of various levels have a set of functions and their own radius of impact on the environment. Cities are the organizational centers of regions. They perform various functions: administrative, political, economic, cultural, scientific. They play the role of organizing elements structuring the territory and economy of the regions.

*Keywords:* economy, city, administrative-territorial unit, development, region, regional policy



*Актуальность.* Города функционируют и тесно взаимодействуют друг с другом, что осуществляется посредством линий связи, которые формируются посредством транспортных сетей. Прежде, чем более подробно рассмотреть сущность, особенности городов, необходимо вспомнить и другие административно-территориальные образования, имеющие место быть в современной территориальной таксономии.

*Анализ последних исследований и публикаций.* «Административно-территориальное устройство государства – это разделение его территории на определенные части, в соответствии с которыми строится система местных органов государственной власти и органов местного самоуправления. Такие части принято называть административно-территориальными единицами» [1, с. 118].

Административно-территориальное устройство государства должно основываться на следующих принципах: экономическом, национальном и близости органов управления к населению. Экономический принцип требует учета специализации территориального образования, наличия ресурсного, трудового, природного потенциалов, численности населения, состояния логистики. Национальный принцип играет важную роль в условиях многонационального государства. Его задача заключается во всестороннем учете национального состава населения и его особенностей при создании административно-территориальных единиц.

«Успешное решение местными органами государственной власти и органами местного самоуправления стоящих перед ними задач во многом зависит от их близости к населению, позволяющей им лучше удовлетворять повседневные нужды и запросы населения. Поэтому максимальное приближение как государственного аппарата, так и местного самоуправления к населению также становится важным принципом административно-территориального устройства страны» [2, с. 375].

Сравнительный анализ практики зарубежных стран позволяет выделить «следующие типичные черты административно-территориальных единиц: 1) это подразделения территории унитарного государства, 2) не обладают политической самостоятельностью, 3) их правовой статус определяется центральной властью (центральными органами власти и управления)» [3].

Административно-территориальная единица должна обладать следующими признаками: «1) это часть территории в фиксированных границах; 2) она может состоять как из одного, так и из нескольких населенных пунктов с прилегающими к ним землями; 3) она должна иметь собственное название; 4) на этой территории предполагается наличие органа публичной власти (если административно-территориальная единица используется для реализации права на местное самоуправление, должен быть образован орган местного самоуправления, а в случае осуществления на этом пространстве территориального государственного управления необходимым элементом является структурное подразделение органа государственной власти); 5) нормативно должен быть установлен соответствующий статус

этого территориального подразделения, например город, район, сельский округ» [4, с. 237] и т. д.

*Целью статьи* выступает определение роли территориальных образований в организации региональной политики.

*Изложение основного материала исследования.* Различают базовые и первичные административно-территориальные единицы. К первым можно отнести районы и города различного уровня подчинённости (республиканские, областные). Ко вторым можно отнести города районного подчинения, районы в городах, поселки, сельские поселения. «В экономическом отношении каждый район представляет собой сложный многоотраслевой организм, включающий сельскохозяйственные предприятия по переработке сельскохозяйственного сырья, коммунально-бытовые предприятия и торгово-закупочные организации» [5]. Важную роль в жизни государства играют города республиканского значения; города краевого, областного, окружного значения; города районного значения [6].

Увеличение городов в своих размерах, а также усложнение их организационной, функциональной, социальной, экономической составляющих «обусловило необходимость деления их на менее крупные административно-территориальные единицы – городские районы. Городские районы являются частью этих городов и представляют собой низовую административно-территориальную единицу. К городским поселениям, являющимся одним из видов административно-территориальных единиц, относятся также поселки. Они отличаются от городов меньшими размерами территории и численности населения. Поселки делятся на три категории: рабочие, курортные и дачные» [7].

Понятие «города» может быть трактовано с различных точек зрения, которые, в принципе, могут быть объединены одним общим положением – город представляет собой селение, населенное место, замкнутое определенным ареалом земли. Согласно большому энциклопедическому словарю, «город – населенный пункт, жители которого заняты, как правило, вне сельского хозяйства» [8]. Современный толковый словарь русского языка определяет город как «крупный населенный пункт, административный, промышленный, торговый и культурный центр», «населенное место, огороженное и укрепленное стеной» [9, с. 137]. В исторической ретроспективе город представлялся в следующем значении – «ограда, крепостная стена, линия укреплений» [10, с. 12].

Макс Вебер выделил единый общий признак, характеризующий город: он представляет собой замкнутое поселение, «населённый пункт, а не одно или несколько отдельно расположенных жилищ» [12]. Также им было предложено понимать город в качестве некой «геометрической точки экономического пространства, в границах которой могут наблюдаться минимальные издержки на социально-экономическое развитие» [11]. Города по своей природе призваны создавать благоприятные условия для создания организационно-экономических отношений: предприятиям дается возможность привлечь высококвалифицированных профессионалов, а

потенциальным работникам предоставляется возможность выбрать необходимого работодателя. В результате наблюдается рост количества рабочих мест, рост занятости, снижение безработицы, улучшение качества жизни населения.

Как показывает практика, зарубежный опыт в определении сущности понятия «город» оставил наиболее весомый след в истории экономических наук. В. Кристаллер считал, что город выступает определенной территорией, основной функцией которой выступает максимальное обеспечение насыщение пространства услугами и товарами («закон урбогравитации»). Также им был сформулирован т.н. «закон ранга»: «существование прямо пропорциональной зависимости между числом функций и размерами города» [13].

Британская школа экономики всегда славилась выдающимися учеными-регионалистами. Так Э. Глейзер утверждал, что города – «это отсутствие физического пространства между людьми и компаниями. Города – это близость, скученность, плотность» [14, с. 256].

Для образования и дальнейшего города требуется выполнение трех условий: 1) необходимы соответствующие экономические предпосылки; 2) социальная аккумуляция; 3) признание государственной власти.

Если один из этих трех элементов (фактор, содержание и форма) отсутствует, то город возникнуть не может.

Чем выше ранг города в иерархии подобных населенных пунктов, тем весомее его вклад в развитие региональной экономики. С точки зрения иерархического соотношения городов друг с другом можно утверждать, что образования более низкого порядка должны строго подчиняться образованиям более высокого порядка, что в своей совокупности представляет дерево целей. На современном этапе усиления децентрализационных процессов, усиления регионализации, города могут стать независимыми участниками политического процесса [15]. Однако, оставаясь составной, неразрывной частью региона, город не сможет в полной мере стать самостоятельной единицей политического процесса. Максимальная схожесть с суверенной территорией может наблюдаться только у мегаполисов, которые появились вследствие активного объединения мелких городов с городом-ядром в городские агломерации. Данное объединение носит как положительный характер, который отражается в возможности коллегиально решать текущие проблемы в различных сферах жизнедеятельности населения, так и отрицательный, который проявляется в усилении налогового бремени для городов-спутников, что приводит к миграции среднего класса населения за пределы мегаполисов. Однако основной парадокс современного изучения города как самостоятельной формы социально-политического образования заключается в том, что его статус до сих пор не установлен (ни законодательно, ни научно). Таким образом, выступая базисом в экономическом и социальном развитии государства, регионы и города организованы в единую территориальную структуру, планирование, организацию, регулирование и контроль над

которой выполняет региональная политика, как аспект регионального управления.

«В настоящее время более значительное нарастание значимости регионального управления, потому что именно с помощью регионов исполняется руководство государством с федеративной формой правления. Под региональным управлением понимается государственное управление, которое исполняется органами государственной власти субъектов Федерации в их административно-территориальных границах всеми им подведомственными отраслями и сферами в соответствии с разграничением государственных полномочий между федеральными и субфедеральными органами» [16, с. 16]. Региональное управление региональной политики содействует региональному развитию, принимая во внимание как общие цели государства, так и интересы жителей отдельных регионов. Региональная политика является частью взаимоотношений в вертикальной иерархии между центральными и региональными органами власти

Проведение эффективной политики в регионе является важной деятельностью государства. Именно благодаря этому повышается уровень благосостояния населения на региональном уровне и прямой рост потенциала территории. Основными целями региональной политики выступают создание и укрепление целостности государства, преодоление противоречий между регионами в условиях жизни населения, а также создание необходимых условий для саморазвития регионов. Для того чтобы гарантировать результат достижения стратегических приоритетов развития, направленных на социально-ориентированную реструктуризацию хозяйственного комплекса в целом, важно учитывать абсолютно все обстоятельства для эффективного использования имеющихся в регионах материальных, финансовых, информационных, трудовых и прочих ресурсов.

Как отмечает Н. Раптнер, развитие региональной политики как инструмента государственного регулирования вызвано «необходимостью преодоления разрыва между развитыми и депрессивными регионами, первоначально как инструмент поддержки проблемных и кризисных регионов, а в дальнейшем повсеместно за счет придания большей самостоятельности регионам и формирования стратегии их развития» [17, с. 25].

Государственная региональная политика является составной и неотъемлемой частью политики государства, которая направлена «на пространственную организацию территории страны и размещение производительных сил, поддержание баланса и сохранение культурно-национальной матрицы общества, устранение региональной дифференциации, поддержание достойного уровня жизни и т. д. в соответствии с принятой государственной стратегией развития» [18, с. 35].

Региональная политика государства включает в себя следующие ключевые элементы: стратегии, цели, задачи, правила, методы и инструменты. Основное значение в системе региональной политики имеет

определение целей и выбор инструментов, которые определяют основы и перспективы развития страны, рассмотренное через призму региональной составляющей.

Отечественный и зарубежный опыт в области эффективного проведения региональной политики дает возможность сформулировать и обобщить цели ее развития, а также реализации. Они заключаются в поддержке кризисных регионов, а также в обеспечении их устойчивого социально-экономического развития по всей территории страны. Иными словами, региональная политика направлена либо на выравнивание социально-экономического развития регионов, либо на стимулирование их собственного развития, что может привести к появлению либо усилению межрегионального неравенства.

«Одной из стержневых проблем социально-экономического развития в современном мире становятся возрастающие масштабы пространственной социально-экономической дифференциации, усиление социально-экономического неравенства в развитии территорий. Данные тенденции прослеживаются на различных территориальных уровнях: стран, регионов и муниципальных образований» [19].

«Под процессом неравномерного регионального развития понимается такое состояние образующих региональные системы элементов, которое характеризуется существенными различиями в уровне институционального, технико-технологического, социального, экономического, экологического развития, что ослабляет устойчивость региональных систем, порождает их деформацию. Это проявляется в дифференциации и асинхронности развития их элементов, за счет взаимопогашения и нивелирования положительных и отрицательных значений эффектов функционирования приводит к снижению уровня совокупного потенциала региона и социально-экономической эффективности» [20, с. 44]. Под развитием региона следует понимать качественное преобразование экономической сферы, ее параметров, территориальной организации производительных сил (форм и способов), а также отдельных элементов (подсистем). Выступая составной частью регионального развития страны, которое представляется в виде положительных изменений в социально-экономическом развитии отдельных регионов за счет рационального использования природных, трудовых, финансовых и прочих ресурсов, развитие региона всегда происходит неравномерно.

*Выводы по данному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении.* Решение проблем преодоления неравенства, а также поиск путей повышения привлекательности регионов и определение возможности повышения их конкурентоспособности должны базироваться на выборе соответствующих методик для выяснения причин сложившейся ситуации. Что в дальнейшем позволит подготовить необходимые практические шаги в этом направлении.

*Список использованных источников*

1. Степанова Ю.В. Принципы административно-территориального устройства субъектов Российской Федерации / Ю.В. Степанова // Известия Саратовского ун-та. Нов. сер. – 2012. Т. 12. Сер. Экономика. Управление. Право, вып. 4. – С. 116-119.
2. Кузин Д.А. Понятие, сущность и система органов местного самоуправления Российской Федерации / Д.А. Кузин // Ученые записки Орловского государственного университета. Серия: гуманитарные и социальные науки. – 2012. – С. 374-378.
3. Чудаков М.Ф. Конституционное (государственное) право зарубежных стран / М.Ф. Чудаков. – Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2005. – 331 с.
4. Региональное право в 2 ч. Ч. II / Хабар. гос. акад. экономики и права ; под общ. ред. В.Н. Ширяева, А.В. Никитиной. – Хабаровск : РИЦ ХГАЭП, 2014. – 332 с.
5. Сысенко В.И. Экономическое районоирование / В.И. Сысенко // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. – 2007. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskoe-rayonirovanie> (дата обращения: 22.08.2019).
6. Метелева Е.Р. Уточнение содержания понятий «город», «городское развитие» и «управление городским развитием» / Е.Р. Метелева // Известия Байкальского государственного университета. – 2011. – С. 160-164.
7. Методические рекомендации к практическим занятиям Город как социальная система (для студентов 1 курса всех форм обучения направлений подготовки 6.030504 «Экономика предпринимательства», 6.030509 «Учет и аудит») / Харьк. нац. акад. гор. хоз-ва; авт.: Л.А. Радионова. – Х.: ХНАГХ, 2010. – 34с.
8. Большой энциклопедический словарь. – М.: АСТ: Астрель, 2006. – 596 с.
9. Большой толковый словарь русского языка. Гл. ред. С.А. Кузнецов. Пер-вое издание. – СПб.: Норинт, 1998., 1534 с.
10. Радионова Л.А. Город как социальная система: конспект лекций для студентов всех форм обучения, направления подготовки «бакалавр, для всех специальностей) / Л.А. Радионова // Харьков. нац. ун-т город. хоз-ва им. А.Н. Бекетова. – Харьков: ХНУГХ им. А.Н. Бекетова. – 2015, 70 с.
11. Вебер А. Полное собрание сочинений в 10 томах (1997-2003) – «Alfred Weber: Gesamtausgabe in 10 Bänden». Metropolis-Verlag, Marburg, 2001, P. 593
12. Weber M. Die Stadt. - Wirtschaft und Gesellschaft, Kap 8. // Grundriss der SoziAalökonomik. III. Abt. Tübingen, 1922. – P. 513-600.
13. Walter Ch. Die zentralen Orte in Süddeutschland. Jena: Gustav Fischer, 1933. – P. 340.
14. Edward L. Glaeser. Triumph of the City: How Our Greatest Invention

Makes Us Richer, Smarter, Greener, Healthier, and Happier Penguin Press, 2011. – P. 445.

15. Глухова Е.В. О роли городов в развитии мировой экономики / Е.В. Глухова // Современные проблемы образования и науки. – 2005. – № 1. – С. 25-27.

16. Рашмаджян С.Т. Региональная политика и региональное управление – механизм государственного управления в современной России (на примере Северо-Кавказского федерального округа) / С.Т. Рашмаджян // Экономика и социум. – 2018. – № 5 (48). – С. 15-20,

17. Раптнер Н.М. Развитие региона: методический подход / Н.М. Раптнер, Л.М. Капустина. – Екатеринбург, 1995. – 137 с.

18. Лексин В.Н. Региональная политика России: концепции, проблемы, решения. Статья десятая. Программные методы регулирования территориального развития / В. Лексин, А. Швецов // Российский экономический журнал. – 1996. – № 2. – С. 62-69.

19. Новиков А.А. Региональное неравенство в социально-экономическом развитии России / А.А. Новиков // Интернет-журнал «Науковедение». – 2013. – № 1. – 9 с. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://naukovedenie.ru> (дата обращения: 21.08.2019).

20. Бувальцева В.И. Неравномерность регионального развития: особенности проявления и направления преодоления / В.И. Бувальцева, М.В. Соколовский // Экономика. – 2008. – № 3. – С. 43-48.

**УДК 338.34.055.3**

**DOI 10.5281/zenodo.6602466**

## **ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ И ВОЗМОЖНОСТЬ ЕГО АДАПТАЦИИ**

**ВОРОБЬЕВА Л.А.,**  
канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры теории управления и  
государственного администрирования;

**ЛЕОНТОВИЧ Е.С.,**  
старший преподаватель кафедры теории  
управления и государственного  
администрирования  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и  
государственной службы при Главе Донецкой  
Народной Республики»,  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

В статье рассмотрены проблемные аспекты разработки и осуществления государственной политики, которая будет стимулировать раскрытие предпринимательского потенциала, изучен зарубежный опыт государственной поддержки предпринимательства в период кризиса COVID-19.

*Ключевые слова: предпринимательство, развитие, экономический кризис, COVID-19, государственная политика*

## **STATE SUPPORT FOR ENTREPRENEURSHIP IN THE CONDITIONS OF THE CRISIS: FOREIGN EXPERIENCE AND THE POSSIBILITY OF ITS ADAPTATION**

**VOROBYOVA L.A.,**

**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management Theory and Public Administration,**

**LEONTOVICH E.S.,**

**Senior Lecturer Department of Management Theory and Public Administration SEE HPE «Donetsk Academy of Management and Public Administration under the Head of the Donetsk People's Republic», Donetsk, Donetsk People's Republic**

The article discusses the problematic aspects of the development and implementation of state policy that will stimulate the disclosure of entrepreneurial potential, and the foreign experience of state support for entrepreneurship during the COVID-19 crisis is studied.

*Keywords: entrepreneurship, development, economic crisis, COVID-19, government policy*

*Актуальность и постановка задачи.* В настоящее время мы сталкиваемся с опасным вирусом, который изменил наш образ жизни. В связи с этим, нам необходимо развивать предпринимательство в общественном и глобальном масштабе, работая в сотрудничестве с государством. Предпринимательство, если оно используется эффективно, может стимулировать рост и долгосрочное обновление, у него есть потенциал для ускорения восстановления экономики при улучшении доступа к основным услугам. Развитие предприятий является основой успешного функционирования национальной экономики. Совершенствование современных предпринимательских структур позволяет получить не только прямой экономический эффект, но и социальный эффект в стимулировании занятости, развитии рыночной среды, снижении социальной напряженности.

*Анализ последних исследований и публикаций.* При работе над исследованием, авторами были рассмотрены работы таких учёных, как: В.В. Дорофиев, А.В. Половян, Р.В. Ободец, В.В. Петрушевская, А.А. Азарян и др.

*Целью статьи* является рассмотрение зарубежного опыта государственной поддержки предпринимательства в условиях кризиса, с целью его адаптации.



*Изложение основного материала исследования.* Пандемия COVID-19, охватившая весь мир, безусловно, квалифицируется как кризис, который нанес значительный ущерб экономике – и истинный масштаб этой цены только начинает проявляться. В переводе с греческого «crisis» означает «поворотный пункт», то есть любое качественное изменение процесса, переход от существующего положения к другому, существенно отличающемуся по основным параметрам.

Большинство определений описывают кризис как резкий перелом, неожиданное или непредсказуемое событие, требующее срочного реагирования со стороны организаций или правительств, создавая для них проблемы, вмешиваясь в их деятельность, нанося ущерб, угрожая его целям и ценностям.

Пирсон и Клэр определили «кризис» как «ситуацию с низкой вероятностью и высоким воздействием, которая воспринимается важнейшими заинтересованными сторонами как угроза жизнеспособности организации».

Толковый словарь Ожегова определяет «кризис» как «резкий, крутой перелом в чем-либо; затруднительное, тяжелое положение» [1].

Чернявский А.Д. характеризует «кризис» как ситуативную характеристику функционирования любого субъекта, которая является следствием неопределенности в его внешней и внутренней среде [2]

Таким образом, кризис можно определить, как процесс качественных и количественных изменений, который выступает в виде переломной ситуации в функционировании какого-либо субъекта и угрожающий его жизнедеятельности, принуждающий к принятию кардинальных решений в условиях ограниченного времени и неопределенности.

Учитывая среду и ускоренные темпы изменений, охватывающие наше общество, необходимо определить роль предпринимательства в помощи и продвижении экономики вперед после COVID-19.

Этот вопрос необходимо рассматривать в контексте растущего числа проблем, с которыми мы столкнулись сегодня. Текущий кризис повсюду подвергает предпринимательство смертельной опасности. У предпринимателей заканчиваются деньги, и они наблюдают, как иссякает венчурный капитал. Команды, работающие над передовыми технологиями, распускаются, а потребительский спрос ослабевает отчасти потому, что COVID-19 вывел из строя целые отрасли.

Проблемы, с которыми мы сталкиваемся, выходят за рамки отраслей и национальных границ. В сложившихся условиях бизнес призван сыграть уникальную роль: он не восстанавливается, а движется вперед к более устойчивому обществу, которое сможет противостоять будущим катаклизмам. В условиях кризиса усложняются условия ведения предпринимательской деятельности, что повышает актуальность вопроса роли государственной политики в развитии предпринимательства. Проблемы предпринимательства – это прежде всего поиск баланса взаимодействия государства и бизнеса.

Малое и среднее предпринимательство (далее МСП) особенно уязвимы во время кризиса. Помимо МСП, самозанятые составляют значительную долю от общей занятости в ряде зарубежных стран. Самостоятельная занятость, составляющая в среднем чуть менее 15%, особенно распространена в Греции, Италии и Турции, где она превышает 20% [3, 4]. Предприниматели часто менее защищены пособиями по безработице по сравнению с государственными работниками.

Ограничения, введенные для борьбы с эпидемией, прямо или косвенно оказали влияние на местный бизнес и предпринимателей. Некоторые предприятия, такие как рестораны и кафе, закрываются во время ограничений, в то время как другие малые и средние предприятия могут продолжать работать, но со значительно сниженным спросом. Во многих странах местные предприятия смогли начать крупномасштабный перезапуск в июне 2020 года, однако новые ограничения препятствуют полному и быстрому восстановлению, особенно в сфере услуг.

Чтобы избежать проблем с ликвидностью и банкротств среди местного бизнеса и самозанятых работников, правительства большинства стран приняли решительные меры по поддержке предпринимательства. Это особенно характерно для сильно пострадавших регионов, например, тех, где преобладают МСП (Северная Италия) [5], или чья экономика в значительной степени зависит от туризма, культуры, досуга и отдыха, транспорта, строительства, оптовой и розничной торговли, услуг по размещению и питанию, профессиональных услуг и других личных услуг (например, парикмахерские) и т. д.

Многие местные органы власти также заблаговременно предприняли меры по поддержке своей местной экономики, поддерживая МСП, розничных торговцев и самозанятых, пострадавших от кризиса. Чрезвычайные меры, принимаемые региональными и местными властями, охватывают широкий спектр областей, от финансовой поддержки до схем более косвенной поддержки, включая: финансовую поддержку: безвозвратные гранты, льготные займы под низкие или нулевые процентные ставки, поддержка ликвидности, облегчение доступа к внешнему финансированию через гарантии, отсрочка платежей по займам; специальные меры по поддержке стартапов (промежуточное финансирование, ссуды, налоговые послабления, поддержка ликвидности, прямые инвестиции в акционерный капитал, венчурные фонды и т. д.); фискальная поддержка: отсрочка налогов и сборов, предоставление привилегий и налоговых льгот; административная поддержка: повышение гибкости административных процедур, ослабление определенных ограничений, упрощение нормативных требований и разрешений, требуемых от предприятий; государственные закупки: упрощение и ускорение процедур; временное снижение арендной платы (отсрочка или сокращение арендных платежей для арендаторов, когда помещения принадлежат региональным или местным органам власти) и авансирование платежей поставщикам услуг; техническая помощь и вспомогательные услуги для местных экономических субъектов: бесплатные или сокращенные консультационные услуги для предприятий, продвижение

вебинаров и учебных мероприятий для содействия развитию бизнеса, совместные онлайн-платформы, например, для продвижения региональных или местных рынков и др. [6].

В некоторых странах пакеты поддержки для предпринимателей были делегированы местным органам власти, поскольку они лучше всего осведомлены о местных условиях и потребностях. Зарубежный опыт государственной поддержки предпринимательства в период кризиса COVID-19 представлен в таблице 1.

Таблица 1

Зарубежный опыт государственной поддержки предпринимательства в период кризиса COVID-19

Страна	Меры государственной поддержки
1	2
Австрия	Все девять федеральных земель учредили пакеты помощи для МСП, которые дополняют и расширяют меры, принимаемые федеральным правительством. К ним относятся: безвозвратные гранты, гарантии и промежуточные ссуды для поддержки ликвидности МСП, отсрочки налогов и отказ от процентов, покрытие расходов на консультационные услуги для МСП, которым необходима помощь для подачи заявки на получение федеральной поддержки, покрытие расходов на инфраструктуру для перехода на удаленную работу и оцифровка МСП. Кроме того, Верхняя Австрия разработала пакет поддержки стартапов, состоящий из специальных консультационных услуг регионального совета по консультированию и поддержке стартапов.
Бельгия	В Бельгии, региональные правительства приняли ряд мер, таких как безвозвратные субсидии для компаний, которые должны закрыться во время карантина, отсрочка налогов и отказ от коммунальных платежей (например, счетов за электроэнергию), гарантии по банковским займам и более легкий доступ к кредитам, а также запрет выселений.
Канада	Федеральное правительство учредило Региональные фонды помощи и восстановления (РФПВ). С выделением почти 1 миллиарда канадских долларов РФПВ поможет смягчить финансовое давление, испытываемое предприятиями организациями, чтобы позволить им продолжать свою деятельность, включая оплату труда своих сотрудников и поддержку бизнес-проектов по восстановлению. РФПВ направляются в различные населенные пункты через национальную сеть шести агентств регионального развития. Провинции также разработали свои собственные программы поддержки. Например, правительство Британской Колумбии в рамках своего Плана действий по COVID-19 в ответ на пандемию COVID-19 запустило поддержку доходов, налоговые льготы и финансирование для людей, предприятий и услуг. В качестве следующего шага был разработан План восстановления экономики под названием «StrongerBC», в котором основное внимание уделяется поддержке предприятий, помимо других целей. «StrongerBC» представляет новую поддержку, чтобы помочь компаниям в Британской Колумбии открываться, адаптироваться и расти. Поддержка включает новый грант на восстановление малого и среднего бизнеса, налоговую льготу по стимулированию занятости на 15%, программы ускоренного обучения навыкам, также предоставляется скидка на покупку отдельных машин и оборудования по программе временного провинциального налога с продаж, чтобы помочь корпорациям оправиться от финансовых последствий COVID-19.
Финляндия	В Финляндии муниципалитеты несут ответственность за предоставление единовременной помощи самозанятым, которые могут подать заявление на получение поддержки от муниципалитетов, в которых они расположены. Помощь предназначена для того, чтобы компания могла продолжать прибыльно работать после кризиса, вызванного коронавирусом. Кроме того, муниципалитеты получают компенсацию от центрального правительства за поддержку, которую они выплачивают самозанятым. Многие муниципалитеты также пытаются помочь местным предпринимателям и самозанятым путем отсрочки сбора платежей, смягчения правил и разрешений, требуемых от предприятий, временного снижения арендной платы и авансирования платежей поставщикам услуг.

1	2
Франция	<p>Во Франции национальные и региональные правительства приняли совместные меры по преодолению кризиса в рамках нового Экономического совета Etats-Régions созданного в декабре 2019 года. В состав региональных целевых групп входят банки развития с целью ускорения мер поддержки предприятий. Кроме того, региональные правительства выделили 250 миллионов евро (в дополнение к 750 миллионам евро, выделенным государством) для участия в Национальном фонде солидарности ремесленников, розничных торговцев и малых предприятий. Этот Национальный фонд состоит из двух компонентов: 1) ежемесячная помощь малым предприятиям, самозанятым лицам, микро предпринимателям и лицам свободных профессий, которые потеряли более 50% товарооборота; 2) единовременная доплата для наиболее уязвимых малых предприятий. Почти во всех регионах Франции разработаны программы поддержки для МСП и самозанятых.</p>
Италия	<p>В 14 регионах Италии были введены меры по упрощению административных и нормативных процедур для МСП. К ним относятся отсрочка крайних сроков подачи заявок на программы государственного финансирования и отчетности об инвестиционных планах с учетом государственных стимулов, а также упрощение государственных закупок.</p>
Германия	<p>В Германии почти все земли реализовали программы поддержки микропредприятий, МСП и самозанятых. Некоторые из них, такие как «Программа экстренной помощи в связи с коронавирусом», дополняют федеральную программу экстренной помощи. Среди основных инструментов - прямые безвозвратные гранты, ссуды, ссуды или гранты ликвидности, гарантии или их сочетание. Также поддерживаются стартапы, пострадавших от кризиса COVID-19, с помощью кредитов на развитие и своей программы «Start-up BW Pro-Test». Эта программа является расширением финансирования на ранней стадии «Start-up BW Pre-Seed» и помогает преодолеть краткосрочные проблемы с ликвидностью до следующего раунда финансирования.</p>
Швеция	<p>В Швеции поддержка МСП и самозанятых (например, денежная помощь, ссуды и гарантии, отсроченные налоговые платежи) является обязанностью центральных правительственных агентств и министерств. Между тем, регионы и муниципалитеты сосредотачиваются на оказании «косвенной» поддержки МСП в своих сферах, например, на предоставлении экспертной поддержки для реструктуризации повседневного бизнеса или подготовки новых бизнес-моделей. Муниципалитеты также отложили оплату МСП сборов и счетов за коммунальные услуги, ввели бесплатную парковку.</p>
Испания	<p>Регионы активно поддерживают местную экономику и разрабатывают комплексные меры по поддержке МСП и самозанятых, дополняя меры, принятые правительством Испании в соответствии с Королевским указом-законом. Княжество Астурия, например, предоставляет безвозмездную помощь фрилансерам, отсрочку налогообложения самозанятым предпринимателям, МСП и микро-МСП, а также новую кредитную линию, полностью гарантированную Asturgar для повышения ликвидности бизнеса. Региональное правительство Мадрида приняло план финансовой поддержки в размере 220 миллионов евро для МСП и самозанятых, чтобы помочь им справиться с экономическими последствиями кризиса (схемы экономической помощи и финансирования). Страна Басков запустила ряд мер, включая чрезвычайный фонд для МСП и самозанятых, чрезвычайную кредитную линию с нулевой стоимостью через Баскский институт финансов (IVF), линию оборотного капитала, гарантированную регионом по нулевой стоимости, рефинансирование и адаптацию условий по возвратным авансам, технические консультации по внедрению удаленной работы для фрилансеров и МСП.</p>

1	2
США	<p>В дополнение к мерам поддержки, включенным в пакет помощи в связи с коронавирусом, чрезвычайной помощи и экономической безопасности (CARES), многие штаты и местные органы власти учредили свои собственные программы для малых предприятий, включая Нью-Мексико, Огайо, Мэн, Массачусетс, Мичиган, Нью-Йорк, Орегон, Висконсин и Флорида. В нескольких городах были приняты меры по прекращению или отсрочке финансового бремени, возлагаемого на малый бизнес, такого как оплата коммунальных услуг, налогов или лицензионных сборов, путем отказа, например, от финансовых штрафов за несвоевременную уплату налогов или отсрочку платежа (Сиэтл, Новый Орлеан, Сан-Франциско). Другие меры поддержки включают создание местного фонда помощи с различными вариантами финансирования, такими как Джерси-Сити (перераспределение средств государственного гранта на развитие сообществ (CDBG) на малые предприятия), Город Филадельфия (Фонд помощи малому бизнесу для предоставления субсидий и беспроцентных займов пострадавшим предприятиям), Фонд беспроцентных займов Сан-Франциско и городской фонд устойчивости, Чикаго (Фонд устойчивости малого бизнеса) или Денвер (чрезвычайная помощь малому бизнесу). Некоторые города также создали центральные онлайн-хранилища ресурсов и информации для МСП, предоставляя расширенную консультационную поддержку бизнес-приложениям или экстренные ссуды с нулевой процентной ставкой на погашение (Нью-Йорк, Лос-Анджелес).</p>

Изучив опыт зарубежных стран по государственной поддержке предпринимательства в период кризиса COVID-19, можно выделить ряд направлений государственной политики, которые можно адаптировать к нашим условиям, и так необходимы сегодня нашим предпринимателям:

1. Поддержка предпринимателей «на местах». Региональные и местные органы власти лучше всего осведомлены о местных обстоятельствах (особенностях) и имеют больше возможностей для поддержки своих местных предприятия. Учитывая роль местных органов власти в поддержке предпринимательства, очень важно, чтобы они координировали ответные меры политики во избежание дублирования и потери прозрачности государственных мер.

2. Финансовая и фискальная поддержка предпринимателей. Важно разрабатывать прямую финансовую и фискальную поддержку местных предпринимателей и рабочих в краткосрочной перспективе, а в дальнейшем применять другие формы экономической поддержки в среднесрочной и долгосрочной перспективах, такие как: благоприятные цены на землю и здания, аренду, ссуды, налоговые послабления, а также доленое финансирование.

3. Прямые гранты и беспроцентные ссуды. Гранты считаются наиболее полезным инструментом политики, как и беспроцентные ссуды, о котором предприниматели могут попросить.

4. Внедрение новых технологий. Для повышения устойчивости бизнеса необходимо разрабатывать программы внедрения новых методы работы, включая удаленную работу, цифровые технологии и экологичные модели.

5. Государственные закупки. Адаптировать системы государственных закупок для обеспечения адекватного реагирования в случае чрезвычайных ситуаций, форс-мажорных обстоятельств и поддержки развития бизнеса.

Как видим, опыт зарубежных стран показал, что огромная поддержка в кризис уделяется именно предпринимателям и это неспроста, т.к. важным преимуществом предпринимательства, особенно малого, в кризисных условиях является возможность быстрого возрождения, поскольку не требуется большого стартового капитала, поэтому немедленно начинает работать производство, удовлетворяя новые потребности рынка, обеспечивая дополнительными доходами значительную часть населения.

Однако, наряду с преимуществами, в кризисный период четко прослеживаются недостатки предпринимательства среди других хозяйствующих субъектов: уменьшение потребительского кредитования и кредитов на развитие бизнеса; снижение платежеспособного спроса; жесткая конкуренция; сложность роста и перехода в средний и крупный бизнес; вероятность поглощения одних компаний другими; отсутствие возможности четкого построения стратегии малого предприятия на длительную перспективу; сокращение финансовой поддержки со стороны государства.

Как видим, кризису COVID-19 характерна чрезвычайная острота всего комплекса проблем, а развитие предпринимательства в кризисный период является движущей силой для решения первоочередных социально-экономических проблем. На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что основными условиями эффективного функционирования предпринимательства в посткризисный период являются:

1. Расширение рынков сбыта продукции отечественного производства, стимулирования со стороны государства реализации отечественной продукции из-за введения таможенных платежей на аналогичную продукцию иностранных производителей. Организация выставок, ярмарок с целью распространения информации о товарах отечественного производства. Просмотр и оптимизация системы льгот для производителей продукции.

2. Совершенствование регуляторной политики в системе предпринимательства. Положительное влияние на развитие предпринимательства со стороны государства будет способствовать преобразованию разрешительной системы, сокращению перечня разрешений, которые имеют нецелесообразный характер.

3. Дальнейшее развитие системы государственного контроля.

4. Оптимизация налоговой нагрузки на предприятия.

5. Обеспечение финансово-кредитной политики.

6. Формирование инфраструктуры поддержки предпринимательства и развития инновационных предприятий. Для развития конкурентоспособной инновационной модели экономики целесообразно усилить информированность родственных сфер знаний, особенно в области государственного управления, по актуальным, конкурентоспособным и прикладным научным разработкам. Необходимо развивать основу для инновационного предпринимательства, для национальной инновационной системы.

Предпринимательство играет ведущую роль в борьбе с COVID-19. Предприниматели выводят на рынок товары или услуги. В борьбе с COVID-19 предпринимательство взяло на себя ведущую роль в разработке приложений для отслеживания контактов, перепрофилировании заводов для производства аппаратов ИВЛ и СИЗ, создании импровизированных больниц и это лишь несколько примеров. В рамках новых норм социального

дистанцирования люди научились работать, заниматься спортом, учиться, сниматься в кино, проводить концерты и делать многое другое, используя цифровые платформы.

*Выводы по данному исследованию.* Таким образом, предпринимательство является источником конкуренции и будет играть ключевую роль в восстановлении экономики, но его структура сегодня не может удовлетворить требования страны. В связи с этим возникает необходимость разработки и осуществления новой государственной политики, которая будет стимулировать раскрытие предпринимательского потенциала. Правительства во всем мире стимулировали предпринимателей к внедрению инноваций в борьбе с COVID-19, и то же самое необходимо сделать для предпринимателей, которые решают социальные проблемы. Предпринимательство занимает важное место в преодолении кризисов, и эпоха после COVID-19 в очередной раз подчеркнет роль предпринимательства как катализатора развития.

#### *Список использованных источников*

1. Толковый словарь Ожегова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://slovarozhegova.ru/word.php?wordid=12364>.
2. Чернявский А.Д. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура. – М.: Бек, 2002. – 544 с.
3. British Columbians and our governments [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www2.gov.bc.ca/gov/content/governments>
4. BPI France [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bpifrance.com/coach-for-entrepreneurs>
5. OECD Trento Centre [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.oecd.org/cfe/leed/trento-centre/>.
6. European Committee of the Regions [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cor.europa.eu/en/our-work/Pages/cor-priorities.aspx>

**УДК 339.138:004.738.5**

**DOI 10.5281/zenodo.6602581**

## **МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ПЕРСПЕКТИВ ВНЕДРЕНИЯ ЭЛЕКТРОННЫХ ПРОДАЖ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ ТОРГОВЛИ**

**ГОРБАЧЕВА Е.В.,  
ассистент, кафедра «Маркетинг»,  
ГОУ ВПО ЛНР «Луганский национальный  
университет имени В. Даля»,  
г. Луганск, Луганская Народная Республика**

В статье представлены основные составляющие методического подхода к оценке перспективы внедрения электронных продаж для предприятия сферы торговли. Представлены этапы проведения оценки работы веб-ресурса: расчет экономических составляющих, оценка эффективности использования инструментов интернет-маркетинга, анализ точек касания клиента, контроль процессов интернет-маркетинга и работы с клиентами маркетингового отдела. Определены инструменты и критерии каждого этапа.

*Ключевые слова:* методика, оценка, интернет-магазин, торговля, электронные продажи, веб-ресурс

## **METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING THE PROSPECTS OF INTRODUCING ELECTRONIC SALES FOR A TRADING ENTERPRISE**

**GORBACHEVA E.V.,  
Assistant, Marketing Department,  
SEE HPE LPR «Lugansk National University  
named after V. Dahl»,  
Lugansk, Luhansk People's Republic**

In the article the main components of a methodological approach to assessing the prospects for the introduction of electronic sales for a trade enterprise are presents. The stages of assessing the work of a web resource are presented: calculating economic components, assessing the effectiveness of using Internet marketing tools, analyzing customer touch points, monitoring Internet marketing processes and working with customers of the marketing department. The tools and criteria for each stage have been identified.

*Keywords:* methodology, assessment, online store, trade, electronic sales, web resource

*Постановка задачи и актуальность.* Самым большим преимуществом Интернета является существенное снижение расходов в процессе организации продаж любого продукта. Поэтому, в данном случае имеется безграничный потенциал к снижению себестоимости реализации продукции, расширения информированности клиентов не только конкретной территории, но и на уровне других стран, всего мира, где есть доступ к Интернету.

Владение информацией может предоставить значительные конкурентные преимущества, повысить конкурентоспособность предприятия: лица, предприятия, региона, отрасли. Для осуществления своей деятельности эффективное информационное обеспечение субъектов предпринимательства требует формирования системы управления информацией, то есть информационной системы.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Проблематика становления и развития электронного бизнеса находятся в поле зрения современных авторов, а именно: Е.А. Валуевой, В. Левочкина, Мансурова Н.А., Лагерева Д.Г., Голосов П.Е., Ефимова Н.А., Смагин Ю.В., Мережко А.С., Шваб В.М., Изотова А.Г., Воскресенский М.Ю. [2, 3, 4, 5, 6, 7]. Такое количество авторов и их публикаций свидетельствует об актуальности и необходимости разрабатывать научные подходы к обеспечению конкурентоспособности предприятий, которые используют интернет как один из основных каналов продвижения своей продукции.

Однако в условиях невероятного развития цифровой экономики и информационных технологий развитие электронного ресурса в виде интернет-магазина становится одной из приоритетных задач по обеспечению конкурентоспособности предприятия сферы торговли. Для действующего предприятия, которое реализует продукцию с использованием стандартных каналов продвижения важно понимать перспективность смены такого канала на электронный с использованием уже имеющихся информационных ресурсов.



*Цель статьи* – детализировать подход к оценке перспектив внедрения электронных продаж для предприятия сферы торговли.

*Изложение основного материала исследования.* Интернет-магазин представляет собой сайт, имеющий особое программное обеспечение для того, чтобы его посетители имели возможность комфортно совершать покупки. То есть, интернет-магазин – это тот же проект, имеющий определенный спектр программ, направленных на электронную коммерцию.

По сравнению с обычным торговым местом виртуальный магазин имеет определенные преимущества. Во-первых, в таком магазине не обязательно иметь товар в наличии, достаточно будет наладить хорошие связи и договоренности с поставщиками продукции, представленной на сайте. При заказе пользователем какого-либо товара, можно просто обратиться к таким лицам, которые привезут необходимую единицу.

В результате необходимо определиться с качеством создания и работы интернет-магазина. По сути, это уникальные и грамотные тексты (контент), оригинальное меню и интересный дизайн. При помощи инструментов электронной торговли, а также найденных партнеров (например, торговые площадки), собственник интернет-магазина имеет отличную возможность расширить сферы своего влияния, ориентируясь на клиента. При этом он экономит на штате своего магазина, не нанимая службу безопасности, кассиров, большое количество продавцов, администраторов. В интернет-магазине достаточно пару менеджеров, которые (при условии грамотного отношения к работе), могут управлять веб-ресурсом, добавляя товар и обновляя контент [2].

Для определения обозначенного качественного уровня рассмотрим методический подход к оценке перспектив внедрения электронных продаж на примере интернет-магазина по реализации непродовольственных товаров. Используя электронный ресурс PR-CY для анализа сайта по доменному имени [15] можно его протестировать на технические составляющие, также можно проследить количество посетителей в день, просмотров в день. Определяется и рейтинг по трафику, оценивается интеграция с социальными сетями.

Также методический подход к оценке перспективы развития интернет ресурса включает и экономические составляющие, которые связаны с расходной частью работы предприятия в виде рекламного бюджета. Для этого необходимо знать посещаемость сайта за сутки и долю покупателей из данных посещений, так называемую конверсию. Далее рассчитаем стоимость конверсии, то есть необходимо понимать затраты (обслуживание веб-ресурса и его продвижение) на получение 1 конверсии (покупки). То есть на данном этапе руководство понимает, сколько стоит каждая продажа. С позиции перспективности внедрения электронных продаж рекомендовано использовать расчет показателя рентабельности инвестиций (Return on Investment), который показывает, как вложения денежных средств в систему продвижения интернет-магазина и влияние на продажи ( $ROI = (\text{Выручка} - \text{Инвестиции}) / \text{Инвестиции}$ ). Руководствуясь расчетом ROI необходимо разбить систему продаж через интернет по видам или каналам привлечения и определить, что приносит наибольшую отдачу для инвестиций в систему продвижения. Также важно рассчитывать усредненный коэффициент (уровень) закрытия лида (Average Lead Close Rate). Лид – это заинтересованный потребитель, или потенциальный покупатель, которому

необходимо дать толчок к покупке. Данный показатель используется для оценки воронки продаж. Проводя ежемесячный расчет, руководитель может понимать насколько целевой трафик качественно обрабатывается отделом продаж и рассчитывается как соотношение: новые клиенты в расчетном месяце / общее число лидов (обращений) в расчетном месяце.

Расчет следующего показателя связан со стоимостью приобретения клиента САС (от англ. Customer Acquisition Cost). Для любого бизнеса важно знать, во сколько обходится привлечение одного клиента, чтобы понимать, когда окупятся вложения. В данном случае рекомендуется рассчитывать САС по отдельным каналам, чтобы четко увидеть затраты на приобретение клиента через каждый из них. Расчет делается за любой период времени: месяц, квартал, год. По сути это соотношение общей стоимости затрат на продвижение к общему числу новых клиентов.

В расчет включаются затраты на заработную плату сотрудников отдела продаж и расходы на продвижение интернет-магазина.

Также данный показатель определяет количество месяцев, за которое компания получит обратно САС. В расчете учитывается стоимость приобретения одного работника (САС), средний полученный доход в месяц с клиента и средние ежемесячные расходы на обслуживание клиента.

Следующий показатель в рамках обозначенного подхода в данной статье – это LTV, который описывается как движется клиент после совершения первой покупки и до момента полного ухода и отказа от использования услуг интернет магазина. В данном случае жизненная ценность клиента заключается в прогнозируемой прибыли, которую магазин получит от клиента за все время работы с ним. Данный показатель также имеет и другую аббревиатуру CLV или CLTV (customer lifetime value). Ранее при расчете конверсии разница между валовой маржой, которая получена от одного клиента и затратами на его привлечения также может быть обозначена жизненная ценность – это один из пяти способов расчета данного показателя. Детально такие способы описываются именно практиками маркетологами [1].

С целью оценки эффективности использования инструментов интернет-маркетинга можно использовать следующие показатели: охват целевой аудитории, которой была предъявлена реклама за определенный период времени. Также данный показатель включает в себя и количество кликов, переходов по гиперссылке, наведение курсора; контент, который генерируется пользователем UGC (user-generated content) – комментарии, медиаобъекты, ссылки; регистрации в CRM-системе [8].

Также, в сфере электронного бизнеса следует обратить внимание на такой подход к обеспечению притока клиента как карта пути клиента (Customer Journey Map) [14]. Такой подход представляет собой граф, на котором отмечены точки соприкосновения клиента с продуктом и описаны действия клиента, его чувства и возможные проблемы. Метальная карта является основой для построения таблицы «путь клиента». В результате анализа данной таблицы можно структурировать все проблемы, которые могут возникнуть в основных процессах предприятия по торговому обслуживанию клиента. Таким образом, ценностное предложение и карта пути клиента становятся основой для разработки плана интернет-маркетинга. Для того, чтобы эффективно осуществлять контроль процессов интернет-

маркетинга и работы с клиентами маркетингового отдела можно использовать технологию определения Аффинити индекса (Affinity Index). Данный показатель в процентном соотношении, определяет рейтинг целевой аудитории от всего количества пользователей сети. Показатель может стать одним из определяющих КРІ (ключевых показателей эффективности) для подразделений, которые используют инструменты интернет-маркетинга. Данный показатель подробно описывается при выборе канала продвижения как соотношение рейтинга по целевой аудитории к рейтингу по базовой аудитории [13]. В результате, автором сформирована схема методического подхода к оценке перспектив внедрения электронных продаж для предприятия сферы торговли (рис. 1).

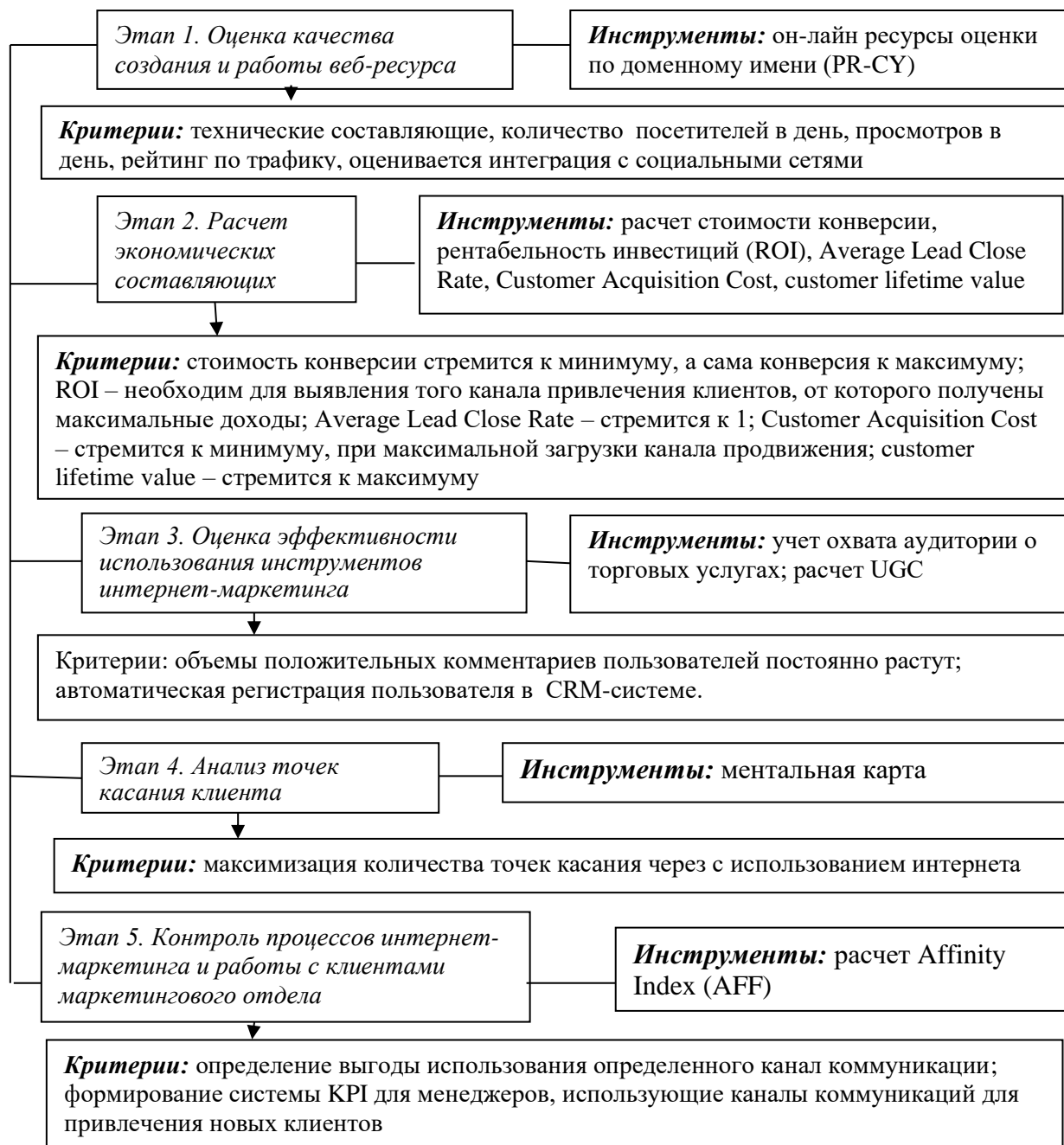


Рис. 1. Схема методического подхода к оценке перспектив внедрения электронных продаж для предприятия сферы торговли

Представленный методический подход к оценке перспектив внедрения электронных продаж для предприятия сферы торговли адаптирован к условиям функционирования интернет-магазина в условиях нестабильности внешней среды. Авторы Ободец Р.В. и Иовенко М.В. в своей статье [11] определили основные тенденции развития информационно-коммуникационной инфраструктуры на примере Донецкой Народной Республики, которые схожи и с Луганской Народной Республикой.

В контексте определенных перспектив и были выделены критерии на каждом этапе методического подхода к оценке, которые становятся индикаторами для разработки соответствующих стратегий и тактик поведения предприятия в электронном пространстве.

*Выводы.* Таким образом, методический подход к оценке перспектив внедрения электронных продаж для предприятия сферы торговли позволяет определить показатели для обеспечения контроля или внедрения мотивационной составляющей для работников отдела маркетинга. Такие показатели могут исходить из оценки эффективности рекламы: увеличение процента охвата интернет аудитории; количество предъявлений рекламы пользователям, в том числе наведение курсора и количество кликов по ссылкам; количество положительных отзывов потребителями по проблеме или продуктам компании; регистрация в CRM-системе. Кроме этого определена этапность проведения оценки перспектив внедрения электронных продаж для предприятия сферы торговли, а именно: оценка качества создания и работы веб-ресурса, расчет экономических составляющих, оценка эффективности использования инструментов интернет-маркетинга, анализ точек касания клиента, контроль процессов интернет-маркетинга и работы с клиентами маркетингового отдела. Дальнейшие исследования будут связаны с оценкой уровня присутствия предприятия в сети интернет.

#### *Список использованных источников*

1. 5 простых способов рассчитать жизненную ценность клиента (LTV) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.owox.ru/blog/use-cases/customer-lifetime-value/#h6a222d4bf>

2. Валуева Е.А. Правила создания и оформления сайта как площадки для интернет-торговли / Е.А. Валуева, К.В. Валуев // E-Scio. – 2019. – № 5 (32). – С. 589-599.

3. Воскресенский М.Ю. Методы и состав показателей оценки эффективности функционирования продуктовых интернет-магазинов розничных сетей / М.Ю. Воскресенский // Вестник университета. – 2013. – № 13. – С. 25-28.

4. Голосов П.Е. Когнитивное моделирование работы интернет-магазина / П.Е. Голосов, В.И. Горелов, А.И. Федосеев // Национальная Ассоциация Ученых. – 2015. – № 3-1 (8). – С. 58-60.

5. Ефимова Н.А. Совершенствование работы интернет-магазина / Н.А. Ефимова, А.С. Тарасов // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2018. – № 5 (72). – С. 174-183.

6. Изотова А.Г. Интернет-магазин и традиционный магазин – сравнительная характеристика / А.Г. Изотова, Н.А. Литвинова // Modern Science. – 2020. – № 10-2. – С. 106-109.

7. Лагереv Д.Г. Исследование склонности пользователя интернет-магазина к покупке на основе технических данных о визитах посетителей интернет-магазина / Д.Г. Лагереv, И.А. Савостин, В.Ю. Герасимчук, М.С. Полякова // Современные информационные технологии и ИТ-образование. – 2018. – Т. 14. – № 4. – С. 911-922.

8. Левочкин В. Digital-стратегия // <http://www.cossa.ru> [Электронный ресурс], URL: <http://www.cossa.ru/234/2426/> (Дата обращения: 13.03.2018)

9. Мансурова Н.А. Оценка работы интернет-магазина / Н.А. Мансурова, И.О. Алтынбаев//Экономические исследования. – 2018. – № 1. – С. 4.

10. Мережко А.С. Оптимизация работы интернет-магазина посредством использования программного продукта «ALLPRICE» / А.С. Мережко, О.Ю. Радько // Вестник научных конференций. – 2016. – № 5-5 (9). – С. 274-276.

11. Ободец Р.В. Тенденции развития информационно-коммуникационной инфраструктуры в Донецкой народной Республике / Р.В. Ободец, М.В. Иовенко // Сборник научных работ серии «Государственное управление». – 2019. – № 14. – С. 73-81.

12. Смагин Ю.В. Контроль эффективности работы интернет-магазина / Ю.В. Смагин // Интернет-маркетинг. – 2016. – № 2. – С. 122-125.

13. Формула и пример расчета AFF. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.unisender.com/ru/support/about/glossary/chto-takoe-affiniti-indeks/>

14. Шваб В.М. Электронная коммерция: организация и принцип работы интернет-магазина / В.М. Шваб // Актуальные вопросы экономических наук. – 2013. – № 30. – С. 70-74.

15. Электронный ресурс для анализа сайта по доменному имени [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://a.pr-cy.ru/kompline.net>

**УДК 334.722**

**DOI 10.5281/zenodo.6606086**

## **РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ КАК ФАКТОРА ПОДДЕРЖКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

**КИРИЕНКО О.Э.,**

**канд. экон. наук, доцент кафедры**

**менеджмента непродуцственной сферы**

**ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы**

**при Главе Донецкой Народной Республики»,**

**г. Донецк, Донецкая Народная Республика**

В статье раскрыта сущность и определены составляющие инновационной инфраструктуры, ее функции; исследованы инструменты государственной поддержки инновационного предпринимательства; определены задачи государственной инновационной политики.

*Ключевые слова:* инфраструктура, инновационная инфраструктура, предпринимательство, государственная поддержка, инновационная политика, инновационное развитие

## DEVELOPMENT OF INNOVATIVE INFRASTRUCTURE AS A FACTOR OF ENTREPRENEURSHIP SUPPORT

**KIRIENKO O.E.,**

**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
of the Department of Non-Production Management  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and  
Public Administration under the Head of Donetsk  
People's Republic»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic**

The article examines the conditions of investment in the infrastructure sector, the role of the state in the implementation of infrastructure projects, models of relations between the state and business in the implementation of PPP in infrastructure projects.

***Keywords:** infrastructure, innovation infrastructure, entrepreneurship, government support, innovation policy, innovation development*

*Постановка задачи.* Уровень экономического развития любого государства, повышение его конкурентоспособности на мировом рынке во многом определяются эффективностью функционирования инновационной сферы экономики страны.

Государство должно сосредоточить свои усилия и имеющиеся свободные ресурсы на развитии перспективных для всей национальной экономики наукоемких отраслей, т.е. таких, которые активно влияют на другие сектора экономики и способствуют их развитию.

В экономически развитых странах эффективность инновационной деятельности предпринимательства, в частности, малого и среднего, определяется наличием и содержанием механизмов государственной поддержки, разнообразием и действенностью инструментов, направлений и форм такой поддержки.

Ускоренное развитие экономики Донецкой Народной Республики невозможно без инноваций во всех ее отраслях. В связи с этим актуальным является изучение опыта других стран и, прежде всего, Российской Федерации в построении системы государственной поддержки инновационного предпринимательства и, в частности, важной ее составляющей – инновационной инфраструктуры.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Вопросам инновационного развития, условиям успешной реализации инновационной политики в современных условиях посвящены труды многих отечественных и зарубежных ученых. Ряд исследований (авторы: А.М. Ахмадеев, А.В. Райхлина, Ж.Ю. Уланова, А.Н. Мярин, В.Х. Трибушная и др.) направлены на изучение сущности инновационной инфраструктуры, составляющих ее элементов [1; 2; 3; 4; 5]; процессам формирования и развития [2; 3; 4; 7]; оценку зарубежного опыта стимулирования инновационной активности субъектов предпринимательства дает

А.В. Кириллов [8]; инновационную инфраструктуру в контексте государственной поддержки инновационной деятельности предпринимательства рассматривают авторы работ [5; 9]; особенности формирования и развития инновационной системы в Донецкой Народной Республике выделены Л.И. Тараш и Р.А. Голоднюк [10]. Требуют конкретизации с учетом зарубежного опыта вопросы формирования государственной политики инновационного развития в Донецкой Народной Республике, условия формирования инновационной инфраструктуры как фактора поддержки предпринимательства.

*Цель статьи:* определить составляющие инновационной инфраструктуры, ее значимость в системе государственной поддержки развития инновационного предпринимательства.

*Изложение основного материала исследования.* В современных условиях развития экономики и общества большинство государств выбирают инновационный путь развития, представляющий собой системно-динамический процесс создания, внедрения и использования знаний, инноваций, информации в целях реализации конкурентных преимуществ. Эффективность инновационного развития во многом определяется инновационной инфраструктурой.

Под «инфраструктурой» понимают виды деятельности или совокупность организаций, осуществляющих эту деятельность, целью которых является создание условий для развития основных производств. При этом критерием отнесения к составу инфраструктурных отраслей является вспомогательный, обеспечивающий характер деятельности.

Инновация – это результат разработки и внедрения новой или усовершенствованной технологии в отраслях экономики, в управлении, в коммерческой, маркетинговой деятельности или социальной сфере, который при их применении дает возможность получить экономический, социальный, экологический или другой эффект.

Отсюда следует, что инновационная инфраструктура – это совокупность специализированных организаций, обеспечивающих условия для осуществления инновационной деятельности на всех этапах инновационного процесса.

В научной литературе встречаются определения понятия «инновационная инфраструктура», отличающиеся в зависимости от используемого авторами подхода: системный, комплексный, структурно-функциональный (табл. 1). Инновационная инфраструктура является частью общей рыночной инфраструктуры (рис. 2) и зависит от уровня ее развития и, наоборот, научные разработки организаций, образующих инновационную инфраструктуру, «призваны обеспечить устойчивое развитие рыночной инфраструктуры в целом и отдельных ее элементов, обеспечивая тем самым соответствие уровня развития инфраструктуры современным потребностям экономики региона» [6].

Таблица 1

## Подходы к определению понятия инновационной инфраструктуры\*

Авторы	Определение
<b>Системный подход</b>	
О.С. Аванесян, В.С. Кортков, Ж.Ю. Уланова, А.В. Райхлина	<p>Инновационная инфраструктура – это совокупность взаимосвязанных и взаимодополняющих организаций различной направленности и разнообразных организационно-правовых форм, которые предоставляют услуги по обеспечению свободного движения полного объема ресурсов, необходимых для осуществления инновационной деятельности на всех этапах инновационного процесса [2].</p> <p>Инновационная инфраструктура – это система взаимосвязанных и взаимодополняющих организаций различной направленности и различных организационно-правовых форм, а также порядок их взаимодействия, которые обеспечивают реализацию этапов инновационного процесса, начиная с технологического освоения законченной научной разработки» [3].</p>
<b>Комплексный подход</b>	
О.В. Балакирева, А.Н. Мярин, А.В. Ширяев, А.А. Эдилерская, В.Х. Трибушная	<p>Инновационная инфраструктура – это комплекс организационно-экономических институтов, непосредственно обеспечивающих условия реализации инновационных процессов хозяйствующими субъектами (в том числе специализированными инновационными организациями) на основе принципов экономической эффективности как национальной экономики в целом, так и ее экономических субъектов в условиях конъюнктурных колебаний рынка [4].</p> <p>Инновационная инфраструктура – это комплекс взаимосвязанных структур, обслуживающих и обеспечивающих реализацию инновационной деятельности, осуществляющих их поддержку [5].</p>
<b>Структурно-функциональный подход</b>	
Г.С. Гамидов, Н.А. Маренков, Н.О. Османов, А.М. Ахмадеев	Совокупность некоторых статических структур – подсистем, выполняющих определенные функции (обеспечивающую, стимулирующую, интеграционную) [1].

\*Составлено по материалам [1–5]

Инновационные процессы обеспечивают и другие отрасли общей рыночной инфраструктуры: транспортная, информационная, образовательная, институциональная.

Инновационную инфраструктуру образуют различные организации, одни из которых обеспечивают финансовую поддержку предпринимательства (финансово-кредитные учреждения), другие – техническую и технологическую (рис. 1).





Рис. 1. Классификация организаций инновационной инфраструктуры

Составляющими инновационной инфраструктуры являются финансово-кредитные учреждения; организации научно-технического развития (технополисы); технопарки (технологические парки, агропарки, инновационные парки); инновационные центры (технологические, региональные, отраслевые); инкубаторы (инновационные, технологические, бизнес-инкубаторы); консалтинговые (консультации) фирмы, компании и др.

Финансовую поддержку оказывают банки, страховые и лизинговые компании, государственные, муниципальные и частные фонды поддержки предпринимательства, фонды содействия кредитованию (гарантийные фонды, фонды поручительств), кредитные кооперативы и другие финансовые институты.

Фонды поддержки предпринимательства осуществляют экспертизу представленных предпринимателями проектов и на основании полученных результатов выделяют средства для финансирования малых предприятий.

Бизнес-инкубаторы оказывают поддержку начинающим предпринимателям. Помощь заключается в полном сопровождении бизнеса, начиная от разработки идеи до коммерциализации. Стартапам предоставляется комплекс услуг и ресурсов, включая консультации по

экономическим и юридическим вопросам. Тем самым бизнес-инкубатор помогает начинающим предпринимателям прочно занять позиции в бизнесе.

Поддержку субъектов малого бизнеса, нацеленных на производство новой, прогрессивной продукции или разработку новых наукоемких технологий в рамках взаимодействия с университетами и научно-техническими центрами, обеспечивают технополисы.

Задача технопарков состоит в предоставлении в аренду производственных площадей. Инновационный парк представляет собой научно-производственный комплекс, включающий исследовательский центр и прилегающую к нему компактную производственную зону, в которой на условиях аренды размещаются малые наукоемкие фирмы.

Свой имущественный комплекс (в виде офисных, производственных помещений и оборудования) сдают в аренду малым предприятиям инновационно-технологические центры; они также оказывают им услуги по обеспечению инновационной и хозяйственной деятельности. Субъектами инновационной деятельности является как крупный, так и малый и средний бизнес (МСП). Для МСП инновационная инфраструктура выступает важным элементом государственного механизма поддержки, который включает различные направления и в рамках которых используются различные инструменты, методы и способы поддержки (табл. 2).

Таблица 2

Направления и инструменты государственной поддержки инновационного предпринимательства (на примере РФ)\*

Направление государственной поддержки	Инструменты
Финансовая	бюджетные инвестиции, субсидии, гранты, льготные кредиты под обеспечение в виде поручительств и гарантий Национальной гарантийной системы (НГС)
Имущественная	передача субъектам МСП во владение или пользование различного государственного или муниципального имущества (земельных участков или помещений). Создание бизнес-инкубаторов, сдача офисов и производственных цехов в аренду по льготной цене.
Консультационная	бесплатные консультационные услуги; компенсации произведенных и документально подтвержденных затрат на оплату консультационных услуг.
Информационная	создание специализированных информационных систем и сайтов в сети «Интернет» для поддержки инновационно-ориентированного малого и среднего предпринимательства.
Поддержка в сфере образования	создание условий для подготовки кадров для субъектов инновационной деятельности, получения дополнительного профессионального образования.

\*Составлено по материалам [9]

В Российской Федерации, например, в качестве инструмента финансовой поддержки инновационной предпринимательской деятельности выступают проекты таких государственных организаций, как АО «Роснано» – корпорация, которая финансирует деятельность предприятий, работающих в сфере наноиндустрии, медицинского приборостроения, ядерной медицины; АО «РВК» ориентирован на развитие российского рынка венчурного капитала; целью Фонда «Сколково» является поддержка технологического предпринимательства; государственная некоммерческая организация Фонд содействия инновациям обеспечивает финансирование малых предприятий, работающих в научно-технической сфере; Фонд развития промышленности обеспечивает софинансирование крупных инвестиционных проектов, направленных на разработку и выпуск новой высокотехнологичной продукции.

Методы финансовой поддержки предпринимательских структур ориентированы на решение таких задач: формирование выгодных условий доступа к финансовым ресурсам; привлечение к финансированию субъектов малого предпринимательства средств финансово-кредитных учреждений, частных инвесторов; минимизация рисков невозврата кредитных ресурсов для государственного инвестора и негосударственных финансово-кредитных учреждений; оказание помощи максимально большому числу эффективных малых и средних предприятий.

На сегодняшний день в Донецкой Народной Республике отсутствует система инновационного развития, на стадии формирования находится инновационная инфраструктура, предприятия малого и среднего бизнеса не получают должной государственной поддержки.

Важной составляющей государственной политики поддержки предпринимательства должна стать поддержка инновационной деятельности. С этой целью целесообразно создание Республиканского фонда поддержки инноваций, который будет аккумулировать средства, необходимые для финансирования инновационных проектов. Формы финансирования: государственный заказ, субсидирование, предоставление дотаций на покрытие расходов по обслуживанию инновационной деятельности, льготное кредитование, гарантирование ссуд, финансовый лизинг.

Для развития отраслей инновационной инфраструктуры в ДНР целесообразно разработать программы их развития и углублять интеграцию инновационной системы и экономики региона в целом. Реализация данных программ должна быть нацелена на преодоление существующих препятствий на пути построения инфраструктурной системы, среди которых выделяются такие: недостаток средств для финансирования инновационного процесса, обусловленный низким уровнем развития экономики; отсутствие иностранных инвестиций; неразвитость форм государственно-частного партнерства; несовершенная законодательная база; низкий платежеспособный спрос на инновации со стороны бизнеса.

Необходимыми условиями развития инновационной инфраструктуры в Республике должны стать:

- системный характер, последовательность в формировании и развитии общей рыночной инфраструктуры региона и всех ее образующих отраслей, в том числе инновационной инфраструктуры;
- формирование нормативной правовой основы, регулирующей вопросы функционирования инновационной инфраструктуры региона;
- создание эффективных механизмов государственной поддержки инновационного предпринимательства;
- обеспечение достаточного финансирования для развития организаций инновационной инфраструктуры;
- обеспечение на постоянной основе заинтересованных лиц информацией о результатах инновационной деятельности в Республике.

*Выводы.* Значимость инновационной инфраструктуры определяется ее ролью в экономике в целом и в развитии предпринимательства, в частности, так как выступает фактором поддержки малого и среднего предпринимательства. В экономике ДНР возможности создания и развития инновационной инфраструктуры ограничены ввиду неразвитости финансового рынка, высоких политических рисков, нестабильности экономической ситуации.

В таких условиях необходимо осуществление последовательных действий по формированию инновационной инфраструктуры как элемента механизма поддержки предпринимательства и стимулирования развития инновационной деятельности.

Осуществляемая государством инновационная политика призвана решать следующие основные задачи: создание делового климата, активизация предпринимательской деятельности в области инноваций и повышения конкурентоспособности; создание современной инфраструктуры, необходимой для поддержания инновационного процесса, модернизация производств; формирование системы подготовки и переподготовки кадров для участия в реализации инновационных проектов.

Дальнейшие исследования связаны с детальным изучением зарубежного опыта государственной политики поддержки малого и среднего предпринимательства, осуществляющего инновационную деятельность; стимулирования развития инновационной инфраструктуры, ее состава, соответствующего уровню развития экономики.

#### *Список использованных источников*

1. Ахмадеев А.М. Инновационная инфраструктура: понятие, сущность, составляющие элементы / А.М. Ахмадеев // Инновации и инвестиции. – 2014. – № 3. – С. 252-254
2. Райхлина А.В. Формирование и развитие инфраструктуры инновационной деятельности / А.В. Райхлина // Экономика, Статистика и Информатика. – 2013. – № 2. – С. 59-62.
3. Уланова Ж.Ю. Теоретические основы формирования и развития инновационной структуры / Ж.Ю. Уланова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004.

4. Мярин А.Н. Проблемы и перспективы развития субъектов инновационной инфраструктуры на территории Республики Саха (Якутия) / А.Н. Мярин // Наука и образование. – 2006. – № 3 (43). – С 44-47.

5. Трибушная В.Х. Инновационная инфраструктура как необходимость поддержки наукоёмкого предпринимательства: технопарки и стратегическое управление: монография. Ижевск: ФГБОУ ВПО «Ижевский государственный технический университет», 2011. – 240 с.

6. Кириенко О.Э. Элементы рыночной инфраструктуры: виды, сущность, взаимосвязь / О.Э. Кириенко // Менеджер. – 2018. – № 4 (86). – С. 65-73.

7. Хачеян М.А. Создание и развитие инновационной инфраструктуры как элемент государственной инновационной политики / М.А. Хачеян // Актуальные проблемы менеджмента в России на современном этапе: перспективы развития теории и практики управления сложными социально-экономическими системами и процессами: материалы науч.-практ. конф. – СПб.: ОЦЭиМ, 2007.

8. Кириллов А.В. Оценка зарубежного опыта стимулирования инновационной активности субъектов предпринимательства / А.В. Кириллов // Вестник университета. – 2016. – № 2. – С. 168-171.

9. Мусостов З.Р. Государственная поддержка инновационной деятельности / З.Р. Мусостов, Т.-А.М. Дудаев // Journal of Economy and Business, vol. 12-2 (70), 2020. – С. 149-156.

10. Тараш Л.И. Формирование и развитие инновационной системы в Донецкой Народной Республике / Л.И. Тараш, Р.А. Голоднюк // Вестник института экономических исследований. – 2020. – № 1 (17). – С. 40-51.

**УДК 004:[346.54:338.45]**  
**DOI 10.5281/zenodo.6606523**

## **ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В МЕХАНИЗМЕ ЗАЩИТЫ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ТОВАРОПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ**

**КРЮЧКОВА К.А.,**  
**аспирант кафедры менеджмента**  
**внешнеэкономической деятельности**  
**ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и**  
**государственной службы при Главе Донецкой**  
**Народной Республики»,**  
**г. Донецк, Донецкая Народная Республика**

Статья посвящена обоснованию роли информационно-коммуникационных технологий в механизме защиты отечественных товаропроизводителей. Рассмотрена структура механизма защиты отечественных товаропроизводителей с использованием информационно-коммуникационных технологий (ИКТ),

обосновано возрастание роли ИКТ в механизме защиты отечественных товаропроизводителей.

**Ключевые слова:** информационно-коммуникационные технологии, экономика, товаропроизводство, закон, механизм защиты отечественных товаропроизводителей, структура, элементы механизма защиты отечественных товаропроизводителей

## **INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN THE MECHANISM OF PROTECTION OF DOMESTIC PRODUCERS**

**KRYUCHKOVA K.A.,**  
**Post-graduate student of the Department of**  
**Management of Foreign Economic Activity**  
**SEE HPE «Donetsk Academy of Management**  
**and Public Administration under the Head of**  
**Donetsk People's Republic»,**  
**Donetsk, Donetsk People's Republic**

The article is devoted to substantiating the role of information and communication technologies in the mechanism of protection of domestic producers. The structure of the mechanism for protecting domestic producers using information and communication technologies (ICT) is considered, and the increasing role of ICT in the mechanism for protecting domestic producers is substantiated.

**Keywords:** *information and communication technologies, economics, commodity production, economic mechanism for the protection of domestic producers, structure, elements of the mechanism for the protection of domestic producers*

*Постановка задачи.* В настоящее время информационно-коммуникационные технологии (далее по тексту – ИКТ) обрели глобальный масштаб и стали неотъемлемой частью современной жизни.

Использование ИКТ позволяет быстро и независимо от расстояния передавать большие объемы информации (включая аудио- и видеоматериалы) при незначительных затратах. Главная особенность этих технологий – возможность создания постоянно расширяющегося глобального экономического пространства, что будет способствовать усилению взаимосвязей всех субъектов. Вместе с тем, информационно-коммуникационные технологии выполняют функцию реализации национальных экономических интересов каждого суверенного государства, в том числе по защите отечественных товаропроизводителей на международном рынке. Разработка механизма осуществления данной функции является важной теоретической и практической задачей.

*Обзор последних исследований и публикаций.* Вопросы содержания и роли информационно-коммуникационных технологий в механизме защиты отечественных хозяйствующих субъектов стали объектом исследований отечественных ученых С.С. Буркова, И.А. Родионовой, А.С. Гордеевой, И.А. Стрелец, В.Б. Кондратьева, Г.В. Колодко и др.; зарубежных авторов: Целлан-Джонса Р., Бердсли Скотта К., Чжэнь-Вэй Цян К., Россотто К.М. и др.

*Актуальность статьи* обусловлена тем, что основные сферы жизнедеятельности развитых государств, формирующих современную мировую экономику, базируются на информационных технологиях. Это в полной мере относится к сфере товарного производства. Одной из задач правительства является использование ИКТ для защиты отечественных товаропроизводителей и исходя из существующих международно-экономических условий, которые характеризуются обострением конкуренции.

*Целью статьи* является определение роли информационно-коммуникационных технологий как элемента механизма защиты интересов отечественного товаропроизводителя.

*Изложение основного материала исследования.* В современной экономике неуклонно возрастает роль информационно-коммуникационных технологий, которые постепенно становятся одним из определяющих факторов её развития.

Активное развитие сектора ИКТ в мировой экономике началось на рубеже XX-XXI века, ежегодно уровень влияния сектора возрастал в разы, это способствовало экономическому росту многих стран, и, на сегодняшний день, данный процесс обретает новые формы и возможности во всех сферах.

В условиях жестких санкций, применяемых Западом против отечественной экономики и её ведущих отраслей, крупных государственных и частных объединений, предприятий необходима разработка эффективного механизма защиты отечественных товаропроизводителей.

Экономика ДНР де-факто стала частью российской экономика на основании Указом Президента РФ от 15 ноября 2021 г. № 657 «Об оказании гуманитарной поддержки населению отдельных районов Донецкой и Луганской областей Украины» [1]. Так, в соответствии с п.1 Указа Правительству Российской Федерации поручено в месячный срок признание действительными сертификатов о происхождении товаров, выдаваемых органами (организациями), фактически действующими на территориях указанных районов (ДНР и ЛНР-прим.); допуск на равных условиях с товарами российского происхождения товаров, происходящих из указанных районов, в целях осуществления закупок товаров для обеспечения государственных и муниципальных нужд и закупок товаров отдельными видами юридических лиц; неприменение количественных ограничений экспорта и импорта в отношении товаров, перемещение которых осуществляется через государственную границу Российской Федерации на территории указанных районов или с таких территорий (за исключением отдельных видов товаров). С целью исполнения данного Указа внесены изменения в Указ Президента РФ от 6 августа 2014 г. № 560 «О применении отдельных специальных экономических мер в целях обеспечения безопасности Российской Федерации» [2], от 22 октября 2018 г. № 592 «О применении специальных экономических мер в связи с недружественными действиями Украины в отношении граждан и юридических Российской Федерации» [3], дополнив его пунктом 2-1 следующего содержания:

«полномочия Правительства Российской Федерации, предусмотренные пунктом 2 настоящего Указа, реализуются с учетом положений Указа Президента Российской Федерации «Об оказании гуманитарной поддержки населению отдельных районов Донецкой и Луганской областей Украины»[1].

Таким образом, создана правовая основа для осуществления практически всех видов социально-экономического и научно-технического взаимодействия между ДНР, ЛНР и РФ, в том числе в области использования информационно-коммуникационных технологий как средства защиты прав и интересов отечественных товаропроизводителей.

Следует отметить, в контексте данной статьи, двойственную роль информационно-коммуникационных технологий в обществе и экономике – как отечественной, так и международной.

С одной стороны, информационно-коммуникационные технологии оказывают ускоряющее воздействие на развитие общественного производства, социальной сферы, повышение их эффективности и качества. По сути, информационно-коммуникационные технологии уже следует рассматривать как сложившийся самостоятельный фактор производства.

С другой стороны, информационно-коммуникационные технологии составляют основу специального механизма, действие которого направлено на защиту национальной безопасности государства, в том числе его товаропроизводителей на международном рынке.

Правовой основой решения данной задачи являются Конституции РФ, ДНР, ЛНР, Федеральные законы от 28 декабря 2010 г. № 390-ФЗ «О безопасности» [4] и от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О Стратегическом планировании в Российской Федерации», Указ Президента Российской Федерации от 2 июля 2021г. № 400 «О стратегии национальной безопасности Российской Федерации». Сразу следует подчеркнуть, что положения и принципы, определяющие Стратегию национальной безопасности РФ, полностью распространяются на Донецкую и Луганскую Народные Республики. Необходимо также учитывать особенности обеспечения национальной безопасности Республик, в которых действует военное положение, существует экономическая блокада со стороны Украины, постоянно совершаются акты вооруженной агрессии, сложился мощный механизм информационного и дипломатического прикрытия действий стран Запада и поддерживаемой ими Украины по дискредитации Республик. В этих условиях национальная безопасность ДНР и ЛНР объективно не может рассматриваться и обеспечиваться вне национальной безопасности РФ.

Исходя из указанного выше подхода, можно утверждать, что обеспечение национальной безопасности – это первооснова для реализации политических, правовых, военных, социально-экономических, информационных и иных интересов государства, в том числе отечественных товаропроизводителей, а также их защиты. С точки зрения теории и практики государственного управления защиту отечественных товаропроизводителей на международном рынке можно представить как целенаправленную, согласованную деятельность политических, экономических,



дипломатических, правовых институтов государства по обеспечению эффективной их деятельности в соответствии с принятыми международно-правовыми нормами.

В контексте данной статьи необходимо четкое определение понятий и категорий, которые относятся к пониманию механизма защиты отечественных товаропроизводителей и места в нем ИКТ.

Информационно-коммуникационные технологии – процессы, методы поиска, сбора, хранения, обработки, предоставления, распространения информации и способы осуществления таких процессов и методов, в том числе применения средств вычислительной техники при выполнении функций сбора, хранения, обработки, передачи и использования данных.

Отечественные товаропроизводители – это физические и юридические лица, признанные реальными и потенциальными поставщиками, которые являются резидентами ДНР и выпускают товары производства ДНР в соответствии с законодательством Донецкой Народной Республики.

Механизм защиты отечественных товаропроизводителей – это инструмент обеспечения равных конкурентных условий, недопущения их политической, правовой, экономической, информационной и иной дискриминации на международном рынке.

Структура механизма включает основные, дополнительные и факультативные элементы.

К основным элементам механизма следует отнести те, без которых его функционирование невозможно: отечественный товаропроизводитель, международный рынок, государственный орган по защите отечественного товаропроизводителя.

Дополнительные элементы механизма также являются обязательными, они обеспечивают его согласованную, целенаправленную деятельность. Такими элементами являются: экономическая политика государства, основанная на протекционизме, установленные международно-правовые критерии антимонопольного регулирования, наличие информационно-коммуникационной сети, обеспечивающей взаимосвязь между субъектами международного рынка, национальными правительствами, международными организациями (Всемирный банк, Международный валютный фонд и др.)

Факультативными элементами следует считать те, наличие которых не является обязательным для функционирования механизма. Например, это членство государства в какой-либо международной политической, экономической или торговой организации, учет требований законодательства другого государства для отечественных товаропроизводителей, разделение политической и экономической составляющих международных проектов (например, газопровод Северный поток – 2, который является международным коммерческим проектом и не несет в себе политической нагрузки).

Исходя из цели и задач статьи, необходимо рассмотреть роль и место ИКТ как одного из элементов механизма защиты отечественных товаропроизводителей.

Удельный вес информационно-коммуникационных технологий в 2013 г. составлял 5,5% мирового ВВП, а в 2021 году этот показатель стал

свыше 10%. Продуктом данного сектора является производство электронного оборудования, компьютерной техники и программного обеспечения, а также оказание телекоммуникационных услуг.

Показатель доли в ВВП, конечно, не отражает всего спектра воздействия ИКТ на мировое сообщество. Они проникают во все сферы деятельности человека и делают их более доступными (социальные услуги, здравоохранение, образование и т.п.). Современные информационные технологии улучшают процесс взаимодействия в сфере производства и производительность труда. Это, в свою очередь, создает дополнительные социально-экономические преимущества на внутреннем и международном рынках.

Так, бывший премьер-министр Великобритании Г. Браун считал эффективными усилия правительства по развитию цифровой инфраструктуры в области ж/д-, авто- и мостостроения, других сферах производства.

Средства на развитие ИКТ выделяют все развитые страны. Например, Южная Корея на протяжении длительного времени является лидером по капиталовложениям в широкополосную связь.

Для развития национального сектора ИКТ государства осуществляют значительные финансовые инвестиции.

На рис. 1. показано, что лишь здравоохранение, сельское хозяйство и сфера коммунальных услуг опережают ИКТ по воздействию на общественное развитие. Опережающий рост ИКТ в сравнении с другими секторами экономики начался на рубеже XX-XXI вв. Например, согласно статистике уже к концу 2009 г. количество владельцев мобильных телефонов мире увеличилось до 4 млрд., а к 2021 году более чем до 5,3 млрд. Численность пользователей сети Интернет достигла 4,66 млрд.[5].



Рис. 1. Отрасли с наибольшим воздействием на общественное развитие, %

Инвестиции в сектор ИКТ в настоящее время являются основной движущей силой экономики развитых и развивающихся стран. Поскольку информационные технологии способствуют росту экономической эффективности в долгосрочной перспективе, страны, в которых этот сектор наиболее развит, также более конкурентоспособны. Следовательно, существует тесная взаимосвязь между уровнем конкурентоспособности и так называемой ИКТ-готовностью. Последнее относится к широкополосному доступу, компьютерным услугам и программному обеспечению.

Распространение информационных технологий и услуг в самых отдаленных регионах страны также является одним из важных факторов её социально-экономического развития. Инвестиции в сектор ИКТ создают новые рабочие места и повышают социальные стандарты. Одним из примеров такого воздействия является специальная программа Integrame, которая была реализована в Перу испанской телекоммуникационной компанией Telefonía при поддержке правительства страны. Именно благодаря этой программе компания получила доступ к новым рынкам, а для принимающей страны результатом стало ускорение социально-экономического развития сельскохозяйственных регионов. Суть этой программы заключалась в том, что 62 тысячи человек в 180 населенных пунктах получили доступ к услугам сотовой связи, телевидения и Интернета на основе беспроводных технологий.

Важно, что помимо прямых эффектов ИКТ есть и косвенные. Они проявляются в росте производительности труда и притоке прямых иностранных инвестиций в страны, где потенциал информационных и коммуникационных технологий достаточно высок. Это приводит к формированию инновационных кластеров и, как следствие, к увеличению экспорта информационных технологий и услуг.

*Выводы по данному исследованию.* Сектор информационных и коммуникационных технологий не только вносит большой вклад в экономический рост, что очень важно само по себе, но и создает своего рода «новую экономику», а также положительно влияет на защиту отечественных товаропроизводителей.

Новая экономика путем использования ИКТ активно меняет традиционные секторы общественного производства, происходит своего рода конвергенция «новых» и «старых» экономик. Традиционные компании все чаще используют электронные системы связи и управления и внедряют информационные системы, основанные на программных технологиях. Постепенная интеграция всех видов телекоммуникационных и информационных услуг, концентрация производства в рамках единого информационно-производственного комплекса сегодня становится одним из ведущих направлений развития. Это меняет характер производственной деятельности в сфере услуг, сокращает информационный цикл и сроки обновления продукта, а также ведет к увеличению его разнообразия. На рынках оборудования и услуг связи происходит слияние капитала

специализированных фирм и смежных отраслей, растет участие в этом процессе компаний самого разного профиля.

Исходя из изложенного, можно заключить, что ИКТ играют роль необходимого элемента в механизме защиты отечественных товаропроизводителей, обеспечивают его согласованное, оперативное, эффективное функционирование.

#### *Список использованных источников*

1. Указ Президента РФ от 15 ноября 2021 г. № 657 «Об оказании гуманитарной поддержки населению отдельных районов Донецкой и Луганской областей Украины». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402944760/>

2. Указ Президента РФ от 6 августа 2014 г. № 560 «О применении отдельных специальных экономических мер в целях обеспечения безопасности Российской Федерации». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/70711352/>

3. Указ Президента РФ от 22 октября 2018 г. № 592 «О применении специальных экономических мер в связи с недружественными действиями Украины в отношении граждан и юридических Российской Федерации». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://comfex.ru/inspection/381903860537>

4. Федеральный закон от 28 декабря 2010 г. № 390-ФЗ «О безопасности». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_108546/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_108546/)

5. Родионова И.А., Гордеева А.С. Роль информационных технологий в социально-экономическом развитии стран мира // Вопросы инновационной экономики. – 2015. – № 7. – С. 18.

**УДК 004.9:330**

**DOI 10.5281/zenodo.6606614**

## **ЦИФРОВИЗАЦИЯ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

**КУЛИК Е.И.,**

**канд, экон. наук, доцент, доцент кафедры  
менеджмента внешнеэкономической  
деятельности,**

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

**г. Донецк, Донецкая Народная Республика**

В статье рассмотрено значение цифровой экономики для разных сфер деятельности. Приведен пример цифрового отставания стран мира. Систематизированы факторы, влияющие на уровень развития цифровой экономики. Обоснована необходимость изменения подходов к стратегическому развитию государства.

*Ключевые слова: цифровые технологии, цифровая экономика, цифровизация мировой экономики, развивающиеся страны*

## **DIGITALIZATION OF THE GLOBAL ECONOMY**

**KULIK E.I.,  
Candidate of Economic Sciences, Associate  
Professor, Associate Professor of the Department of  
Management of Foreign Economic Activity  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and  
Public Administration under the Head of Donetsk  
People's Republic»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic.**

The article discusses the importance of the digital economy for different spheres of activity. An example of the digital lag of the countries of the world is given. The factors influencing the level of development of the digital economy are systematized. The necessity of changing approaches to the strategic development of the state is substantiated.

*Keywords: digital technologies, digital economy, digitalization of the world economy, developing countries*

*Актуальность.* В настоящее время мировая экономика развивается под значительным влиянием цифровизации, в этих условиях современные технологии проникают во все отрасли экономики.

Для всех государств, не зависимо от уровня экономического развития, открываются возможности с точки зрения создания стоимости и получения выгод в цифровой экономике. Именно поэтому современный этап развития многих стран связан с поиском и переходом на новую модель экономического развития, в основу которой положено использование технологических и цифровых инноваций.

Данный процесс сопровождается не только позитивными последствиями, но также и негативными, что в свою очередь отражается на уровне внедрения цифровых технологий в экономическую и социальную деятельность государств. Однако увеличивающийся цифровой разрыв создает опасность еще большего отставания развивающихся стран, и особенно наименее развитых из них. Поэтому, приоритетным направлением для любой страны должно стать принятие обоснованных решений при выборе различных стратегий и практических мер, направленных на использование преимуществ цифровой экономики.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Определению вклада цифровой экономики в общее экономическое развитие, доли цифровой экономики в экономике разных стран, динамике развития самой цифровой экономики посвящены работы многих учёных и экономистов, среди которых Зверева А.А. [1], Беляева Ж.С., Моденова А.К. [2], Смирнов Е.Н. [3], Никулина О.В. [4], Сафонов А.Ю. [5], Аванесян Э.А. [6], Кобец Е.А.,

Сахбиева А.И., Бердиева У.А. [7], Платунина Г.П. [9], Ермоленко Д.С. и др. При этом не достаточно исследованными остаются вопросы, связанные с причинами неравенства развития цифровой экономики в разных странах и направлений выхода из данной ситуации.

*Цель статьи* – обобщить причины неравенства и дисбаланса в развитии государств возникших под влиянием развития цифровой экономики и предложить основные подходы в решении данной проблемы.

*Изложение основного материала исследования.* Начало XXI в. ознаменовалось революционными изменениями в экономике на основе стремительного внедрения информационных технологий, микроэлектроники и коммуникаций, что повлияло на возникновение и формирование цифровой экономики. В настоящее время, данный процесс затронул большинство стран мира и носит глобальный характер.

Цифровая экономика охватывает все сферы экономики: производственную, торговую, финансовую, социальную, поэтому носит комплексный характер.

При правильном и своевременном развитии она способна дать огромные преимущества большому и малому бизнесу, способствовать повышению производительности производства, созданию новых рынков и отраслей. В настоящее время, благодаря инструментам цифровой экономики, многие услуги можно получить, не выходя из дома, сокращается количество посредников в цепочке поставок, разнообразные данные являются ценным ресурсом.

По оценкам Всемирного банка, использование цифровых технологий способствует постепенному размыванию государственных границ, что в свою очередь способствует экономическому, социальному и культурному развитию стран. [1].

Однако, ускорения экономического развития достигли страны, которые планомерно внедряют цифровые технологии и механизмы лидерства в цифровой экономике, что позволило создать в короткие сроки огромного богатства, сосредоточенного у небольшого числа стран, компаний и лиц. Таким образом, важным признаком сегодняшнего дня является стремительное увеличение цифровых разрывов, создающих опасность все большего отставания развивающихся стран.

Как свидетельствуют данные таблицы 1, цифровая экономика развивается стремительно, но неравномерно. В данной тенденции не прослеживается зависимость от уровня экономического развития. Так, ведущую роль неизменно играют две страны, одна из которых является развитой, а другая – развивающейся, а именно Соединенные Штаты и Китай. На их долю в данном процессе приходится 90% рыночной капитализации 70 крупнейших цифровых платформ мира. Таким образом, во многих областях развития цифровых технологий остальные государства, и в особенности страны Африки и Латинской Америки, намного отстают от лидеров [6].

Среди проблемных развитых государств, некоторые эксперты выделяют: Чехию, Грецию, Венгрию, Польшу, Словакию, Словению, Испанию. Среди развивающихся стран к аутсайдерам относящимся: Чили, Египет, Кения, Нигерия, ЮАР, Таиланд.

Например, самый низкий показатель использования Интернета в странах Западной и Центральной Африки, всего 15% от численности населения. Немного выше этот показатель в странах Южной Азии и Восточной и Южной Африке – 20% и 21% соответственно, таким образом, в этих регионах каждый пятый житель является пользователем Интернета. Это лишь один из примеров цифрового отставания.

*Таблица 1*

Численность пользователей интернета (% населения)

Регионы	2000	2010	2020
1. Западная и Центральная Африка	0	7	15
2. Восточная Азия и Тихоокеанский регион	2	29	51
3. Восточная Африка и Юг Африки	1	7	21
4. Европа и Центральная Азия	2	36	79
5. Латинская Америка и Карибский бассейн	3	34	66
6. Ближний Восток и Северная Америка	1	21	60
7. Южная Азия	0	7	20

Существует очень много причин влияющих на уровень развития цифровой экономики и темпы ее развития в разных странах. Среди основных, необходимо выделить, тот факт, что в целом данный процесс развивается очень стремительно, и в истории человечества не было аналогов таких темпов реформирования, что значительно затрудняет внедрение цифровых технологий во многих странах мира.

Следующие причины в большей мере проявляются в государствах, которые не только не разрабатывают системы цифрового производства и управления, но и не используют их в экономике.

Для данных государств цифровизация осложняется тем, что отечественные технологии не соответствуют запросам экономики, их возможности значительно ниже зарубежных аналогов. Предприниматели, в свою очередь, не готовы вкладывать финансовые ресурсы в инновационные разработки, а без этого невозможно совершенствовать цифровую инфраструктуру.

На уровень развития цифровых технологий также отрицательно влияет высокий уровень бедности населения, консервативное мышление граждан и предубеждение по отношению ко всему новому, проблемы кадрового дефицита. Для цифровой экономики неприемлема бюрократизация технических процессов, это делает невозможным автоматизацию однотипных процессов. Для устранения такого барьера необходимо вносить изменения в правовую базу во всех сферах деятельности.

Обобщение практики внедрения цифровых технологий, позволило сгруппировать факторы, препятствующие цифровой трансформации

развивающихся стран, по трем уровням: государство, финансы, кадры (табл. 2). Без принятия соответствующих мер данный разрыв приведет лишь к дальнейшему увеличению неравенства в распределении доходов. В связи с этим важно наметить, что необходимо сделать для улучшения существующего положения дел.

Необходимо отметить, что ключевая роль в управлении трансформации экономики страны в направлении цифровизации должна принадлежать государству. Государственным органам необходимо стимулировать и регулировать развитие цифровых технологий с целью получения положительных эффектов и сдерживать негативные последствия цифровой трансформации. К основным направлениям государственного регулирования относятся вопросы электронного управления, цифровизация бизнеса и промышленности, внедрение цифровых прав, «твердой» и «мягкой» инфраструктуры, преодолении цифрового разрыва в обществе и т.д. [10].

Таблица 2.

Факторы, препятствующие цифровой трансформации развивающихся стран

Государство	Финансы	Кадры
Низкое развитие информационной инфраструктуры. Отсутствие стандартов применения цифровых технологий. Отсутствие инфраструктуры цифрового доверия. Недостаточность правового регулирования отношений в цифровой экономике. Отсутствие специальных мероприятий государственной поддержки внедрения цифровых технологий предприятиями.	Отсутствие собственных средств. Отсутствие инвестиционных ресурсов. Высокая стоимость проектов по применению цифровых технологий. Высокие затраты на эксплуатацию оборудования, основанного на цифровых технологиях. Низкий инновационный потенциал предприятий.	Дефицит специалистов, отвечающих требованиям цифровой эпохи. Дефицит квалификации у персонала, внедряющего и обслуживающего цифровые технологии. Технологическая некомпетентность пользователей. Низкая цифровая культура.

В последнее десятилетие многие страны приняли национальные программы развития цифровизации. В то же время анализ существующих сегодня программ и стратегий цифрового развития показывает определенную однородность подходов к формированию таких документов, но, с другой стороны, существенные различия в их формате и содержании.

Так, при разработке соответствующих стратегий не учитываются процесс размывания границ между секторами в связи с повышением роли услуг, а также существуют проблемы применения национальных законов и регулирующих положений в отношении трансграничной торговли цифровыми услугами и продуктами.

Для решения этой проблемы, необходимо пересмотреть существующие и/или разработать новые стратегии, законы и регулирующие положения во



многих областях, которые должны способствовать появлению новых возможностей для создания стоимости и получения выгод на национальном уровне, а также для осуществления дальнейших структурных преобразований посредством цифровизации.

*Выводы по проведенному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении (по данной проблеме).* Для большинства стран внедрение цифровой экономики и их долгосрочные последствия остаются малоизученной сферой, а существующие стратегии развития не соответствуют стремительному процессу преобразований, происходящих в экономике под влиянием цифровых технологий. Многие проблемы можно решить с помощью национальной политики и стратегий, что позволит подготовить страны к созданию стоимости и получению выгод.

Однако глобальный характер цифровой экономики обуславливает необходимость расширения диалога и разработки политики на международном уровне, что требует дополнительных исследований.

#### *Список использованных источников*

1. Зверева А.А., Беляева Ж.С., Сохаг К. Влияние цифровизации экономики на благосостояние в развитых и развивающихся странах // Экономика региона. – 2019. – Т. 15, вып. 4. – С. 150-162
2. Развитие цифровой экономики как фактор повышения уровня экономической безопасности страны: монография / под ред. А.К. Моденова; Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет. – Санкт-Петербург, 2020. – 316 с.
3. Смирнов Е.Н. Цифровая трансформация мировой экономики: торговля, производство, рынки. Монография – М.: Мир науки, 2019. – Сетевое издание. Режим доступа: <https://izd-mn.com/PDF/38MNNPM19.pdf>
4. Никулина О.В. Анализ влияния цифровизации мировой экономики на развитие инновационной деятельности промышленных предприятий // Экономика: теория и практика. 2020. № 1 (57) С. 40-49.
5. Сафонов А.Ю. Развитие цифровой экономики в мире // Московский экономический журнал. 2019. № 9 – С. 150-156.
6. Аванесян Э.А., Кобец Е.А., Сахбиева А.И. Цифровая экономика: основные перспективы поступательного развития // Московский экономический журнал. 2021. № 9 – С. 605-610
7. Бердиева У.А. Развитие цифровой экономики // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 2-1.
8. Турсунов Ф. Цифровая трансформация в экономике // ОИИ. 2021. № 3.
9. Платунина Г.П., Ермоленко Д.С. Тренды в развитии цифровой экономики // Экономика и качество систем связи. 2021. № 1 (19)
10. Цифровая повестка Евразийского экономического союза до 2025 года: перспективы и рекомендации. – Группа Всемирного банка, <http://documents.worldbank.org/curated/pt/413921522436739705/pdf/EAEU-OverviewFull-RUS-Final.pdf>.)

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В КОНТЕКСТЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЕЁ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

**МИШИНА Ю.А.,**  
**канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента**  
**внешнеэкономической деятельности**  
**ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и**  
**государственной службы при Главе Донецкой**  
**Народной Республики».**  
**г. Донецк, Донецкая Народная Республика**

В статье раскрыто содержание понятия «обеспечение конкурентоспособности образовательной организации высшего образования». Систематизированы факторы внешней и внутренней среды образовательной организации высшего образования. Представлена структура системы управления образовательной организацией высшего образования. Обоснована целесообразность совершенствования системы управления образовательной организацией в контексте обеспечения её конкурентоспособности. Разработан механизм обеспечения конкурентоспособности образовательной организации высшего образования.

*Ключевые слова:* образовательная организация, высшее образование, обеспечение, конкурентоспособность, факторы, система управления, механизм обеспечения конкурентоспособности

## **IMPROVING THE MANAGEMENT SYSTEM OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION OF HIGHER EDUCATION IN THE CONTEXT OF ENSURING ITS COMPETITIVENESS**

**MISHINA Y.A.,**  
**Candidate of Economic Sciences, Associate**  
**Professor of the Department of Management of**  
**Foreign Economic Activity**  
**SEE HPE «Donetsk Academy of Management and**  
**Public Administration under the Head of Donetsk**  
**People's Republic».**  
**Donetsk, Donetsk People's Republic**

The content of the concept of «ensuring the competitiveness of an educational organization of higher education» is disclosed in the article. The factors of the external and internal environment of the educational organization of higher education are systematized. The structure of the management system of an educational organization of higher education is presented. The expediency of improving the management system of an educational organization in the context of ensuring its competitiveness is substantiated. The mechanism of ensuring the competitiveness of the educational organization of higher education has been developed.

*Keywords: educational organization, higher education, ensuring, competitiveness, factors, management system, mechanism of ensuring competitiveness*

*Актуальность проблемы и постановка задачи.* Рассматривая конкурентоспособность образовательной организации высшего образования (далее – ВО), необходимо отметить, что её обеспечение включает внутреннюю и внешнюю составляющие. Внешняя конкурентоспособность обеспечивается в системе управления высшим образованием, т. е. на уровне государства через органы законодательной и исполнительной власти, и зависит от разработанной и реализуемой политики в сфере образования и науки. Внутренняя конкурентоспособность обеспечивается в системе управления конкретной образовательной организацией ВО.

Динамичный характер изменений во внешней среде и обострение конкуренции на рынке образовательных услуг обуславливают необходимость в модернизации систем управления образовательных организаций ВО для обеспечения их конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Теоретические и практические аспекты конкурентоспособности образовательных организаций представлены в работах Е.В. Белоусовой [13], А.В. Волошина [15], Н.О. Колчиной [3], М.Г. Подопригоры [4], В.Н. Тисуновой [14], Р.А. Фатхутдинова [1]. Необходимость в модернизации систем управления организациями, в том числе образовательными, раскрывается в исследованиях таких учёных: В.В. Дорофиенко [8], Г.К. Губерная [9], П.С. Гурий [10], О.В. Шепеленко [11], М.С. Зорина [12].

*Цель статьи* – совершенствование системы управления образовательной организацией высшего образования на основе разработки механизма обеспечения её конкурентоспособности в условиях современных вызовов.

*Изложение основного материала исследования.* В условиях появления большого количества образовательных организаций ВО, предоставляющих потребителям практически идентичные образовательные услуги, содержание которых регламентируется государственными образовательными стандартами, ключевое значение приобретает их конкурентоспособность.

В научной литературе достаточно часто обсуждаются вопросы управления конкурентоспособностью образовательной организации, однако экономическая сущность категории «обеспечение конкурентоспособности организации» раскрыта недостаточно (табл. 1).

Отсутствие единого подхода, а также актуальность обособления данного понятия в рамках тематики исследования вызывают необходимость в представлении его авторской трактовки. Под обеспечением конкурентоспособности образовательной организации ВО целесообразно понимать объединение процессов управления и адаптации, а именно управление ресурсами и процессами внутренней среды, а также адаптацию организации к изменениям внешней среды.

## Трактовки сущности понятия «обеспечение конкурентоспособности организации»

Автор	Определение понятия
Р.А. Фатхутдинов [1, с. 21]	Комплекс мероприятий планового, производственного, сбытового характера, ориентированных на достижение конкурентоспособности управляемого объекта
Н.В. Боровских, Е.В. Паскевич [2, с. 300]	Отдельная система, включающая управляющую, управляемую, целевую и обеспечивающую подсистемы, внешнюю среду, вход и выход
Н.О. Колчина, Е.А. Леоненко [3, с. 125]	Принятие экономических, социальных, экологических и институциональных решений, используя основные методы управления во взаимосвязи с соответствующими блоками
М.Г. Подопригора [4, с. 219]	Повышение качества образовательных услуг и эффективности деятельности учебного заведения, основанное на бенчмаркинге как универсальном инструменте управления

Выявление факторов, определяющих направления развития образовательной организации в контексте динамично развивающихся рынков образовательных услуг и труда, является основой для обеспечения её конкурентоспособной деятельности.

От влияния факторов внешней среды зависит эффективность функционирования образовательной организации ВО. В свою очередь, конкурентоспособность образовательной организации отражается на уровне развития отдельного региона и государства в целом. Следовательно, переход управления образовательной организацией на научный уровень является залогом устойчивого развития как самого учебного заведения, так и региона, в котором осуществляется образовательная деятельность.

Внутренняя среда образовательной организации также подвержена изменениям, определяет её потенциал в сфере качества услуг и обязана гибко реагировать на изменения внешней среды. Под внутренними факторами образовательной организации понимаются её внутренние силы и возможности, которые оказывают непосредственное влияние на формирование и развитие конкурентных преимуществ, определяющих её конкурентоспособность.

В результате анализа и систематизации факторов внутренней и внешней среды образовательной организации ВО в табл. 2 представлена их дополненная классификация [5-7]. Внешняя и внутренняя среда образовательной организации ВО взаимосвязаны. Факторы и условия внешней среды оказывают значительное влияние на факторы внутренней среды, которые определяются структурными элементами образовательной организации как социально-экономической системы.

Необходимо отметить, что немаловажное значение в условиях конкуренции приобретают социально-психологические факторы внутренней среды образовательной организации ВО, поскольку на качество предоставляемых образовательных услуг влияет квалификация научно-педагогических работников, работоспособность и коммуникабельность персонала, мотивация обучающихся к получению необходимых знаний,

умений и навыков. Конкуренция между направлениями подготовки внутри образовательной организации способствует развитию конкурентных преимуществ как отдельных кафедр, так и образовательной организации в целом.

Таблица 2

Классификация и содержание факторов внутренней и внешней среды образовательной организации ВО

Факторы	Внутренняя среда	Внешняя среда
Политические	Политика образовательной организации ВО в управлении ресурсами и процессами	Государственная политика в сфере высшего образования (политика органов исполнительной власти)
Организационные	Организация системы управления образовательным учреждением	Организация системы управления ВО со стороны государства
Экономические	Стоимость обучения	Бюджетное финансирование системы ВО
	Внебюджетные источники финансирования	Платёжеспособность абитуриентов
	Уровень оплаты труда персонала и научно-педагогических работников	Спрос и предложение на рынке образовательных услуг, спрос на рынке труда, открытость рынков
Социально-психологические	Повышение квалификации сотрудников, карьерный рост	Динамика и структура численности населения
	Моральное и материальное стимулирование персонала, научно-педагогических работников, обучающихся	Требования заинтересованных сторон к содержанию и качеству образовательных услуг
	Внутренний спрос на направления подготовки образовательной организации	Внешний спрос на направления подготовки на рынках образовательных услуг и труда
Технологические	Технологии и методики, применяемые в процессе обучения	Научно-технический прогресс
		Методы и инструменты государственного управления в системе ВО

Исходя из теории управления структура системы управления образовательной организацией ВО включает управляющую и управляемую подсистемы, а также механизм управления, в основе которого лежат принципы и функции, соответствующие им методы и инструменты, образующие средства управления (рис. 1).

Управление организацией представляет собой процесс изменения свойств управляемого объекта до заданных параметров, исходя из целей субъекта управления. В процессе управления образовательной организацией ВО реализуются взаимосвязанные управленческие функции планирования, организации, мотивации, координации и контроля её деятельности. Управленческие функции реализуются на основе принципов субъекта управления как его личных представлений о способе достижения заданных параметров объекта управления.



Рис. 1. Структура системы управления образовательной организацией ВО (разработано автором на основе [8-12])

В связи с этим принципы управления всегда субъективны, поэтому должны иметь научное обоснование, что делает их объективными. Для управления образовательной организацией ВО используются методы, реализуемые посредством соответствующих инструментов. В совокупности методы и инструменты образуют средства управления. В результате цель субъекта управления достигается через управленческие функции с помощью соответствующих средств управления, т. е. через определённый механизм управления. В совокупности субъект, объект и механизм управления образуют систему управления. Поскольку целей управления в структуре общего механизма управления организацией несколько, существует необходимость выделения целевых составляющих, где средства управления отличаются, а реализуемые управленческие функции одинаковые.

Резюмируя вышеизложенное, можно заключить, что механизм управления образовательной организацией ВО образует совокупность специальных механизмов, обеспечивающих управление соответствующими ресурсами и процессами, где наряду с осуществлением учебной, научно-исследовательской и хозяйственной деятельности существует необходимость в обеспечении их конкурентоспособности. Это является необходимым условием обеспечения конкурентоспособности образовательной организации и обуславливает целесообразность создания соответствующего механизма, взаимодействующего с механизмами управления учебной, научно-исследовательской и хозяйственной деятельностью.

Структурный анализ системы управления образовательной

организацией ВО определил необходимость её совершенствования. Поскольку внутренняя конкурентоспособность обеспечивается в системе управления образовательной организацией, обоснована необходимость разработки соответствующего механизма, призванного обеспечивать конкурентоспособность её учебной, научно-исследовательской и хозяйственной деятельности (рис. 2).

Основная цель разработанного механизма заключается в обеспечении конкурентоспособности образовательной организации ВО. С учётом влияния факторов внешней и внутренней среды руководством образовательной организации формируются ключевые подцели функционирования механизма. В состав таких подцелей целесообразно включить: повышение качества образовательных услуг и востребованности выпускников, управление имиджем образовательной организации.

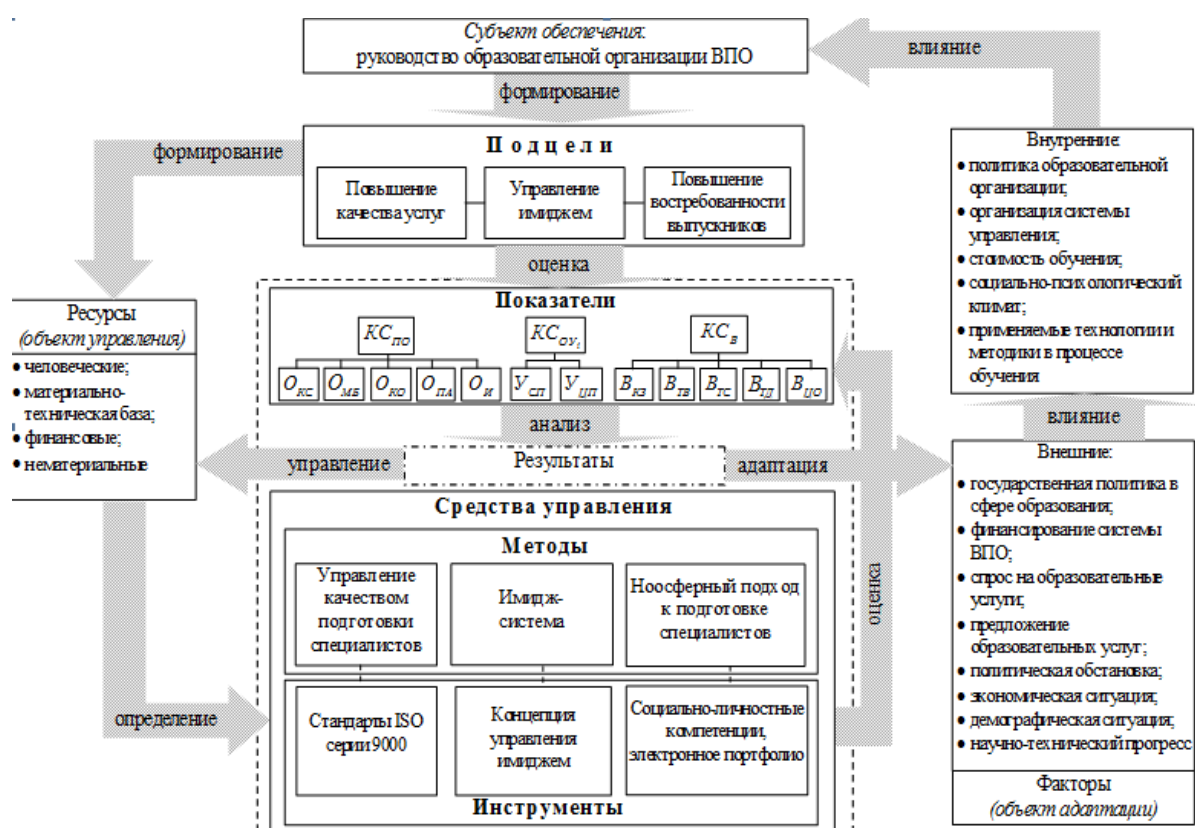


Рис. 2. Механизм обеспечения конкурентоспособности образовательной организации ВО (разработано автором)

Для достижения основной цели и поставленных подцелей формируются необходимые человеческие, финансовые, нематериальные ресурсы и материально-техническая база. Для определения уровня фактической конкурентоспособности образовательной организации ВО осуществляется оценка ключевых показателей, систематизированных в механизме.

В теории конкуренции рассматриваются две составляющие конкурентоспособности организации: конкурентоспособность элементов (потенциала) организации и конкурентоспособность продукта. В случае с образовательными организациями ВО их внутренними элементами

выступают: кадровый, научно-исследовательский, материально-технический, финансово-экономический, организационный и образовательный потенциал. Потенциал в данном случае представляет совокупность ресурсов организации. В качестве продукта деятельности образовательной организации в научной литературе рассматриваются образовательная услуга и выпускники.

Предложенный подход к оценке конкурентоспособности образовательной организации, представленный в механизме обеспечения, основан на определении системы агрегированных и единичных показателей, систематизированных на основе экономического подхода (табл. 3).

Таблица 3

Система показателей для оценки конкурентоспособности образовательной организации ВО (составлено и дополнено автором на основе [13-15])

Агрегированный	Единичные показатели конкурентоспособности
1	2
<b>Оценка конкурентоспособности образовательной услуги (<math>KC_{ou_i}</math>)</b>	
Спрос потребителей ( $y_{сп}$ )	Уровень использования лицензионных мест по направлению подготовки
Ценовая политика ( $y_{цп}$ )	Стоимость образовательной услуги по направлению подготовки
<b>Оценка конкурентоспособности потенциала образовательной организации (<math>KC_{по}</math>)</b>	
Кадровый состав ( $o_{кc}$ )	Удельный вес НПП с учёной степенью кандидата наук
	Удельный вес НПП с учёной степенью доктора наук
	Удельный вес НПП с учёной степенью кандидата и доктора наук, в общей численности НПП (без совместителей)
	Удельный вес штатных НПП в общей численности НПП
Материально-техническая база ( $o_{мб}$ )	Общая площадь учебно-лабораторных зданий в расчёте на одного обучающегося
	Площадь учебно-лабораторных зданий, находящихся в оперативном управлении, в расчёте на одного обучающегося
	Общая площадь общежитий в расчёте на одного обучающегося, проживающего в общежитии
	Обеспеченность библиотечным фондом (количество печатных экземпляров в расчёте на одного обучающегося)
Структура контингента обучающихся ( $o_{ко}$ )	Удельный вес обучающихся по программам магистратуры
	Удельный вес обучающихся очной формы
	Удельный вес обучающихся по программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре
	Удельный вес иностранных обучающихся
Публикационная активность НПП ( $o_{па}$ )	Удельный вес обучающихся, сдавших зачётно-экзаменационную сессию на «отлично» и «хорошо»
	Количество публикаций в изданиях, индексируемых в системе цитирования Web of Science, в расчёте на 100 НПП
	Количество публикаций в изданиях, индексируемых в системе цитирования Scopus, в расчёте на 100 НПП
Имидж образовательной организации ( $o_{и}$ )	Количество публикаций в РИНЦ, в расчёте на 100 НПП
	Средневзвешенная оценка имиджа организации среди обучающихся
	Средневзвешенная оценка имиджа организации среди сотрудников



1	2
	Средневзвешенная оценка имиджа организации среди представителей государственных структур
	Средневзвешенная оценка имиджа организации среди представителей бизнес-сообщества
	Средневзвешенная оценка имиджа организации среди представителей общественности
<b>Оценка конкурентоспособности выпускников (<math>K_{CB}</math>)</b>	
Качество знаний ( $B_{KЗ}$ )	Удельный вес выпускников, сдавших государственную итоговую аттестацию (результаты государственных экзаменов и защиты дипломных работ) на «отлично» и «хорошо»
Трудоустройство ( $B_{ТВ}$ )	Удельный вес трудоустроенных выпускников
Трудоустройство по специальности ( $B_{ТС}$ )	Удельный вес выпускников, трудоустроенных по специальности
Трехсторонние договоры на обучение ( $B_{ТД}$ )	Удельный вес трехсторонних договоров в общем количестве договоров на обучение
Договоры на целевое обучение ( $B_{ЦО}$ )	Удельный вес договоров, заключённых на целевое обучение, в общем количестве договоров на обучение

Для более детальной внутренней оценки конкурентоспособности потенциала образовательной организации система соответствующих показателей дополнена единичным показателем качества знаний обучающихся в структуре их контингента, который предложено определять как удельный вес обучающихся, сдавших зачётно-экзаменационную сессию на «отлично» и «хорошо».

Поскольку имидж образовательной организации выступает инструментом достижения её стратегических целей, а также ключевым преимуществом, актуальным в условиях конкурентной борьбы на рынках образовательных услуг и труда, целесообразно при оценке потенциала образовательной организации осуществлять мониторинг её имиджа ( $O_{И}$ ). Учитывая множество заинтересованных сторон в сфере высшего образования и разную направленность восприятия ими имиджа, экспертами для объективной оценки должны выступать компетентные представители соответствующих групп заинтересованных сторон: обучающиеся, научно-педагогические работники и персонал образовательной организации, представители государственных структур, бизнес-сообщества и общественности. Для оценки фактического имиджа образовательной организации ВО уместно применение метода Дельфы, который основывается на постановке вопросов, требующих в качестве ответов числовой оценки параметров. Для реализации данного метода экспертам предлагается оценить имидж образовательной организации, заполнив анкеты для представителей соответствующих групп, применяя 5-балльную шкалу, построенную на основе шкалы Р. Лайкерта [16, с. 162-163].

Для оценки конкурентоспособности выпускников ( $K_{CB}$ ) предложено учитывать качество знаний, общий уровень их трудоустройства, уровень трудоустройства выпускников образовательной организации по специальности, количество заключённых трехсторонних договоров на

обучение (между образовательной организацией, предприятием, обучающимся), количество заключённых договоров на целевое обучение (между предприятием, Министерством образования и науки, обучающимся, образовательной организацией).

Коэффициенты значимости единичных показателей определяются экспертным методом, сумма значений коэффициентов в однородной группе равна единице. В совокупности оценка представленных показателей позволит определить конкурентоспособность потенциала образовательной организации ВО, а также конкурентоспособность её образовательных услуг и выпускников.

Учитывая предложенный подход, интегральный показатель оценки конкурентоспособности образовательной организации ВО ( $KC_{oo}$ ) определяется по следующей формуле:

$$KC_{oo} = \sum_{i=1}^n b_i \cdot a_i \cdot KC_{ov_i} + KC_B + KC_{по}, \quad (1)$$

где  $KC_{ov_i}$  – уровень конкурентоспособности  $i$ -й образовательной услуги;

$n$  – количество образовательных услуг;

$a_i$  – доля образовательной организации на региональном рынке  $i$ -й образовательной услуги;

$b_i$  – доля  $i$ -й образовательной услуги на региональном рынке;

$KC_B$  – уровень конкурентоспособности выпускников образовательной организации;

$KC_{по}$  – уровень конкурентоспособности потенциала образовательной организации ВО.

Уровень конкурентоспособности  $i$ -й образовательной услуги определяется по формуле:

$$KC_{ov_i} = \sum_{i=1}^t w_y \cdot Y_i, \quad (2)$$

где  $Y_i$  – значение показателя конкурентоспособности  $i$ -й образовательной услуги в баллах;

$w_y$  – удельный вес показателя конкурентоспособности  $i$ -й образовательной услуги;

$t$  – количество критериев конкурентоспособности  $i$ -й образовательной услуги.

Уровень конкурентоспособности потенциала образовательной организации ВО определяется по формуле:

$$KC_{по} = \sum_{j=1}^m w_o \cdot O_j, \quad (3)$$

где  $O_j$  – значение показателя конкурентоспособности  $j$ -й образовательной организации в баллах;

$w_o$  – удельный вес показателя конкурентоспособности образовательной организации;

$m$  – количество показателей конкурентоспособности образовательной организации.

В свою очередь, уровень конкурентоспособности выпускников предлагается определять по формуле:

$$KC_B = \sum_{j=1}^k w_g \cdot B_j, \quad (4)$$

где  $B_j$  – значение критерия конкурентоспособности выпускников  $j$ -й образовательной организации в баллах;

$w_g$  – удельный вес критерия конкурентоспособности выпускников;

$k$  – количество критериев конкурентоспособности выпускников  $j$ -й образовательной организации.

Анализ результатов первичной оценки интегрального показателя конкурентоспособности образовательной организации ВО по предложенной методике позволяет выявить «проблемные зоны» и скорректировать низкие показатели через соответствующие процессы управления внутренними ресурсами и/или адаптации к влиянию факторов внешней среды.

Управление внутренними ресурсами в разработанном механизме обеспечения конкурентоспособности образовательной организации ВО предполагает определение и реализацию соответствующих методов и инструментов, формирующих отдельную группу средств управления. Методом, направленным на повышение качества образовательных услуг, является управление качеством подготовки специалистов с учётом требований международных стандартов качества ISO серии 9000, в соответствии с которыми в образовательной организации: определяются, классифицируются, идентифицируются процессы, необходимые для результативного осуществления менеджмента качества; определяются необходимые критерии и методы для обеспечения результативности при осуществлении и управлении данными процессами; обеспечивается ресурсная и информационная база, необходимая для поддержания данных процессов и осуществления их мониторинга; осуществляются мониторинг, измерение и анализ этих процессов; принимаются меры для достижения запланированных результатов и постоянного совершенствования этих процессов. Систематизация управления процессами в организации происходит путём формирования Системы менеджмента качества (далее – СМК), которая призвана решать основные цели и задачи по развитию образовательной организации ВО, опираясь на документированную систему управления, ориентированную на качество. Эта система описывает все процессы в организации. В основе метода, направленного на повышение востребованности выпускников образовательной организации ВО, находится применение ноосферного подхода в образовательном процессе, что позволяет развивать у обучающихся навыки и качества, востребованные работодателями. Ключевыми инструментами ноосферного подхода являются: электронное портфолио, направленное на проектирование профессионально-личностного саморазвития, расширение возможностей для самореализации обучающихся, формирование

которого способствует повышению мотивации обучающихся к индивидуальным достижениям в различных видах деятельности; социально-личностные компетенции, развитие которых предполагается посредством освоения дисциплины «Самопознание и саморазвитие личности» в структуре образовательной программы магистратуры всех направлений подготовки, актуальность разработки которой подтверждается содержанием обновлённых Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования Российской Федерации (3++).

Методом, позволяющим управлять имиджем образовательной организации ВО, выступает имидж-система, которую можно представить как совокупность элементов и связей, создаваемых и рационально организованных для достижения поставленной цели с заданными свойствами и адресным воздействием на целевые группы и аудитории. Исполнение соответствующих процессов, протекающих внутри имидж-системы, обеспечивают необходимые ресурсы (человеческие, материальные, нематериальные, финансовые). Руководство имидж-системой образовательной организации ВО целесообразно осуществлять действующему совещательному органу управления посредством назначения ответственных, распределения полномочий по разработке концепции управления имиджем, которая выступает соответствующим инструментом в механизме обеспечения конкурентоспособности образовательной организации. Непрерывный мониторинг имиджа образовательной организации, а также изменений в ожиданиях и требованиях заинтересованных сторон способствуют своевременному выявлению несоответствий и внесению необходимых изменений в стратегию управления, а также укреплению реального положительного имиджа образовательной организации.

Адаптация к влиянию внешних факторов происходит через факторы внутренней среды образовательной организации ВО. В данном случае может пересматриваться политика образовательной организации в части управления внутренними ресурсами и процессами, организация системы управления, учитывая направленность государственной политики и объёмы финансирования сферы ВО. Изменение стоимости обучения может пересматриваться в зависимости от платёжеспособности абитуриентов, спроса на образовательные услуги, объёмов внебюджетных источников. В результате оценки имиджа образовательной организации со стороны её сотрудников определяется социально-психологический климат, удовлетворённость условиями работы. Основываясь на полученных результатах, руководство образовательной организации может использовать дополнительные методы материального и морального стимулирования. Технологии и методики, применяемые в образовательном процессе, могут пересматриваться, учитывая стремительную цифровизацию сферы образования, связанную с научно-техническим прогрессом и прочими глобальными изменениями. Анализ и корректировка внутренних факторов в результате адаптации к изменениям внешней среды способствуют обеспечению конкурентоспособности образовательной организации ВО.

После реализации определённых средств управления и адаптационных мер к изменениям внешней среды необходимо осуществить повторную оценку ключевых показателей конкурентоспособности образовательной организации ВО. Анализ результатов такой оценки позволяет определить эффективность

разработанного механизма.

*Выводы по выполненному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении.* В результате структурного анализа системы управления образовательной организацией ВО обоснована необходимость её дополнения механизмом обеспечения конкурентоспособности. Разработанный механизм учитывает влияние факторов внешней и внутренней среды, направлен на развитие конкурентных преимуществ образовательной организации, а именно: качество образовательных услуг, имидж образовательной организации, востребованность выпускников. Сущность механизма заключается в управлении внутренними ресурсами и адаптации к влиянию факторов внешней среды на основе анализа результатов оценки интегрального показателя конкурентоспособности образовательной организации ВО.

Внедрение разработанного механизма в систему управления образовательных организаций Донецкой Народной Республики, основанного на развитии наиболее актуальных конкурентных преимуществ в условиях современных вызовов, позволит обеспечить их конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

#### *Список использованных источников*

1. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЭКСМО, 2005. – 544с.
2. Боровских Н.В. Обеспечение конкурентоспособности предприятия / Н.В. Боровских, Е.В. Паскевич. – Молодой учёный. – 2017. – № 3 (137). – С. 299-302.
3. Колчина Н.О. Многоаспектность категории «конкурентоспособность вуза», подходы и методы управления конкурентоспособностью вуза / Н.О. Колчина, Е.А. Леоненко. – Вопросы управления. – 2018. – № 4 (53). – С. 119-131.
4. Подопригора М.Г. Механизм обеспечения конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг на основе бенчмаркинга и методики распознавания образов / М.Г. Подопригора. – TERRA ECONOMICUS. – 2010. – Том 8. – № 4. – Ч. 2. – С. 217-222.
5. Абсалямова Г.А. Влияние внешней среды на систему управления вузом / Г.А. Абсалямова, В.А. Бородин. – Вестник алтайской науки. – 2015. – № 3. – С. 15-20.
6. Ливандовская А. Внешняя и внутренняя среда вуза: влияние на качество образования / А. Ливандовская. – Высшее образование в России. – 2006. – № 7. – С. 152-155.
7. Баташова С.М. Конкурентоспособность образовательной организации и факторы её определяющие / С.М. Баташова // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2018. – № 2 (32). – С. 113-117.
8. Дорофиенко В.В. Экономическая природа регионального развития и его значение в современной экономике / В.В. Дорофиенко. – Менеджер. – 2017. – № 4 (82). – С. 6-10.
9. Губерная Г.К. Административная этика в системе управления / Г.К. Губерная, Л.А. Воробьёва. – Менеджер. – 2014. – № 2 (68). – С. 95-102.
10. Гурий П.С. Механизмы управления образовательными организациями в Донецкой Народной Республике / П.С. Гурий,

Е.И. Барышникова. – Менеджер. – 2019. – № 2 (88). – С. 18-25.

11. Шепеленко О.В. Факторы влияния на систему управления предприятием / О.В. Шепеленко, Н.В. Ващенко. – Торговля и рынок. – 2017. – № 4 (44). – С. 117-124.

12. Зорина М.С. Организационно-экономические формы развития управленческой системы образовательной организации / М.С. Зорина, А.В. Кротова // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 16: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 6-15.

13. Белоусова Е.В. Особенности оценки конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг / Е.В. Белоусова, И.И. Савченко. – Вестник ТГЭУ. – 2006. – № 1. – С. 11-18.

14. Тисунова В.Н. Маркетинг в системе управления конкурентоспособностью образовательных учреждений / В.Н. Тисунова, А.А. Резник // Вестник Луганского национального университета имени Владимира Даля. – 2020. – № 5 (35). – С. 149-156.

15. Волошин А.В. Конкурентоспособность организаций высшего образования на рынке образовательных услуг: методический подход к оценке / А.В. Волошин, Ю.Л. Александров. – Фундаментальные исследования. Экономические науки. – 2017. – № 12. – С. 181-186.

16. Мишина Ю.А. Имидж как ключевая составляющая конкурентоспособности образовательной организации: особенности формирования и управления / Ю.А. Мишина, А.В. Верига. – Менеджер. – 2020. – № 4 (94). – С. 151-165.

УДК 658.152 : 338.432

DOI 10.5281/zenodo.6606928

## **АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО КЛИМАТА СФЕРЫ АПК НА ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

**МУРОМЕЦ Н.Е.,**

**д-р. экон. наук, профессор кафедры  
менеджмента непроеизводственной сферы**

**РОМОДАН Ю.О.,**

**старший преподаватель кафедры менеджмента  
непроеизводственной сферы**

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

**г. Донецк, Донецкая Народная Республика**

В статье рассмотрено текущее состояние инвестиционного климата сферы АПК Белгородской области Российской Федерации. Проведен анализ мер государственного регулирования и поддержки отрасли для формирования условий, благоприятно воздействующих на инвестиционный климат. На основании принятой Стратегии социально-экономического развития региона дана оценка инвестиционного развития до 2025 года.

*Ключевые слова: АПК, инвестиции, инвестиционный климат, критерии оценки, государственная поддержка, Белгородская область*

## **ANALYSIS OF THE CURRENT STATE OF THE INVESTMENT CLIMATE OF THE AIC SPHERE ON THE EXAMPLE OF THE BELGOROD REGION**

**MUROMETS N.E.,  
dr. economy Sciences, Professor of the Department  
non-manufacturing management**

**ROMODAN Yu.O.,  
Senior Lecturer, Department of Management of the  
Non-Production Sphere,  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and  
Public Administration under the Head of Donetsk  
People's Republic»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic**

The article considers the current state of the investment climate in the agro-industrial complex of the Belgorod region of the Russian Federation. An analysis of measures of state regulation and support of the industry was carried out to create conditions that favorably affect the investment climate. Based on the adopted Strategy for the socio-economic development of the region, an assessment of investment development until 2025 is given.

***Keywords:** Agro-industrial complex, investments, investment climate, evaluation criteria, state support, Belgorod region*

*Постановка задачи.* Дать оценку состоянию инвестиционного климата сферы АПК Белгородской области, как региона наиболее схожего с ДНР по своему географическому и социально-экономическому потенциалу. Изучить опыт мер государственного регулирования и поддержки инвестиционной деятельности в регионе.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Проведен анализ применяемых Правительством Белгородской области мер, а также актуальных стратегий развития региона в целом и инвестиционной привлекательности сферы АПК в частности [12]. Дана оценка инвестиционного потенциала Белгородского региона на основании отчета экспертного рейтингового агентства «Эксперт РА» [14].

*Актуальность.* На сегодняшний день самым важным ресурсом для развития той или ной сферы народного хозяйства, являются инвестиции. Привлечение инвестиционного капитала в сферу АПК Республики является первоочередной задачей для обеспечения продовольственной безопасности ее граждан. В этой связи немаловажным является использование опыта экономически, географически и социально близкой к нам Белгородской области РФ.

*Цель статьи* заключается в анализе результативности мер применяемых для формирования благоприятного инвестиционного климата в сфере АПК Белгородской области, а также в оценке возможности их внедрения в механизм формирования инвестиционного климата Республики.

*Изложение основного материала исследования.* Белгородская область не имеет общей границы с территорией ДНР, но имеет огромную схожесть в своем природном потенциале и ориентированности экономики на развитие АПК. Рассматривая Белгородскую область с точки зрения ее географического расположения, можно сделать вывод, что хоть Белгородская область и ДНР относятся к разным климатическим зонам (Белгородская область относится в зоне II В, которая является умеренно-холодной климатической зоной, в отличие от ДНР, которая находится в климатической зоне III В, являющейся умеренно-теплой) [1], но имеют большую схожесть в ориентировании своих экономик на развитие сельского хозяйства. Климатические условия Белгородской области способствуют ее активному развитию сельского хозяйства. Территория области расположена в Центрально-Черноземном экономическом районе, который является наиболее экономически успешным регионом РФ, ввиду обилия плодородных черноземов и условий для ведения сельскохозяйственной деятельности.

Белгородская область является лидером среди регионов РФ по производству сельскохозяйственной продукции на душу населения, а также занимает первое место по производству мяса скота и птицы в живом весе.

Показатели динамики производства сельскохозяйственной продукции свидетельствуют о стабильном росте данного сектора экономики от года к году. На рис.1 представлена динамика производства сельскохозяйственной продукции за 2016-2021годы [2,3].

Стабильный рост показателей агропромышленного производства стимулирует регион к работе над инвестиционным потенциалом, за счет создания новых качественных конкурентных преимуществ.

Производство основных видов продукции сельскохозяйственного растениеводства в 2021 году составило [4,5]: - зерновых культур – 3 млн 157 тыс тонн; - сои – 542 тыс тонн; - семян подсолнечника – 470 тыс тонн; - сахарной свеклы – более 2 млн тонн; - овощей – 250 тыс тонн.

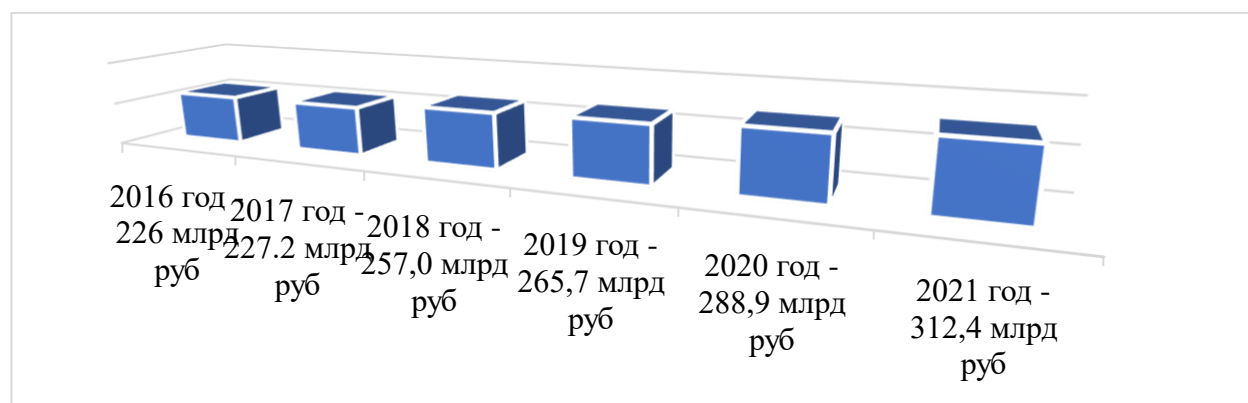


Рис.1. Динамика производства сельскохозяйственной продукции, млрд руб/год за 2016-2021 (январь-ноябрь) годы

Так же, по итогам посевной кампании озимых культур засеяно 434.1 тыс Га и подготовлено 727,9 тыс Га под урожай будущего года.

По состоянию на декабрь 2021 года произведено скота и птицы на убой в живом весе 1740.5 тыс тонн [6].



Структуру экономики Белгородской области по состоянию на 2021 год можно увидеть на рис.2 [7].

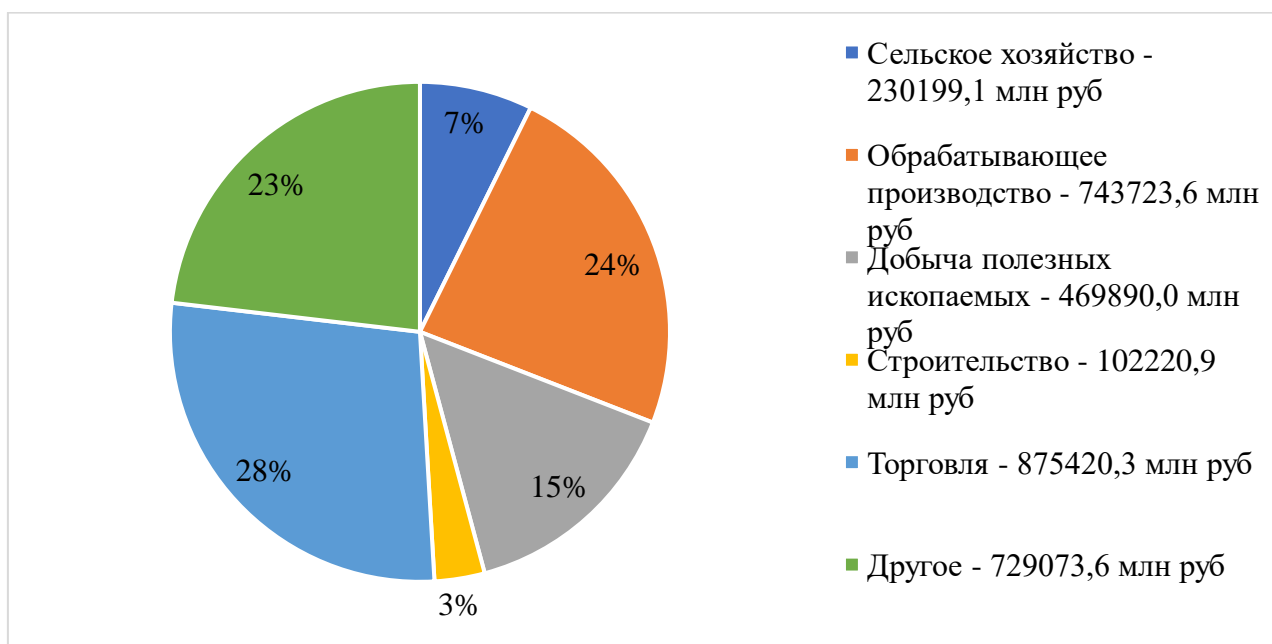


Рис. 2. Оборот организаций по видам экономической деятельности в январе-ноябре 2021 года, млн руб.

Как видно из графика, на долю сельского хозяйства и промышленного сектора приходится 31% от всей экономики Белгородской области, что характеризует отрасль АПК как ведущую отрасль региональной экономики. Необходимость в постоянной модернизации и переоснащении существующих предприятий, а также расширение промышленной базы и строительство новых создает необходимость в постоянном развитии и привлечении инвестиций. Об устойчивом росте ведения инвестиционной деятельности можно делать вывод по оценке динамики объёма вложенных инвестиций в основной капитал за 2018-2021 годы. Данный объем инвестиций рассчитан по полному кругу хозяйствующих субъектов в соответствии с официальной статистикой Росстата [8].

На рис.3 можно увидеть количественное распределение инвестиций в основной капитал за последние годы.

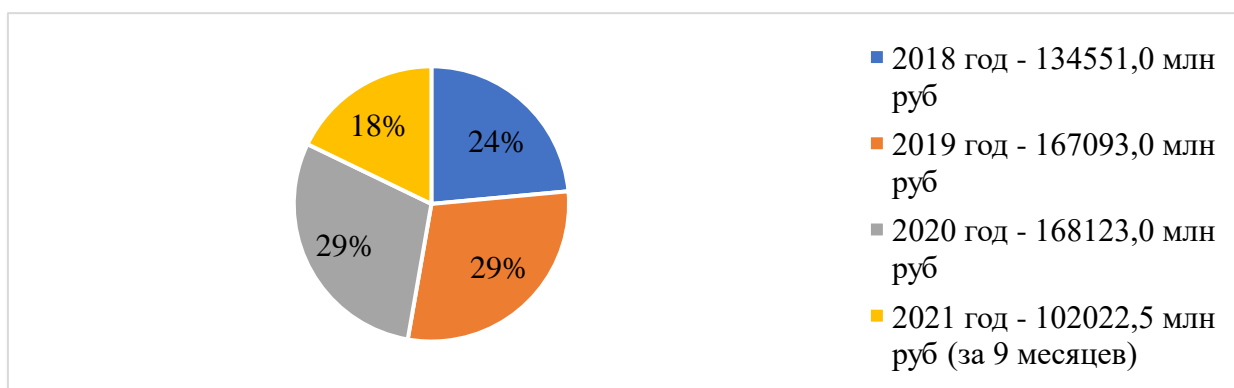


Рис.3. Инвестиции в основной капитал за счет бюджетных и внебюджетных средств, млн руб/год.

В процентном соотношении распределение инвестиций в зависимости от видов экономической деятельности можно детально рассмотреть на рис.4 [8].

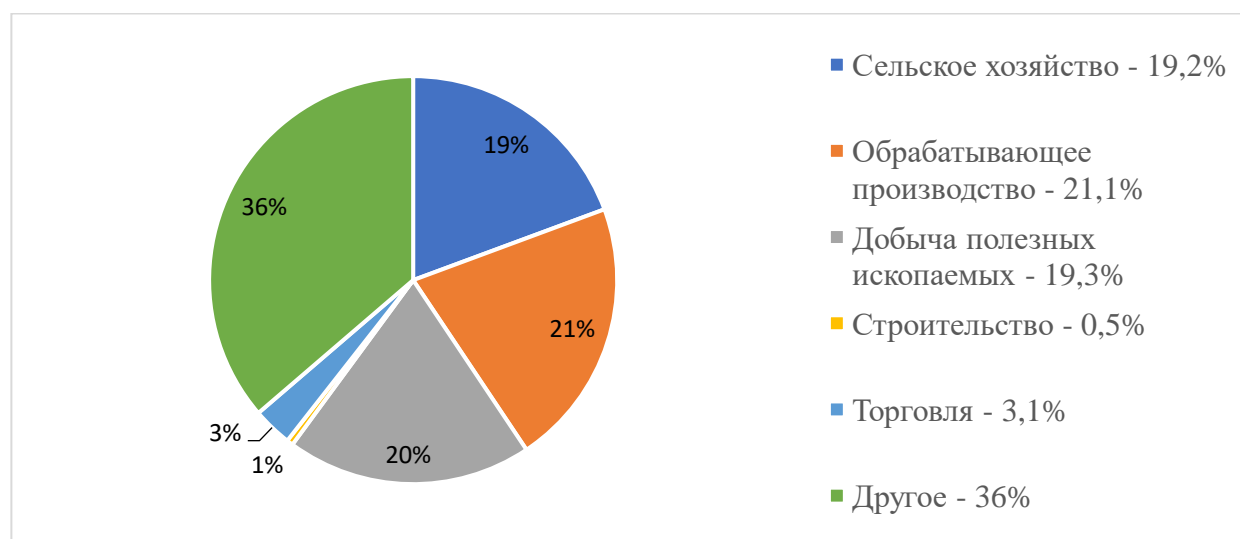


Рис.4. Инвестиции в основной капитал по видам экономической деятельности, в процентах к итогу.

Как видно, совокупный объем инвестиций в основной капитал отраслей сельского хозяйства и промышленности составил 40,3% от общего объема инвестиций. По состоянию на конец 2020 года в Белгородской области реализовано или запланировано к реализации строительство новых и реконструкция существующих предприятий АПК на общий объем инвестированных средств – 64553 млн руб. Реализация данных проектов обеспечит создание дополнительных 2725 рабочих мест [9].

Для полной оценки инвестиционного климата необходимо провести анализ его составных частей – инвестиционной привлекательности и активности по критериям их оценки вытекающим из теоретического базиса их определений. К основным критериям оценки можно отнести анализ региональной законодательной базы и программ государственной поддержки инвестиционных проектов и отрасли АПК Белгородской области.

Помимо главенствующего действия Федеральных Законов, Правительством Белгородской области был принят ряд Законов и Постановлений для более точного регулирования инвестиционной деятельности с учетом специфики Белгородского края.

К ним относятся:

– Закон Белгородской области «Об инвестиционной деятельности в Белгородской области» [10]. Действие данного Закона направлено на привлечение инвестиций в область и на создание благоприятного инвестиционного климата. Также данный Закон регламентирует перечень мер государственной поддержки инвестиционной деятельности, а именно предоставление государственных гарантий, бюджетных субсидий и налоговых льгот, а также всестороннюю информационную поддержку и содействие.

– Постановление Правительства об утверждении «Порядка проведения проверки инвестиционных проектов на предмет эффективности использования средств областного бюджета, направляемых на капитальные вложения» [11]. Данный Порядок регламентирует оценку эффективности инвестиционного проекта для последующего финансирования его за счет средств регионального бюджета.

Для формирования четкой политики ведения курса на социально-экономическое развитие в долгосрочной перспективе Правительством Белгородской области разработана и утверждена «Стратегия социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года» [12].

Главной задачей реализации данной программы является значительное улучшение конкурентных преимуществ предприятий страны за счет перехода на новую экономическую модель развития от экспортно-сырьевой к ориентированной на инновационное развитие. Основной стратегической целью является улучшение качества жизни жителей области. Данная Стратегия определяет направление развития инвестиционной деятельности Белгородской области. Инвестиционная политика области направлена на качественное улучшение инвестиционного климата, повышение инвестиционной привлекательности и уровня инвестиционной активности, что в совокупности должно увеличить приток инвестиций в экономику области. Для повышения уровня инвестиционной активности региональным правительством предпринимается ряд мероприятий: создание механизма взаимодействия и сотрудничества между Правительством и инвесторами; приоритетное предоставление земельных участков под ведение инвестиционной деятельности; инфраструктурные преобразования в области развития энергосистем, систем снабжения водой и газом; совершенствование налогового законодательства, обеспечение возможности применения льготных ставок на прибыль, дифференциация ставок налога на имущество для сельхозпроизводителей; разработана и принята Схема территориального планирования области, которая позволяет определить территории приоритетного развития, промышленные и сельскохозяйственные кластеры.

Одним из важнейших показателей инвестиционной активности является привлечение в область прямых иностранных инвестиций. Согласно статистическим данным Центрального Банка РФ, объем прямых иностранных инвестиций за 2020 год в Белгородскую область составил 16,8 млрд дол США, а за период с января по июль 2021 года – 13 млрд дол США, что на 2,7% больше аналогичного периода 2020 года [13].

Инвестиционной Стратегией сформулированы приоритетные направления развития области. К ним относятся: инновационное развитие сферы АПК и горно-металлургического комплекса; переход на инновационный путь развития, активное внедрение в производственные цепочки альтернативных источников энергетики, нанотехнологий и наукоемких производств; создание импортозамещающих производств.

Реализация данных приоритетных задач будет вестись по следующим направлениям: развитие инфраструктуры, которая будет прежде всего направлена на обеспечение инвестиционных проектов, активная государственная поддержка инвесторов, создание механизма государственно-

частного партнерства, подготовка квалифицированных кадров по востребованным специальностям, импортозамещение.

Особое внимание в Стратегии относится к созданию зоны опережающего развития «Агропромышленный комплекс», как обладающей наиболее важными конкурентными преимуществами и являющейся стратегически важной на пути импортозамещения. Для реализации целей по созданию и развитию сферы АПК как зоны опережающего развития предусматривается комплекс мер по улучшению плодородия земельных и природных ресурсов и обеспечение перехода на новый уровень биологического земледелия. Также остро стоит вопрос инновационной модернизации ведущих отраслей сельского хозяйства, таких как растениеводство и животноводство. Для финансовой поддержки предприятий переходящих на новый уровень технологического развития предусматривается продолжить начатую ранее практику государственного софинансирования инфраструктурных объектов, увеличение количества программ льготного кредитования и субсидирования. Необходимо развивать рынки сбыта сельскохозяйственной продукции, а также повышать уровень ее конкурентоспособности.

Стратегически важным является также развитие малого и среднего предпринимательства. Главной задачей здесь это повышения конкурентоспособности предприятий малого и среднего бизнеса за счет создания центров поддержки, промышленных парков, бизнес-инкубаторов. Немаловажным шагом на пути к среднему и малому предпринимательству станет государственная поддержка в области создания финансово-кредитных механизмов, осуществления содействия в кооперации малых и средних предприятий с крупными, упрощенный доступ к субсидированию и льготам, создание центров информационной поддержки и оказания административных услуг по принципу «единое окно».

Результатом деятельности Стратегии станет организация работы механизма формирования благоприятного инвестиционного климата, что станет надежным фундаментом для стабильного притока инвестиций в отрасли экономики Белгородской области. Развитие области будет базироваться, прежде всего, на инновационном развитии секторов экономики и полноценном использовании трудовых ресурсов. Будут реализованы все цели по созданию предприятий выпускающих высококачественную, конкурентоспособную продукцию.

На основании проведенного анализа Стратегия представляет возможный прогноз развития экономики области до 2025 года.

На рис.5 представлена прогнозируемая динамика роста валового регионального продукта, в % к уровню 2007 года [2, 3, 12].

На рис.7 представлена прогнозируемая динамика роста выпуска продукции сельского хозяйства в хозяйствах всех категорий, в % к уровню 2007 года [2, 3, 12]. Данный прогноз также подтверждается текущими рейтингами Белгородской области в рамках всероссийского рейтинга инвестиционной привлекательности регионов России, который составлен экспертным рейтинговым агентством «Эксперт РА» [14] по оценке инвестиционной привлекательности регионов по 62 показателям, собранным

в пять категорий – инфраструктурные, экономические, социальные, финансовые и экологические.

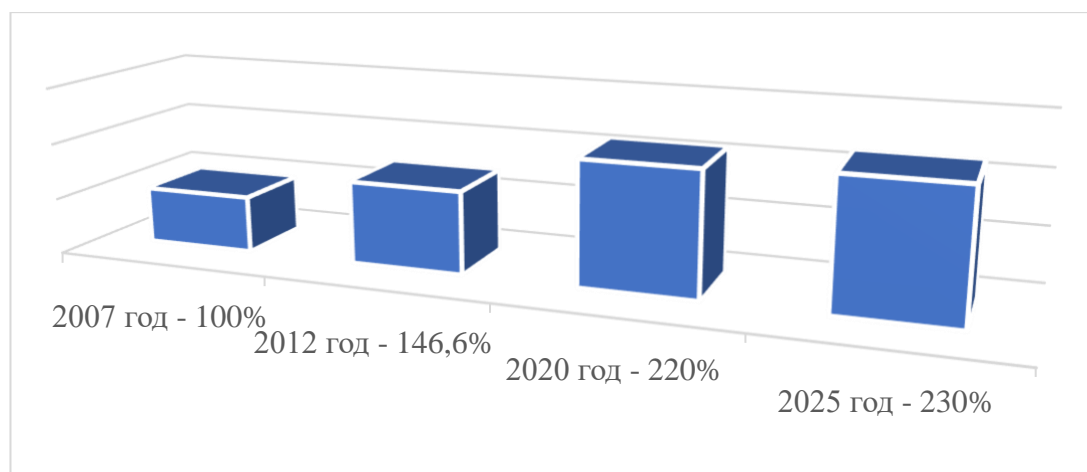


Рис.5. Динамика роста валового регионального продукта, в % к уровню 2007 года.

На рис.6 представлена прогнозируемая динамика роста промышленного производства, в % к уровню 2007 года [2,3,12].

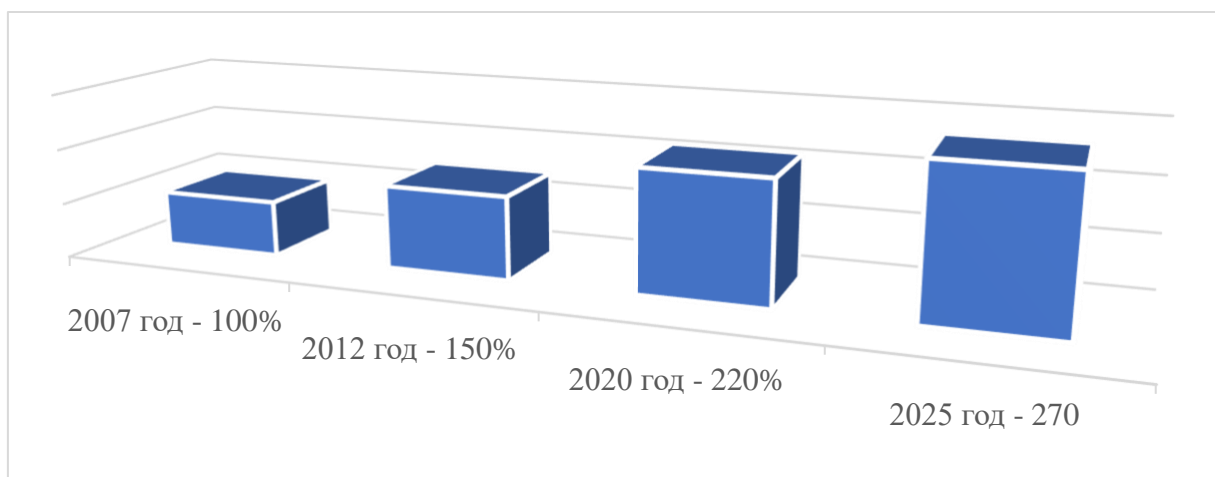


Рис.6. Динамика роста промышленного производства, в % к уровню 2007 года.

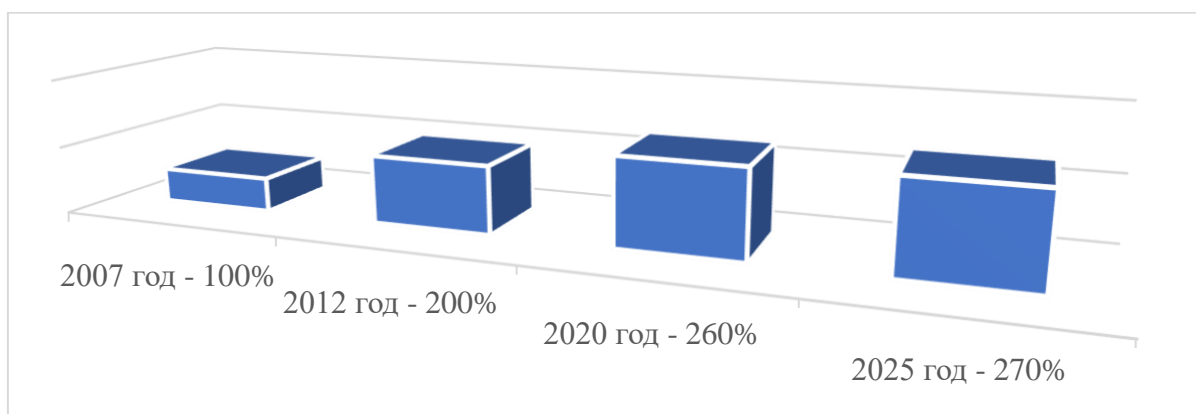


Рис.7. Динамика роста выпуска продукции сельского хозяйства в хозяйствах всех категорий, в % к уровню 2007 года.

В рамках проведенного исследования Белгородской области был присвоен очень высокий уровень инвестиционной привлекательности А-2. Данный рейтинг свидетельствует о правильно выбранном курсе Правительства Белгородской области по мерам государственной поддержки и регулирования инвестиционной деятельности в рамках механизма создания благоприятного инвестиционного климата.

*Выводы по данному исследованию.* Таким образом, проведя оценку экономических показателей сферы АПК Белгородской области можно сделать вывод, что применяемые меры государственного регулирования и поддержки инвестиционной деятельности в регионе являются успешными с точки зрения формирования инвестиционного климата и создания условий для экономического роста. А принимая во внимание большую схожесть Белгородской области с ДНР по приоритетному направлению экономического развития, географическому положению, а также большому спектру негативных факторов, вызванных взаимной необходимостью в экстренных мерах по импортозамещению можно констатировать, что мероприятия проводимые Правительством Белгородской области могут быть успешно использованы и в создании механизма формирования инвестиционного климата сферы АПК ДНР.

#### *Список использованных источников*

1. СП 131.13330.2018. Свод правил. Строительная климатология [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/554402860> (Дата обращения: 13.03.2022. – Загл. с экрана).
2. Показатели на сайте Федеральной службы государственной статистики Белгородской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://belg.gks.ru/macroeconomics> (Дата обращения: 13.03.2022. – Загл. с экрана.)
3. Справочная информация для инвесторов на официальном инвестиционном портале Белгородской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://belgorodinvest.com/region/#region-465> (Дата обращения: 13.03.2022. – Загл. с экрана).
4. Справочная информация о завершении уборочной компании в Белгородской области, подготовленная Белгородским филиалом ФГБУ «Центр Агроаналитики» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://specagro.ru/news/202111/v-belgorodskoy-oblasti-uborochnaya-kampaniya-blizitsya-k-zaversheniyu> (Дата обращения: 13.03.2022. – Загл. с экрана).
5. Справочная информация, подготовленная информационно-аналитическим агентством OleoScope [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://oleoscope.com/news/v-belgorodskoj-oblasti-zavershilas-uborka-soi-i-podsolnechnika/> (Дата обращения: 13.03.2022. – Загл. с экрана).
6. Сводные данные по крупным, средним и малым сельскохозяйственным организациям Белгородской области на сайте Федеральной службы государственной статистики Белгородской области

[Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://belg.gks.ru/storage/mediabank/%D0%BF1%D1%81%D1%8512\\_2021.htm](https://belg.gks.ru/storage/mediabank/%D0%BF1%D1%81%D1%8512_2021.htm) (Дата обращения: 13.03.2022. – Загл. с экрана.)

7. Данные по обороту организаций по видам экономической деятельности за январь-ноябрь 2021 года на сайте Федеральной службы государственной статистики Белгородской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://belg.gks.ru/storage/mediabank/0419\\_.htm](https://belg.gks.ru/storage/mediabank/0419_.htm) (Дата обращения: 13.03.2022. – Загл. с экрана.)

8. Инвестиционные показатели на сайте Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://rosstat.gov.ru/investment\\_nonfinancial](https://rosstat.gov.ru/investment_nonfinancial) (Дата обращения: 13.03.2022. – Загл. с экрана.)

9. Инвестиционные проекты Белгородской области, реализуемые и планируемые к реализации по итогам 2020 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://belapk.ru/deyatelnost/ekonomika-i-finansy/investicionnye-proekty/> (Дата обращения: 20.02.2022. – Загл. с экрана.)

10. Закон Белгородской области от 1 июля 2014 года № 284 «Об инвестиционной деятельности в Белгородской области» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/412329103> (Дата обращения: 27.02.2022. – Загл. с экрана.)

11. Постановление Правительства Белгородской области от 28 марта 2016 года № 84-пп «Об утверждении порядка проведения проверки инвестиционных проектов на предмет эффективности использования средств областного бюджета, направляемых на капитальные вложения» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/438844855> (Дата обращения: 27.02.2022. – Загл. с экрана.)

12. Постановление Правительства Белгородской области от 25 января 2010 года № 27-пп «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/428596289> (Дата обращения: 27.02.2022. – Загл. с экрана.)

13. Статистические данные внешнего сектора Центрального Банка России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.cbr.ru/statistics/macro\\_itm/svs/](https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/svs/) (Дата обращения: 27.02.2022. – Загл. с экрана.)

14. Рейтинговое агентство Expert. Журнал «Региональные финансы». Декабрь 2021 года. Вопреки кризису регионы нарастили инвестпривлекательность. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://raexpert.ru/docbank/9e5/9bd/8bf/014896a48e8da89eec577b4.pdf> (Дата обращения: 13.03.2022. – Загл. с экрана.)

## **ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ОБЕСПЕЧЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**ПРИХОДЧЕНКО Т.А.,**  
к.э.н., доцент, доцент кафедры теории  
управления и государственного  
администрирования;

**ДОЛГИЙ В.М.,**  
слушатель магистратуры  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и  
государственной службы при Главе Донецкой  
Народной Республики»,  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

В статье рассматриваются особенности системы менеджмента качества по отношению к конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности продукции; проводится обзор нормативов конкурентоспособности предприятия, интегральных показателей конкурентоспособности предприятия; изучаются особенности качества продукции. Также в работе исследуется особенность стратегии качества предприятия и её составляющих, которые взаимодействуя между собой способствуют повышению конкурентоспособности предприятия.

*Ключевые слова:* менеджмент качества, конкурентоспособность предприятия, конкурентоспособность продукции, стратегия качества предприятия

## **FEATURES OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN ENSURING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE**

**PRIKHODCHENKO T.A.,**  
Candidate of Economic Sciences, Associate  
Professor, Associate Professor of the Department of  
management theory and public administration;

**DOLGIY V.M.,**  
a student of the Magistracy  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and  
Public Administration under the Head of Donetsk  
People's Republic»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic

The article examines the features of the quality management system in relation to the competitiveness of the enterprise and the competitiveness of products; reviews the standards of competitiveness of the enterprise, integral indicators of the competitiveness of the enterprise; examines the features of product quality. The paper



also examines the peculiarity of the quality strategy of the enterprise and its components, which, interacting with each other, contribute to improving the competitiveness of the enterprise.

**Keywords:** *quality management, enterprise competitiveness, product competitiveness, enterprise quality strategy*

*Актуальность.* Конкурентоспособность по своей дефиниции применима к услугам, товарам и предприятиям. Основопологающим элементом в жизни компании является конкурентоспособность, находящаяся в непосредственной зависимости от качества работы предприятия в целом, качества продукции, а также от самого качества. Таким образом, можно сформулировать тезис, который заключается в том, что проблема качества и повышения конкурентоспособности критически важны, поскольку качество определяет уровень и статус предприятия на рынке. Изучение и внедрение системы менеджмента качества (СМК) на сегодняшний день стоит в авангарде сфер деятельности предприятия. Качество в наши дни представляет собой инструмент преуспевания и создания конкурентных преимуществ для ведущих международных компаний, данные компании осуществляют выработку культуры качества, которая основана на эффективном руководстве, обеспечении удовлетворённости потребителей и собственных работников.

*Анализ последних исследований и публикаций.* В ходе выполнения данной работы были рассмотрены работы следующих авторов Селиверстова А.С., Постнова В.В., Уткина Д.Ю. [1], Минько Э.В. [2], Кабдуллиной Г.К., Кабдоллы А. [3], Григорьева Л.Ю., Коришева И.И. [4], Шагаловой Т.В. [5]. Проблематике современной системы менеджмента качества также посвящены работы ученых – Арбузовой Т.А., Володиной Н.Л., Голикова И.А., Елохова А.М., Кожухова В.И., Суровицкой Г.Н., Шмелевой А.Н.

*Постановка задачи.* Одной из задач по управлению качеством на предприятии является обеспечение соответствия производства разнообразием предъявляемых рынком требований. В случае если предъявляемых требований определяется большое количество и некоторые из них противоречивы, то производитель по собственному усмотрению оценивает относительную важность подобных параметров, среди которых качество, цена, скорость поставки и гибкость. Данные обстоятельства вынуждают предприятие искать различные способы удовлетворения требований рынка. Таким образом, целесообразно выделить, что рынки, где предприятие уже осуществляет или только собирается осуществлять свою деятельность, чаще всего предъявляют трудновыполнимые требования, к примеру, минимальная цена при широком ассортименте и высокой скорости поставки, поставка продукции небольшими объёмами, или высококачественная продукция с низкой ценой и т.п. [1]. В связи с этим следует разграничить два понятия – конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность товара.

*Изложение основного материала исследования.* В современной литературе «конкурентоспособность предприятия» рассматривается как способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию благодаря умению эффективно использовать имеющиеся ресурсы. В свою очередь, «конкурентоспособность товара» представляет собой совокупность качественных и стоимостных характеристик, обеспечивающих удовлетворение конкретной потребности покупателя, которая выгодно отличается от аналогичных товаров-конкурентов.

Эффективность предприятия на уровне рынка выражается в рентабельности продукции, которая определяется отношением прибыли к необходимым для её получения затратам. Соответственно, конкурентоспособность предприятия можно представить, как отношение рентабельности продукции данного хозяйствующего субъекта к средневзвешенной рентабельности продукции по выборке предприятий-конкурентов.

Вышеописанная особенность определяется благодаря нормативам конкурентоспособности предприятия, т.е. путём сравнения показателей предприятия с аналогичными показателями конкурентов. В связи с обозначенной целью создают список конкурентов, мешающих осуществлению стратегии и миссии. Данный список предполагает применение следующих приёмов выбора конкурентов:

1. Выбор ближайших конкурентов. Данный список формируют конкуренты, занимающиеся производством аналогичной продукции, где объём реализации в натуральном и стоимостном выражениях максимально близок соответствующим значениям искомого предприятия. Подобный подход максимально эффективен, если на рынке присутствует монополистическая конкуренция. Как следствие проведённого анализа данного списка будут результаты, касающиеся текущих и позиционных преимуществ (при таком приёме выводы невозможно распространить на отдельную перспективу или применить для формирования стратегических планов). При условии функционирования предприятия в олигополии приоритетным конкурентом может выступить одна компания, соответственно, если конкурент преуспеет, то это непременно отрицательно отразится на деятельности искомого предприятия, и наоборот. Следовательно, при изучении приоритетного/главного конкурента искомое предприятие приобретает возможность получить необходимую и достаточную информацию для разработки и применения мероприятий по противодействию и в тактическом, и в стратегическом уровне.

2. Выбор более мощных конкурентов. Данный приём предусматривает подбор более мощных в финансовом отношении конкурентов, у которых рыночная доля значительно выше анализируемого предприятия. Выбранные конкуренты определяют характер конкурентной борьбы, а также имеют явные конкурентные преимущества. Изучение подобных конкурентов позволяет искомому предприятию проектировать модели эффективного конкурентного поведения и вырабатывать, и подготавливать средства их

осуществления (например, имитация, поиск новых путей, конфронтация с лидером и т.п.).

3. Выбор конкурентов, которые в совокупности владеют значительной суммарной долей рынка. Обычно в данный список входят наиболее представительные предприятия с суммарной долей рынка более 50%, которые определяют тенденции и традиции рассматриваемого рынка. Данный приём является более полным и трудоёмким, чем второй, однако он детализирует выводы относительно конкурентных преимуществ для различных конъюнктурных ситуаций и позволяет разработать определённый спектр мер атакующего, а также оборонительного характера для предприятия.

4. Выбор всех конкурентов в рамках географических границ рынка, что даёт возможность реализовать системный анализ конкуренции в отрасли благодаря полноте и представительности рассматриваемого состава объектов. Итоги подобного системного анализа применяются в целях выявления стратегических конкурентных преимуществ.

5. Выбор всех возможных конкурентов. Кроме уже функционирующих на данном рынке конкурентов в список включают потенциальных конкурентов, которые в ближайшей перспективе могут войти на анализируемый рынок.

Следовательно, в составе нормативов конкурентоспособности предприятия необходимо использовать такие интегральные показатели как: конкурентоспособность факторов внешней среды (экзосреда) предприятия; конкурентоспособность компонентов входа предприятия (информация, сырьё, материалы, комплектующие изделия, новое оборудование и т.д.); конкурентоспособность кадровых ресурсов; конкурентоспособность используемой технологии, применяемого оборудования, разрабатываемых инноваций); эффективность использования ресурсов; конкурентоспособность систем управления; уровень комплексного развития предприятия; конкурентоспособность выпускаемой продукции и её реализации; параметры рынка и конкурентоспособность приоритетных конкурентов.

Вышеобозначенные показатели фокусируют конкурентоспособность предприятия на выходе, т.е. на конкурентоспособности продукции и реализации товаров, которые по своей сути и определяют конкурентоспособность предприятия [2].

Следовательно, важно обозначить, что управление качеством устанавливает, обеспечивает и поддерживает необходимый уровень качества продукции на протяжении её разработки, производства, обращения, эксплуатации и потребления, которые осуществляются путём систематического контроля качества и целенаправленного воздействия на влияющие на конкурентоспособность продукции, а соответственно и предприятия, условия и факторы. Управление качеством подразумевает проведение экономических, организационных, технических и других мероприятий, направленных на обеспечение на всех стадиях жизненного цикла товара высокого качества продукции (например, маркетинговые

исследования, производство, сбыт и т.д.).

Качество продукции можно представить как совокупность её технических и функциональных свойств, которые в первую очередь нужны потребителям, поскольку качество устанавливает конкурентоспособность продукции, её потребительскую и меновую стоимости. Данные характеристики отражены на рис. 1.

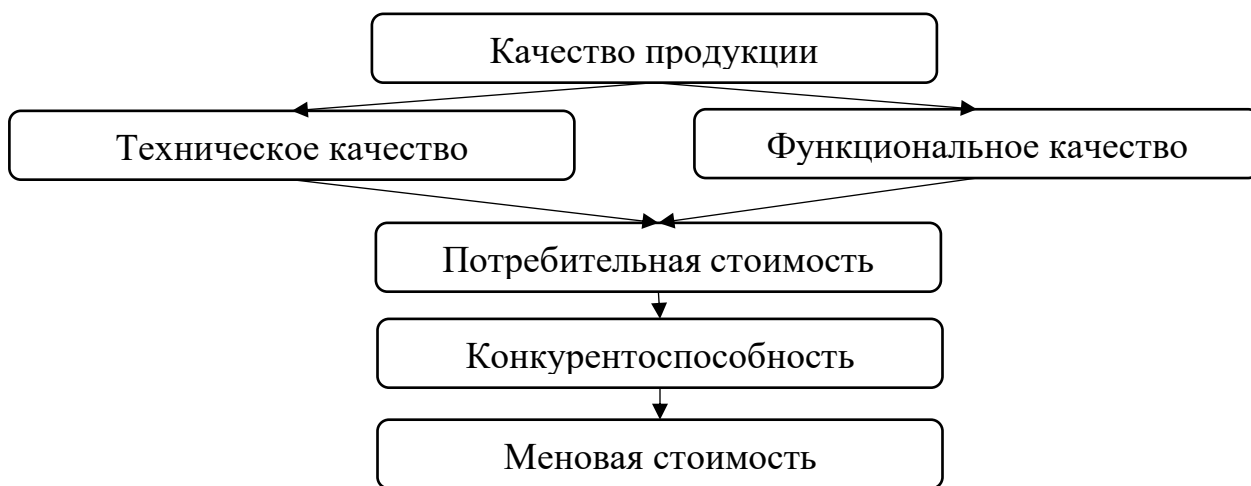


Рис. 1. Составляющие уровни качества продукции

Исходя из рис. 1 следует обозначить, что при повышении качества продукции происходит повышение её конкурентоспособности и конкурентоспособности предприятия.

Основополагающие составляющие, которые обеспечивают качество продукции, а также конкурентоспособность предприятия изображены на рис.2.

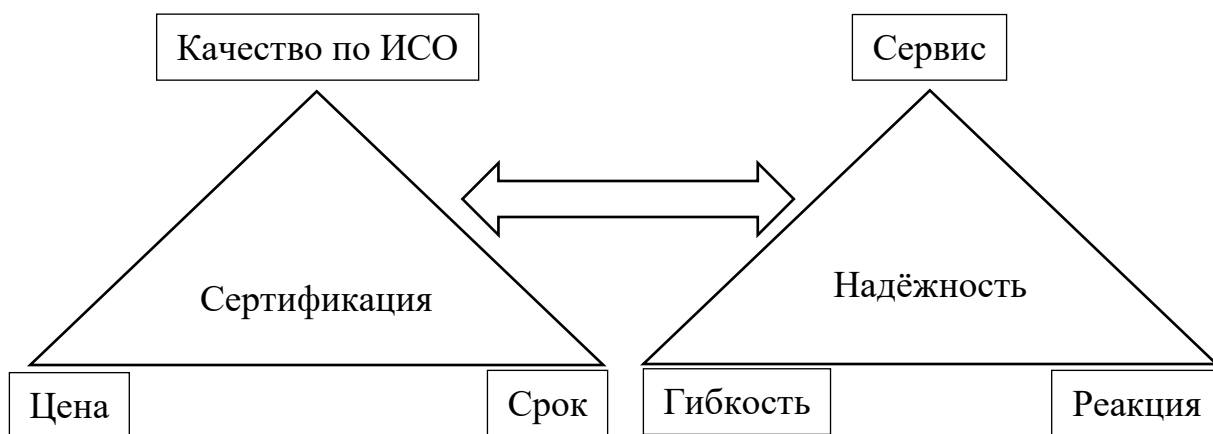


Рис. 2. Составляющие качества продукции предприятия

Представленные на рис. 2 составляющие качества продукции предприятия по своей сути создают пять уровней качества продукции, которые позволяют предприятию выйти на мировой рынок с конкурентоспособной продукцией (работой, услугой), которая соответствует установленным требованиям (т.е. сертифицирована и характеризуется

долговечностью, безотказностью, ремонтпригодностью). Кроме того, представленные составляющие (см. рис. 2) благоприятно влияют на организацию массового экспорта при выходе на зарубежные рынки (рис. 3).

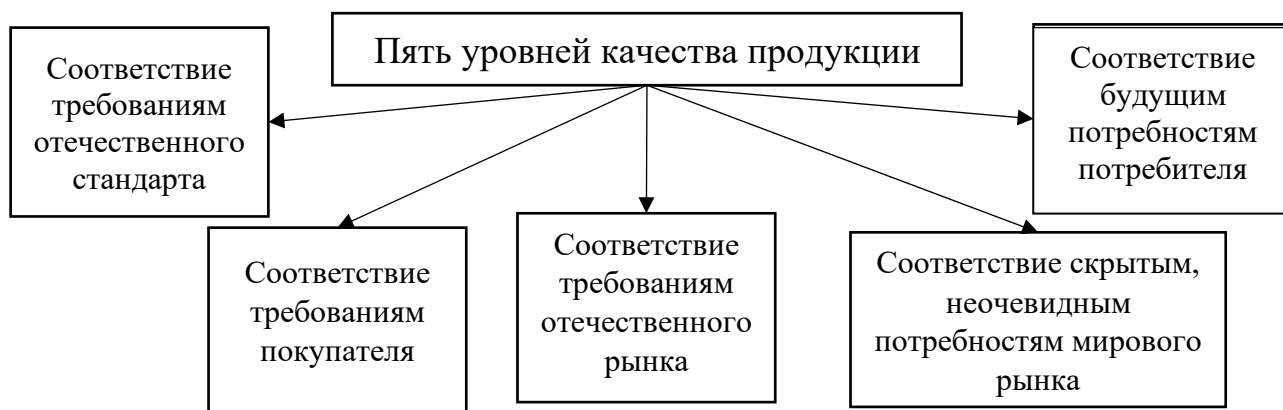


Рис. 3. Пять уровней качества продукции

Следующей ключевой особенностью, которую необходимо упомянуть, это – характеристики продуктов, согласно которым предприятие может осуществлять конкурентную борьбу. Характеристики продуктов подразделяются на четыре класса или профили качества:

1. Характеристики качества продукции;
2. Характеристики качества исполнения заказа;
3. Характеристики качества взаимодействия;
4. Характеристики качества компании поставщика.

Данные профили качества образуют матрицу характеристик качества в совокупности с ценностным уровнем (т.е. степенью восприятия продукта), который можно разделить на обязательный, конкурентный и лидерский (инновационный) уровни. Матрица характеристик качества представлена в таблице 1. Представленные ранее уровни качества продукции (см. рис.3), а также характеристики качества (см. табл.1) определяют необходимость создания портфеля качества. Портфель качества представляет собой план распределения финансовых, материальных и трудовых ресурсов, которые направлены на обеспечение устойчивого функционирования предприятия в сфере эффективного производства высококачественной продукции или предоставления услуг их потребителям на протяжении длительного периода времени. Задача по управлению портфелем качества сводится к планированию, управлению и контролю за системными процессами предприятия, которые обеспечивают достижение определённых качественных характеристик продукта или услуги. Целью портфеля качества является ориентация стратегии предприятия на оптимизацию качества всей деятельности.

Предпосылка оптимизации качества заключается в соответствующей дифференциации функциональных сфер деятельности предприятия, которые могут ранжироваться в зависимости от важности сферы и её влияния на качество [3; 4].

Матрица характеристик качества

Профиль качества	Уровень ценности		
	Обязательный или минимальный уровень (выполняются базовые требования)	Конкурентный уровень (уровень превосходящий по выполнению стандартные требования)	Лидерский или инновационный уровень (создаётся новый рынок, удовлетворяются новые требования)
Качество продукции	Соответствие устоявшимся требованиям к продукции	Высокие функциональные, технические и эксплуатационные характеристики	Индивидуализация заключающаяся в расширении функциональности и настраиваемых характеристиках
Качество выполнения заказа	Соответствие представлениям сложившихся в отрасли	Превышение в логистике поставок отраслевых стандартов (например, точность, скорость и пр.)	Индивидуализация условий поставки и дополнительные услуги
Качество взаимодействия	Соответствие национальным и региональным традициям	Соответствие лучшим стандартам сервисного качества (например, надёжность, компетентность и т.д.)	VIP-подход к клиентам, среди которых доверительность, индивидуальность, неформальность и пр.
Качество компании-поставщика	Соответствие с законодательством уровня открытости и легальности	Соответствие общепринятым стандартам и критериям оценки поставщиков (например, ISO 9000, отраслевые стандарты, финансовая устойчивость и пр.)	Известность бренда, высокая репутация, соответствие критериям GRI (Global Reporting Initiative)

Таким образом, предприятие приходит к пониманию, что для обеспечения качества продукции следует сформировать механизм, который впоследствии будет исполнять функции контроля и обеспечения соответствия уровня фактического качества продукции установленному. Данный механизм должен состоять из различных инструментов, цель которых в гармонизации качества на каждой стадии жизненного цикла продукции. Внедрение данного механизма или системы менеджмента качества (СМК) предполагает анализ имеющейся системы и построение стратегии качества предприятия, изображённой на рис. 4.

Первым элементом стратегии качества предприятия является стратегия маркетинга, которая помогает определить: рынки, на которых необходимо осуществлять деятельность; на каких сегментах рынка фокусироваться; какие потребители важны для предприятия; определить тип ценообразования; установить каналы сбыта и товародвижения; каким образом предприятие должно продвигать продукцию.

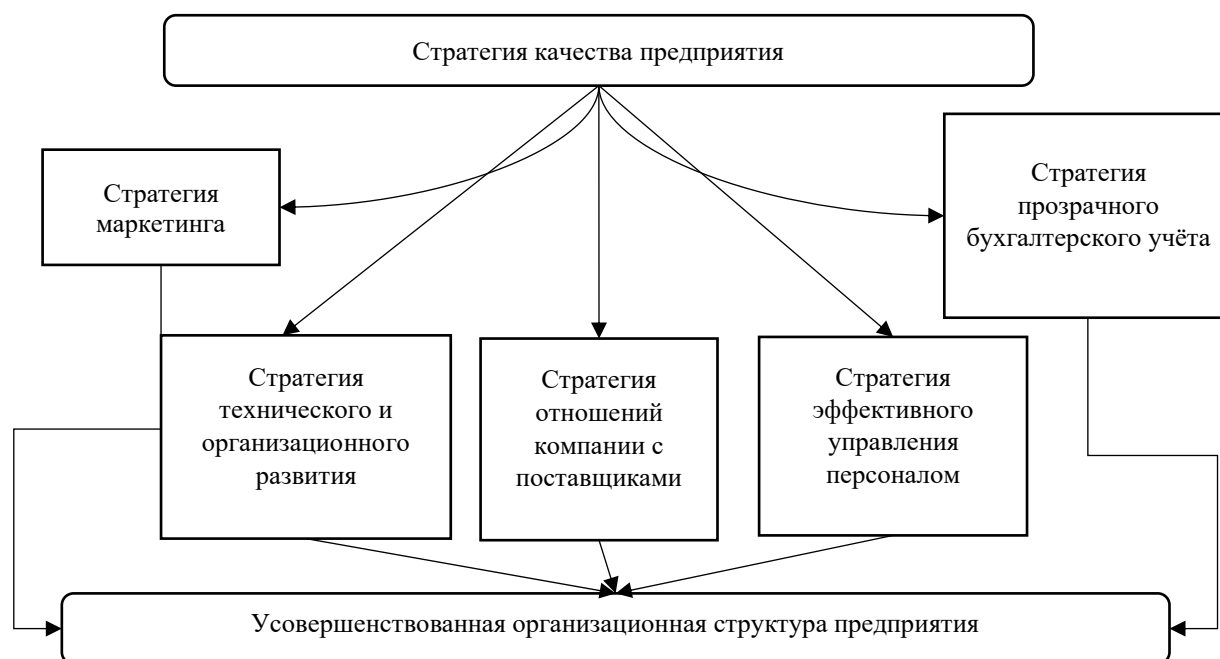


Рис. 4. Стратегия качества предприятия

Второй элемент представляет собой стратегию в сфере технического и организационного развития предприятия, которая реализуется посредством формирования активов, а также реализуется в технологических возможностях, т.е. использование научно-производственного потенциала предприятия оказывает непосредственное воздействие на финансово-хозяйственную деятельность, представляя собой результативное и значимое средство, нацеленное на завоевание и удержание конкурентных преимуществ.

Третья составляющая проявляется в качестве продукции и её конкурентоспособности, которая сильно зависит от качества поставляемого сырья и режима поставок. Исходя из этого, предприятие должно заняться разработкой и внедрением стратегии взаимоотношений с поставщиками (отдел закупок и снабжения играет непосредственную роль по формированию и выполнению ключевых работ в данной сфере). Стратегия должна преследовать цель – обеспечить максимальную независимость от поставщиков. Примером может быть наличие запасного варианта на случай непредвиденных сбоев в поставках.

Четвёртая составляющая ориентирована на интеллектуальный потенциал, который не менее важен в успехе и процветании компании. Разработка и внедрение СМК опирается на персонал: его уровень подготовки и квалификацию, способность непрерывно учиться и самосовершенствоваться, а также применять знания на практике. При реализации интеллектуального потенциала личные качества персонала играют ключевую роль, среди которых: ответственность, предприимчивость, творческий подход, уважение к коллегам, самоотдача, энтузиазм, толерантность. Содействие данным качествам является ключевым условием для успешного осуществления стратегии управления персоналом.

Заключительный элемент стратегии качества предприятия – это стратегия прозрачного бухгалтерского учёта. Данный элемент входит в стратегию качества предприятия в связи с тем, что планирование и реализация мероприятий по улучшению качества, выделение необходимых ресурсов и специалистов, необходимость анализа и оценки затрат, также связаны с качеством. Для предприятия необходима стратегия прозрачного бухгалтерского учёта, т.к. сформированная прозрачная система даёт определённую стабильность, а также повышает конкурентоспособность предприятия благодаря упрощению процесса подготовки отчётов для пенсионного фонда, налоговых органов и других инстанций.

Разработка и внедрение вышепредставленных стратегий позволяет предприятию создать усовершенствованную организационную структуру, в которой все стратегии работают взаимосвязано. Следствием данных воздействий будет увеличение производительности и прибыли, предприятие сможет закрепиться на новых рынках, удовлетворить потребителей, создав тем самым конкурентные преимущества, которые в свою очередь повысят конкурентоспособность предприятия [3; 5].

*Выводы по данному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении.* Подводя итоги, следует заметить, что управление качеством затрагивает все виды деятельности предприятия, а также имеет в наличии методы оперативного характера, которые направлены на реализацию требований к качеству и осуществлению планов по его повышению. Важно отметить, что управление качеством подразумевает под собой контроль качества (на соответствие стандартам, установленным показателям качества), установление отклонений и выработку определённых мер, направленных на устранение и недопущение повторных отклонений и дефектов, кроме того предполагает организацию и контроль их выполнения.

Система менеджмента качеством по своей сути является гибкой, что подразумевает принятие управленческих решений в зависимости от ситуации. Данная система нацелена на своевременное реагирование на происходящие во внешней среде изменения. Цели, которые стоят перед СМК, нацелены на улучшение деятельности, повышение результатов предприятия для того, чтобы обеспечить его конкурентоспособность через настройку на эффективное функционирование в будущем.

#### *Список использованных источников*

1. Управление качеством как условие успеха компании в конкурентной борьбе / А.С. Селиверстов, В.В. Постнов, Д.Ю. Уткин [и др.]. [Электронный ресурс] // Экономическая наука и практика: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2018 г.). – Чита: Издательство Молодой учёный, 2018. – С. 48-51. – Режим доступа: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/265/14019>.

2. Минько Э.В. Управление качеством: Учебное пособие [Электронный ресурс]. – СПб.: СПбГУКиТ, 2010. – Режим доступа: <https://b-ok.org/book/3161270/e2a5b3>.

3. Кабдуллина Г.К., Кабдолла А. Управление качеством как инструмент



обеспечения конкурентоспособности современного предприятия // Проблемы права и экономики. – 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://articlekz.com/article/20843>.

4. Григорьев Л.Ю, Корышев И.И. Стратегия компании и цели в области качества // ММК. – 2009. – № 6. – С. 4-9 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ria-stk.ru/mmq/adetail.php?ID=30563>.

5. Шагалова Т.В. Качество – основа конкурентоспособности предприятия в период стагфляции // International Journal of Professional Science. – 2016. – № 3. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://scipro.ru/article/01-03-16>.

**УДК 330.34.014**

**DOI 10.5281/zenodo.6631214**

## **МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СУБЪЕКТОВ ЭКОНОМИКИ**

**СУРОВЦЕВА А.А.,  
канд. экон. наук,  
доцент кафедры гражданского и  
предпринимательского права  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и  
государственной службы при Главе Донецкой  
Народной Республики»,  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика**

В статье рассмотрены вопросы социально-экономического взаимодействия хозяйствующих субъектов, представлен методический инструментарий оценки социально-экономического взаимодействия субъектов экономики.

*Ключевые слова:* социальное партнерство, субъекты экономики, социально-экономическое взаимодействие, показатели социально-экономического взаимодействия хозяйствующих субъектов

## **METHODOLOGICAL TOOLS FOR ASSESSING SOCIO-ECONOMIC INTERACTION OF ECONOMIC ENTITIES**

**SUROVTSEVA A.A.,  
candidate of economic sciences, associate Professor  
at the Department of Civil and Business Law  
SEE HPE «Donetsk academy of management and  
public administration under the Head of the Donetsk  
People's Republic»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic**

The article considers the issues of socio-economic interaction of economic entities, presents methodological tools for assessing socio-economic interaction of economic entities.

*Keywords: social partnership, economic entities, socio-economic interaction, indicators of socio-economic interaction of economic entities*

*Постановка задачи.* С целью определения внешней и внутренней среды взаимодействия субъектов экономики, в качестве отправной точки будут выступать хозяйствующие субъекты (предприятия, организации). Отметим, что для данного вопроса не имеет значения, какая сторона партнерства будет выступать в качестве отправной точки рассмотрения, поскольку акцент делается на «взаимодействии» как интеграционном факторе, обуславливающим объединение отдельных элементов в некий вид целостности.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Проблема эффективности государственного управления в контексте социально-экономического развития исследовалась такими отечественными и зарубежными учеными, как: Г.К. Губерная, В.Ю. Припотень и др. [1, 2] Значительное внимание вопросу социально-экономического взаимодействия субъектов экономики уделено в трудах таких ученых, как Ф. Котлер, Э. Нили, Ф. Друкер, Т. Савина и др. [3].

*Актуальность.* Как показывает опыт экономически развитых стран социально-экономическое взаимодействие (СЭВ) субъектов экономики является определяющим фактором долгосрочного развития, в процессе которого согласуются интересы заинтересованных сторон: создаются условия для сохранения и воспроизведения окружающей среды; эффективности взаимодействия государства, как координатора и регулятора социальных отношений, с другими субъектами экономики при защите их интересов и сбалансировании потребностей с возможностями государства; социально-экономического развития хозяйствующих субъектов; удовлетворения потребностей потребителей и повышения жизненного уровня населения.

*Цель статьи.* Определить методический инструментарий оценки социально-экономического взаимодействия субъектов экономики.

*Изложение основного материала исследования.* Социально-экономическое взаимодействие субъектов экономики является залогом их эффективного функционирования, а сложность и многогранность такого взаимодействия порождает необходимость разработки действенных инструментов его обеспечения и оценки. Различия в подходах к формированию системы показателей социально-экономического взаимодействия субъектов экономики вытекают из разнообразия трактовки понятий и методов их оценки. Анализ научных источников по очерченной проблеме дает основание утверждать, что формирование системы показателей социально-экономического взаимодействия хозяйствующих субъектов требует дальнейшего усовершенствования.

Критический обзор результатов научных исследований позволяет

сделать вывод о необходимости формирования структурированной системы индикаторов, которые охватывают взаимодействие всех заинтересованных сторон. Актуальность обозначенной проблемы обоснования теоретических основ формирования системы показателей социально-экономического взаимодействия субъектов экономики предопределяет выбор направления дальнейшего исследования в рамках диссертационной работы.

Поскольку в качестве отправной точки взаимодействия нами были выбраны хозяйствующие субъекты, отметим, что первоочередной социальной обязанностью для них является обеспечение деловой активности и эффективности их функционирования. Поэтому сосредоточим внимание на формировании базовых индикаторов социально-экономического взаимодействия хозяйствующих субъектов с внутренней средой, которую образуют работники предприятия, основные средства, технологии, система менеджмента и тому подобное.

Как отмечает в своей работе Губерная Г.К., «эффективность государственного управления охватывает не только собственно экономику, но и социальную сферу – собственно состояние жизни людей» [1, С. 56-69]. Поэтому, в процессе социально-экономического взаимодействия участвуют: окружающая среда (экосистема), внутренняя среда (само предприятие, его работники и их объединения, основные средства, технологии, система менеджмента) и внешняя среда (государственные органы и другие субъекты экономики). В процессе взаимодействия каждая сторона стремится достичь поставленной перед ней цели: окружающая среда – сохранить экосистему; внутренняя среда – обеспечить экономическое развитие предприятия с соблюдением положений о социально ответственной деятельности; внешняя среда – уравновесить экономические и социальные интересы.

Оценку социально-экономического взаимодействия хозяйствующих субъектов с внутренней средой можно осуществлять по отдельным единичным показателям (*separate single indicator – SSI*), а также сводным показателям, которые входят в определенную подгруппу (*subset of indicators – SI*). Обобщающей при этом является интегральная оценка, которая объединяет группу показателей (*integral group estimation – IGE*). Расчет числовых значений показателей может проводиться с учетом весовых коэффициентов на каждом из этапов агрегирования – от возведения единичных показателей в подгруппы к вычислению интегрального показателя. Разработанная структура системы показателей социально-экономического взаимодействия хозяйствующих субъектов с внутренней средой схематично отражена на рисунке 1.

К единичным показателям сформулированы основные требования, которым они должны соответствовать: целесообразность, достоверность, направленность, надежность, доступность, измеримость и рациональность. На основании вышеуказанного перейдем к рассмотрению единичных показателей (индикаторов) социально-экономического взаимодействия

хозяйствующих субъектов с внутренней средой. Объективным количественным измерителем обеспечения этих характеристик может служить показатель рентабельности капитала (активов), собственного капитала или производства продукции.

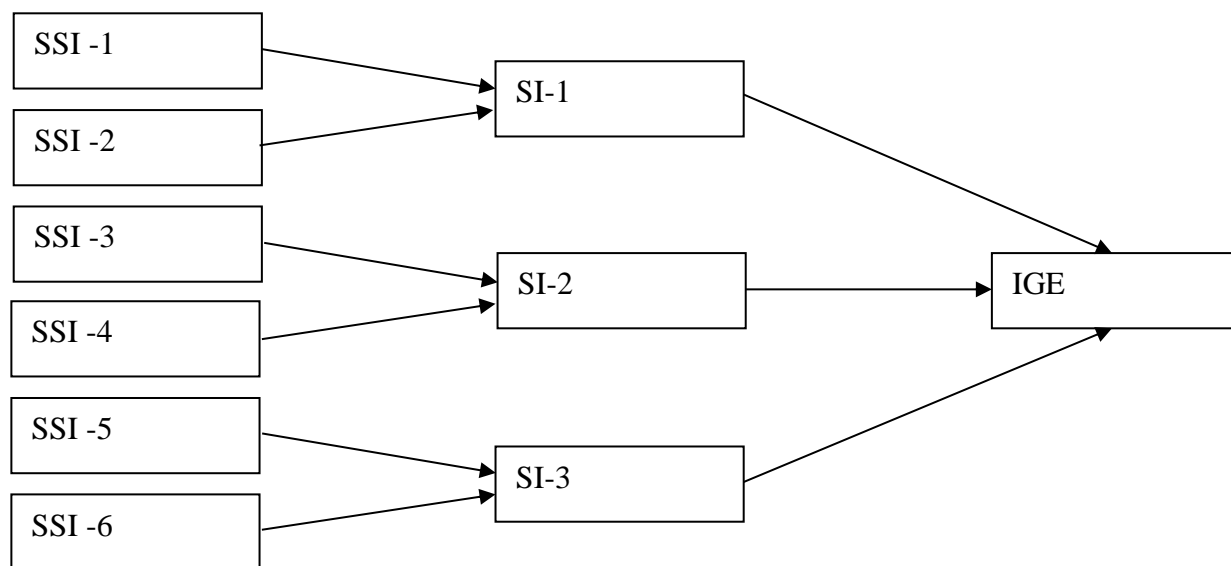


Рис. 1. Общая структура системы показателей социально-экономического взаимодействия хозяйствующих субъектов

Поскольку корпоративная культура, уровень квалификации персонала, уровень мотивации труда, условия труда и отдыха являются действенными факторами влияния на эффективность функционирования предприятия, которая в свою очередь является индикатором социальной ответственности, то соответствующие показатели тем более следует рассматривать с точки зрения социально-экономического взаимодействия.

Социальное партнерство на предприятии при взаимодействии с внутренней средой заключается в ответственном отношении к работникам и эффективном производстве качественной продукции. К базовым принципам социально-экономического взаимодействия хозяйствующих субъектов с внутренней средой относятся следующие:

- предприятие направляет свою деятельность на производство качественной и конкурентоспособной продукции с целью обеспечения устойчивого развития;

- предприятие обеспечивает надлежащую и достойную заработную плату, создает соответствующие действующему законодательству и системе корпоративных ценностей условия труда и отдыха работников, а также действенную систему социальной защиты;

- предприятие способствует развитию работников и их привлечению к принятию управленческих решений и к процессам разработки инновационных видов продукции [4, С. 115-121].

Вполне понятно, что объемы социальных расходов предприятия в первую очередь зависят от эффективности его деятельности, однако факторы корпоративной культуры и осознание добровольной социальной ответственности в отношении сотрудников играют важную роль. Формируя систему показателей социально-экономического взаимодействия хозяйствующих субъектов с внутренней средой, необходимо опираться на принципы убежденности, обязательности и соответствия. При этом целесообразно выделить следующие подгруппы показателей: экономической эффективности; труда; развития персонала. К базовым индикаторам социально-экономического взаимодействия хозяйствующих субъектов с внутренней средой необходимо отнести такие, которые отвечают содержанию выделенных подгрупп, а именно: показатели условий оплаты труда; условий труда и отдыха; развития корпоративной культуры и профессионального мастерства работников предприятия; рентабельность продукции; деловая активность. Достойная, своевременная, дифференцированная по сложности и продолжительности выполнения работ оплата труда является явной и, пожалуй, одной из самых существенных характеристик социальной ответственности предприятия, поскольку заработная плата является весомой составляющей формирования дохода населения. Оплата труда персонала с одной стороны напрямую зависит от деловой активности и эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия, а с другой – от понимания и соблюдения руководством социальных обязательств перед работниками.

Учитывая сложность и многогранность проблемы оценки условий труда и отдыха персонала и осознавая важность такой оценки, предлагается его осуществление возложить на группу экспертов, в состав которой должны войти внутренние и внешние (независимые) эксперты, что не только будет способствовать повышению объективности оценки, но и будет демонстрировать открытость предприятия к социальному диалогу с общественностью. Стоит отметить, что окончательное решение о выборе тех или иных индикаторов из рекомендованной совокупности и создание системы показателей для каждого предприятия осуществляется индивидуально с учетом особенностей производственно-хозяйственной деятельности субъектов хозяйствования и их ценностных ориентиров. Рекомендательный характер приведенных в таблице 1 индикаторов позволяет гибко формировать согласованные для групп однородных хозяйствующих субъектов системы индикаторов социально-экономического взаимодействия.

В таблице 1 приведена разработанная система индикаторов оценки социально-экономического взаимодействия хозяйствующих субъектов, которая соответствует представленной на рисунке 1 общей структуре показателей.

**Система показателей оценки социально-экономического взаимодействия хозяйствующих субъектов**

Интегральный показатель	Подгруппа показателей	Единичные показатели (индикаторы)
Интегральный индекс социально-экономического взаимодействия хозяйствующих субъектов (IGE)	Экономического результата (SI <sub>1</sub> )	Показатели рентабельности (SSI <sub>1</sub> ) Показатели деловой активности (SSI <sub>2</sub> )
	Труда (SI <sub>2</sub> )	Показатели оплаты труда (SSI <sub>3</sub> ) Показатели условий труда и отдыха персонала (SSI <sub>4</sub> )
	Развития персонала (SI <sub>3</sub> )	Показатели духовного развития персонала (SSI <sub>5</sub> ) Показатели профессионального развития работников (SSI <sub>6</sub> )

*Выводы по исследованию и направления дальнейших разработок.* Подытоживая вышесказанное, стоит отметить, что разработанная совокупность индикаторов оценки социально-экономического взаимодействия субъектов экономики, основанная на обосновании выбора единичных (базовых) индикаторов состояния и динамики взаимодействия хозяйствующих субъектов с внутренней средой, позволит согласовать социально-экономические интересы хозяйствующих субъектов с условиями и потребностями среды функционирования.

Направления для дальнейших исследований связываются с формированием системы индикаторов оценки социально-экономического взаимодействия с окружающей, внешней средой, а также оценки состояния и динамики СЭВ, основанные на нефинансовой отчетности хозяйствующих субъектов, разработкой методов позиционирования хозяйствующих субъектов в пространстве социально-экономического взаимодействия.

*Список использованных источников*

1. Губерная Г.К. Государственное управление: анатомия эффективности / Г.К. Губерная // Менеджер. – 2018. – № 3 (85). – С. 56-69.
2. Припотень В.Ю. Оценка социально-экономического развития региона как составляющая индикативного управления развитием / В.Ю. Припотень, И.Е. Алферова // Экономика строительства и городского хозяйства. – 2017. – № 1. Т. 13. – С. 327-336.
3. Савина Т.Н. Критерии оценки социально ответственного поведения бизнеса (теория, методология, практика): монография / Т.Н. Савина. – Саранск: Изд-во Мордовского ун-та, 2017. – 168 с.
4. Суровцева А.А. Эффективность социальной отчетности как инструмента социального партнёрства / А.А. Суровцева, Б.Е. Саенко // Менеджер. – 2020. – № 1 (91). – С. 115-121.

## **АНАЛИЗ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТНО- НАЛОГОВЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ**

**ТАРАСОВА Е.В.,**  
канд.экон.наук, доцент, доцент кафедры  
менеджмента непромышленной сферы  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления  
и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»,  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

В статье проведен анализ практики формирования и реализации механизмов государственного управления бюджетно-налоговыми отношениями. Раскрыты особенности правового и финансового обеспечения механизмов государственного управления бюджетно-налоговыми отношениями. Проведен SWOT-анализ для выявления позитивного и негативного влияния внешней и внутренней сред на формирование и реализацию механизмов государственного управления бюджетно-налоговыми отношениями.

*Ключевые слова:* государственное управление, бюджетно-налоговые отношения, механизм, анализ, факторы, внешняя и внутренняя среда

## **ANALYSIS OF THE FUNCTIONING OF MECHANISMS OF STATE MANAGEMENT OF BUDGET AND TAX RELATIONS**

**TARASOVA E.V.,**  
Candidate of Economic Sciences, Associate  
Professor of the Department of Non-Manufacturing  
Management  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and  
Public Administration under the Head of Donetsk  
People's Republic»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic

The article analyzes the practice of formation and implementation of the mechanisms of public administration of fiscal relations. The features of legal and financial support of the mechanisms of state management of budgetary and tax relations are revealed. A SWOT analysis was carried out to identify the positive and negative impact of external and internal environments on the formation and implementation of the mechanisms of state management of budgetary and tax relations.

*Keywords:* public administration, fiscal relations, mechanism, analysis, factors, external and internal environment

*Постановка проблемы.* В современных экономических и политических условиях развития государства растет роль построения и функционирования

эффективно действующих механизмов государственного управления бюджетно-налоговыми отношениями направленных на выполнение триады: функции-полномочия-ресурсы. Согласно данной триады каждый уровень управления, выполняющий определенные функции в соответствии с наделенными полномочиями должен быть обеспечен соответствующими ресурсами, формирование которых является одной из важнейших задач государства. Осуществляя управленческую деятельность, государство регулирует процессы по аккумуляции финансовых ресурсов и выбору оптимального уровня государственных расходов, позволяющих реализовать макроэкономические и стратегические цели и противостоять существующим угрозам в бюджетно-налоговой сфере.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Проблематике развития механизмов государственного управления бюджетно-налоговыми отношениями уделяется достаточное внимание исследователей и экономистов, отраженных в научных трудах Е.Б. Дьяковой, В.В. Левиной, Н.П. Молчановой, А.Г. Силуанова, Ю.Г. Ткачевой Т.Ю., Христенко, Л.И. Якобсона и других. Особого внимания требует дальнейшее исследование вопросов развития механизмов государственного управления с учетом отечественных реалий и оптимизации бюджетно-налоговых отношений.

Целью написания статьи является проведение анализа практики функционирования механизмов государственного управления бюджетно-налоговыми отношениями, выделение преимуществ и рисков их реализации.

*Изложение основного материала.* В настоящее время государственное управление бюджетно-налоговыми отношениями осуществляется в условиях военно-политического конфликта и макроэкономической нестабильности, что сопровождается низким уровнем жизни и социального обеспечения населения, ростом безработицы, инфляции, психо-эмоциональной напряженности общества в целом. С целью нивелирования негативного воздействия внешних и внутренних социально-экономических дисбалансов возникает необходимость в анализе современных вызовов и угроз при разработке тактических и стратегических мероприятий, направленных на увеличение доходов и оптимизацию расходов бюджета, сбалансирования доходной и расходной частей бюджета, снижения налоговой нагрузки и восстановление структурно сбалансированного экономического роста [1].

Следует отметить, что эффективное функционирование механизмов государственного управления бюджетно-налоговыми отношениями в целом, возможно только при условии, когда все их составляющие действуют и взаимодействуют в пределах их функционального назначения и связаны между собой. При этом каждый элемент вносит свою весомую долю в характеристику целого. Комплексный механизм государственного управления бюджетно-налоговыми отношениями является сложным и включает в себя механизмы нормативно-правового обеспечения, фискального администрирования, организационно-институционального и



ресурсного обеспечения, надзорно-коммуникационного и конвергационного характера.

Для проведения эффективного анализа функционирования механизмов государственного управления бюджетно-налоговыми отношениями и выявления положительных и отрицательных сторон в его правовом обеспечении необходимо системно рассмотреть регулирующие нормативные правовые нормы. Так, концептуальной основой правового обеспечения бюджетно-налоговых отношений в Донецкой Народной Республике является: Конституция Донецкой Народной Республики [2], Закон Донецкой Народной Республики «О налоговой системе» [3], Закон «Об основах бюджетного устройства и бюджетного процесса в Донецкой Народной Республике» [4], Закон «О таможенном регулировании в Донецкой Народной Республике» [5] и принятые в соответствии с данными законами нормативные правовые акты Народного Совета, Главы Донецкой Народной Республики, Правительства Донецкой Народной Республики, а также нормативные правовые акты профильных министерств и иных органов исполнительной власти.

В целом, механизм нормативно-правового обеспечения регулирует бюджетно-налоговые отношения:

- связанные с установлением, изменением и отменой налогов и сборов в Донецкой Народной Республике; определяет порядок их администрирования; состав налогоплательщиков, их права и обязанности; компетенцию контролирующих органов и полномочия их должностных лиц при осуществлении налогового контроля и других административных функций, а также ответственность за нарушение налогового законодательства;

- связанные с организацией и функционированием бюджетной системы Донецкой Народной Республики, определяет основы бюджетного процесса и межбюджетных отношений, основания применения и виды бюджетных мер принуждения за совершение бюджетных нарушений;

- возникающие в связи с налогообложением операций по перемещению товаров через таможенную границу Донецкой Народной Республики.

Принуждение в механизме нормативно-правового обеспечения государственного управления бюджетно-налоговыми отношениями реализуется путем установки и реализации мер юридической ответственности за нарушение норм налогового и бюджетного законодательства. Ответственность за нарушение налогового законодательства предусматривает финансовую, административную и уголовную. Особенностями административных санкций является: отсутствие тяжких правовых последствий; применение относительно менее тяжких налоговых правонарушений (проступков); административные санкции не влекут за собой судимости. Уголовная же ответственность предусмотрена ст. 216, ст. 220-223 Уголовного кодекса Донецкой Народной Республики [6].

С момента принятия Закона Донецкой Народной Республики «О налоговой системе» и по состоянию на 01.01.2022 г. было внесено 70 изменений и поправок, в Закон «Об основах бюджетного устройства и

бюджетного процесса в Донецкой Народной Республике» и Закон «О таможенном регулировании в Донецкой Народной Республике» внесено 18 и 17 поправок соответственно. Часто меняющееся законодательство отрицательно воздействует на деятельность малого и среднего бизнеса, которые не в состоянии проследить за всеми новшествами в законодательстве и узнают об этом зачастую только после получения штрафных санкций. Изменения в законодательстве субъекты хозяйственной деятельности воспринимают настороженно, поскольку не знают целевое использование налоговых отчислений и нововведения носят не прозрачный характер [7].

Следует отметить, что налоги являются одним из основных инструментов перераспределения национального дохода и обеспечивают мобилизацию преобладающей части финансовых ресурсов при формировании единого экономического пространства государства, связанных региональными, хозяйственными и политическими интересами.

На сегодняшний день в Республике действует общая система налогообложения и упрощенная (специальные налоговые режимы). В основе классификации налогов, прежде всего, положен признак бюджетного устройства государства. Поэтому в зависимости от этого налоги в Донецкой Народной Республике подразделяются на республиканские и местные. Данное разделение используется в налоговых системах многих стран мира и устанавливает в законодательном порядке перечень указанных налогов или механизм распределения бюджетных средств между бюджетами различных уровней (табл. 1).

Для определения основных факторов, влияющих на механизмы государственного управления бюджетно-налоговыми отношениями, следует использовать методологию SWOT-анализа, позволяющую осуществить их оценку. Методологический подход дает возможность исследовать и проанализировать не только положительные факторы, но и негативные.

Таким образом, в одном анализе сочетаются факторы внутренней среды (сильные и слабые стороны) и внешней среды (возможности и угрозы).

1. Сильные стороны (Strengths) – демонстрируют те преимущества, которые имеются в наличии и если их правильно использовать, то возможно значительно улучшить функционирование комплексного механизма государственного управления бюджетно-налоговыми отношениями в целом.

2. Слабые стороны (Weaknesses) – показывают недостатки, имеющиеся в механизме и при их минимизации можно выйти на новый уровень развития.

3. Возможности (Opportunities) – факторы, учитывая которые можно достичь поставленных целей, создать благоприятные условия для функционирования и развития механизма в целом.

4. Угрозы (Threats) – пренебрежение данными факторами может создать серьезные препятствия для функционирования изучаемого объекта и значительно ухудшить положение в целом.

Таблица 1

Распределение налоговых поступлений между бюджетами различных уровней

Вид налога		Республиканский бюджет	Местный бюджет
Подоходный налог	с заработной платы	50	50
	с выплат по контрактам (договорам)	50	50
	с самостоятельно задекларированных доходов	50	50
	с заработной платы работников учреждений, организаций, которые финансируются за счет бюджета (кроме коммунальных предприятий)	50	50
Налог на прибыль с юридических и физических лиц		100	
Транспортный налог	с юридических лиц	50	50
	с физических лиц		
Сбор за специальное использование воды с юридических и физических лиц		100	
Плата за пользование недрами субъектами хозяйствования		100	
Земельный налог	с юридических лиц	25	75
	с физических лиц		
Арендная плата на землю	с юридических лиц	25	75
	с физических лиц		
Сбор за специальное использование водных биоресурсов с юридических и физических лиц		25	75
Налог с оборота (с юридических и физических лиц)		100	
Акцизный налог		100	
Ввозная и вывозная пошлина		100	
Сбор за продажу, вывоз угля, угольной продукции		100	
Налог за транзитное перемещение подакцизных товаров		100	
Сбор за вывоз, транзит и продажу лома черных, цветных металлов		100	
Сбор за вывоз муки всех сортов, продовольственной пшеницы		100	
Экологический налог с юридических и физических лиц		50	50
Сбор на развитие виноградарства, садоводства и хмелеводства		100	
Государственная пошлина		100	
государственная пошлина, уплачиваемая по месту рассмотрения и оформления документов			100
Сбор за специальное использование водных биоресурсов с юридических и физических лиц		25	75
Плата за патент			100
Упрощенный налог			100
Сельскохозяйственный налог, фиксированный сельскохозяйственный налог			100
Сбор за осуществление валютно-обменных операций			100

SWOT-анализ комплексного механизма государственного управления бюджетно-налоговыми отношениями представлен в табл. 2.

По результатам осуществления SWOT-анализа можно разработать соответствующую стратегию развития комплексного механизма

государственного управления бюджетно-налоговыми отношениями, сфокусировав все имеющиеся ресурсы для минимизации слабых сторон и оптимизации существующих преимуществ с целью использования всех возможностей, которые существуют на данном этапе и в ближайшем будущем. Те факторы внутренней среды, которые не соответствуют желаемому направлению развитию относятся к недостаткам, а те факторы, применение которых приведет к положительным сдвигам и демонстрируют на данный момент благоприятные тенденции относятся к преимуществам.

Таблица 2.

SWOT-анализ комплексного механизма государственного управления бюджетно-налоговыми отношениями

Сильные стороны	Слабые стороны
Наличие формальных институций; Нормативно-правовое обеспечение; Потенциал подготовки высококвалифицированных специалистов; Постоянное усовершенствование администрирования налогов и бюджетирование на макроуровне; Аккумуляция финансовых ресурсов в бюджетах различного уровня (республиканского и местного).	Противоречия нормативно-правовой базы и непоследовательность в законодательной сфере; Военно-политический конфликт; Отсутствие прозрачности и публичности бюджетно-налоговых процедур; Нечеткая система распределения полномочий и функций государственных институтов; Отсутствие налоговых стимулов развития производства и предпринимательства, привлечения инвестиций и кредитования; Снижение налогового потенциала на всех уровнях его формирования.
Возможности	Угрозы
Обеспечение минимизации административного влияния; Обеспечение прозрачности и публичности принятия решений государственными институциями; Усиление контроля со стороны государственных институтов за целевым использованием бюджетных средств и повышения ответственности за бюджетно-налоговые нарушения [8]; Повышение уровня бюджетно-налоговой дисциплины и культуры; Достижение макроэкономической стабильности, развитие отечественного производства и увеличение государственных доходов [9].	Неэффективное регулирование социально-экономического развития приводит к дисбалансам в процессе перераспределения ВВП. Банкротство предприятий, рост безработицы, инфляция. Необоснованная налогово-бюджетная политика на фоне недостаточного контроля за ценами со стороны государства формирует благоприятные условия для манипулирования ценами на рынке [10]. Чрезмерная налоговая и административная нагрузка на бизнес-структуры обуславливает отток капитала за пределы республики или уход в теневой сектор экономики. Стимулирующие меры налоговой политики для предпринимательства, инвестирование и роста деловой активности носят декларативный характер.

Таким образом, недостатки определяют внутренние угрозы и неблагоприятные тенденции, а преимущества – благоприятные тенденции

развития и функционирования механизма государственного управления бюджетно-налоговыми отношениями.

*Вывод.* Анализ функционирования механизма государственного управления бюджетно-налоговыми отношениями показывает, что нормативно-правовое обеспечение зачастую является несогласованным и требующим дальнейшего нивелирования юридических коллизий. Возникновение данных правовых пробелов является результатом недостаточного научного обеспечения существующих норм законодательства. В результате использования методология SWOT-анализа определены основные факторы, оказывающие существенное негативное или положительное влияние на развитие комплексного механизма государственного управления бюджетно-налоговыми отношениями. Доказано, что эффективное развитие данного механизма связано с реализацией совокупности мер нормативно-правового, экономического, социального и политического характера, направленных на достижение выявленных в результате SWOT-анализа возможностей за счет использования сильных сторон и уменьшения влияния слабых сторон внутренней среды и угроз внешней.

#### *Список использованных источников*

1. Тарасова Е.В. Стратегические приоритеты развития государственного управления бюджетно-налоговыми отношениями / Е.В. Тарасова // Менеджер. – 2019. – № 4 (90). – С. 104-114.
2. Конституция Донецкой Народной Республики от 14.05.2014г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gisnpa-dnr.ru/npa/0008-1-20140514/#0008-1-20140514-74-2>
3. Закон Донецкой Народной Республики «О налоговой системе» от 25.12.2015г. № 99-ІНС [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mdsdnr.ru/index.php/normativnye-dokumenty>
4. Закон «Об основах бюджетного устройства и бюджетного процесса в Донецкой Народной Республике» от 28.06.2019г. № 46-ІНС [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gisnpa-dnr.ru/npa/0002-46-iihc-20190628/>
5. Закон «О таможенном регулировании в Донецкой Народной Республике» № 116-ІНС от 25.03.2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyaty/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-tamozhennom-regulirovanii-v-donetskoj-narodnoj-respublike/>
6. Постановление «Об утверждении Уголовного кодекса Донецкой Народной Республики» №27-2-ІНС от 17.08.2014г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gisnpa-dnr.ru/npa/0002-277-iihc-20210430/>
7. Тарасова Е.В. Оценка эффективности механизма государственного управления бюджетно-налоговыми отношениями / Е.В. Тарасова // Менеджер. – 2020. – № 4 (94). – С. 4-11.
8. О некоторых аспектах сбалансированности бюджетов: проблемы и пути обеспечения / Д.В. Нехайчук, О.А. Жарикова, А.Ф. Процай,

Е.А. Фомина // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 10 (135). – С. 572-576. – DOI 10.34925/EIP.2021.135.10.109.

9. Филиппова Ю.А. Теоретические основы формирования финансовых ресурсов бюджетных организаций / Ю.А. Филиппова, Д.М. Мамедова // Друкеровский вестник. – 2019. – № 1 (27). – С. 86-94. – DOI 10.17213/2312-6469-2019-1-86-94.

10. Ткачева Т.Ю. Бюджетно-налоговые механизмы устойчивого развития регионов: монография / Т.Ю. Ткачева. – Курск: Юго-Западный гос. ун-т., 2017. – 171 с.

**УДК 37.014.542**

**DOI 10.5281/zenodo.6631415**

## **ИНСТРУМЕНТЫ РАЗРАБОТКИ АДАПТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ К УСЛОВИЯМ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

**ХАРИТОНОВА О.С.,  
канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры дополнительного  
профессионального образования,  
директор института дополнительного  
профессионального образования и  
дистанционного обучения,  
ГОУ ВПО ЛНР «Луганский государственный  
университет имени Владимира Даля»,  
г. Луганск, Луганская Народная Республика**

В статье рассмотрены основные понятия «адаптация» и «адаптивная стратегия»; изучены инструменты разработки адаптивной стратегии образовательной организации к условиям внешней среды.

*Ключевые слова:* адаптация, адаптивная стратегия, управление, образовательная организация, внешняя среда, внутренняя среда

## **TOOLS FOR DEVELOPING AN ADAPTIVE STRATEGY OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION TO THE CONDITIONS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT**

**KHARITONOVA O.S.,  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Department of Continuing Professional Education,  
Director of the Institute of Continuing Professional  
Education and Distance Learning  
SEI HE LPR «Lugansk State University named  
Vladimir Dahl»,  
Lugansk, Luhansk People's Republic**

The article considers the basic concepts of «adaptation» and «adaptive strategy»; the tools for developing an adaptive strategy of an educational organization to the conditions of the external environment are studied.

**Keywords:** *adaptation, adaptive strategy, management, educational organization, external environment, internal environment*

*Постановка проблемы в общем виде.* В настоящий момент профессиональное образование включает в себя следующие ступени: начальное, среднее, высшее, последипломное и дополнительное образование. Сфера образования постоянно подвергается видоизменениям и совершенствуется, так как главная цель профессионального образования – это подготовка высококвалифицированного работника с определенным уровнем и профилем, конкурентоспособного на рынке труда, компетентного, ответственного, а также свободно владеющего своей профессией. Соответственно возникает необходимость разработки адаптивной стратегии образовательной организации к постоянно меняющимся условиям внешней среды.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Подходы к разработке адаптивной стратегии организаций изучали такие ученые как: Воронина В.М., Гуреев М.В., Доценко Е.Ю., Козлов В.С., Кузоб Н.О., Лопатников Л.И., Лукашенко Д.В., Платонов В.Н., Сидорин А.В.; Сидорин В.В.

*Актуальность.* Эффективное функционирование и устойчивое развитие высшего образования существенным образом влияют на конкурентоспособность национальной экономики и являются приоритетными стратегическими задачами государства. Высшее образование представляет собой ключевой сегмент системы профессионального образования государства и имеет довольно сложную иерархическую структуру.

Чтобы определить стратегию поведения организации, руководство должно иметь полное представление не только о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, но также и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, которое в ней занимает организация. В то же время внешняя среда изучается стратегическим менеджментом в первую очередь для выявления тех угроз и возможностей, которые организация должна учитывать при постановке своих целей и их достижении.

*Цель исследования.* Рассмотреть основные понятия «адаптация» и «адаптивная стратегия», изучить инструменты разработки адаптивной стратегии образовательной организации к условиям внешней среды.

*Изложение основного материала исследования.* Анализ внешней среды – это оценка состояния и перспектив развития наиболее важных субъектов и факторов окружающей среды с точки зрения организации: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов окружающей среды, на которые организация не может напрямую влиять.

Анализ внешней среды позволяет организации своевременно прогнозировать появление угроз и возможностей, разрабатывать ситуационные планы на случай непредвиденных обстоятельств, разрабатывать стратегию, которая позволит организации достичь своих целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

Организация может разработать системы адаптации к внешней среде,

что позволяет установить с ней контакт и получать информацию о любых ее изменениях.

Адаптацию можно определить как процесс активного приспособления социальных образований к меняющимся условиям внешней среды. Однако некоторые авторы адаптацию выделяют как особую форму отражения системами воздействий внешней и внутренней среды, установления динамического равновесия с ними [0].

Инструментом обеспечения устойчивого успеха организации может стать ее адаптивная стратегия, согласующая возможности организации, ее внутреннюю среду с воздействиями и влияниями внешней среды [0].

Адаптация организации к воздействию внешней среды подразумевает приспособление организации к потенциальным угрозам посредством реализации управленческих действий.

Функцией адаптивной стратегии является удержание организации на траектории устойчивого развития. Принципиальным отличием адаптивной стратегии является наличие возможных вариантов движения организации, то есть готовность к изменениям внешней и внутренней среды [3].

Понятие «адаптация» Платонов В.Н. раскрывает как приспособительный процесс достижения адекватных требованиям раздражителя уровня активности и возможностей функциональных систем, органов и тканей, а также механизмов регуляции. Он различает физиологическую, социально-психологическую и профессиональную адаптацию [0].

В экономико-математическом словаре Лопатникова Л.И. адаптивная стратегия – такая стратегия, которая определяется в процессе решения задачи, на основе накопления новой информации о возможных результатах того или иного варианта решения [0].

В своем исследовании Лукашенко Д.В. обозначил, что адаптивная стратегия, как и любое другое явление, требует точного определения, которое, с одной стороны, показывает уровень знаний о нем, а с другой стороны, – обозначает направление и методы его исследования. Также автор считает необходимым отметить, что адаптивная стратегия представляет собой совокупность устойчивых способов действий, приобретенных в процессе взаимодействия с внешней средой, необходимых для дополнения структуры данного взаимодействия и формирования новой адаптивной модели, в зависимости от воспринятых личностью параметров внешней среды в процессе приспособления к ней [0].

Изучая адаптивные стратегии современной России как культурологическую проблему Гуреев М.В. отмечает, что сами адаптивные стратегии оформляются и фундируются под влиянием целой совокупности факторов микро- и макросреды социального порядка. К таковым вполне очевидно относятся версифицированные условия становления и развития личности в процессе социализации в основных социальных институтах, а также неоднозначная специфика среды, опосредующей прямые коммуникации человека и общества. Немаловажным фактором является и характер целокупных трансформаций ветвей государственной власти [8].



Сидорин А.В. предложил процесс разработки адаптивной стратегии на основе морфологического подхода (рис. 1).

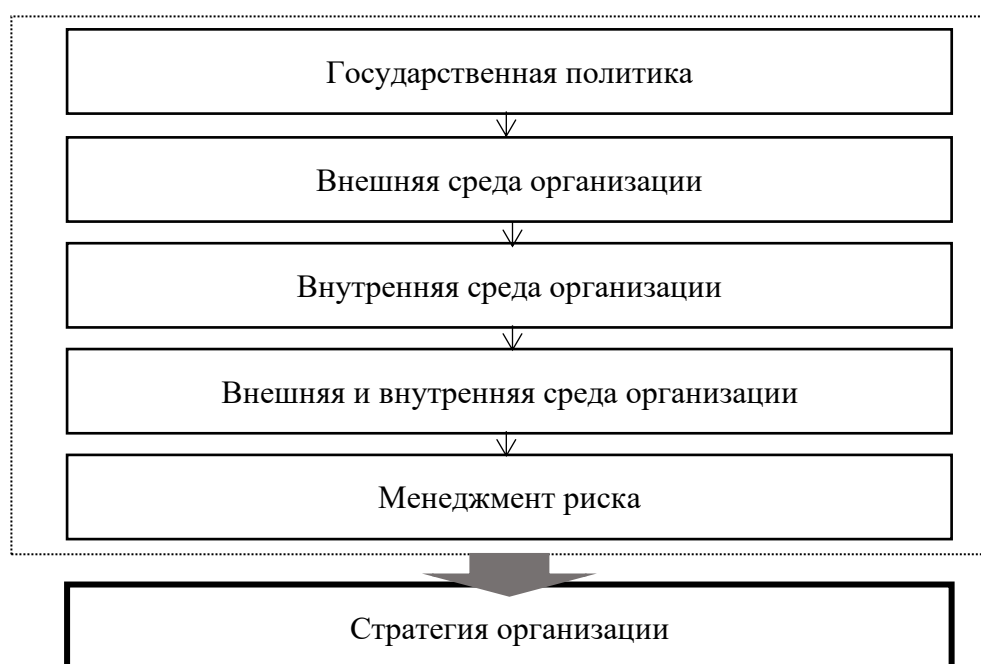


Рис. 1. Этапы процесса разработки адаптивной стратегии организации

Процесс разработки адаптивной стратегии организации включает этапы, обозначенные на рисунке 2.

Особенности организации анализа внешней среды на конкретной организации определяются масштабами его деятельности, организационной структурой управления, финансовыми возможностями и др.

В современной мировой практике управления наиболее распространенными инструментами разработки стратегий адаптации для развития организаций с учетом внутренней структуры организации и воздействия внешних факторов окружающей среды являются PEST-анализ, модель пяти конкурентных сил Портера и SWOT-анализ. Эти инструменты направлены на выявление тенденций в развитии организации, долгосрочных целей и задач, возможностей использования сильных и слабых сторон организации, угроз со стороны внешней среды, конкурентных действий. Использование сильных сторон позволяет организации более эффективно реализовывать свои возможности на рынке и нейтрализовать угрозы, а выявление слабых мест позволяет своевременно принимать превентивные меры для их минимизации. Изучение силы конкуренции необходимо для выработки управленческих решений [9].

При разработке стратегии образовательной организации целесообразно в качестве метода анализа и учета внешней среды организации использовать PEST-анализ, содержащий в себе возможность сформировать объективное представление о реальном состоянии образовательной организации и оценить перспективы ее развития и направления для совершенствования деятельности.



Рис. 2. Этапы процесс разработки адаптивной стратегии организации

Модель Портера представляет собой описание промежуточной среды (субмикросреды) деятельности организации. Понятие субмикросреды вводит В.М. Воронина [10], определяя ее фактически как партнерский рынок и включая в нее поставщиков и партнеров по аутсорсингу и сбыту (посредников). Практическое значение модели пяти сил конкуренции Портера для менеджмента заключается в способности идентифицировать, интерпретировать и в дальнейшем прогнозировать основные ключевые факторы успеха деятельности организации: характеристики продукта, стратегию, на основе которой потребители выбирают бренд или производитель (образовательная организация); ресурсы и доверие, которые обеспечивают организации конкурентоспособное лидерство; высокопрофессиональные навыки, оперативность, действия, предпринятые для достижения конкурентного преимущества. Таким образом, использование модели Портера в качестве аналитического инструмента важно: финансовое благополучие и конкурентоспособность организации зависят от факторов, определяющих конкурентное преимущество.

При разработке адаптивной стратегии существует необходимость модернизации организационной структуры образовательной организации, например, отказ от линейного принципа управления в пользу матричного, что как раз и позволит повысить адаптивность стратегии за счет сосредоточения функций стратегического управления в рамках специально

созданного для этого подразделения [7]. В состав подобного подразделения должны быть включены ответственные работники (преимущественно руководители) функциональных подразделений организации. Подобный подход позволит обеспечить реализуемость задач формирования адаптивной стратегии и будет способствовать своевременной аккомодации существующей стратегии к изменчивым условиям рыночной среды. Необходимость изменения организационной структуры вызвана тем, что в традиционной структуре предполагается длительный этап согласования принимаемых решений, что зачастую является неприемлемым в динамично меняющихся условиях внешней среды, упускается драгоценное время, и, как следствие, ухудшаются конкурентные позиции организации.

В процессе формирования адаптивной стратегии организации важное значение приобретает системный подход к управлению, в рамках которого предусматривается необходимость согласования всех функций менеджмента и оперативных задач, обусловленных стратегическим планом организации. Это позволит оптимизировать процесс реализации стратегии и поспособствует укреплению конкурентных позиций организации не только в данный момент времени, но и в долгосрочной перспективе, что позволит ей выйти на качественно новый уровень развития [0].

Сидориным А.В. [0] предложен методический подход к анализу внешней и внутренней среды организации с целью разработки ее адаптивной стратегии. На рисунке 3 наглядно показана целевая направленность SWOT-анализа, предложенного Сидориным А.В., на «сопряжение» факторов внешней и внутренней среды для разработки адаптивной стратегии организации.

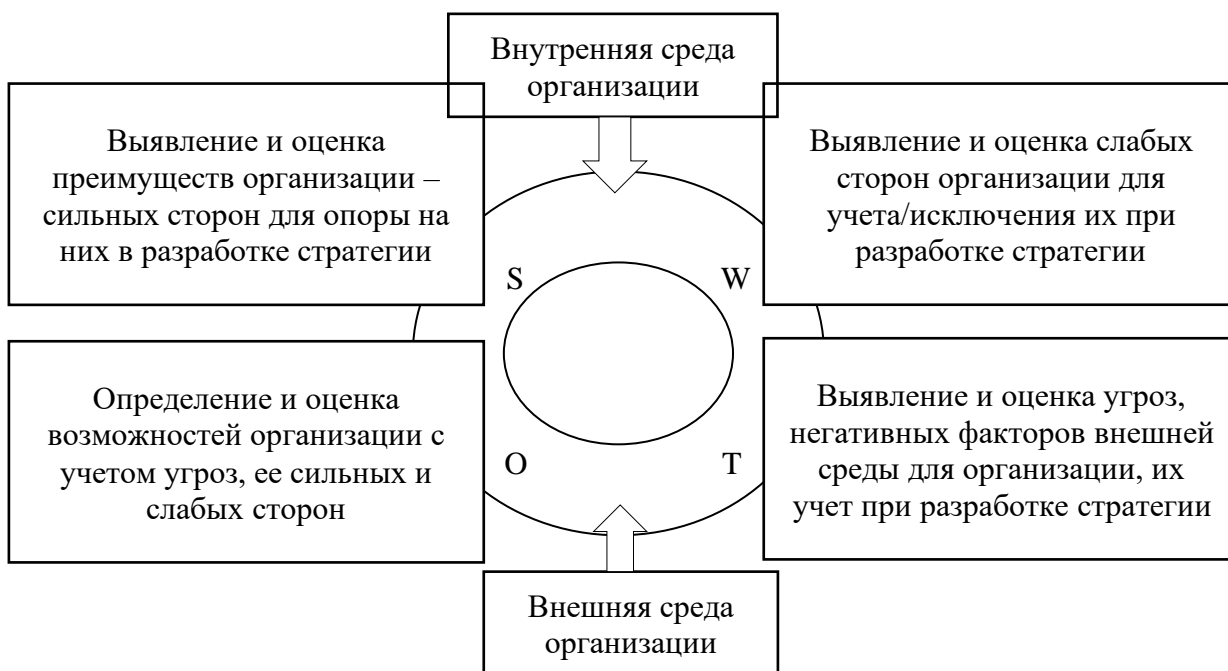


Рис. 3. Целевая направленность SWOT-анализа в «сопряжении» факторов внешней и внутренней среды в стратегии организации на фоне информационной безопасности [0]

Анализ внешней среды – важный шаг в разработке стратегии адаптации организации к рынку и, в то же время, очень сложный процесс, требующий тщательного мониторинга изменений внешней среды, диагностики возможного влияния факторов и установление связи между сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, навязываемыми во внешней среде. Устойчивое развитие организации в постоянно изменяющихся экономических и социально-политических условиях обычно определяется эффективностью стратегии данной организации [13]. За счет способности организации к адаптивности, то есть, своевременно реагировать на меняющиеся условия во внешней и внутренней среде, выполнять свою цель, может быть достигнуто устойчивое развитие. Адаптивность организации основана на наборе и методах измерения параметров и показателей состояния внешней и внутренней среды, наборе инструментов управления организацией (рис. 4).

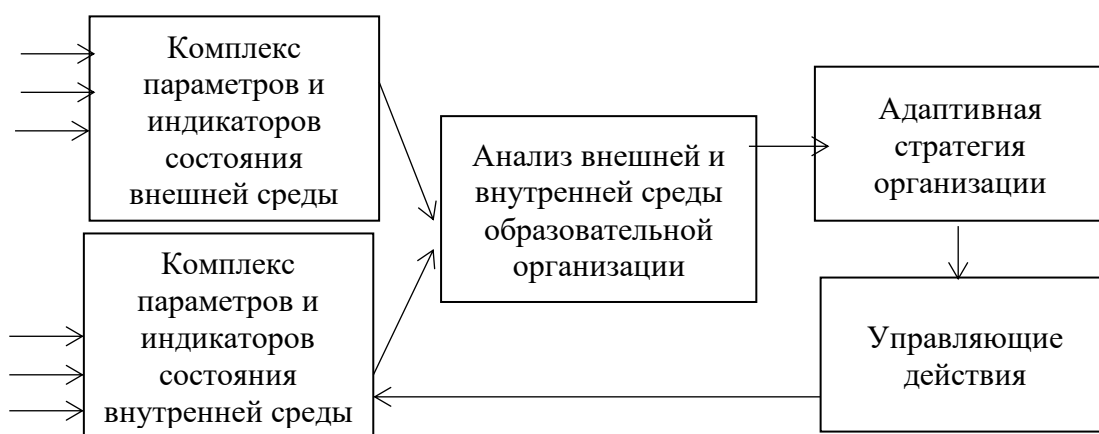


Рис. 4. Основа адаптивной стратегии организации [0]

При адаптации организации важно выбрать правильную стратегию. Адаптивную стратегию можно определить как целостную совокупность взаимосвязанных стратегических решений, определяющих приоритетные направления деятельности организации для активного приспособления социальных образований к меняющимся условиям среды. Выбор того или иного направления развития организации зависит от таких факторов, как цели организации, особенности технологии производства продукции, состоянии рынка и положения организации на нем, стратегии конкурентов, потребности клиентов, экономической и политической обстановки и др. [1].

Можно выделить основные инструменты адаптации организации (табл. 1). Таким образом, для выработки стратегии адаптации организации необходимо провести анализ внешней среды, который является очень важным и сложным процессом, требующим отслеживание изменений в среде, оценку и установление связей между факторами, а также сильными и слабыми сторонами организации, возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Изучение источников позволило создать структуру формирования адаптивной стратегии образовательной организации (рис. 5).

В первую очередь организация разрабатывает миссию, на которую влияют определенные факторы. Ф. Котлер обозначил факторы, влияющие на выработку миссии организации [15]: ресурсы, которые организация может задействовать; место на рынке; история организации; история организации; специфические особенности, которые отличают эту организацию от другой (конкурентные преимущества); состояние внешней среды организации; существующий стиль поведения и способ действия владельцев и менеджеров (особенности предоставляемых услуг).

Таблица 1

Инструменты адаптации организации к условиям внешней среды  
[Составлено автором на основе 04]

Инструменты адаптации	Характеристика
Создание информационной системы	Это способствует снижению нечеткости своевременно полученной достоверной информации от первого лица, а также максимально повысить степень защиты от непредвиденных обстоятельств
Прогнозирование возможных изменений в развитии внешней среды и осуществление стратегического планирования	Таким образом, организация может прогнозировать стратегию и тенденции развития, что значительно снизит риски
Слияние и поглощение организаций, создание стратегических альянсов	Такой инструмент позволит организации стать более гибкой, адаптируемой к условиям внешней среды, укрепить свои позиции на рынке. Это способствует расширению зоны стабильности и влияния, что в свою очередь вызывает снижение неопределенности внешней среды. Более эффективным является именно объединение организаций с разными возможностями и сильными сторонами
Создание гибкой организационной структуры	Это способствует неограниченности организации традициями, нормами ее развития, быстрому реагированию на изменения во внешней среде. У такой организации сможет быстро сменить направление своего развития, переориентироваться. К преимуществам гибкой организационной структуры следует отнести легкость развития, внедрение новых технологий, создание новых видов услуг и рынков сбыта.
Установление партнерских отношений руководства организации и ее персонала	Этот инструмент подразумевает деятельность менеджера, направленную на делегирование процесса принятия решений сотрудникам, посредством проведения с ними обсуждений, давая возможность проявлять инициативу и творческий подход. Таким образом, эффективность работы персонала, а также их мотивация повышаются.

Затем формулируется стратегия, которая берет во внимание внутренние и внешние факторы воздействия на организацию: власть поставщиков, власть

потребителей, конкуренты, маркетинг, инновации, производство, организационная структура, положение на рынке, менеджмент и финансы, являющие собой сильные, слабые стороны организации, возможности и угрозы.

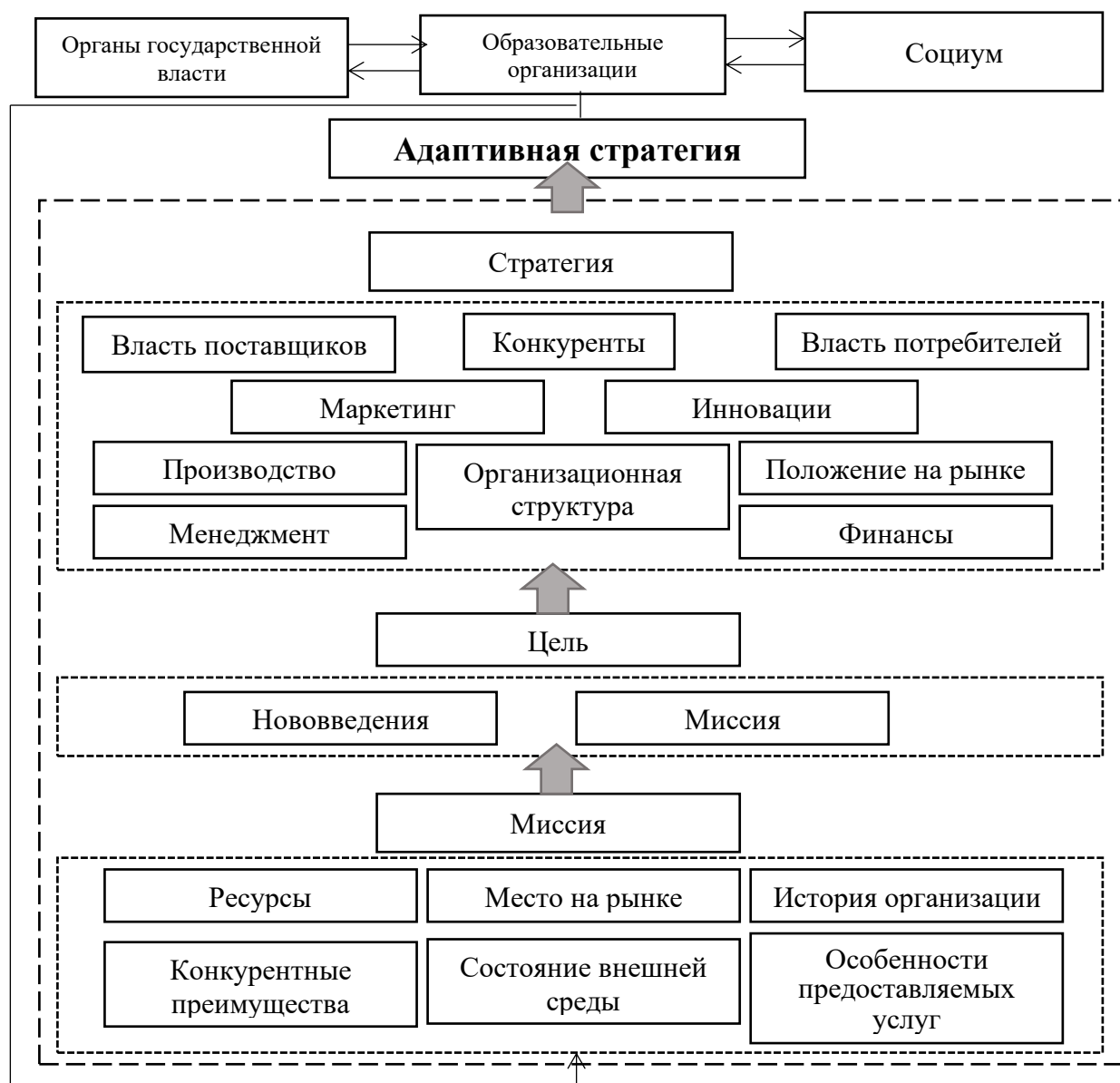


Рис. 5. Адаптивная стратегия в структуре управления образовательной

Таким образом, взаимодействие образовательной организации с органами государственной власти, являющихся факторами внешней среды, и социума, являющегося фактором внутренней среды, отображены в структуре как отдельные категории, а также воздействие таких этапов как: миссия, цель, стратегия формируют адаптивную стратегию образовательной организации, способную приспособливаться к постоянно меняющимся условиям среды образовательной организации.

*Вывод.* Необходимо проводить постоянный мониторинг внешней среды деятельности образовательных организаций, отслеживать влияние со стороны факторов внешней среды, что позволит обеспечить организации наиболее успешное развитие, основанное на адаптивном управлении. В

общем виде сущность адаптационной стратегии заключается в проведении частичных, незначительных изменений в пределах организации, позволяет усовершенствовать ранее освоенные продукты и технологические процессы. Стоит также отметить, что основное отличие адаптивной стратегии от других заключается в ее готовности к изменениям внутренней и внешней среды в виде готового набора возможных вариантов поведения.

#### *Список использованных источников*

1. Воронина В.М. Из опыта развития компании на основе усиления адаптивных возможностей к изменениям рыночной среды / В.М. Воронина, О.П. Михайлова, О.В. Федорищева // Интеллект. Инновации. Инвестиции, 2016. – № 2. – С. 22-29.

2. Воронина В.М. Превентивное антикризисное управление промышленным предприятием на основе диагностики: автореферат / В.М. Воронина. – Санкт-Петербург. – 2009. – 36 с.

3. Голик В.И., Шевченко Е.В., Ермишина Е.Б. Концептуальные аспекты развития промышленных предприятий современной России. Монография. – Краснодар: Издательство Южного института менеджмента, – 2011; Электронно-библиотечная система IPRbooks, 2012. – (Высшее образование). – 275 с.

4. Гуреев М.В. Адаптивные стратегии и конкурентоспособность современной России как социально-философская проблема // Актуальные вопросы развития современного общества. Сборник статей IV-ой Международной научно-практической конференции (18 апреля 2014 года) в 4-х томах. Том I / Юго-Зап. гос. ун-т. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2014. – 344 с. – С. 338-343.

5. Доценко Е.Ю. Адаптивная стратегия предприятия как фактор обеспечения его конкурентоспособности / Е.Ю. Доценко, А.А. Шен // Современные тенденции развития и перспективы внедрения инновационных технологий в машиностроении, образовании и экономике. – 2016. – Т. 2. – № 1. – С. 234-236.

6. Котлер Ф. Основы маркетинга / Краткий курс Пер. с англ. – М: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 656 с.

7. Козлов В.С. Проблемы и перспективы развития учреждений дополнительного образования в современных условиях / В.С. Козлов // Сборник научных работ. Серии «Государственное управление». Вып. 10: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – 239-247 с.

8. Кузоб Н.О. Внешняя среда организации и стратегии адаптации организаций к условиям рынка / Н.О. Кузоб, О.В. Кондратьева // Материалы IX Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». – Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2017/article/2017029628>

9. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2003. – 520 с.

10. Лукашенко Д.В. Адаптивная стратегия как основа взаимодействия личности с социальной среды / Д.В. Лукашенко // Человеческий капитал. – 2014. – № 7 (67). – С. 23-31.

11. Платонов В.Н Теории адаптации и функциональных систем в развитии системы знаний в области подготовки спортсменов / В.Н. Платонов // Наука в олимпийском спорте. – 2017. – № 1. – С. 29-47.

12. Сидорин А.В. Модель и функции системы менеджмента устойчивого развития предприятия / А.В. Сидорин, Н.С. Макарова // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал), 2012. – № 4 (12). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-i-funktsii-sistemy-menedzhmenta-ustoychivogo-razvitiya-predpriyatiya>

13. Сидорин А.В. Адаптивная стратегия организации // Вестник евразийской науки. - 2013. № 2 (15). – Режим доступа: **Error! Hyperlink reference not valid.**

14. Сидорин А.В. Методический подход к анализу внешней и внутренней среды организации с целью разработки ее адаптивной стратегии / А.В. Сидорин, В.В. Сидорин / Научно-технический журнал «Теория. Практика. Инновации». 2016. – № 2. – С. 45-72.

15. Сидорин А.В. Процессный подход к разработке адаптивной стратегии организации на основе анализа ее внешней и внутренней среды [Текст] / А.В. Сидорин, В.В. Сидорин // Организатор производства. – 2016. – Т. 70. – № 3. – С. 28-42.

УДК [351:327.82]:339.138  
DOI 10.5281/zenodo.6631487

## МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ БРЕНДОМ ГОСУДАРСТВА

**ЧЕРНАЯ Л.В.,**  
канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры  
менеджмента внешнеэкономической  
деятельности

**ТРОЩИНА М.В.,**  
старший преподаватель кафедры менеджмента  
внешнеэкономической деятельности  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и  
государственной службы при Главе Донецкой  
Народной Республики»;  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

В статье исследовано развитие бренда государства в исторической ретроспективе. Рассмотрена его сущность. Проанализирован процесс эволюции бренда. На основе группировки научно-теоретических подходов к управлению брендом государства, определены его механизмы.

**Ключевые слова:** бренд государства, механизмы управления брендом государства, имидж государства, конструкт бренда, трансформация бренда



## GOVERNMENT BRAND MANAGEMENT MECHANISMS

**CHERNAYA L.V.,**  
**Candidate of State Administration, Associate**  
**Professor of the Department of Foreign Economic**  
**Activity Management;**

**TROSHCHYNA M.V.,**  
**Senior Lecturer of the Department of Foreign**  
**Economic Activity Management;**  
**SEE HPE «Donetsk Academy of Management and**  
**Public Administration under the Head of the**  
**Donetsk People's Republic»;**  
**Donetsk, Donetsk People's Republic**

The article investigated the development of the state brand in historical retrospect. Its essence was considered. The process of brand evolution was analyzed. Based on the grouping of scientific and theoretical approaches to the management of the brand of the state, its mechanisms are determined.

*Keywords: state brand, state brand management mechanisms, state image, brand construct, brand transformation*

*Актуальность.* В современных условиях развития мировой экономики, которая характеризуется высокой конкурентной средой, возрастает роль эффективного управления брендом государства.

С одной стороны, данный факт обусловлен невозможностью получения коммерческого макроэкономического успеха в силу отрицательного (недостаточно сформированного) целостного имиджа, что приводит к ограничениям или сложностям в экономических, дипломатических, политических и др. отношениях.

С другой стороны, современные тренды и мировой опыт доказывают, что бренды непосредственно влияют на общественность, формируя, при этом, доверие к государственной политике, поскольку ее эффективная информационно-коммуникационная составляющая является мощным имиджевым инструментом для развития в международном пространстве.

В данном контексте, понимание сущности и роли бренда государства, его имиджа и репутации, а также умение эффективно формировать комплексную программу стратегического развития требует разработки и внедрения интегрированной слаженной политики в данной области.

В этой связи проблема управления брендом государства остается актуальным и перспективным направлением, а также представляет научный и практический интерес.

*Анализ последних исследований и публикаций.* В последние десятилетия наблюдается повышенный интерес ученых и практиков по проблемам управления брендами.

Так, механизмы создания успешных брендов достаточно подробно и в различных аспектах исследуются в трудах Ж.-Н. Капферера, Э. Райса, Дж. Траута, Г. Чермессона.

Прикладным аспектам управления брендами уделяют внимание Д. Аакер, Т. Гед, С. Дэвис, А. Зозулев, Е. Кобзева, Ф. Котлер, В. Припотень и др.

В трудах Р. Блэкуэлла, В. Ильина, П. Миниарда, Ф. Райхельда, Дж. Энджела и др. бренды рассматриваются с позиции поведения потребителей.

Системное управление брендами рассматриваются в работах И. Беганской, И. Грошева, А. Краснослободцева, Н. Ольмезовой, С. Старова и др.

Однако, практически отсутствуют работы, в которых был бы представлен целостный механизм управления брендом с учетом национальной специфики, поскольку большинство ученых склоняется к мнению, что более целесообразно рассматривать процесс управления имиджем страны, так как бренд в контексте и масштабе государства является слишком сложным понятием для эффективной практической реализации.

*Цель статьи:* исследование и обоснование внедрения механизмов управления брендом как современного эффективного инструмента повышения имиджа государства.

*Изложение основного материала исследования.* Сегодня бренд выступает интеграционно-коммуникативным и неотъемлемым атрибутом современных социальных отношений в условиях глобализации.

Для определения места и роли бренда необходимо, прежде всего, рассмотреть историю происхождения данного феномена и его трансформации в сфере государственного управления, поскольку его прообразы отражают эволюционный характер развития. Выступая первоначально как инструмент маркировки принадлежности собственности с визуальным закреплением права собственника на тот или иной предмет и идентификацией владельца, впоследствии становится олицетворением субъекта, создавшего продукт. Это, в свою очередь, способствовало облегчению выбора потребителям и определению лица, которое несет ответственность за использование данного продукта. Дальнейшая трансформация переросла в символы определенного стандарта качества продукта (услуги), способствовавшие идентификации самого качества замаркированного продукта. В современном понимании бренд – это атрибут определенного имиджа, стиля, потребления, то есть, таким образом, идентифицируется личность, которая включила в жизненное пространство тот или иной бренд. Если говорить об исторических прообразах современного бренда, то они могут быть представлены в виде визуальных обозначений, как показано в табл. 1 [1, с. 15].

Следует отметить, что в историческом контексте понятия «бренд» и «позиционирование» тесно взаимосвязаны. Так, в 1972 г. Дж. Траут и Э. Райс вели активную международную пропаганду теории позиционирования, быстро завоевавшую весь рекламный мир, в американском журнале «Возраст рекламы», где была опубликована серия статей «Эра позиционирования». Идеи этих авторов показали лидерам мирового рекламного рынка простыми, понятными и практически полезными. По завершению десятилетней апробации своих теоретических взглядов, американские исследователи в 1981 г. издали труд «Позиционирование. Битва за умы» [2, с. 16]. В дальнейшем авторы, как и их последователи, широко освещая идеи развития позиционирования на мировых рынках, взяли на вооружение новейшую тему – брендинг. Однако, термин «бренд» появился в 1987 г. [3, с. 11; с. 20].

## Исторические прообразы бренда

Категории	Период возникновения	Описание
Тамга	V-III вв. до н. э.	У древних народов знак родовой принадлежности, который соотносит индивидуума к определенному клану (родовой общине)
Клеймо	X-XI вв.	Знак авторства ремесленника, которым метился продукт, произведенный для продажи
Рекламный символ	1266 г.	Изобразительный знак, который служит для привлечения покупателя и его информирования о деятельности предпринимателя (не сообщает о качестве продукта, не дает гарантии качества)
Знак обслуживания	1870 г.	Изобразительный, графический, комбинированный символ, который гарантирует высокое качество обслуживания, привлекает покупателя, информирует о характере услуг
Торговая вывеска	XIX-начало XX вв.	Изобразительный, словесный, комбинированный знак, который информирует о наличии товара, об оказании услуг, иногда гарантирует их качество
Торговый образ	XX в.	Персонифицированная торговая марка, которая закрепляет ассоциацию положительного образа организации с хорошим качеством товаров (услуг)

Вместе с тем, история развития брендов в западной практике подразумевает прохождение трех этапов, представленных на рис. 1 [4, с. 26]. Таким образом, впервые появившись, как система управления товарами (услугами), бренды позволяли решить проблему их различий не только для производителей, но и потребителей. Иными словами, бренды стали альтернативой большому количеству никому не известной продукции, с непонятной репутацией и средним качеством (мыло, крупа и т.д.). В данном аспекте, бренд выступает как совокупность атрибутов и преимуществ, которая отделяет его от аналогов, вызывая сильные и стойкие эмоции у потребителя при виде объекта бренда или услышав о нем.

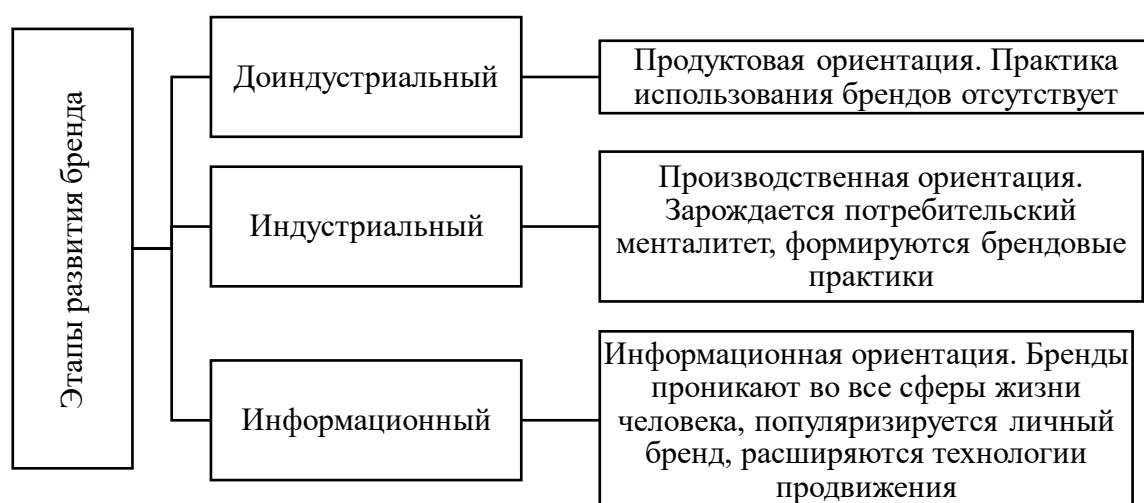


Рис. 1. Этапы развития бренда

То есть бренд – это результат воплощения комбинации ассоциаций и эмоций в сознание человека. Так, например, брендом может выступать название страны (например, Донецкая Народная Республика) для всех патриотически настроенных граждан и другой целевой аудитории. Кроме того, брендами могут быть и иные национальные символы (образы), выступающие элементами позиционирования дестинации (туристические, спортивные, политические, инвестиционные, инновационные и др.). Как видим, бренд выступает движущей силой по достижению конечного результата – положительное позиционирование страны с целью повышения имиджа государства на мировой арене. Бренд государства, в конечном итоге, – это деятельность соответствующих структур органов власти, направленная на формирование восприятия целостности бренда страны в сознании населения и неограниченного количества индивидов во внешнем измерении. Изложенное выше позволяет сделать вывод, что для улучшения репутации Донецкой Народной Республики, как внутри страны, так и за ее пределами, необходима целенаправленная системная работа, требующая концептуального подхода и мониторинга результатов, причем инициатором ее должно быть государство.

Кроме того, следует констатировать, что создать результативный механизм управления брендом, используя только технологии PR, невозможно, поскольку для этого необходимо привлечь систему управления, ядром которой является реальная привлекательность страны, а не имитационная, декларативная деятельность. Поскольку механизм управления брендом государства выступает как совокупность взаимосвязанных элементов, то его функционирование обеспечивается всеми участниками процесса управления.

Как видим, основным конструктом бренда государства являются его механизмы как наиболее активная часть системы управления. Взаимосвязь элементов механизма управления брендом представлена на рис. 2. Механизм управления брендом государства включает в себя уровни, представленные в табл. 2. При этом, формы и направления развития бренда подвержены некоторым рискам низкой окупаемости в среднесрочной перспективе.

*Таблица 2*

Уровни механизма управления брендом государства

Уровни	Направления развития
1. Институциональный	Разработка государственными органами управления стратегических (перспективных) планов и целей
2. Организационный	Формирование и внедрение механизмов позиционирования и продвижения бренда
3. Коммуникационный	Совершенствование механизмов продвижения бренда, направленное на повышение эффективности использования существующей единой системы каналов коммуникации
4. Информационный	Расширение механизмов раскрытия и распространения информации, способствующей продвижению бренда

Система мониторинга эффективности управления брендом государства может осуществляться в двух диапазонах, что отражено на рис. 3 [5, 124].



Рис. 2. Механизмы управления брендом государства

При реализации механизмов управления брендом государства обеспечивается эффективное продвижение позитивного восприятия страны в мире.

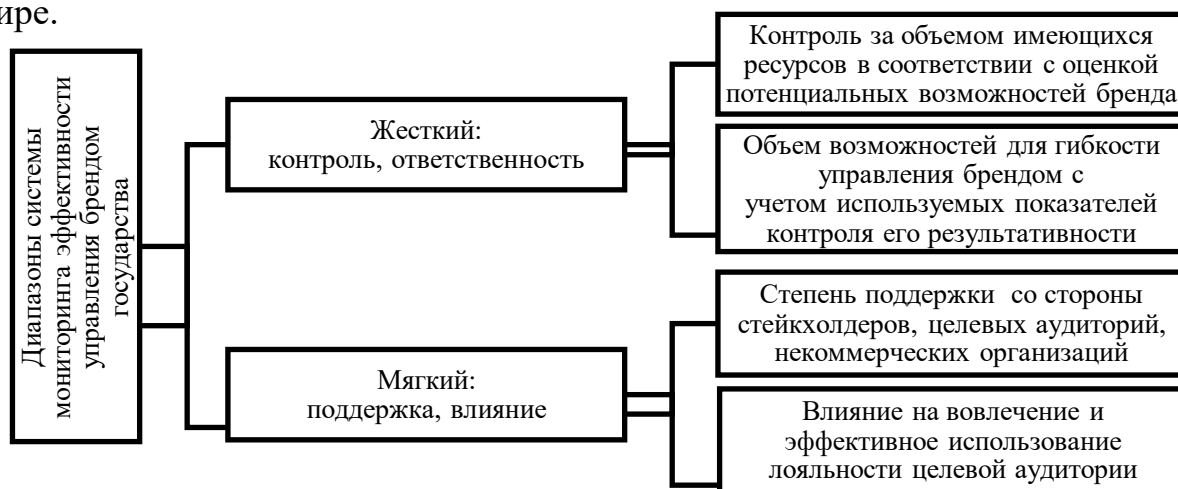


Рис. 3. Диапазоны системы мониторинга эффективности управления брендом государства

*Выводы.* Таким образом, бренд является эффективным инструментом конкурентной борьбы, а также своеобразным стратегическим преимуществом, позволяя государству развиваться в нестабильных условиях. В свою очередь, механизмы управления брендом направлены на решение проблем не только создания благоприятного имиджа государства, но и на определение его восприятия на внутреннем уровне, внутри страны, а также в глазах внешних аудиторий, которые являются стратегическими и потенциально интересными для международного сотрудничества. Это, в свою очередь, подтверждает тезис о перспективности исследования в дальнейшем.

*Список использованных источников*

1. Системное управление брендами: учебник / И.Ю. Беганская, Л.В. Черная, М.В. Трощина. – Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021. – 343 с.
2. Позиционирование. Битва за умы / Дж. Траут, Э. Райс. – СПб. : Издательство «ПИТЕР», 2017. – 352 с.
3. Макашев М.О. Бренд-менеджмент: учебное пособие / М.О. Макашев. – СПб. : Питер, 2013. – 224 с.
4. Гречин Е.Ю. Создание брендов. Развитие и применение идей Эла Райса на российском рекламном рынке / Е.Ю. Гречин. – СПб. : Питер, 2013. – 208 с.
5. Ольмезова Н.А. Управление позиционированием портфеля брендов: дисс. ... канд. экон. наук / Ольмезова Н.А.; [Место защиты: Государственная организация высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»]. – Донецк, 2017. – 177 с.

УДК 334.71 : 338.47

DOI 10.5281/zenodo.6641101

**ИМИТАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ  
ИНТЕГРАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ  
ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ**

**ШУМАЕВА Е.А.,**

**канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры  
менеджмента и хозяйственного права;**

**САВКОВА Е.О.,**

**канд. техн. наук, доцент, доцент кафедры  
автоматизированных систем управления;**

**КОЛОБОВА В.В.,**

**канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и  
хозяйственного права**

**ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
технический университет»**

**г. Донецк, Донецкая Народная Республика**

В статье предложена имитационная модель, позволяющая провести оценку и обеспечить научно обоснованный выбор оптимальной стратегической альтернативы интеграционного развития предприятий транспортной отрасли

посредством моделирования ожидаемого экономического эффекта от возможных альтернатив и использования метода целевого программирования.

*Ключевые слова:* имитационная модель, стратегия интеграционного развития, стратегические альтернативы, экономическая эффективность, предприятия транспортной отрасли

## **SIMULATION MODEL OF FORMATION OF THE INTEGRATION DEVELOPMENT STRATEGY OF THE TRANSPORT INDUSTRY ENTERPRISES**

**SHUMAEVA E.A.,**  
Candidate of State Management, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Management and Economic Law;

**SAVKOVA E.O.,**  
Candidate of Engineering Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Automated Control Systems;

**KOLOBOVA V.V.,**  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Management and Business Law  
Donetsk National Technical University  
Donetsk, Donetsk People's Republic

The article proposes a simulation model that makes it possible to assess and provide a scientifically grounded choice of the optimal strategic alternative for the integration development of transport enterprises by modeling the expected economic effect from possible alternatives and using the target programming method.

*Keywords:* simulation model, strategy of integration development, strategic alternatives, economic efficiency, transport industry enterprises

*Актуальность.* В современных условиях, отличающихся высокой динамичностью и неопределенностью внешней среды, перспективным направлением развития для субъектов разных уровней хозяйственной жизни является формирование качественно новых отношений, основанных на партнерстве и сотрудничестве. В связи с этим актуализируется проблема обеспечения развития предприятий транспортной отрасли через поиск и установление эффективных интеграционных связей с другими субъектами рынка для повышения результативности их деятельности и конкурентоспособности. Это обуславливает необходимость совершенствования методик и методологической базы применения современных принципов, методов и технологий стратегического управления в деятельности предприятий транспортной отрасли.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Теоретические и методические аспекты стратегического планирования раскрыты в трудах В. Ю. Барановского, Д. А. Гаранина и Н. С. Лукашевич [1], П. В. Егорова [2], А. В. Половяна [3], К. В. Порецковой [4], В. Н. Сердюк [5] и др., в частности подходы к формированию и оценке стратегических альтернатив развития предприятий, а также современные методы разработки стратегии и т.д.

Отсутствие обобщенного осмысления теоретических и методических основ формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли определяют необходимость их исследования с учетом современных особенностей хозяйствования и отраслевой специфики деятельности исследуемых предприятий.

*Цель статьи* состоит в разработке имитационной модели формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли, позволяющей провести оценку и обеспечить научно обоснованный выбор оптимальной стратегической альтернативы с учетом современных тенденций развития транспортной отрасли.

*Изложение основного материала исследования.* В современной практике управления не существует универсального подхода к формированию стратегии интеграционного развития, т.к. каждое предприятие уникально и имеет свою специфику деятельности, поэтому и процесс выработки стратегии интеграции для каждого отдельного предприятия является уникальным и зависит от его позиции на рынке, а также внешних и внутренних условий его развития. Но есть основополагающие аспекты, которые позволяют выделить общие принципы формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли. Концепция формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли является системным видением того, каким должен быть процесс интеграционного развития с учетом принципов, основных закономерностей, требований к этому процессу, а также критериев оценивания [6, с. 221]. В соответствии с данной концепцией методические положения относительно разработки стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли подразумевают систематизацию самостоятельных элементов, составляющих процесс формирования стратегии. При этом следует отметить, что установление взаимосвязей и взаимозависимостей между этими элементами является необходимым условием обеспечения единства системы формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли [7].

Для того, чтобы с научной точки зрения обоснованно выбрать наиболее оптимальную стратегическую альтернативу из сформированного перечня альтернатив в современных условиях хозяйствования, отличающихся высокой нестабильности и динамичности внешней среды, целесообразно использовать имитационное моделирование как метод отбора стратегических альтернатив интеграционного развития предприятий транспортной отрасли. Имитационное моделирование представляет собой наиболее эффективную технологию системного анализа, применяемую при решении широкой группы управленческих задач, сущность которой заключается в построении модели объекта исследования, а также последующем экспериментировании с полученной моделью в целях принятия оптимального решения в конкретной ситуации [8, с. 61; 9, с. 396-397]. Использование имитационного моделирования процесса формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли предназначено для осуществления научно-обоснованного выбора наиболее оптимальной стратегической



альтернативы из перечня альтернатив и выработки рекомендаций по дальнейшей разработке и реализации выбранной стратегии.

В ходе исследования установлены цели имитационного моделирования процесса формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли: Определение параметров имитационной модели формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли; Описание имитационной модели формирования стратегии интеграционного развития предприятий через специальные обозначения; Составление алгоритма имитационной модели формирования стратегии интеграционного развития предприятий через специальные обозначения, который предполагает выполнение ряда последовательных этапов; Формирование множества вариантов исходных данных на основе значений варьируемых переменных; Проведение эксперимента с имитационной моделью; Определение оценок значений наблюдаемых переменных; Выбор наиболее оптимальной стратегической альтернативы из перечня альтернатив интеграционного развития предприятий транспортной отрасли. Параметрами имитационной модели формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли являются характеристики, на основе которых реализуется ее механизм (табл. 1).

*Таблица 1*

Параметры имитационной модели формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли

Параметры системы	Описание параметра
Входные параметры:	
Ресурсы, Р	количественная мера возможности выполнения какой-либо деятельности; условия, позволяющие с помощью определенных преобразований получить желаемый результат
Факторы, Ф	движущая сила развития интеграционных процессов
Временные параметры:	
Горизонт времени	временной отрезок, в соответствии с которым происходит фиксация значений параметров
Внутренние параметры:	
Отклонения, П	разница между плановыми величинами бюджетов и показателей, и их фактическим значением
Воздействующие факторы, Ф <sub>в</sub>	факторы, способствующие реализации бизнес-процессов центра ответственности и оказывающие на них влияние
Выходные параметры:	
Результат выхода 1	стратегическая альтернатива №1
Результат выхода 2	стратегическая альтернатива №2
Результат выхода 3	стратегическая альтернатива №3

Имитационная модель формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли представлена на рис. 1. Для достижения поставленных целей в рамках формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли следует выполнять определенный круг работ, разбитый по этапам (табл. 2). Первым этапом разработки стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли является формирование целей интеграции, которые, в свою очередь, делятся на внешние и внутренние. Вторым этапом разработки

стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли является анализ факторов, определяющих целесообразность интеграции. Данный этап заключается в определении степени целесообразности интеграции. Чем выше степень, тем выше целесообразность.

Таблица 2

Этапы формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли

Этапы	Характеристика
1. Формирование целей интеграции предприятий	Формирование в составе целей интеграции: внешних и внутренних целей предприятия
2. Анализ факторов, определяющих целесообразность интеграции предприятий	Формирование состава влияющих внешних и внутренних факторов. Проведение экспертной оценки факторов. Определение степени целесообразности интеграции
3. Оценка интеграционного потенциала предприятий	Формирование состава оценочных показателей интеграционного потенциала. Определение уровня интеграционного потенциала
4. Формирование стратегических альтернатив	Формирование стратегических альтернатив с учетом заданных условий
5. Стратегический выбор	Выбор наиболее оптимальной стратегической альтернативы из перечня альтернатив по заданным критериям эффективности
6. Реализация интеграционной стратегии	Мониторинг и корректировка важнейших составляющих бюджетов и ресурсов
7. Контроль реализации интеграционной стратегии и оценка ее результативности	Оценки эффективности реализации стратегии интеграционного развития предприятий основывается на определении показателя стоимости предприятия

Третьим этапом разработки стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли является оценка потенциала интеграционного развития объединяющихся предприятий, который характеризует наличие внутренних возможностей и их готовности к интеграции.

На четвертом этапе происходит формирование набора стратегических альтернатив, что предполагает разработку сценарных условий реализации каждой стратегической альтернативы и включает уточнение целей интеграции по каждой альтернативе, определение возможных организационных форм интеграции, а также целевых показателей и т.д. Кроме этого, на данном этапе формирования стратегии происходит разработка принципов формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли.

Пятый этап формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли предполагает осуществление стратегического выбора, реализуемого в зависимости от поставленных стратегических целей. На данном этапе проводится процедура оценки экономической эффективности стратегических альтернатив, которая предусматривает использование метода целевого программирования для сравнения предлагаемых альтернатив и выбора из них наиболее оптимальной.

Метод целевого программирования предполагает, что лицо

принимающее решение задает определенные цели  $\overline{f_1}, \overline{f_2}, \dots, \overline{f_k}$  для каждого критерия [10]. Задача многокритериальной оптимизации в этом случае преобразуется в задачу минимизации суммы отклонений с некоторым показателем  $p$ , формула:

$$z = \left( \sqrt[p]{\sum_{k=1}^K w_k |f_k(x) - \overline{f_k}|^p} \right)^{\frac{1}{p}} \rightarrow \min, \quad (1)$$

где  $w_k$  – весовые коэффициенты, характеризующие важность критерия.

Задачу можно конкретизировать в зависимости от значений параметра  $p$ , и заданных целей. В частности, при  $p = 2$  и  $w_k = 1$  получим задачу минимизации суммы квадратов отклонений, формула:

$$z = \sqrt{\sum_{k=1}^K |f_k(x) - \overline{f_k}|^2} \rightarrow \min, \quad (2)$$

В которой минимизируется евклидово расстояние от множества достижимости  $f^* = (\overline{f_1^*}, \overline{f_2^*}, \dots, \overline{f_k^*})$  до «абсолютного максимума»:

$$\overline{f_k^*} = \max f_{k(x)}.$$

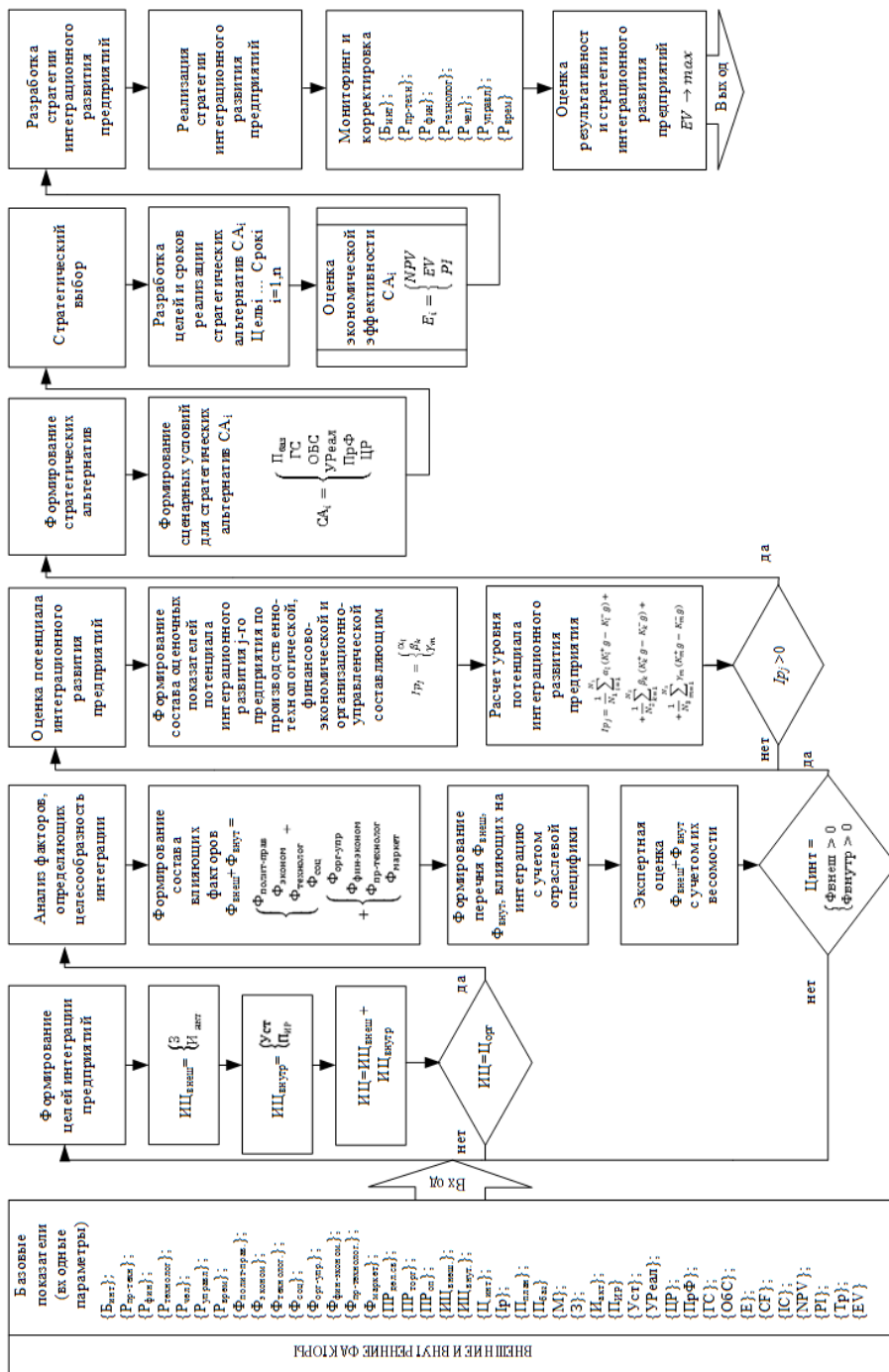
Алгоритм процедуры оценки экономической эффективности стратегических альтернатив интеграционного развития предприятий транспортной отрасли представлен на рис. 2.

Согласно представленному алгоритму оценки стратегических альтернатив интеграционного развития предприятий транспортной отрасли необходимо выполнить поиск наилучшего значения показателя независимо от альтернативы и предприятия. В качестве основных показателей оценки экономической эффективности стратегических альтернатив интеграционного развития предприятий транспортной отрасли выбраны:

– чистый дисконтированный доход (Net Present Value, NPV) – показатель, который характеризует сумму доходов от реализации инвестиционного процесса, приведенных к начальному моменту прогнозного периода;

– стоимость предприятия (Enterprise Value, EV) – показатель, характеризующий текущую стоимость будущих доходов, которые возникнут в результате его функционирования и развития; индекс рентабельности (Profitability Index, PI) – относительный показатель, характеризующий уровень доходов от реализации инвестиционного процесса на единицу капитальных затрат. Чем выше значение данного показателя, тем выше уровень отдачи от инвестиционного капитала.

Таким образом, с целью осуществления поиска наилучшего значения показателя (NPV, EV, PI) независимо от альтернативы и предприятия, авторами предложена формула (3) определения отклонения от наилучшего оцениваемого показателя с учетом трех критериев эффективности альтернатив.



Условные обозначения:  $B_{\text{внеш}}$  – бюджет интеграции;  $R_{\text{пр-тех}}$ ,  $R_{\text{фин}}$ ,  $R_{\text{управл}}$ ,  $R_{\text{чел}}$ ,  $R_{\text{тех}}$ ,  $R_{\text{марк}}$ ,  $R_{\text{полит}}$  – ресурсы производственно-технические, финансовые, технологические, управленческие, человеческие, временные;  $\Phi_{\text{полит-экон}}$ ,  $\Phi_{\text{технолог}}$ ,  $\Phi_{\text{соц}}$ ,  $\Phi_{\text{эко}}$ ,  $\Phi_{\text{фин}}$  – внешние факторы: политико-правовые, экономические, технологические, социальные;  $\Phi_{\text{орг-упр}}$ ,  $\Phi_{\text{фин-экон}}$ ,  $\Phi_{\text{пр-тех}}$ ,  $\Phi_{\text{марк}}$  – внутренние факторы: организационно-управленческие, финансово-экономические, производственно-технологические, маркетинговые;  $PR_{\text{даль}}$ ,  $PR_{\text{теор}}$ ,  $PR_{\text{оп}}$  – принципы установления деловых связей, торговли, отношений к потребителю;  $ИЦ_{\text{внеш}}$ ,  $ИЦ_{\text{внут}}$  – цели интеграции: внешние, внутренние;  $Ц_{\text{инт}}$  – организационная цель предприятия;  $И_{\text{инт}}$  – целесообразность интеграции;  $И_{\text{р}}$  – уровень потенциала интеграционного развития предприятия;  $U_{\text{план}}$ ,  $U_{\text{баз}}$  – плановые, базовые значения параметров;  $M$  – миссия предприятия;  $Z$  – затраты, связанные с интеграцией;  $U_{\text{ст}}$  – активность предприятий относительно реализации интеграционных процессов;  $U_{\text{пр}}$  – потенциал интеграционного развития;  $U_{\text{ст}}$  – устойчивость предприятия;  $U_{\text{реал}}$  – условия реализации стратегии;  $Ц_{\text{р}}$  – целевые результаты стратегии;  $Ц_{\text{р}}$  – принципы формирования стратегии;  $ГС$  – горизонт стратегии;  $ОбС$  – объекты стратегии;  $E$  – экономическая эффективность;  $СН$  – операционный денежный поток;  $ИС$  – инвестиционный денежный поток;  $NPV$  – чистый дисконтированный доход;  $R_1$  – индекс рентабельности;  $Tr$  – расчетный период;  $EV$  – стоимость предприятия;  $M_1$ ,  $M_2$ ,  $M_3$  – группы оценочных показателей;  $K^*$  – характеристизирующие отдельные составляющие потенциала интеграционного развития предприятия;  $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\gamma$ ,  $\mu$  – удельный вес производственно-технологической, финансово-экономической и организационно-управленческой составляющих потенциала интеграционного развития предприятия;  $K^*$ ,  $K^*$  – коэффициенты, увеличивающие (+) и уменьшающие (-) величину соответствующего потенциала;  $g$  – булева переменная.

Рис. 1. Имитационная модель формирования стратегии интеграционного развития предприятия транспортной отрасли

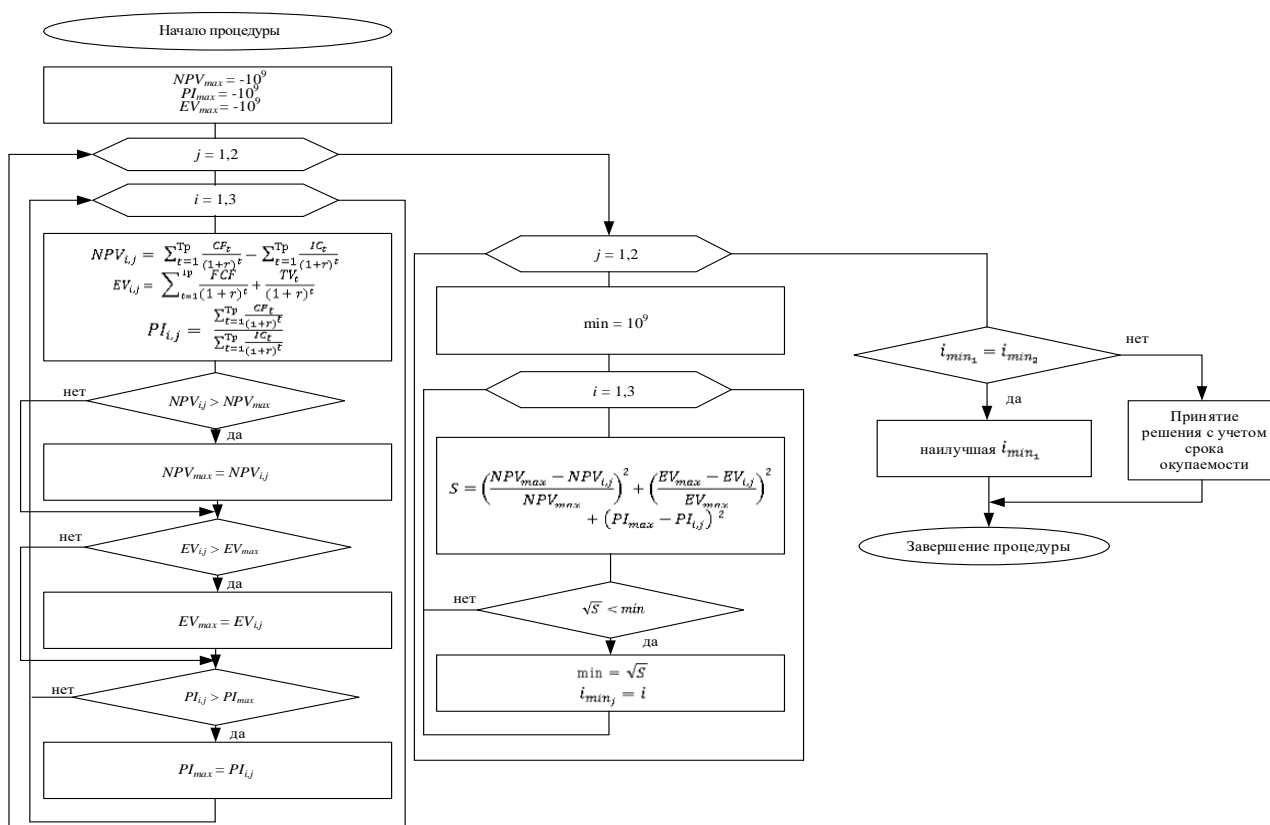


Рис. 2. Алгоритм процедуры оценки экономической эффективности стратегических альтернатив интеграционного развития предприятий транспортной отрасли

$$S = \left( \frac{NPV_{max} - NPV_{i,j}}{NPV_{max}} \right)^2 + \left( \frac{EV_{max} - EV_{i,j}}{EV_{max}} \right)^2 + (PI_{max} - PI_{i,j})^2, \quad (3)$$

где  $S$  – отклонение от наилучшего показателя;

$NPV$  – чистый дисконтированный доход;

$EV$  – стоимость предприятия;

$PI$  – индекс рентабельности;

$max$  – максимальное значение показателя;

$i, j$  – стратегическая альтернатива, предприятие соответственно.

Далее для определения интегрального показателя эффективности стратегических альтернатив интеграционного развития предприятий транспортной отрасли следует выполнить нормирование значений показателей экономической эффективности стратегических альтернатив делением каждого из рассматриваемых показателей на его максимальное значение, то есть привести их к безмерным величинам. Тогда формула расчета минимального отклонения от наилучшего показателя примет следующий вид:

$$\sqrt{S} = \sqrt{\left( 1 - \frac{NPV_{i,j}}{NPV_{max}} \right)^2 + \left( 1 - \frac{EV_{i,j}}{EV_{max}} \right)^2 + (PI_{max} - PI_{i,j})^2}, \quad (4)$$

В качестве примера для апробации представленной имитационной модели можно привести процесс формирования стратегии интеграционного

развития для Государственного предприятия «Донецкая железная дорога» (далее – ГП «ДЖД») и Государственного унитарного предприятия «Луганская железная дорога» (далее – ГП «ЛугЖД»). В рамках процесса формирования стратегии интеграционного развития исследуемых предприятий рассмотрены возможные стратегические альтернативы, включающие следующие варианты: развитие предприятий, не предполагающее интеграцию (стратегическая альтернатива № 1); возможность реализации интеграции исследуемых предприятий в форме стратегического альянса (стратегическая альтернатива № 2); возможность создания трансграничного концерна, филиалами которого будут предприятия железнодорожного транспорта Донецкой и Луганской Народных Республик (стратегическая альтернатива № 3). Для каждой из предложенных альтернатив разработаны сценарные условия их реализации, на основе которых рассчитаны основные показатели их эффективности. Результаты расчета показателей экономической эффективности стратегических альтернатив интеграционного развития ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» сведены в табл. 3.

Таблица 3

Значение показателей экономической эффективности стратегических альтернатив интеграционного развития ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД»

Показатели	Стратегическая альтернатива №1		Стратегическая альтернатива №2		Стратегическая альтернатива №3		Max
	ГП «ДЖД»	ГУП ЛНР «ЛугЖД»	ГП «ДЖД»	ГУП ЛНР «ЛугЖД»	ГП «ДЖД»	ГУП ЛНР «ЛугЖД»	
Чистый дисконтированный доход (NPV), млн рос. руб.	-14717,8	-8014,3	-4886,8	-6784,1	-3295,2	-6525,9	-3295,2
Стоимость компании (EV), млн рос. руб.	-15179,9	-9228,2	1567,8	-6931,2	4112,12	-6510,34	4112,12
Индекс рентабельности (PI)	0,27	0,08	0,76	0,22	0,84	0,25	0,84

Результаты расчета нормированных значений показателей экономической эффективности стратегических альтернатив интеграционного развития ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД» сведены в табл. 4.

В соответствии с результатами оценки показателей экономической эффективности стратегических альтернатив интеграционного развития исследуемых предприятий, стратегическая альтернатива №3 по критерию минимального отклонения от наилучшего показателя установлена оптимальной как для ГП «ДЖД», так и ГУП ЛНР «ЛугЖД», поэтому она выбрана за основу их интеграционного развития.

На шестом этапе формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли, после выбора наиболее оптимальной стратегической альтернативы для предприятий, следует переходить к непосредственной разработке и реализации выбранной стратегии.

Таблица 4

Нормированное значение показателей экономической эффективности стратегических альтернатив интеграционного развития ГП «ДЖД» и ГУП ЛНР «ЛугЖД»

Показатели	Стратегическая альтернатива №1		Стратегическая альтернатива №2		Стратегическая альтернатива №3		Max
	ГП «ДЖД»	ГУП ЛНР «ЛугЖД»	ГП «ДЖД»	ГУП ЛНР «ЛугЖД»	ГП «ДЖД»	ГУП ЛНР «ЛугЖД»	
Чистый дисконтированный доход ( $NPV$ )	4,47	2,43	1,48	2,06	1,00	1,98	1,00
Стоимость предприятия ( $EV$ )	-3,69	-2,24	0,38	-1,69	1,00	-1,58	1,00
Индекс рентабельности ( $PI$ )	0,27	0,08	0,76	0,22	0,84	0,25	0,84
Отклонение от наилучшего показателя ( $S$ )	33,46	11,82	0,54	7,71	0,00	7,04	
Минимальное отклонение от наилучшего показателя ( $\sqrt{S}$ )	5,78	3,44	0,73	2,78	0,00	2,65	

Заключительный этап формирования стратегии предполагает осуществление контроля за реализацией интеграционной стратегии и оценки ее результативности.

*Выводы.* Таким образом, применение имитационного моделирования позволяет провести оценку и обеспечить научно обоснованный выбор оптимальной стратегической альтернативы интеграционного развития предприятий транспортной отрасли посредством имитации экономического эффекта от каждой стратегической альтернативы. Так, на основе предложенной имитационной модели обоснован выбор наиболее оптимальной стратегической альтернативы интеграционного развития предприятий железнодорожного транспорта Донецкой и Луганской Народных Республик, а именно – создание Трансграничного концерна железных дорог Донецкой и Луганской Народных Республик.

*Список использованных источников*

1. Барановский В.Ю. Формирование и оценка стратегических альтернатив развития в промышленных комплексах / В.Ю. Барановский, Д.А. Гаранин, Н.С. Лукашевич. – Текст : непосредственный // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2017. – Т. 10, № 1. – С. 164-171.
2. Егоров П.В. Комплекс механизмов стратегического управления устойчивым функционированием производственно-хозяйственных систем : монография / П.В. Егоров. – Донецк : Юго-Восток, 2013. – 181 с. – Текст : непосредственный.

3. Половян А.В. Моделирование стратегий поведения предприятий в экономико-экологических популяциях / А.В. Половян. – Текст: непосредственный // Проблемы экономики. – 2012. – № 3. – С. 196-200.

4. Порецкова К.А. Формирование инновационной стратегии промышленного предприятия: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Порецкова К.В.; Саратовский гос. технический ун-т им. Гагарина Ю.А. – Саратов, 2014. – 131 с. – Текст: непосредственный.

5. Сердюк В.Н. Системно-динамическое имитационное моделирование стратегического развития машиностроительного предприятия / В.Н. Сердюк. – Текст: непосредственный // Економіка і організація управління. – 2013. – № 1 (15) – 2 (16). – С. 90-101.

6. Колобова В.В. Концепция формирования стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли / В.В. Колобова. – Текст : непосредственный // Государственное управление : сб. науч. работ. – Донецк, 2020. – Вып. 18: Экономика и управление народным хозяйством. – С. 219-227.

7. Козлов В.С. Специфика организации управления предприятиями непромышленной сферы (транспортная отрасль) / В.С. Козлов // Сборник научных трудов. Выпуск 48. / Донецкий институт железнодорожного транспорта. – Донецк: ДонИЖТ, 2018. – С. 24-31.

8. Горбунов А.Р. Парадигмы имитационного моделирования: новое в решении задач стратегического управления (объединённая логика имитационного моделирования) / А.Р. Горбунов, Н.Н. Лычкина. – Текст : непосредственный // Бизнес-Информатика. – 2007. – № 2. – С. 60-70.

9. Лычкина Н.Н. Имитационные модели организаций и их применение в стратегическом управлении и информационных бизнес-системах / Н.Н. Лычкина. – Текст: непосредственный // Управленческие науки в современном мире. – 2015. – Т. 2, № 1. – С. 233-237.

10. Ehrgott M. Multicriteria Optimization / M. Ehrgott. – 2nd Ed. – Springer Berlin Heidelberg, 2005. – 323 p. – Text : direct..



## Уважаемые коллеги!

Статьи принимаются на русском языке объёмом не менее 20 000 знаков («Сервис – Статистика»), соблюдая все нижеизложенные требования.

**При наборе текста необходимо придерживаться следующих требований:**

1. Выключить перенос.
2. Отступ первой строки каждого абзаца делается не «пропусками», а автоматически через меню Microsoft Word (Формат – Абзац – первая строка: отступ на 1,27 см).
3. Поля: верхнее, нижнее, правое, левое – 1,27 см.
4. Шрифт Times New Roman, размер кегля – 16; интервал – одинарный.
5. Рисунки и диаграммы должны быть сделаны в приложении к Microsoft Word – в формате Microsoft Graph (должны быть обязательно сгруппированы).
6. Расстояние между словами – не более одного пробела.

**Статьи должны быть оформлены следующим образом:** (Приложение 1)

1. УДК слева в верхнем углу.
2. Название статьи (прописными буквами, полужирным, выравнивание – по центру).
3. Фамилия, имя, отчество автора / авторов (с правой стороны, после названия статьи, полужирным).
4. Аннотация на статью – на русском и английском языках.
5. Ключевые слова в аннотации на русском и английском языках.
6. Текст статьи (выравнивание основного текста – по ширине).
  - Постановка задачи.
  - Обзор последних исследований и публикаций по данной проблеме.
  - Актуальность.
  - Формулирование задачи исследования.
  - Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.
  - Выводы по выполненному исследованию.
7. Список использованных источников.

Ответственность за содержание, точность представленных фактов, цитат, цифр и фамилий несут авторы материалов.

Редакция сохраняет за собой право редактировать статьи. Окончательное решение о публикации принимает редакционная коллегия. К статье автор должен приложить также «Сопроводительную записку» (Приложение 2).

Статью, сопроводительную записку и сканированную рецензию присылайте на адрес электронной почты научного сборника серии «Государственное управление».

E-mail: [cs-pa@mail.ru](mailto:cs-pa@mail.ru)

**ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ НАУЧНОЙ СТАТЬИ**

УДК 332.146.2 (14 шрифт)  
DOI

**ФОРМИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ ЭКОНОМИКИ**

**ИВАНОВ И.И.,** (14 шрифт)  
д-р экон. наук, доцент, доцент кафедры ...  
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления  
и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика

*Текст аннотации (на русском языке) (12 шрифт)*  
**Ключевые слова:** (12 шрифт)

**FORMATION OF SOCIALLY RESPONSIBLE ECONOMY**

**IVANOV I.I.,** (14 шрифт)  
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of department ...  
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and  
Public Administration under the Head of Donetsk  
People's Republic»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic

*Текст аннотации (на английском языке) (12 шрифт)*  
**Keywords:** (12 шрифт)

*Постановка задачи.* Текст. Текст. Текст.. (16 шрифт).  
*Анализ последних исследований и публикаций.* Текст. (16 шрифт).  
*Актуальность.* Текст. Текст. Текст. (16 шрифт).  
*Цель статьи.* Текст. Текст. Текст. (16 шрифт).  
*Изложение основного материала исследования.* Текст. (16 шрифт).

Таблица 1

Матрица выбора направления экономического развития территории

Группа (12-14 шрифт)	Регион	Направление развития
----------------------	--------	----------------------

Текст. Текст. Текст. Текст. Текст. Текст. Текст. (рис. 1.). (16 шрифт).

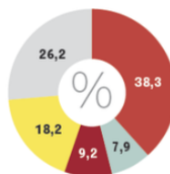


Рис. 1. Название рисунка

*Выводы.* Текст. Текст. Текст. Текст. Текст. (16 шрифт).

*Список использованных источников* (16 шрифт)

**СОПРОВОДИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

Фамилия, имя, отчество	Организация (учреждение)
Научная степень	Название статьи
Учёное звание	E-mail
Должность	Телефон

*Научное издание*

**ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»**

**Сборник научных работ  
Серии «Государственное управление»**

**Выпуск 25**

**ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ  
НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ**

Материалы представлены на языке оригинала.

Опубликованные материалы отражают точку зрения авторов,  
которая может не совпадать с мнением редколлегии сборника.

При цитировании или частичном использовании текста публикаций  
ссылка на сборник обязательна.

Ответственный за выпуск Братковский М.Л.

Научный редактор Гурий П.С.

Литературный редактор Кравченко А.В.

Технический редактор Якимчак А.А.

Подписано в печать решением учёного совета ГОУ ВПО «ДОНАУИГС».  
Протокол № 9 от 24.03.2022 г. Формат 60x841/16. Бумага офсетная  
14,7 усл.-печ. л. Тираж 100 экз.

---

ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»  
283015, г. Донецк-15, ул. Челюскинцев, 163а